جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا

الموضوع

تحديد حاجات تكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع اقتراح برنامج تكوين نموذجي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبة
سليماني نعيمة

تحت إشراف
عبد الكريم بوحفص

السنة الجامعية 2022/2021

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا

الموضوع

تحديد حاجات تكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع اقتراح برنامج تكوين نموذجي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم

إعداد الطالبة
سليماني نعيمة

تحت إشراف
عبد الكريم بوحفص

السنة الجامعية 2022/2021

قسم علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا

تحديد حاجات تكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع اقتراح برنامج تكوين نموذجي

سليماني نعيمة
2022/2021

إهداء

أعلم أن كل حرف مما كتبت لن تقرئيه
لأنكِ في عالم آخر غير عالمنا
ولكنكِ علمتني يوماً وقلتِ لي
بنيتي كلما اشتد بك الحنين إليَّ
ولم أكن بجانبك
انظري إلى السماء
حيث سأكون مع النجوم
وها أنا أرسل همسات ولوعات بنت
قد فقد أغلى إنسانة في هذا الكون ..أمي

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء، الذي لم يبخل بشيء من أجل أن يدفعني في طريق النجاح، الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى

والدي العزيز

إلى زوجي وزهراتي وفلذات كبدي، ابني العزيز عبد النور وبناتي الغاليات آية ملك وهبة اللذين حرموا مني طيلة الوقت الذي قضيته في إعداد هذه الدراسة

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي الغاليات كريمة ونسيمة وإخوتي

إلى من كانت سندي وعون لي، تقديرا لحبها وحنانها مكانك في القلب محفوظ

خالتي يا رائحة أمي

إلى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع، سائلة المولى الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه

شكر وعرفان

نحمد الله عز وجل الذي وفقني في اتمام هذا البحث العلمي والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا.

الأستاذ المشرف: عبد الكريم بوحفص

الذي أقول له بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير" أتقدم لك بجزيل الشكر والتقدير على كل ما قدمته لي من توجيهات ومعلومات قيمه ساهمت في إثراء موضوع دراستي في جوانبها المختلفة.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة ولا أنسى تقديم الشكل الجزيل لكل الأساتذة المحترمين والاستاذات بجامعة بجاية

أقول لكم شكرا جزيلا على كل مجهوداتكم.

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد حاجات تكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مهارات التسيير مع إقتراح برنامج تكوين نموذجي. ولبلوغ أهداف البحث لجأت الباحثة إلى اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لولاية بجاية في الجزائر، معتمدة في ذلك على عينة متكونة من 160 مسيرا.

لتحقيق أهداف الدراسة، لجأت الباحثة إلى الاعتماد على المنهج الوصفي كأداة لجمع المعلومات، معتمدة في ذلك على مؤشر تحديد الاحتياجات التكوينية المقتبس من موسوعة التدريب والتنمية البشرية الذي أعده كناث. م نواق "Kenneth. M Nowack " و تم ترجمته وتكييفه من طرف عبد الرحمان توفيق (1994) ،حيث لجأت إلى اعتماد ثلاثة مقاييس من هذا المؤشر تخدم أغراض الدراسة هم: مقياس مهارات اتخاذ القرار و كان عدد بنوده 14 بندا، و مقياس مهارات الاتصالات ، الذي كان عدد بنوده 08 بندا، وكذا مقياس مهارة حل المشكلات والذي كان عدد بنوده10 بند. بعدها تم إخضاع البيانات التي جمعت من الميدان للتحليل الإحصائي بنوعيه الوصفي والاستدلالي.

لقد توصلت الدراسة إلى حصر مجموعة من النتائج وهي:

- عدم إثبات الحاجة للتكوين لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص مهارات التسيير الخاصة باتخاذ القرار، حيث كانت القدرة المدركة أكثر من الأهمية فما يخص هذا البعد ما يدل على عدم إثبات الحاجة لإنماء هذه المهارة.
- إثبات الحاجة لإنماء مهارة الاتصال حيث كانت الأهمية المقدرة أكبر من مستوى الكفاءة الذي يدركه أفراد العينة.
- إثبات الحاجة لإنماء مهارة حل المشكلات حيث كانت الأهمية المقدرة أكبر من مستوى الكفاءة الذي يدركه أفراد العينة.

كما تضمنت الدراسة تحليل الفروق في الحاجة وعلاقته بمتغيرات أخرى كالجنس والحجم والأقدمية في المركز وقد دلت النتائج على:

- عدم دلالة الفروق بالنسبة لمتغير الجنس أي لم يشكل هذا المتغير أي فرق في إثبات الحاجة.
- هناك أثر ذو دلالة لمتغير الحجم على اثبات الحاجة حيث كانت الحاجة لصالح مسيري المؤسسات المتوسطة مقارنة بمسيري المؤسسات الصغيرة.
- هناك أثر ذو دلالة لمتغير الأقدمية في إثبات الحاجة حيث عبر المسيرون بسنوات أقدمية أقل عن حاجة أكبر إلى تنمية مهاراتهم في حل المشكلات والاتصال.
- كإجراء متخذ تبعا لنتائج هذه الدراسة تم إقتراح هندسة نموذجية لمخطط التكوين، مكيف لطبيعة وخصوصية هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وموجه لحاملي المشاريع وكل من أراد الخوض في ريادة الأعمال، ولكل من يحمل مهنيا لقب مسير في هذا النوع من المؤسسات سواء كان رئيسا أو مقاولا.

وعليه يمكن الإقرارعلى وجود حاجة فعلية للتكوين لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص مهارات التسيير المدروسة، وقد فسرت هذه النتائج حسب البدائل العلمية والموضوعية والدراسات السابقة المتعلقة بالبحث.

Abstract

The current study aims to define the training needs of managers of small and medium-sized enterprises in terms of management skills and proposes a typical training programme. In order to carry out this study, the researcher used a sample of 160 managers working in small and medium-sized enterprises in the province of Béjaia in Algeria.

researcher adopted the descriptive approach as a tool for collecting information while using the index for defining training needs taken from the encyclopaedia of training and human development written by its author:"Kenneth. M Nowack", translated and adapted by Abderrahmane Tawfik (1994). For the purpose of this study, the researcher used the following three scales of this index: The decision-making skills scale, which consists of 14 items, the communication skills scale, which consists of 80 items, and the problem-solving skills scale, which consists of 10 items. The data collected in the field was subjected then to statistical descriptive and inferential analyses.

The study concluded the following results:

- The need for training of managers of small and medium-sized enterprises in management skills related to decision making was not proved, because the perceived ability was more important than this dimension, demonstrating that there was no need to develop this skill.
- The need to develop communication skills was proved, as the assumed importance was greater than the perceived level of competence of the sample.
- The need to develop problem-solving skills was also proved as the estimated importance was higher than the perceived level of competence of the sample.

The study also examined differences in needs and their relationship with other variables such as gender, size and years of experience in the centre. These results show:

- Insignificance of differences in relation to the gender variable, i.e. this variable made no difference in the evidence of need.

- There is a significant effect of the volume variable on the demonstration of need when it was for the benefit of managers of small and medium-sized enterprises compared to managers of small enterprises.
- There is a significant effect of the seniority variable on the demonstration of need, with the least senior managers expressing a greater need to develop their problem solving and communication skills.
- As a result of this study, a design model was proposed for the training programme. I adapted to the nature and specificity of this type of small and medium-sized enterprise, aimed at entrepreneurs and those who want to become entrepreneurs, as well as at anyone who holds a professional title of manager in this type of enterprise, whether he is a president or an entrepreneur.

It can be recognised, therefore, that there is a real need for training among managers of small and medium-sized enterprises in terms of management skills studied, and these results have been interpreted according to scientific and objective alternatives and previous research studies.

فهرس المحتويات

إهداء ---------- أ
تشكر وعرفان ---------- ب
ملخص الدارسة ---------- ت
قائمة الجداول ---------- ز
قائمة الأشكال ---------- ش
مقدمة ---------- **1**

الباب الأول :الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

إشكالية البحث ---------- 5
فرضيات البحث ---------- 13
أهمية البحث ---------- 13
أهداف البحث ---------- 15
التحديد الاصطلاحي والإجرائي لمفاهيم البحث ---------- 16

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسيرها

تمهيد ---------- 18

المجال الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ---------- 19
نظريات البحث في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ---------- 26
مزايا ونقاط ضعف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ---------- 35
مميزات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ---------- 40
تصنيف لأنواع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ---------- 41
مساهمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد ---------- 43
واقع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ---------- 48
خصائص المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ---------- 59

المجال الثاني: عموميات مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تمهيد ---------- 54
عمن نتحدث؟ ---------- 54
مسير أم مقاول ---------- 56
مراجعة أدبية لمختلف تصنيفات مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة---------- 58
الملمح الشخصي لمسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.---------- 61
التباين الكبير بين المسيرين ---------- 65
الكفاءة المطلوبة لتسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ---------- 68
تصميم إطار مرجعي للكفاءات ---------- 71
مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بين الكفاءات المتوفرة والحاجة للتكوين---------- 77
حاجة مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى التكوين ---------- 77
خلاصة الفصل ---------- 80

الفصل الثالث: التكوين كاستراتيجية تنظيمية

تمهيد ---------- 82
مفاهيم عن التكوين---------- 82
منطلقات التكوين وأبعاده ---------- 84
أهمية وأهداف التكوين---------- 87
مبادئ التكوين ---------- 88
أساليب التكوين---------- 90
علاقة التكوين بالموارد البشرية ---------- 91
من المسؤول عن عملية التكوين؟---------- 92
هندسة عملية التكوين ---------- 94
نظرة التشريع الجزائري للتكوين ---------- 144
خلاصة الفصل ---------- 146

الفصل الرابع: العمليات التسيرية

تمهيد ---------- 148

المجال الأول: عملية الاتصالات

تمهيد ---------- 149

مفاهيم عن الاتصال ---------- 149

نماذج نسق الاتصال ---------- 152

وظائف الاتصال ---------- 160

معوقات الاتصال ---------- 161

أنماط الاتصال ---------- 162

أهداف الاتصال وعلاقته بالقدرات ---------- 166

كفاءة الاتصالات الإدارية لدى المسير الكفء ---------- 169

ما هو دور المسير في الاتصال الداخلي وكيف يطور مهاراته فيها؟ ---------- 174

تحسين الاتصال ---------- 180

سيرورة الاتصال في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ---------- 183

المجال الثاني: عملية اتخاذ القرارات

تمهيد ---------- 185

مفهوم القرار ---------- 185

مفهوم اتخاذ القرار ---------- 186

نظريات اتخاذ القرار ---------- 187

مراحل نسق اتخاذ القرار ---------- 190

أنواع القرارات ---------- 194

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات ---------- 196

نماذج سلوك صانع القرار ---------- 198

خصائص القرار الفردي. ---------- 200

مهارة اتخاذ القرار ---------- 201

المهارات التي يجب أن يكتسبها المسير---------- 203
القواعد الأساسية لاتخاذ القرار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ---------- 205
رهانات اتخاذ القرار لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ---------- 204
المجال الثالث: عملية حل المشكلات
تمهيد ---------- 209
ما المقصود من كلمة " مشكلة " ---------- 209
نظريات حول طبيعة حل المشكلة ---------- 212
مراحل نسق حل المشكلات---------- 222
العوامل المؤثرة على حل المشكلات ---------- 233
منهجية تحليل المشاكل واتخاذ القرار---------- 235
خلاصة الفصل ---------- 242
الباب الثاني: الجانب التطبيقي
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية
تمهيد ---------- 244
المنهج المستخدم في الدراسة ---------- 244
مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها ---------- 246
الدراسة الاستطلاعية ---------- 252
أداة القياس ---------- 253
إجراء البحث الميداني ---------- 264
الأساليب الإحصائية لمعالجة المعطيات---------- 266
خلاصة الفصل ---------- 267
الفصل السادس: عرض وتحليل النتائج
تمهيد ---------- 268
تحليل النتائج واختبار الفرضيات ---------- 268
مناقشة وتفسير النتائج حسب فرضيات البحث ---------- 286

تحليل عام للفرضيات ---------- 301
هندسة برنامج تكوين نموذجي خاص بمسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ---------- 302
الهندسة العامة لبرنامج التكوين ---------- 303
الاستنتاج العام ---------- 322
الخاتمة ---------- **327**
قائمة المصادر المراجع ---------- **331**
قائمة الملاحق ---------- **341**

فهرس الجداول

1. تقسيم المؤسسات حسب حجمها لمجموعة من الدول---------- 21
2. التوظيف في سنة 1995 والفروع التي سجلت الزيادة---------- 44
3. التوظيف في سنة1995 و الفروع التي سجلت الانخفاض ---------- 45
4. توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب عدد العمال ---------- 54
5. توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب فروع النشاط لسنة1999 ---------- 55
6. نسبة القطاع الخاص في الواردات---------- 56
7. التصنيفات الأساسية لمسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ---------- 58
8. الميزة الكبرى للمسير---------- 63
9. الملمح الشخصي للنجاح في الوظيفة ---------- 64
10.القدرات و النشاطات بالنسبة لنموذج بلوم Bloom ----------124
11.تصنيف أهداف سياسة التكوين ----------131
12.الغايات والأغراض الممكنة لمخطط التكوين ----------133
13.أسئلة التقييم ----------141
14.الجذوع ----------225
15.مراحل تحليل المشكلة والمساعدة على اتخاذ القرار----------237
16.معايير تصنيف المشكل ----------238
17.توزيع أفراد عينة البحث على المؤسسات ----------248
18.توزيع أفراد عينة البحث على متغير السن----------250
19.توزيع أفراد عينة البحث على متغير الأقدمية----------251
20.توزيع ترتيب أهمية كل بعد لمتطلبات الوظيفة ----------255
21.توزيع ترتيب مستوى البراعة الحالية بالنسبة لكل بعد ----------255
22.توزيع بنود المقياس بالنسبة للأبعاد الثلاثة ----------256
23.معامل الثبات لأهمية المهارة ----------258

24.معامل الثبات لأهمية بعد المهارة----------258
25.معامل الثبات في مقياس حاجات التكوين في اتخاذ القرار----------259
26.معامل الثبات لأهمية المهارة ----------260
27.معامل الثبات لأهمية بعد المهارة----------260
28.معامل الثبات في مقياس حاجات التكوين في الاتصالات ----------261
29.معامل الثبات لأهمية المهارة ----------262
30.معامل الثبات لأهمية بعد المهارة----------262
31.معامل الثبات في مقياس حاجات التكوين في حل المشكل----------263
32.الخصائص السيكومترية لمقياس حاجات التكوين----------263
33.الإحصاءات الوصفية لعينة واحدة في حاجة التكوين ----------244
34.اختبار العينة الواحدة ----------245
35.اختبار العينتين المترابطتين----------246
36.الإحصاءات الوصفية لعينة واحدة في حاجة التكوين ----------247
37.اختبار العينة الواحدة ----------248
38.اختبار العينتين المترابطتين----------249
39.التحاليل الوصفية لعينة واحدة في حاجة التكوين ----------250
40.اختبار العينة الواحدة ----------251
41.اختبار العينتين المترابطتين----------252
42.الإحصاءات الوصفية للمجموعتين----------254
43.اختبار الفرق بين متوسط عينتين مستقلتين ----------255
44.الإحصاءات الوصفية للمجموعتين----------256
45.اختبار الفرق بين متوسط عينتين مستقلتين ----------257
46.الإحصاءات الوصفية----------258
47.المقاربات البعدية LSD
48.توزيع كل التعلم----------284

49. تقييم المكتسبات فقا لأنواع المعرفة----------2

فهرس الأشكال

1. تيار الخصوصية ---------- 29
2. تيار النوعية ---------- 31
3. تناقص الأبحاث حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ---------- 31
4. التيار التركيبي ---------- 33
5. التيار التشويهي ---------- 34
6. تزايد عدد المؤسسات الناشئة في مرحلتي 2001-2012 ---------- 50
7. المسير محرك للعمل ---------- 54
8. النموذج التجريبي ---------- 70
9. الاستعدادات و القدرات الضرورية لإتقان كل مهارة ---------- 75
10.مثلث التكوين ---------- 86
11.هندسة التكوين ---------- 95
12.الحاجة كفرق بين وضعيتين ---------- 97
13.تحليل الحاجات كتناول يوضح التفاعلات بين المستويات ----------107
14.الفروق في الكفاءات ----------108
15.سياق تحليل الحاجات ----------116
16.العوامل المحددة لاحتياجات التكوين ----------118
17.نسق تحليل الحاجات ----------121
18.الاتجاهات و المعرفة المستقبلية في تطور الكفاءات ----------126
19.أهداف التعلم ----------127
20.دوافع المتكونين للتعلم ----------129
21.الدوافع الأساسية لمتابعة التعلم ----------130
22.التعريف العام و البياني للتقييم ----------140

23.التركيبات الأولية لنموذج الاتصال ---------- 152
24.نظرية المعلومات ---------- 154
25.عرض أخر لمراحل الاتصال ---------- 155
26.النموذج الإدماجي للاتصال ---------- 157
27.منحنى الاتصال الخطى ---------- 159
28.منحنى أنماط الاتصال ما بين الأفراد ---------- 166
29.مكونات الاتصال كعملية متكاملة ---------- 170
30.منحني ذات قطبيق1 لتميل الاتصال ---------- 177
31.منحني ذات قطبيق2 لتميل الاتصال ---------- 178
32.منحني ذات قطبيق3 لتميل الاتصال ---------- 178
33.منحني ذات قطبيق4 لتميل الاتصال ---------- 179
34.العوامل الأساسية لاتخاذ القرار ---------- 88
35.أنواع القرارات حسب درجة الشك ---------- 96
36.النسق المنطقي ---------- 201
37.النموذج التبادلي لاتخاذ القرار الأخلاقي في المنظمات ---------- 207
38.المنهج العلمي في دراسة للمشكلات ---------- 219
39.التناول المنهجي في حل المشكلات ---------- 222
40.المكون الخاص بفهم المشكل ---------- 223
41.التخطيط للتنفيذ ---------- 228
42.طريقة حل المشاكل (الدماغ الأيمن) ---------- 229
43.طريقة حل المشاكل (الدماغ الأيسر) ---------- 230
44.منحنى الشر ---------- 232
45.التفكك الوظيفي ---------- 239
46.توزيع أفراد عينة البحث على متغير الجنس ---------- 249
47.توزيع أفراد عينة البحث على متغير السن ---------- 250

48.توزيع الأفراد عينة البحث لمتغير الأقدمية ----------252
49.توزيع الحجم الساعي للتكوين
50.الثلاثية الهرمية لتداخل مهارات التسيير لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة

تعيش الجزائر تحولات جذرية في محيطها الاقتصادي حيث صرح المجلس الاقتصادي و الاجتماعي أن الجزائر تشرع في المصادقة على اتفاق الشراكة بينها و بين الاتحاد الأوروبي ،و استكمالا لهذه العملية ستجد الجزائر نفسها مضطرة للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، بالإضافة إلى التموقع ضمن الكتلة الإفريقية في مشروع الشراكة لتنمية إفريقيا، و أخيرا المنظمة العربية الحرة التي يتوقع أن يباشر إنشاؤها قريبا ،هذا كله يجب ان يتم وفق مبادئ الاقتصاد الجديد، القائم على المعلومات وعلى التكنولوجيا الجديدة للاتصال مما يقتضى منا إستراتيجية يقظة للتكيف مع أدوات هذا الاقتصاد.

إن الجزائر بصفة عامة وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، لا يمكن لها أن تبقى على الحياد أمام هذه التحولات التي تطرأ على التبادلات الدولية في سياق العولمة، لهذا فإن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لازالت موضوعا ساخنا منذ سنوات الثمانينات إلى يومنا، هذا بفضل ديناميكيتها وخصائصها التي تمكنها من التكيف مع التغيرات المحيطة التي تتطور فيها، فهي خلية ثمينة ومصدر للتنمية الاقتصادية والتطور الجهوي.

تزايد اهتمام الجزائر بهذه المؤسسات خلال السنوات الأخيرة وتجلى ذلك من خلال إنشاء وزارة خاصة بها وكذا إنشاء مجموعة من التنظيمات والإدارات التي يبقى أحد أهم أهدافها الدعم والتأطير والمراقبة، مما أدى إلى تحرير الخيار الجديد للطاقات المقولاتية وأسفر عن خلق ديناميكية اقتصادية جديدة تميزت بالتطور السريع والمهم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أحد المقترحات الأساسية في برنامج تطوير وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي استهدفه القانون التوجيهي للقطاع المعنى، كان العمل على تكيف هذه المؤسسات مع المناهج الحديثة للتسيير والإدارة وتدعيم مؤهلات مسيريها من خلال التكوين، الذي يمثل أحسن وسيلة للترقية ورفع المستوى. لهذا فإن الاهتمام بكفاءة المسير تمثل أحد المحاور الأساسية التي درسها القانون التوجيهي، نظرا للدور الاستراتيجي للمسير في تسيير هذا النوع من المؤسسات، حيث يرتبط تطور هذا الأخير بتطور كفاءة الأول. ذلك أن مهارة المسير هي أحد أهم الشروط والمتطلبات الرئيسية لإنجاحها، فالفعالية

الشاملة مرتبطة بقدر كبير بتوجيهات وقراراته الشخصية وطموحات ومهارات وأنماط سلوك المسير، ما يجعل منه عنصرا حيويا ومنشطا لمؤسسته.

تأتى التغيرات التكنولوجيا و الاقتصادية والاجتماعية الحالية لتعزز الدور القيادي الذي يلعبه المسير في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، من خلال خلق فرص العمل و المساهمة الفعالة في النسيج الاقتصادي، على الرغم من ذلك فالأرقام تصرح أن عددا كبيرا من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محكوم عليها بالفشل خلال السنوات الأولى من إنشائها، و يرجع ذلك بالدرجة الأولى الى كون رؤساء هذه المؤسسات يملكون غالبا كفاءات تقنية لممارسة مهامهم ولكنهم نادرا ما يتمتعون بالكفاءات التسيريه، لهذا نرى أنه من الضروري دراسة هذه الشخصية التي لطالما كانت مركز اهتمام العديد من الباحثين الذين ساهموا في توضيح العديد من المفاهيم المرتبطة بالمسير ،و وضعت العديد من النماذج لغرض تحليل خصائصه الشخصية و النفسية و أهدافه من جهة و دوره المحوري و تدخلاته الإستراتيجية و التنظيمية من منطلق الكفاءات.

نظرا لأهمية الموقع الذي يحتله مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة فإن مهاراته تبقى محل تساؤل و بحث ،خاصة وأن إحدى أهم عمليات التسيير الحديثة المتمثلة في استراتيجيات اتخاذ القرارات و مواجهة المشكلات بحيث لا يتحقق ذلك إلا عن طريق إتقانه لمهارات اتصال، من جهة و من منهجية الاستناد في مرجعية هدا العمل إلى القانون رقم **18- 01** المتضمن للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الذي يشكل الإطار القانوني في الآونة الراهنة لكل إستراتيجية حقيقية للتطور و النهوض بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من جهة أخرى .

في سبيل المساهمة العلمية لترقية دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم التركيز في هذه الدراسة على مهارات التسيير لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتحديد الحاجة لتنميتها وتطويرها من خلال عملية التكوين في دراسة إمبريقيه مقسمة إلى جزئين نظري والأخر تطبيقي.

تشمل دراستنا هذه ستة فصول حيث مثلت الأربعة فصول الأولى الجانب النظري للدراسة، حيث تضمن الفصل الأول منه الإطار العام للدراسة خصص للأسس المنهجية التي تقوم عليها الدراسة

العلمية من إشكالية، فرضيات، أهمية وأهداف البحث وتحديد المفاهيم. أما الفصل الثاني فقد تضمن مجالين **المجال الأول** خصص للحديث عن ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التطرق إلى مختلف التعارف الخاصة به، مع تبيان الصعوبة في إيجاد تعريف موحد له ،و توضيح بذلك المعايير المعتمدة في تصنيف هذا النوع من المؤسسات مع تحديد مميزاته ومزايا و نقاط ضعفه و دوره في الاقتصاد ، وفى النهاية تسليط الضوء على واقع هذه المؤسسات في الجزائر أما المجال **الثاني** فقد خصص للحديث عن الفئة التي استهدفتها الدراسة و هو المسير محاولين فك اللغز الذي يحوم حوله من خلال تعريفه ووصف الملف الشخصي الخاص به، مع توضيح العوامل المساهمة في إحداث الاختلاف بين المسيرين، واستعراض النماذج التي حاولت إعطاء تصنيفات له .

استعرضنا في الفصل الثالث موضوع التكوين والجوانب المتعلقة به، بدء بتوضيح مفهومه يتبع بعناوين عن منطلقات التكوين وأبعاده، أهميته وأهدافه وأسلوبه ومبادئه وعلاقته بالموارد البشرية، مع تقديم شرح مفصل لهندسة هذا التكوين، بالتركيز على مرحلة تحديد الحاجات نظرا لأهميتها ولكونها القائمة التي تقوم عليها الدراسة، أخر نقطة تم التطرق اليها كانت نظرة التشريع الجزائري للتكوين.

يحمل الفصل الرابع من الدراسة العمليات التسيرية حيث تمت معالجته من خلال ثلاثة مجالات وفقا للعمليات التسيرية المدروسة: المجال الأول خاص بعملية الاتصالات، المجل الثاني عملية اتخاذ القرارات والمجال الثالث لحل المشكلات، وخص كل مجال بتحديد المفاهيم المتعلقة به من تعاريف ونظريات ونماذج النسق والمراحل والأنواع أو أنماط المهارة المرتبطة بها.

تناول الجانب النظري من الدراسة فصلين خصص الفصل الخامس للإجراءات المنهجية للدراسة، الذي يخص الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع وعينة البحث وخصائصها وكيفية اختيارها وأدوات القياس وأخيرا الوسائل والطرائق المستعملة لتحليل النتائج ومعالجتها. أما الفصل السادس والأخير فقد خصص لعرض نتائج البحث المتحصل عليها ميدانيا وكذا تفسيرها، وبناء عليها تم هندسة برنامج تكوين نموذجي خاص بمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يليه استنتاج شامل للبحث وخاتمة مع تقديم بعض المقترحات وأخيرا إدراج قائمة المراجع والملاحق.

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

1 - إشكالية البحث

حضت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في العقود الأخيرة بإهتماما متزايدا من طرف الدولة ،و كانت محل نقاش واسع في الإعلام المكتوب و المريء و المجلات العلمية و عناوين المؤلفات و الملتقيات الاقتصادية و العلمية .تناولت الحديث عن هذه المؤسسات و دورها في الاقتصاد الوطني و التجارة الدولية ،و أحسن دليل علي ذلك الملتقى الأول من نوعه الذي أقيم مؤخرا حول متطلبات و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، و مناقشة الإشكالية التي تعترض هذا النوع من المؤسسات و السبل الكفيلة لتأهيلها و تطويرها ،بغرض مواجهة المنافسة القوية التي يفرضها المستثمرون الأجانب نتيجة تحرير التجارة الدولية و الشراكة مع الاتحاد الأوربي.

إن دخول الجزائر في مرحلة تطبيق الشراكة مع الاتحاد الأوربي في **2005** وإقامة منطقة تبادل حر هو بمثابة تحدي ، فالاتفاق تم بين اتحاد أوربي متطور فنيا وماليا وبمنتجات ذات قدرة تنافسية عالية، وهي تشكل تحديا حقيقيا للدولة بصفة عامة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، للاهتمام بتحسين تنافسها وتأهيل نسيجها ومحيطها لترقي إلى مستوى المعايير الدولية، ذلك أن تواجدها في محيط قائم على العرض والطلب والمنافسة يفرض عليها أن تكون مؤهلة لأجل ذلك.

على اعتبار أن الجزائر مقبلة علي التحولات إذ تسعي للانفتاح التجاري، فقد انتهجت تغيرات جوهرية في توجيه سياستها الاقتصادية و تشجيع الاستثمار و إتاحة الفرص لإنشاء مثل هذا النوع من المؤسسات، لهذا فقد قامت الدولة بتخصيص ميزانية اجتماعية للتطوير تمنح قروض لإنشاء مؤسسات خاصة ،بالإضافة إلي مشاريع و برامج موجهة لدعم و تطوير هذه المؤسسات، و ذلك لدورها الحيوي في تحقيق العديد من الأهداف، و لتميزها بالمرونة سواء في قدرتها علي تكيف نظامها الهيكلي و الإنساني مع تقنيات المحيط الاقتصادي المحلي و الدولي بصفة مستمرة ،و بالتالي القدرة علي رد الفعل في أسرع وقت، أو مرونتها في التشغيل فهي تساهم بنسبة كبيرة في امتصاص البطالة لما توفره من فرص عمل جديدة، كما أنها تتميز بتنوع مجالات نشاطها ما يعني تنوع الإنتاج من جهة، و مساهمتها في

تعزيز القدرات الوطنية علي الإنتاج لتلبية متطلبات السوق الداخلية لتحقيق الاكتفاء الذاتي و لم لا التصدير من جهة أخرى ،و هذا ما يجعلها تحقق نوعا من التوازن و التكامل في النسيج الاقتصادي. وعليه فهي تعتبر من أهم متطلبات التنمية الوطنية المعاصرة وآلية للتغلب على العقبات الاقتصادية والاجتماعية كل هذا يجعل المؤسسات تلعب دور المحور المحرك للاقتصاد الوطني.

نتج عن هذا الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إعادة رؤية جديدة، بالاهتمام أكثر بكيفية تسييرها و تسير ماليتها و مواردها خاصة منها البشرية ، و ضرورة توفير البنية الأساسية لمثل هذه المؤسسات ، و في مقدمتها تكوين و تطوير مهارات الإدارة و التسيير و التكنولوجيا، لتتماشى و واقع التحولات الكثيرة في اقتصاد السوق العالمي، و كذا البحث عن الكفاءات و تطوير الذهنيات المسؤولة عن إعاقة التسيير الحسن لهذا القطاع الحساس في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .من هذا المنطلق يمثل التكوين أحسن استثمار بالنسبة لهذه المؤسسات و إستراتيجية مستقبلية لضمان استمرارها ، و لجعل المؤسسة مؤهلة عليها أن يكون لها محاسبة جيدة ،و معرفة تقنية عالية، و تنسيق للمعاملات، و الأخذ بالمخاطر.

تعتمد خصوصية التسيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة علي الدور الرئيسي للمالك – المسير، حيث تعتبر غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات طابع أسري، كما يمكن أن تكون مؤسسة ذات ملكية فردية و هو بذلك يتخذ صفة المالك – المسير، حيث إن المسير و الإدارة يمثلان شخصية واحدة إذ يتوقف نجاحها بالدرجة الأولي على من يقوم بإدارتها و تسيرها، حيث يتوقف مستوي إدارتها علي مهاراته و قدراته خاصة منها التسيرية و هذا كلما صغر حجم المؤسسة استنادا لما جاء به **توراس (Torrès (2017** "كلما نقص حجم المؤسسة كلما كانت هذه الأخيرة تابعة لمسيرها "ص99 و يضيف الباحث عن **Mintzberg** " البنية البسيطة تعتمد بشكل كبير علي مسيرها".ص100

نظرا لخاصية هذا النوع من المؤسسات من حيث مركزية القرار على مستوي مالها أو مسيرها , إذ يتولى العمليات الفنية و الإدارية و يواجه عدة مهام تتطلب تجميع كفاءات متعددة قد تكون موكلة في المؤسسات الكبيرة إلي عدة أفراد أو مختصين ، القيادة الفعالة للمؤسسة و التعامل مع التعقيدات و المشكلات التي تعود مسؤوليتها المباشرة إلي المسير، جعله ما يؤكده **مرشزني Merchesnay**

(1990) ضمن إطار المواضيع و الأفكار و التساؤلات المفروضة و الواجب البحث فيها في أي عمل أو دراسة نظرية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

يبقي دور المسير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهمًا و يضيف **فانسون (1998) Vincent** حيث يلعب فيها دورا جوهريا في تسيرها ذلك لأنه يؤثر في إدراك المؤسسة للبيئة الداخلية و الخارجية لها، باعتباره عاملا رئيسيا في تحديد الإستراتيجية و تنفيذها ، و هيكل المؤسسة التنظيمي كونه مركز المعلومات و المسؤول الوحيد عن قاعدة البيانات للمؤسسة ،و واجهة للتصدي للقوى المعيقة و التهديدات التي تفرضها مجمل المشكلات التنظيمية ، بإيجاد مخارج لها و اتخاذ القرار الصائب بشأنها، مما يستدعي من المسير كفاءات و مهارات مختلفة في التسيير.

تتمثل الكفاءة الأساسية للمسير في القدرة على التسيير، هذه الخاصية التي تندرج ضمن الكفاءة التسيرية، والحديث عن الكفاءات التسيرية للمسير يعتمد على الكفاءات الفردية، فعامل التسيير مهم جدا في ظل اقتصاد السوق حيث لا يزال اغلب مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفتقدون إلى أبسط النظم في التسيير، يشير **فانسون (1998) Vincent** أنه غالبا ما نجد في مثل هذه المؤسسات ما أطلق عليهم "مسيرون بالموهبةManagers distinct " في المقابل لا وجود دائما لثقافة حقيقية في التسيير فإذا كانت لديه ثقافة في التسيير فهي ناتجة عن الموهبة و هي بذلك تعتبر غير كافية، هذه الموهبة تحتاج إلى توسيع، تطوير، تجديد و لا يكون ذلك إلا من خلال التكوين لاكتساب المسير تقنيات التسيير الفعال. وفي نفس السياق يضيف **هالفر (1998) Halfer** البعض منهم خاصة الملاك عصاميون وآخرون لديهم تكوين علمي- تقني. وهو ما يؤثر على الإمكانيات التنافسية وبالتالي إمكانية الاستمرار ، فغياب وضعف نظام المعلومات وتواجدها في محيط معلوماتي ضعيف وسوء التحكم في تقنيات وأساليب التسيير، عوامل لا تساعد على تنميتها، وتجعل هذه المؤسسات هشة وغير قادرة على الاستمرار في سوق أساسه البقاء للقوي.

إن هذه الملاحظات جعلتنا نتساءل عن ثقافة ومدى تأطير وكفاءة القائم على تسير هذه المؤسسات، فضعف التأطير ونقص الثقافة وغياب القدرات الحقيقية في مجال التسيير، يعتبر عاملا رئيسيا في منع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من أن تكون منافسة وقادرة على مواجهة تحديات العولمة

الاقتصادية، ما يجعله في المقابل يشكل تهديدا بالنسبة لها. فالأرقام المصرح بها من خلال الدراسات التي تناولت أسباب فشل هذا النوع من المؤسسات أكدت أن عدد كبير من هذه المؤسسات باءت بالفشل خصوصا في السنوات الأولي من نشأتها ، هذا ما أدار توجه و اهتمام العديد من الباحثين في السنوات التسعينيات إلي يومنا هذا أمثال **ستروس (1991) Struss، شاندلر و جونسون (1992)Chandler** et **Janson ، أرون و روبينس (1993) Robinson** et **Herron، هالفر (1998) Halfer , سميث(2003) Schmitt** إلي الاهتمام بدراسة كفاءة الذي على رأس هذا النوع من المؤسسات و قد ارجعوا هذا الفشل إلي ضعف التسيير الذي يعكس بدوره مستوي كفاءة رؤساء أو مسري هذا النوع من المؤسسات حيث انهم يملكون غالبا كفاءات تقنية أو علمية لأداء وظيفتهم القاعدية و الأساسية و هي التسيير و نادرا كفاءات تسيرية، كذلك يبين **ستروس (1991) Struss** في دراسة له للبحث في أسباب فشل هذا النوع من المؤسسات، أن التكيف السيئ للمسير مع مهنته ، الخيارات الإستراتيجية غير ملائمة و التكوين التقني غير الكافي للمسير، كانت السبب في فشل هذه المؤسسات، كذلك أظهر أفاق القدرة التنافسية لدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام **2015** الذي أقيم في مركز التجارة الدولي جنيف أن ضعف المهارات على المستوى الإداري هو السبب الأساسي لفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث ينعكس ضعف المهارات بشكل سلبي على قدرات بناء وإدارة المشروعات ، في نفس الصدد أشار الملتقي الوطني حول إشكالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر الذي أقيم في جامعة الوادي **2017-2018** أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعاني مشكلة نقص القدرات و المهارات الإدارية لدي القائمين على الإدارة في هذه المؤسسات.

نتائج هذه الأبحاث أسفرت عن ثلاثة حقائق **أولها** :الاهتمام بدراسة الكفاءات أحسن مؤشر لفعالية المسير عن دراسة الخصائص الشخصية له **ثانيا** : أن كفاءة المسير غالبا ما تستند على المهارات القاعدية (المهارات التقنية Technique) هذا النوع من الكفاءات مهمة لممارسة هذه المهنة و لكنها لا تحقق الأهداف الإستراتيجية الكبرى و نجاح المشاريع، بل هذا يتطلب كفاءات خاصة عرفت بالكفاءات المقولاتية و التسيرية Compétences entrepreneuriats et managériales و هذا استنادا لما جاء به كل من **سميث (2008)Schmitt و ألبرت و إمري (1998)Albert** et

Emery. فممارسة هذه المهنة تتطلب اكتساب واستعمال كفاءات متعددة بمعنى مجموعة متنوعة من المهارات الإدارية وهي مهارات أساسية يجب ان يمتلكها حتى يصبح مسيرا ناجحا وكفئ فهي ليست مهنة سهلة التشغيل فالمسير كما يعتبره **روني جو Reni Jûet (2008)** أساس نجاح أي مؤسسة بحيث يتوقف أدائها على مهاراته وقدراته خاصة مهنا الإدارية، لهذا اشترط كل من **ألبرت وإمري Emery et Albert (1998)** أن يكون لهذا المسير" La tête bien faiteعقل جيد الصنع"

ثالثا: عجز وضعف لجوء فئة مسيري هذا النوع من المؤسسات إلى التكوين.

كما أشرنا سابقا تتمثل الكفاءة الأساسية للمسير في القدرة والمهارة على التسيير، أما تنميتها فلا يتحقق إلا ببرمجة تربصات من أجل التكوين توافق الحاجات والصعوبات التي يواجهها المسير في التسيير. حيث يقترح كل من **مسيقام وسامو Sammut et Messeghem (2011)** على اكتساب الكفاءات الذي يرتكز على التعلم المستمر، والاهتمام بالتكوين الموجه خاصة إلي تحسين وتأهيل رؤساء ومسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على اعتبار التكوين الركيزة الأساسية لعرض يد عاملة مؤهلة ترقي إلى مستوى السوق.

إن البحث في تكوين المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كان اهتمام عدد من الباحثين أمثال **يافيس(1998) Yves** و **لابات (2017) Labat** الذي انصب اهتمامهما حول تطوير التكوين في التسيير الموجه خاصة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فتكوين المسير بما يؤهله للتكفل بتسيير مؤسسة من المهارات الضرورية في التسيير، استنادا إلى ما توصل إليه **هالفر Halfer (1998)** أن مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غالبا ما يملكون تكوينا كاملا في التسيير لكن تنقصهم الخبرة و التكوين الكامل و الحقيقي في التسيير، فتكوينهم القاعدي إما علمي أو تقني أو في القانون ،وما يكتسبونه في العمل نتيجة الأقدمية والخبرة لا يمنحهم بالضرورة تأهيلا مهنيا في التسيير. وكل واحد لديه توجه إلى الاهتمام بالنشاطات أو المهام التي هو خبير فيها ويهملون غالبا الوجهة الإدارية، رغم أنهم كما يصفهم كل من **فوركاد ومرشزني 1997) Merchesnay et Fourcade** أن المسير الفعال هو الذي يأخذ متعة خاصة للقيام بالنشاطات التسيرية، ويوصي في نفس المجال كل من **إمري وألبرت** (**Emery et Albert (1998)** بالتخلي عن المهارات التقنية لترك المجال للمهارات التسيرية.

إشكالية الكفاءات البشرية مركزي وجوهري لهندسة برامج تكوين مكيفة لحاجات المسيرين فحين يصبح الشخص مسيرا عليه اكتساب مهارات فعلية ليست معطاة بعضها يمكن اكتسابها عن طريق الخبرة والأخرى ترتكز على التعلم المستمر Apprentissage constant، وتحديد مستوي الكفاءة في التسيير لدى مسيري هذا النوع من المؤسسات هي كفاءة موزعة على مختلف المهارات الضرورية لممارسة نفس الكفاءة وكل مهارة تتحدد بمختلف المؤهلات والقدرات الواجب اكتسابها وتوفرها لدى الشخص القائم بهذا الدور.

تتوقف إذا طبيعة تسير المؤسسات ذات الأحجام الصغيرة و المتوسطة على الدور الاستراتيجي للمسير، و هو ما يمثل سبب اهتمامنا بهذا العنصر الفعال و المنشط و بمهاراته التسيرية و استخدامها في أداء نشاطه القاعدي، كونه مسيرا يوجه , ينظم و يقود و يقيم و ينسق...إلخ .ففي سبيل تحقيق هذه الأهداف و الوظائف و ضمان الاستقرار و البقاء للمؤسسة، فهو مطالب بمواجهة العديد من التحديات الإستراتيجية التي تتضمن في محتواها الكثير من المشكلات المركبة و المعقدة تحتم إيجاد حلول فورية لها ، كما أن وظيفته كمسير من طبيعتها الأساسية هي وظيفة حل المشكلات، فهو كما عبر عنه **ألبرت و إمري (1998) Albert et Emery** موجود لحل المشاكل في المنظمة فإن لم تتواجد أي مشكلات فلن يكون هناك أي حاجة للمسير، هنا تبرز الحاجة إلى مهارات حل المشكلات كمهارة تدخل ضمن الكفاءة التسيرية التي وجب على المسير أن يتصف بها.

باعتباره العنصر الرئيسي الذي تعود إليه مسؤولية الاتصال بكل الأطراف (ممولين ،زبائن ،حكومات ، منظمات...إلخ) ، فالاتصال يمثل مهارة مهمة بالنسبة للمسير، و هذا ما تؤكده **سعدوم Saddoum (2000)** فطبيعة العمل ذاته القائم على دراسة العلاقات داخل و خارج المؤسسة وفقا لنظام معلوماتي اقل تعقيدات مبنيا خاصة على الاتصال الشفهي .فالعمل اليومي للمسير مشحون جملة و تفصيلا بالاتصالات التنظيمية حيث ينفق معظم وقته في الاتصالات، و هو محاط بشبكة معقدة تعمل كنظام تحصيل معلومات و بحكم الاستفادة من نظام المعلومات هذا فعالية المسير في اتصالاته الإدارية، فهي مهارة يتعين على العاملين في المنظمات اكتسابها و تطبيقها ليتمكنوا من تحقيق مهامهم، و هم بحاجة لذالك إلي تعلم فن الكلام و فن الاستماع و إدارة الاجتماعات و هي تمثل حاجة إلي مهارات الاتصالات. إذا أثبتت الدراسات أن **85%** من النجاح يعزي إلى مهارات الاتصال

و15% منها فقط تعزي إلى إتقان مهارات العمل، فصعوبة التعايش مع المشكلات وفشل التوصل إلى اتخاذ القرار سببه فشل الاتصال الذي يسمي "بوباء الإدارة المعاصرة"، فلا وجود لمنظمة بدون اتصال، ويضيف **قلبرت (2005)Gilbert** في نفس السياق أن التقنيات الخاصة بالاتصال تتحكم بصفة كبيرة في الأسلوب المتبع في عملية اتخاذ القرار وكيفية توزيع هذا القرار على كامل المنظمة، لهذا اعتبره **بوحفص (2014)** "يلعب دورا لا يعوض في مجال التسيير". ص186.

بحكم تمركز مسؤولية اتخاذ القرارات بيده وعلى اعتباره صاحب السلطة في اتخاذ القرار، فالنجاح في ذلك يتحدد في قدرة المسير وكفاءته في صنع القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب، وعلى مستوي مهاراته في اختياره لأحسن البدائل واعتمادها كحل استراتيجي لتحقيق الهدف وإحداث التغير.

يظهر من خلال ما تقدم أن عملية اتخاذ القرار والاتصال ومواجهة المشكلات وحلها، تمثل أحد أهم السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية التسيرية الفعالة، التي يجب أن يتصف بها المسير ويكتسبها ويعمل على تطويرها باستمرار. لقد أصبح هذا النوع من المؤسسات ذات الإحجام الصغيرة و المتوسطة و حتى ديمومتها مرهونا بنوعية أداء هذه العمليات التي تعكس مستوى مهارات مسيريها، و كنتيجة لهذا نبحث في تكوين المسير لهذا النوع من المؤسسات، و إكسابهم تقنيات التسيير الفعال من خلال تحديد حاجاتهم الفعلية للتكوين، لتعزيز تنافسية مؤسساتهم ومستواها الاقتصادي المفروض من قبل تيارات العولمة، حيث أصبح التأهل مفروضا و حتميا، و استنادا إلى المرجعية الأدبية من بحوث و دراسات تمثل مهارة الاتصال, مهارة اتخاذ القرار, مهارة حل المشكلات محور و جوهر العمليات الإدارية ، و جاء اعتمادها في هذه الدراسة كمؤشرات مقبولة لقياس الكفاءة التسيرية التي يقيسها مؤشر تحديد الحاجات بهدف الكشف عن حاجة هذه الفئة لإنماء وتطوير مهاراتهم في هذا المجال الحساس و هي نفس المنهجية أو الأسلوب المعتمد من طرف **هالفر(1998)Halfer** الذي يرجع فحص تحليل حاجات المسيرين التكوينية مهاراتهم الراهنة لتحديد أيها بحاجة للتكوين ،و نفسها تقريبا المعتمدة من طرف **شريت (2008)Schritt** الذى ارتكز على مقياس تحديد الحاجات الذى تضمن مقارنة درجات الأهمية للكفاءات المدروسة من طرفه بدرجة إتقان هذه الكفاءة، و ناتج هذه المقارنة الذي يقيسه هذا المؤشر يعبر عن جوانب النقص و العجز و عدم المقدرة ما يدل عن وجود الفجوة Ecartالتي تترجم بدورها الى الحاجة و بالتالي نوع التكوين المطلوب، وعليه يشير

لبوترف (2002) Leboterf أن الحاجة للتكوين لا وجود لها في حدى ذاتها فهي تتضمن الفارق (الفجوة) Ecart الذي يجب تحديده وتحليله نسبة إلى الوضعيات الفعلية. انطلاق لما أشار إليه الباحثين تمثل الحاجة في هذه الدراسة عن وجود فروق بين الأهمية والمهارة بمعني أخر الفرق بين المستوي الحالي (المهارة الفعلية) والمستوي المطلوب (الأهمية).

انطلاقا من هذه الحتمية، نصيغ إشكالية بحثنا في التساؤلات التالية: هل يتمتع مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالكفاءات الضرورية في التسيير المترجمة إلى مهارات خاصة في اتخاذ القرارات والاتصالات وحل المشكلات؟ هذا ما يوجهنا لتحديد نوع التكوين المطلوب لهذه الفئة من خلال التساؤل التالي: هل مسير هذا النوع من المؤسسة بحاجة إلى إنماء وتطوير مهاراته في الاتصال واتخاذ القرار وحل المشكلات؟ كل عنصر من عناصر هذه التساؤلات ستؤخذ بمعناها الواسع لصياغة بناء على ذلك بعض التساؤلات والتي تمثلت فما يلي:

التساؤل العام

هل مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى تطوير مهاراته؟

التساؤلات الفرعية

1. هل هناك حاجة لتكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مهارة الاتصال؟
2. هل هناك حاجة لتكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مهارة اتخاذ القرارات؟
3. هل هناك حاجة لتكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مهارة حل المشكلات؟
4. هل توجد فروق بين مسيري الذكور ومسيري النساء في الحاجات للتكوين إن وجدت؟
5. هل توجد فروق بين المسيرين في الحاجات للتكوين تعزى إلى متغير الحجم؟
6. هل توجد فروق بين المسيرين حسب الاقدمية في المركز في الحاجات للتكوين إن وجدت؟

على أساس هذه التساؤلات تمت صياغة فرضيات البحث المتمثلة فما يلي:

2 - فرضيات البحث

- **الفرضية العامة:** مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى تطوير مهاراتهم.
- **الفرضيات الجزئية:**

1. **الفرضية الأولى:** مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارة الاتصال
2. **الفرضية الثانية:** مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارة اتخاذ القرار.
3. **الفرضية الثالثة** :مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارة حل المشكلات.
4. **الفرضية الرابعة: لا** توجد فروق بين المسيرين الذكور والمسيرين الإناث في الحاجات للتكوين
5. **الفرضية الخامسة :يوجد** فروق بين المسيرين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحاجات للتكوين يعزى إلى الحجم.
6. **الفرضية السادسة:** توجد فروق بين المسيرين في الحاجات التكوين تعزى إلى الأقدمية في المنصب لصالح المسيرين حديثي التنصيب.

3 - أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في كونه محاولة للاقتراب من قطاع وفئة جد مهمين وحساسين بالنسبة للاقتصاد الوطني، حيث باشرت الوزارة المكلفة بها في إطار تأهيلها، بوضع برامج التأهيل المناسبة من اجل تطوير تنافسيتها، وذلك بغرض ترقية المنتوج الوطني وانتعاش النمو الاقتصادي ليستجيب للمقاييس العالمية.

شدة المنافسة وحركية الأسواق تفرضان على المؤسسات أكثر مرونة، إذا أرادت التكيف السريع لاحتياجات السوق، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهما يتواجدان أكثر فأكثر متورطين في نظام إنتاج أكثر تعقيد وللبقاء يجب عليها تكيف نظام تسير حديث.

دراسات كثيرة لزوال واستمرارية هذا النوع من المؤسسات أظهرت أن إفلاس وفشل هذه الأخيرة، يرجع بدرجة كبير إلى التسيير الفاشل، ويمكن تقيم التسيير في هذه المؤسسات من خلال قياس مدى كفاءة مسيرها الذي ينتظر منه قدرات ومعارف ومهارات خاصة ومختلفة، تستند على خصائص نوعية خاصة بمثل هذه المؤسسات بحيث هو المسؤول الوحيد عنها.

قياس مدى فعالية المسير يتضمن التعرف على السلوك الفعلي للمسير في اتخاذه للقرارات ومواجهته للمشكلات وتواصله، نظرا لأن طبيعة العمل الإداري في الواقع العملي يتطلب مهارة في التصرف السليم لاتخاذ القرارات والتعامل الصحيح مع المشكلات التنظيمية والسبيل في ذلك مهارة التواصل.

إن القيام بالعمليات التسيرية بصفة عامة وعمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات والاتصالات بصفة خاصة، كسلوكيات إدارية لا يكون تلقائيا أو اختياريا، ما يجعلها عمليات خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع، ويمتد أثارها إلى المستقبل. لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند على قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة، فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع اتخاذه ومواجهة المشاكل والتخفيف من حدتها ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال.

الأمر الذي جعلنا في هذه الدراسة نهتم بهذه العمليات وذلك للحاجة الملحة والدائمة لها لدى رجل الإدارة ولضرورتها في الإدارة الفعالة.

في ظل هذا السياق تظهر لنا أهمية الموضوع المعالج الذي يمس كما أشرنا سابقا قطاع وفئة جد حساسين، اللذان يؤثر عليهما أي تغير حاصل في سياق الانخراط في الاقتصاد الجديد، ومع تقدم مفهوم التنمية المستدامة، فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة معنية مباشرة بتطوير آليات التسيير، من خلال تحسين وتكوين المسيرين وفق معيار التنمية المستدامة.

4 - أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق التحسن و الرقى لهذه المؤسسات و القائم علي تسيرها، ولا يتحقق ذلك إلا إذا أدي التكوين للغرض المنشود و يستجيب لاحتياجات فعلية لدى هذه الفئة، و تأتى هذه الدراسة في سبيل تحقيق ذلك من خلال قياس حاجات مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للتكوين، في سبيل تقييم مستوى مهاراتهم الحالية للتأكد واستخلاص حاجتهم الفعلية للتكوين، و عليه يتم اقتراح برنامج تكوين مكيف ،أما الحاجات المدروسة و خصوصيات هذا النوع من المؤسسات يمكن الاستفادة منه سواء من طرف المسير أو كل من علي رأس المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و من تقع علي عاتقه مسؤولية اتخاذ القرارات و حل المشكلات و الاستحواذ و معالجة المعلومة و التواصل، سواء اتصف أو لقب برئيس المؤسسة أو مدير، مقاول ،رجل أعمال ...

الأهداف أو الفائدة مزدوجة تخدم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمسير من جهة، والتنظيمات الخاصة بتقديم عروض التكوين من جهة أخرى.

بالنسبة للقطاع تعد هذه الدراسة أحد المعالجات العلمية في سبيل تحقيق ما نص عليه القانون رقم 01- 18 المتضمن للقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من بين المواضيع التي تطرق إليه هذا القانون تشجيع تنافسها وتحسين أدائها، وتبني سياسات تكوين قادرة على الاستجابة لذلك، لتأهيلها بما يكفي لضمان الاستدامة وتكيفها اللائق مع متطلبات السوق والمنافسة.

أما بالنسبة لتنظيمات عروض التكوين، تعد هذه الدراسة قراءة علمية مسحية لما يتطلبه المحيط، هذه المتطلبات تترجم بدورها إلى حاجات تستحق أن يبنى على أساسها برامج تكوين مكيفة والواقع المعاش للمسير، وضمان بذلك زيادة الطلب بجلب المتكونين.

أما الفائدة التي يرجى تحقيقها بالنسبة للمسير هي مساعدته على تقييم كفاءاته ومهاراته في المجال المتعلق بالتسيير، وتصحيح الذهنيات الخاصة بالتكوين بضرورة اكتساب المعرفة والمهارة الضرورية في هذا المجال، فالدراسة والبرنامج الذي سيتم هندسته كنتيجة للحاجات المعبرة عنها، وسيلة لرفع المستوى ليس فقط بالنسبة للمسيرين المهنيين ولكن أيضا لأصحاب حاملي المشاريع.

5 - التحديد الاصطلاحي والإجرائي لمفاهيم البحث

أ. **المؤسسة الصغيرة والمتوسطة:** يعرف المركز الوطني للإحصائيات (2001) [1]المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بأنها " مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل ما بين عامل إلى **250** عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينارا أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة مليون دينار مع احترامها لمعيار الاستقلالية ". ص04

أما **إجرائيا** تم الاعتماد في هذه الدراسة على معياري عدد العمال والاستقلالية في تحديد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي هي كل مؤسسة تشغل ما بين **9** عمال إلى **250** عامل ويشترط فيها الاستقلالية التامة لرئيس أو مسير المؤسسة في كل ما يرتبط بالمسائل المالية وشؤون الإدارة والتسيير والقرارات.

ب. **مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: يعرف كل من أوليفر وكورت Olivier** et **Cortat (2014)**" المسير هو المتقن معرفيا للميادين الأساسية في التسيير". ص220

أما **إجرائيا** هو كل شخص يترأس المؤسسة سواء تضمن هذا المفهوم رئيس المؤسسة – المالك المسير – المقاول، فالمهم أن يتحقق فيه الاستقلالية والحكم الذاتي L' autonomie، ويشترط فيه مركزية القرارات وتحمل أعباء ومسؤوليات التسيير من اتصالات وحل المشكلات بمفرده.

ت. **الحاجة للتكوين: يعرف الان ماين (1997) Alain Meignant عن قي لبوترف Guy Leboterf** الحاجة للتكوين على "أنها تعبر عن الفرق في المعارف أو الكفاءات الموجودة بين المستوى المهني المطلوب والمستوى المهني الفعلي ". ص72

أما إجرائيا الحاجة هو حاصل طرح الأهمية المدركة للأبعاد المقاسة في ممارسة الوظيفة من جانب الكفاءة.

ث. **مهارة اتخاذ القرارات :يعرفها الخزامى عبد الحكيم 1992** " أنها عملية عقلية تنطوي على إصدار الحكم باختيار أحسن السلوكيات في موقف معين، فهو الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي تقود إلى تحقيق الأهداف "ص22

أما **إجرائيا** فقد حدد انطلاقا من تطبيق مؤشر تحديد الحاجات واحتساب الدراجات المتحصلة عليها من خلال إجابات المفحوصين على بنود المؤشر الخاص بقياس مدى توفر المهارة المكون لهذا البعد.

ج. **مهارة الاتصال:** يعرفها كل من **فتوح وسعدان (2016)** "هو الإدراك والوعي والقدرة على توصيل الفكر إلى الطرف المقابل وتدقيق الأهداف "ص20

أما **إجرائيا** فقد حدد انطلاقا من تطبيق مؤشر تحديد الحاجات واحتساب الدراجات المتحصلة عليها من خلال إجابات المفحوصين على بنود المؤشر الخاص بقياس مدى توفر المهارة المكون لهذا البعد.

ح. **مهارة حل المشكلات: يعرفها مصطفي أبو بكر (2003)** "هي جهد عقلي يتجلى على شكل عمليات عقلية حول المشكل المدروس ". ص66

أما **إجرائيا** فقد حدد انطلاقا من تطبيق مؤشر تحديد الحاجات واحتساب الدراجات المتحصل عليها من خلال إجابات المفحوصين على بنود المؤشر الخاص بقياس مدى توفر المهارة المكون لهذا البعد.

الفصل الثاني
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسيريها

تمهيد

أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحرك والمنشط للنسيج الاقتصادي المحلي وأحد الدعائم التي ترتكز عليها الدولة اقتصاديا، حيث جاء على لسان وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن **95%** من المؤسسات الاقتصادية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة والتي تمثل بهذه النسبة المحور في النمو الاقتصادي. لذا عرف هذا القطاع مؤخرا اهتماما وتطورا ملحوظا من طرف الدولة بصفة عامة والوزارة الوصية بصفة خاصة لإعادة تأهيلها وعصرتنها للرفع من مستواها الاقتصادي وتعزيز تنافسيتها.

تضمن هذا الفصل مجالين: المجال الأول سلط الضوء على هذا القطاع بتحديد مفهومه ومميزاته وخصائصه الذي جعله يتميز على المؤسسات الكبرى، وما يقدمه هذا القطاع من مزايا ومساهمات فعالة على المستوى الاقتصادي والتنموي، ومحاولة معرفة الأسباب التي جعلته في موقع ضعف، وفي ظل التحول إلى اقتصاد السوق اتخذت الدولة إجراءات لصالح هذا القطاع الخاص لتشجيع الاستثمار الخاص وإنشاء مؤسسات خاصة بهم، سوف يتم عرض هذا الجانب كنافذة مفتوحة لاستعراض واقع المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر. والحديث عن مثل هذا النوع من المؤسسات يفرض علينا الاهتمام بالحديث عن نوعية التسيير، ارتباطا بالدور الرئيسي والنوعي للمسير، خصص للحديث عنه في مجال خاص به ركز على الجوانب التي تميزه عن باقي المسيرين في مجال القطاعات الأخرى.

المجال الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1 - مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

يصعب إيجاد تعريف موحد للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع لتباينها واختلاف المعايير المعتمدة عليها من طرف الباحثين والدول، ولكن هذا لا يمنع من عرض مجموعة من التعاريف التي حاول الباحثون والمنظمات إيجادها لتعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لمحاولة مناقشتها.

يعرف **ويترولق (2008) Wtterwulghe** المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أنها ماهية للإنتاج والتوزيع وكذا وحدة للإدارة والتسيير تحت حكم المسير المسؤول الكلي على المؤسسة الذي غالبا ما يكون المالك، ويضيف أن مصطلح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يكون دقيقا وهذا راجع للتناولات المختلفة، وهو رأي متفق عليه من طرف عن كل من **مورال وجوليان Morel et Julien** عن **ويترولق (2008) Wtterwulghe** اللذان يعتبران بدورهما أن مصطلح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة غامض أين مفاهيمه وتعارفه مختلفة.

بدوره **توراس (1999) Torrès** يقترح تعريفا مغايرا تماما فهو يعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة "مؤسسة متعددة الميزات، متكيفة، مرنة، ومبدعة، يسودها جو عمل مريح ". ص13

في حين أعطى المركز الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية (INS§EC) تعريفا مغايرا للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة باعتبارها مؤسسة محدودة الحجم محددة بمجموعة من المعايير، الأساسي منها يتمثل في معيار عدد العمال الذي لا يتعدى نسبة معينة، يتبعه معيار آخر هو رقم الأعمال (رأس المال) السنوي أو العام للميزانية، ويضاف في بعض الأحيان معيار الاستقلالية المعبرة عنها بعدم الانتماء إلى أي مجموعة أو فريق عمل.

الاتحاد الأوروبي بدوره فصل في قضية الغموض واقترح تعريفا مركزا على أحد المعايير الاساسية المعتمدة لدى المركز الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية في تعريفها للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة واعتبرها منذ **1996** كل مؤسسة تشغل **250** عاملا أين تتضاءل نسبة التشغيل في المؤسسات

المصغرة Micro-Entreprise إلى **9** عمال وترتفع نسبيا في المؤسسات الصغيرة Enterprise Petiteمن **10** إلى 49 عامل وأكثر من ذلك في المؤسسات المتوسطة Enterprise Moyenne من **50** إلى **249** عامل. كذلك يندرج التعريف المقترح من طرف كلا من **مرشزني** و **فوركاد** (1997) **Marchesnay** et **Fourcade** ضمن هذا السياق حين اعتبرا أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تتضمن عددا من العمال اقل من **500** عامل ، رغم أنه في بعض الدول القيمة المحددة أقل و هي تقدر ما بين **300** و **100** عامل ، ففي اليابان و ألمانيا ينطوي تحت هذا المفهوم كل المؤسسات التي توظف أقل من **500** عامل، في المغرب الحجم محدد بـ **200** عامل كأقصى حد، أما في تونس فالنسبة محددة بـ **50** عامل.

صادق الاتحاد الأوروبي سنة **2003** على مفهوم جديد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرقي بالمقاولين وأصحاب المشاريع والاستثمارات، وتسهيل الوصول إلى رأس المال الاستثماري Capital Risqué، وتقليص الإجراءات الإدارية والتكثير من الحماية القانونية، بحيث أبقى على مختلف نسب اليد العاملة كمعيار لتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجمد المعيار المتعلق بالسقف المالي أو رقم الأعمال (رأس المال السنوي أو العام)، وهذا راجع للعجز والتضخم في الإنتاجية منذ **1996**، هذا المفهوم الجديد دخل حيز التطبيق في سنة **2005**.

ما يمكن استنتاجه مما سبق أن تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بدقة وعلى أساس يتفق عليه الجميع يعتبر من الصعوبة. لهذا تعددت المؤشرات التي يتحدد على أساسها مفهوم المؤسسة المتوسطة والصغيرة واختلفت الآراء عن مدى مصداقيتها، ولكن يبقى من الضروري الوصول إلى تعريف محدد لها. فمن غير المنطقي وجود مجموعة من المؤسسات نصنفها ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون أن ترتبط أو تلتقي في نقاط مشتركة حتى وإن اختلفت من دولة إلى أخرى.

إن مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ليس له تعريف متفق عليه، فهي عبارة عن مجموع المؤسسات التي لها أحجام معينة حسب الاقتصاد المدروس، مع إضافة معيار رأس المال في بعض الأحيان باعتباره معيار يمكن أن نحدد من خلاله حجم المؤسسة، فإذا كان رأس المال كبيرا فإن المؤسسة تصنف على أنها مؤسسة كبيرة، أما في حالة ما إذا كان صغيرا نسبيا مقارنة بالمسجل في المؤسسات الكبيرة في هذه الحالة

تصنف على أنها صغيرة أو متوسطة الحجم. ويعد معيار نسبة اليد العاملة للمؤسسة العامل الأساسي والأول في تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المعتمد عليه في كثير من بلدان العالم وهذا يتفق مع ما جاء به الاتحاد الأوروبي حول قضية مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

رغم الاختلاف في تحديد إطار واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين الدول يبقى إعطاء تعريف محدد صعب، إلا أن معيار عدد العمال يعتبر المؤشر الأساسي والأولى لمختلف بلدان العالم في تصنيفها للمؤسسات. هذه بعض نسب اليد العاملة كمعيار معتمد عليه في تصنيف مختلف أنواع المؤسسات بالنسبة لمختلف الدول حاولنا عرضها في الجدول التالي.

الجدول رقم (1): تقسيم المؤسسات حسب حجمها لمجموعة من الدول:

البلدان	عدد العمال		
	مؤسسة صغيرة	م/ متوسطة	م/ كبيرة
النمسا	9 – 1	100 – 10	100<
بلجيكا	50 - 1	200 - 51	201<
الدنمارك	50 – 1	200 – 51	201<
الولايات المتحدة الأمريكية	250 – 1	500 – 250	501<
فرلندا	50 – 1	200 – 51	201<
فرنسا	49 – 1	499 – 50	500<
انجلترا	49 – 1	200 – 51	201<
اليابان	20 – 1	500 – 50	501<
النرويج	20 – 1	100 – 21	101<
سويسرا	20 – 1	100 – 21	101<
ألمانيا	49 – 1	499 – 50	500<

المصدر: بن نذير نصر الدين، (2002)، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة الماجستير، جامعة الجزائر، ص: 21.

بالرغم من اعتبار هذا المؤشر من المؤشرات الأكثر استعمالا في تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع بطبيعة الحال إلى سهولة تحديده و كذا الثبات النسبي لهذا المؤشر، و لكن الاعتماد عليه مطلقا قد يؤدي إلى تصنيف خاطئ للمؤسسات، لأن هناك بعض الدول تعتمد على مؤشرات آخري في تحديد و تصنيف مثل هذه المؤسسات ، بحيث يتم التمييز بينها عن طريق ارتباط أو استقلالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن المؤسسات الكبيرة أو عن طريق الهيكلة الإدارية لها (المسؤولية المباشرة لمالك المؤسسة في تسييرها على سبيل المثال) ، و المقصود بالاستقلالية أن تكون المؤسسة مستقلة ماليا و إداريا عن المؤسسة الكبيرة في حين يلعب فيها المسير دورا محوريا.

إلى حد الآن كان العرض متعلقا بتصنيفات ومؤشرات وتعاريف ومفاهيم معتمد عليها سواء من طرف الباحثين أو المنظمات أو الدول، يستوقفنا بعد هذا العرض التساؤل التالي: ما نظرة الجزائر بصفة عامة والمنظمات المعنية بصفة خاصة حول هذا النقاش والجدل؟ ما هو تصنيفها للمؤسسات؟ ما هي المؤشرات المعتمد عليها في التصنيف؟ والذي على أساسه تحدد مفهومها للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة. هذا ما سنحاول توضيحه والإجابة عليه.

حتى سنة **2001** لا وجود لأي تعريف رسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة معتمد عليه رسميا في الجزائر، في جوان 2000 قامت الجزائر بمراجعة التعريف المقدم من طرف الاتحاد الأوروبي والذي مقترحه في القانون رقم **01 - 18** المؤرخ في **12 /12/ 2001** المتضمنة للقانون التوجيهي حول ترقيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والاعتماد على هذا القانون يوجهنا إلى مفهوم أكثر دقة ورسمية.

إذا المفهوم المعتمد عليه في الجزائر ينصب تحت ثلاث معايير أو مؤشرات وهي كالتالي: معيار اليد العاملة، معيار رأس المال، معيار استقلالية المؤسسة.

تعرف **الوكالة الوطنية للإحصاء**ONS **(2001)** المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مهما كانت صفتها القضائية كونها كل " مؤسسة ذات طابع إنتاجي أو خدماتي تستخدم من **1** إلى **250** شخص، ذات رقم الأعمال (رأس المال) السنوي لا يتعدى **2** مليار دينار جزائري و الميزانية السنوية الكلية لا تتعدى **500** مليون دينار جزائري و الذي يحترم معيار الاستقلالية ".ص04

لكثرة التدقيق فيما يخص المفهوم المعتمد عليه في تصنيف المؤسسات الصغيرة منها والمتوسطة نعرض التعاريف التالية المقتبسة من الجريدة الرسمية لقانون الجمهورية الجزائرية (**2001**):

- **المؤسسة المتوسطة**: هي كل مؤسسة تشغل ما بين **50** إلى **250** شخص ورأس مالها السنوي يقدر ما بين **200** مليون ومليار دينار جزائري بحيث ميزانيتها تقدر ما بين **100** إلى **500** مليون دينار جزائري.

- **المؤسسة الصغيرة** هي كل مؤسسة تشغل من **9**إلى **10** عمال و رأس مالها السنوي يقدر بـ **200** مليون دينار جزائري و الميزانية الكلية تقدر بـ **100** دينار جزائري.

- **المؤسسة المصغرة**: **Très Petites ou Micro Entreprise:** كل مؤسسة تشغل من **1** إلى **9** عمال تحقق رأس مال سنوي أدنى عن **200** مليون دينار جزائري وميزانيتها الكلية تقدر بـ **10** مليون دينار جزائري.

يوضح **ملوسي (2005) Mellouci** أن هذه التعاريف تمس أيضا البنوك والمؤسسات المالية ووكالات التأمين، شركات البورصة، الوكالات العقارية، شركات التصدير والاستيراد. وتستثني تلك الموجهة للإنتاج الوطني ورقم أعمالها أو حصتها المالية السنوية المحققة من الصادرات أدنى أو ما يعادل الحصة الكلية.

عند مقارنة هذه القيم المحددة في التعريف الرسمي الجزائري بالقيم المحددة في الجدول المعروض سابقا رقم (1) المتضمن تقسيم المؤسسات حسب حجمها لمجموعة من الدول، بحيث تصنف اغلبية الدول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل مؤسسة تشغل من عامل إلى **500** عامل، هذه النسبة بعيدة نوعا ما بزيادة تقدر بـ **250** عاملا هذه الزيادة يترتب عنها من ناحية أخرى زيادة سواء في حجم المؤسسة لاستيعاب العدد الكلي للعمال، فالمؤسسة التي تشغل إلى حد **500** عامل تختلف مساحتها عن المؤسسة التي تشغل **250** عاملا ، بالإضافة إلى ذلك يترتب عن هذه الزيادة زيادة في النشاطات و الوظائف و اختلافها و تشعبها وهذا ما يتطلب توسع و تعقد أكثر في نظام المؤسسة مع العلم أن النظام الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيط ، فكل زيادة في عدد العمال يقابله زيادة من ناحية أخرى. لهذا

يعد اتخاذ معيار عالمي موحد جد ضروري وحتمي كمرجع للتمييز بين المؤسسة الكبيرة والمتوسطة والصغيرة.

حتى لا نبتعد عن الإطار الرسمي الذي يتم فيه الترجيح في توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عمدنا في دراستنا هذه الاعتماد على مؤشرين كمرجع يؤخذ لتحديد المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المتمثلين في مؤشر اليد العاملة والثاني يتمثل في الاستقلالية أما بالنسبة للمعيار الآخر المتمثل في نسبة رأس المال أهمل لأسباب يتم ذكرها في الجانب التطبيقي للدراسة.

1 -1 صعوبة تحديد مفهوم للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تكمن صعوبة تحديد مفهوم موحد وشامل متفق عليه من طرف الأسرة الباحثة، في تعدد معايير التصنيف المعتمدة للفصل بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتأثرها بالمحيط الذي تنشط فيه بالإضافة إلى وضعيتها الاقتصادية وتفاوت درجة نموها ومستواها التكنولوجي، هذا ما أدى إلى تباين التعاريف من دولة إلى أخرى. كما قد تختلف هذه المعايير في نفس الدولة حسب نشاطها الاقتصادي وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة لاختلافها في درجة استثمار رؤوس الأموال واستخدامها لليد العاملة وحجم الاستثمار الذي يتطلبه نشاطها، فالمؤسسة الصغيرة التي تنشط في ميدان التكنولوجيات الدقيقة مثلا تحتاج إلى كثافة رؤوس الأموال وقلة اليد العاملة تختلف عن المؤسسة التي تنشط في ميدان الصناعة الغذائية أو النسيجية.

كما أن اختلاف الهيكلة التنظيمية والمالية للمؤسسة يؤثر على مفهوم الحجم، ذلك لأنه مصطلح نسبي. حيث يشكل عائقا أمام المقننين والدارسين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إيجاد تعريف يحض بالإجماع.

إشكالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تقتصر على مدلولها ولا على غموضها فحسب وإنما الأمر أبعد من ذلك.

1 - 2 معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بالرغم ما قيل في شأن صعوبة تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يحظى بإجماع فإن هذا لا ينفي وجود تعاريف مختلفة تستند على معايير ومؤشرات معينة التي يمكن من خلالها التمييز بين هذا النوع من المؤسسات والمؤسسة الكبيرة. يمكن حصر هذه المعايير كميا كانت أم نوعيا فيما يلي:

1 – 2 – 1 المعايير الكمية: تتمثل في المؤشرات التقنية الاقتصادية كعدد العمال، حجم الطاقة المستعملة، القيمة المضافة أو المؤشرات النقدية كرأس المال، رقم الأعمال...إلخ، بالرغم من وجود نوع من الإجماع حول أهمية هذا المعيار إلا أن هناك صعوبة في تحديد الفوارق بين أنواع المؤسسات من فرع إلى أخر ومن دولة إلى أخرى بسبب العوامل المؤثرة السالفة الذكر.

1 – 2 – 2 المعايير النوعية: وأمام عدم قدرة المعايير الكمية الفصل بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتباين المعطيات من قطاع اقتصادي إلى آخر ومن بلد إلى آخر، جعل الباحثين يدرجون معيارا آخرا من شأنه إبراز الخصائص المميزة لكل نوع من المؤسسات والتي لخصتها الفيدرالية الفرنسية فيمايلي:

- مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو صاحب المؤسسة يخاطر بأمواله الخاصة ويلعب فيها دورا جوهريا في تسييرها فمعظم هذه المؤسسات تابعة للقطاع الخاص.
- يباشر المدير إدارة جميع أقسام المؤسسة (الإنتاج، الإدارة، التسويق، المالية...) على عكس ما يحدث في المؤسسات الكبيرة بحيث تعتبر هذه الأقسام مسؤولية موزعة بين العديد من الأشخاص، بالإضافة إلى كونه يتكفل بنفسه بكل القرارات الخاصة بالمؤسسة.
- هناك علاقة مباشرة بين المؤسسة والموظفين على جميع المستوي. (Vincent Bruno ,1998, P133)

بناء على هذه الخصائص التي لخصتها الفيدرالية الفرنسية لتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن استنتاج المعايير النوعية في ثلاثة نقاط:

- ← **المسؤولية:** مدير المؤسسة أو المسير هو المسؤول المباشر والوحيد على إدارة وتسيير المؤسسة والقرار مركزي مصدره المالك- المسير لها.

- ← **الاستقلالية:** معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات خاصة، ونعني بالاستقلالية أن المؤسسة لا تنتمي لأي تنظيم أو جهة رسمية، وتخص الاستقلالية جوانب عدة منها: استقلالية إدارية الذي يدل على أن هذه المؤسسة ليست تابعة لأي تنظيم كان عمومي أو خاص فالمسير فيها له كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات فيما يخص مختلف شؤون المؤسسة. وكذا استقلالية مالية بمعنى أن هذه المؤسسات تعتمد في نشأتها على تمويل ذاتي ما يمنحها صفة الملكية الخاصة، حيث تمثل نسبة نشوء هذه المؤسسات بناء على تمويل ذاتي إلى **70 %** حسب دراسة عالمية أجريت سنة **2000.**

- ← **الملكية:** تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا بالملكية الفردية أو الملكية العائلية وفيها يلعب المالك دورا كبيرا في ديمومتها، فدافع الملكية للمسير يدفعه إلى الاهتمام أكثر بنشاط مؤسسته وتحقيق أكبر لأهداف المؤسسة وخدمة الزبائن، مدعما بذلك استمرارية ومكانة المؤسسة في السوق.

إن تفاعل هذه العناصر الثلاثة يمنح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مزايا تجعلها تتميز عن المؤسسات الكبيرة، وسر لاستمرارية المؤسسة في مزاولة نشاطها وديمومتها في محيط خاضع لمتغير الحجم الكبير وتكسبها بذلك محددات لقدراتها التنافسية.

2 - **نظريات البحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

حتى بداية السبعينات الأبحاث الأكاديمية والأمبريقية في ميدان التسيير انصبت حول دراسة المؤسسات الكبيرة، وفي منتصف السبعينات كانت بداية مؤثرة ومميزة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث أصبحت مركز اهتمام الباحثين الذي أرجعه أساسا **توراس Torrès (1997)** إلى ثلاث دلائل:

الدليل الأمبريقي Empirique الذي يعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كميدان تحليل Champ d'analyse من جهة، باعتبارها تستحوذ على مكانة مهمة وجوهرية في الكثير من اقتصاديات الدول، من جهة أخرى لكونها مؤسسة لها قدرة على التكيف السريع مع المواقف والحالات الخطيرة مقارنة بالمؤسسة الكبيرة وهذا راجع لديناميكيتها ومرونتها.

هناك دليل آخر منهجي Méthodologique يعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كأداة تحليل un outil d'analyse وهذا راجع أساسا لصغر حجمها، بحيث يسهل وصف أو الكشف وتحديد كل ظاهرة أو مشكلة او اختلال وظيفي يعرفه هذا النوع من المؤسسات واتخاذه كمجال للبحث فيه.

الدليل الأخير متمثل في الدليل النظري Théorique الذي يعتبر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كمادة أو موضوع تحليل un objet d'analyse نظرا لكونها اكتسبت في سنوات الثمانينات مكانة حقيقية كموضوع قابل للبحث العلمي.

هذا الاختلاف نتج عنه اتجاهات مختلفة للبحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفرعت أساسا عن هذه الدلائل، بالإضافة إلى أن نفس هذه الاتجاهات عرفت أساسا **ثلاثة مراحل** صنفها **توراس Torrès (1998)** إلى:

2 - 1 طلائع (1965-1975) أسس التقسيم حسب الحجم

من منطلق هذا الاتجاه الكثير من الباحثين يعتبرون الخصائص التنظيمية للمؤسسات تأخذ معاني مختلفة حسب الحجم، معبرة عنها بمعيار كيفي المتمثل في اليد العاملة الكلية Effectif Global Salaries، مع العلم أن الحجم هو العامل المتعارف عليه بالإجماع لتأثيره على نظام المنظمة على سبيل المثال كل ما كان التنظيم كبير الحجم كل ما تطلب ذلك هيكل رسمي Structure une Formalisée بحيث تكون المهام فيه جد متخصصة والوحدات أكثر تشعبا.

لتوضيح أهمية الحجم تبنى الباحثون المنهج المقارن une approche comparative لهيكلة نموذج لتصنيف المنظمات، بالإضافة إلى أن التغيير الذي قد يمس طبيعة المؤسسة يرجعه **ميسيقام Messeghem (2001)** أساسا لوجود ما سماه ب أثر- الحجم **Effet - Taille.**

أهمية و دور عامل الحجم بالنسبة للباحثين لم يكن بنفس التوجه و النظرة ،لو تمعنا في **80** دراسة أقيمت للبحث في العلاقة بين الحجم و الهيكل التنظيمي La Structure Organisationnelles خاصة في المرحلة ما بين **1965-1975** لتبين لنا أن أثر- الحجم Effet-Taille يمكن اعتباره كعامل مؤثر في الهيكل التنظيمي و لكن لا يمكن اعتباره كقاعدة أو قانون لأن بعض تأثيرات الحجم تستطيع أن تكون موازية كلها أو بعضها بمتغيرات محتملة بوجود عوامل أخرى يمكنها أن تؤثر على أسلوب التنظيم والتطور لدى المؤسسة (التكنولوجيا، المحيط، النشاط، ثقافة المؤسسة ...) ما يجعلنا نتصور أن تحت بعض المتطلبات وبعض المواقف، الحجم لا يمارس أو قليل التأثير لهذا يتحتم اعتبار أثر – حجم كعامل محتمل بمعنى عامل من بين العوامل الذي قد يؤثر على هيكل المؤسسة وتنظيمها وليس السبب الوحيد والمعزول.

2 - 2 الأسس 1975- 1985

عرفت هذه الفترة ظهور اتجاهين أو تناولين موجهين خصيصا لتحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جهة: **تيار الخصوصية Le courant de la spécificité**الذي يهتم بأخذ بعين الاعتبار المميزات الخاصة بالمؤسسات صغيرة الحجم لاقتراح نظرية خاصة لتنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعتبر إذا هذه الأخيرة كموضوع (هدف) للبحث.

من جهة أخرى: **تيار التنوع Le Courant de la Diversité** الذي يبحث في وضع نماذج بهدف ترتيب وتصنيف التجانس في عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في هذه الحالة هذه المؤسسات تؤخذ كميدان للبحث champ de recherche.

2 – 2 – 1 تناول الخصوصيةCourant de la Spécificité

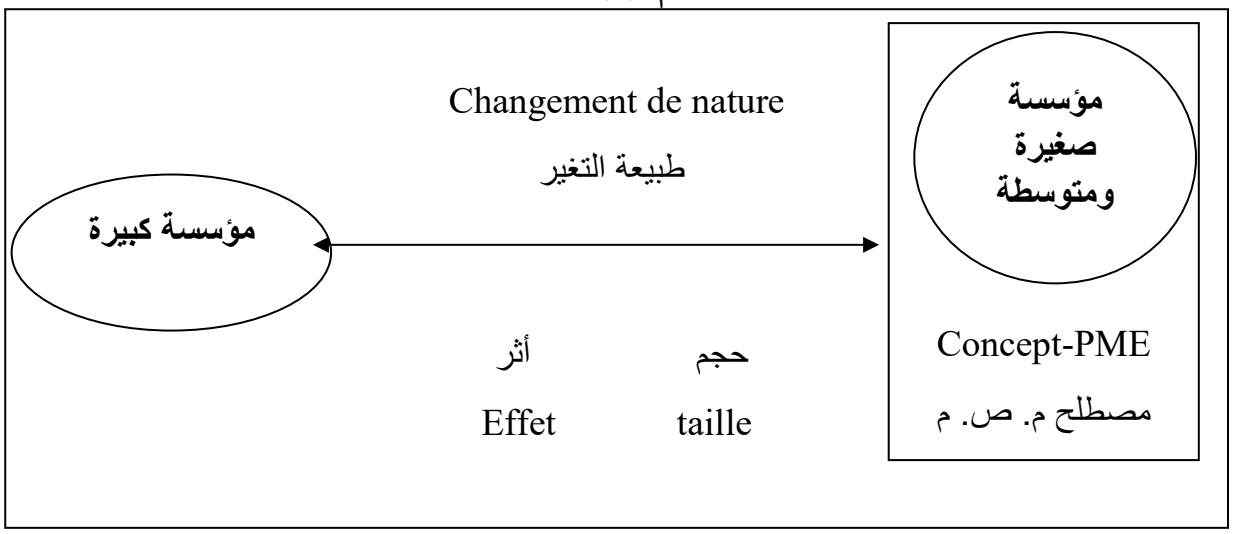
عرفت أواخر سنوات السبعينات إعادة النظر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج مصغر للمؤسسات الكبيرة، واعتبارها مؤسسة ذات خصوصية، تتميز في حد بذاتها بخاصية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة وما يجعلنا نتقبل مثل هذه الخصوصية شدة الاختلافات الموجودة بينها وبين المؤسسات الكبيرة.

في نفس المجال عندما نلاحظ بدقة ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يستوقفنا مصطلح العجز أو النقص Ecart مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، وبهذا المعنى لا يمكن اعتبار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

إلا موضوع (هدف) للبحث النسبي objet de recherche relatif، بحيث يسند **مرشزني Marchesnay (1990)** هذه الخصوصية : في المقام الأول إلى النمط العام لنظامها في التسيير الذي يفرض تحليل مجموع الأهداف، المحيط ، التنظيم و المهام، و يأتي في المقام الثاني الدور المسيطر للمسر الذى يجعل العلاقة بين صغر الحجم ونجاح دور المالك- المسير مؤكدة ومضمونة. وبذلك تأتي أهمية البحث عن دور المسير ضمن إطار المواضيع والأفكار والتساؤلات المفروضة والمستوجبة البحث فيها في أي عمل أو دراسة نظرية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة. إن إعطاء الأهمية الكبيرة لعامل الحجم وافتراض أن التغييرات في طبيعة مثل هذه المؤسسات ناتجة عن عامل الحجم، تعتبر حتمية مشتركة لدى كل نوع من المؤسسات، وهوما جعلنا نعتبر كل مؤسسات صغيرة ومتوسطة ذات خاصية (خصوصية). بصفة عامة يقترح **توراس Torrès (1998)** الخصائص التالية لهذا التناول و دمجهما في الشكل أدناه :

- هذا التيار قدم ارتباطا قويا في الأبحاث مقارنة بالأبحاث المقدمة عن المؤسسات الكبيرة يتعلق الأمر بمقارنة المؤسسة الصغيرة بالكبيرة وتقييم بصفة نسبية لخصوصية المؤسسات ذات البعد الصغير.
- الميزة الوحيدة المعتمدة عليها عند الحديث عن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تمكننا من وضع إطار عام للأبحاث المتعلقة بها، بحيث تكون درجة التعميم قوية. الشكل أدناه يمثل تناول تيار الخصوصية.

الشكل رقم (1): يمثل تناول الخصوصية



Source : Torrès, (1998), p29

فضلا عن ذلك من بين الفرضيات المطروحة في أبحاث توراس **Torrès (1999, 2000, 2003)** تمحورت حول ميزة الخصوصية ونمط التسيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، بحيث يوضح أن نمط التسيير في مثل هذا النوع من المؤسسات قائم على أساس المقاربة proximité، ويؤدي بنا إلى الحديث عما يسمى بـ " **الإدارة بالمقاربة** " **Mangement de proximité**". مضيفا أن للمقاربة دور أساسي في مركزية التسيير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لقلة التخصصات وسهولة نظام المعلومات.

سمح التجانس الكبير بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر العالم بوضع نظرية خاصة بمثل هذه المؤسسات وأسلوبها في التسيير الذي يميزه مصطلح المقاربة، هذا المصطلح منح هوية تتصف بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعمل على إبراز جميع ممارساتها وتطبيقاتها ووظائفها التي تختلف تماما عن المعمول به في المؤسسات الكبيرة.

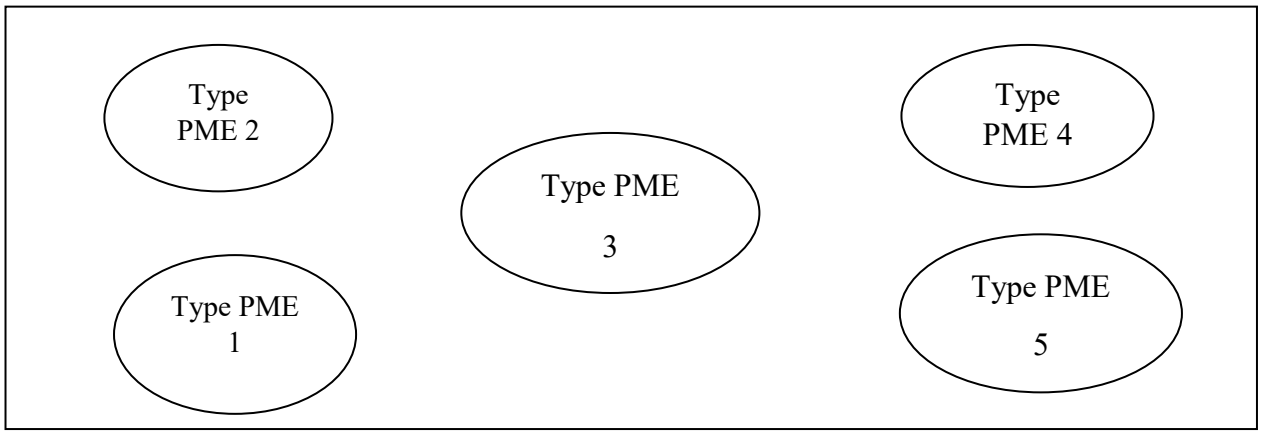
2- 2 - 2 التيار التنوع Courant de la diversité

اعتبر التيار الخصوصي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كتلة متجانسة، مع ذلك عندما نركز فقط على المؤسسات ذات الأحجام الصغيرة يظهر من الصعب إن لم نقل من المستحيل الاتفاق على نموذج موحد يجمع كلاهما. بعبارة أخرى الحديث عن الخصوصية (spécifique) من هذا المنطلق يجعل التعميم مستحيلا، إذا القضية هي قضية سياق Contexte وهو ما يفسر سبب تنوع مجال دراسة ومعالجة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة diversité du champ de la PME.

بالإضافة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن تصنيفها تصنيفا متجانسا في حين يمكن إعطاؤها تسمية ملائمة يفرضها واقع خاصيته التنوع حيث يقبل التميز من حيث النشاط، نوع الملكية، الإستراتيجية المتبعة...إلخ، لهذا السبب يصعب إيجاد نظرية تجمع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معا باعتبارها فقط متجانسة. هناك تنوع وتشعب في المتغيرات التي يمكن للباحث الاستفادة منها لتفسير الظواهر المرتبطة بالتطبيقات والممارسات المنتهجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يعرض توراس(1998) **Torrès** خصائص متناقضة مقارنة مع التناول السابق: في كون تيار التنوع يمنح استقلالية كبيرة في البحث مقارنة بالدراسات المقدمة حول المؤسسات الكبيرة ويدعو إلى ضرورة تقييم هذا التنوع الذي يميزه هذا العالم الخاص، بالإضافة إلى وفرة وتنوع الأصناف types الموضوعة الذي لا تسمح بإبراز إطار عامل وشامل. ويعبر عن هذا التيار بالشكل التالي.

شكل رقم (2): تيار التنوع Courant de la Diversité



Source : Torrès, (1998), p 35.

2- 3 تيار التمديد (1985- 1995) Courant de Prolongement

هذه المرحلة تعتبر امتدادا للمرحلتين الأوليتين حيث يقترح توراس **(1998) Torres** اتجاهين للتمديد (A-B) كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): تناقص الأبحاث حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التنوعي Diversité	**الخصوصيSpécificité**
A	PME objet (موضوع- هدف)
PME champ **(ميدان – مجال)**	B

Source : Torrès, (1998), p18.

ينتج عن تقاطع الاتجاهين: النوعي والخصوصي Spécificité et Diversitéظهور تناول يعرف **بالتيار التركيبي le courant de la synthèse** بالإضافة إلى ظهور تناول آخر يهدف إلى إيجاد حدود لتنوع وخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعرف **بالتيار المحرف (المتجرد) courantde la dénaturation**وللمزيد من التوضيح حول هذين التناولين الناتجين عن التناولين السابقين التنوعي والخصوصي سيتم عرض ذلك فما يلي:

2- 3 - 1: التيار التركيبي (منتصف سنوات 80) Courant de la synthèse

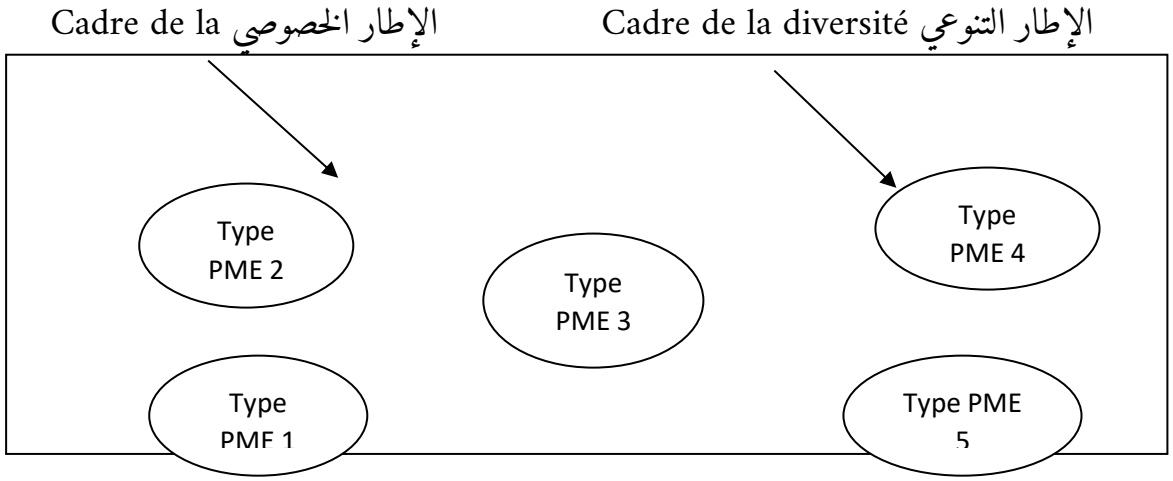
كما هو موضح في الشكل أعلاه التيار التركيبي نتج عن التقاء التفاعلات بين التيار التنوعي والتيار الخصوصي، هذا التقاطع والالتقاء يؤدي بنا إلى عدم تقبل خاصية واحدة والوحيدة التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن احتمال تميزها بالكثير من التنوع والخصوصية.

من هذا المنطلق يوضح **توراس Torrès (1998)** منقولا عن **مرشزني Marchesnay(1997)** أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة شديدة التعقيد، و محاولة التسهيل من طرف الباحث يكاد يكون صعبا لهذا يقترح الرجوع إلي ما يسمى« **Grilles D'analyse Heuristique** » " **شبكة تحليل مجريات الأمور**" هذه الأخيرة تستحضر على حدي رأي **Mintzberg** منقولا عن نفس المرجع أشكالا يقترح من خلالها فرضيات أو افتراضات انطلاقا من متغيرات يمكن نفيها سواء كان هذا عن طريق بحوث منطقية أو بحوث امبريقية ،و في نفس المجال نستحضر أبحاثا و دراسات ل **كاندو (Candau(1981** التي شكلت مرجعا دمج بين التيارين (التنوعي و الخصوصي) في البحث حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و بالتالي البحث المسمى بالتيار التركيبي تيار ارتكز على التنوع و الخصوصية التي تميزت بها هذا النوع من المؤسسات ،مع إبراز أوجه الاختلاف و التنوع، بعبارة أخرى التنوع و الاختلاف في أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يتعدى أبدا إطار الخصوصية و النوعية.

خصوصية هذا التناول هو اعتبار الخصوصية la spécificité كأنها متغيرة Modulable هذا يعني أن الخصائص والمميزات الخاصة بمثل هذا النوع من المؤسسات ليست محددة بدقة، ولكنها ذات

خصائص مرنة Elastiques قابلة للتغير والتعديل والتنوع. يوضح **Torrès (1998)** التيار التركيبي بالشكل الموالي.

شكل رقم (4): التيار التركيبي



Source : Torrès, (1998), p41.

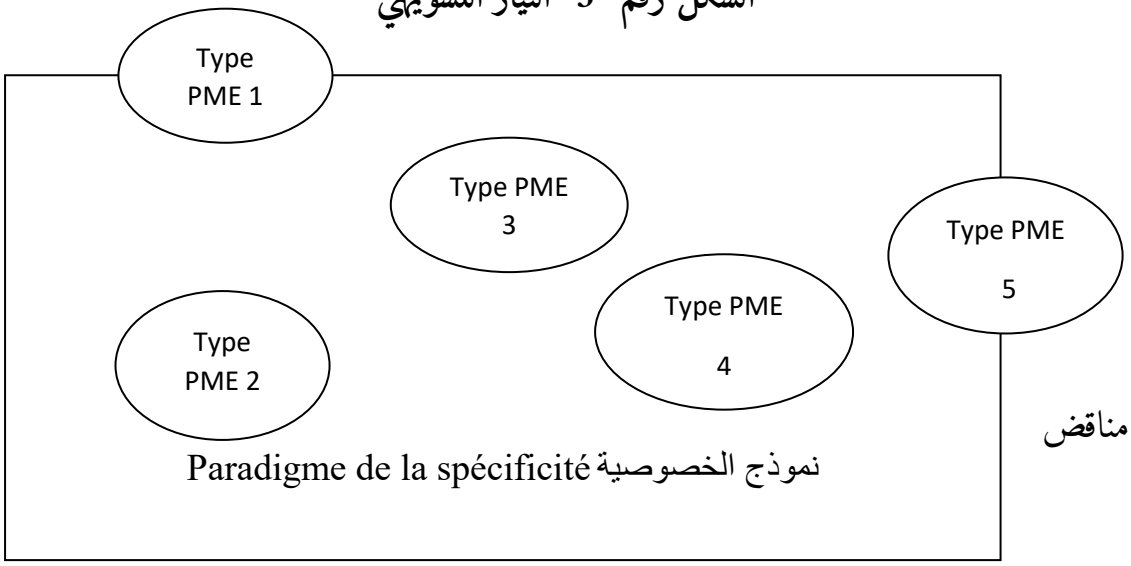
كما أشرنا سابقا التيار التركيبي لم يعد النظر في فرضية الخصوصية بل اعتبرها بباسطة متغيرة Modulée، بالإضافة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استطاعت الإبقاء على طبيعتها الخاصة.

2- 3 - 2 التيار التشويهي المحرف (منذ سنوات 90) Courant de la dénaturation

انتقد **توراس(1997) Torrès** في دراسة له عالجت المنهج النقدي لخصوصية التسيير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أين طرح عدة تساؤلات حول هذا النوع من المؤسسات المتعلقة بموضوع (الخصوصية) من بينها: تحت أي شرط ومقياس يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصية؟ في هذه الحالة الخصوصية ليست فكرة أو مسلمة أولية قابلة للقياس والاختبار. الشيء الذي يقتضي اعتبار فرضية (الخصوصية) ما هي إلا افتراض بسيط للبحث قابل للنقض وليس افتراض أولى، مؤسس على حكم كلي إذا ما يجعلنا نؤمن بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لم تعد ذات (خصوصية)، ويضيف **Torrès** في المجال نفسه أن فرضية الخصوصية أصبحت مع مرور السنين مرجع ينظر إليه كحقيقة قاطعة يمكن اعتبارها كنموذج Paradigme مسيطر.

في نفس الدراسة لم يعارض فكرة اعتبار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ذات **خاصية/ تنوعية** بحيث تحدث عنها كثيرا من خلال إعطاء نظرة نقدية لهذا النموذج وطرحها بمفهوم جديد: المؤسسة المصغرة الكبرى La grande entreprise miniature، ولفهم عالم التسيير في بعض المؤسسات صغيرة الحجم يصبح من الضروري إعطاء تصور منطقي لما يسمى في بعض الحالات بـ التكيفAdaptation والتحويل Transposition، وقد حاول توضيح التيار التشويهي والمحرف بالشكل التالي:

الشكل رقم -5- التيار التشويهي



Source: Torres, (1998), p 45.

كان الهدف من عرض هذا الجانب إعطاء صورة ولو شاملة عن اللمحة التاريخية للبحث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي عرفت ثلاث مراحل مختلفة، كل مرحلة منها تحتوي على الأقل تناولين للبحث فيها ما يدل على الجدل الكبير بين الباحثين حول إشكالية البحث في مثل هذا النوع من المؤسسات، سواء تعلق الأمر بمفهومها أو خصائصها أو طبيعتها أو اعتبارها تارة خصوصية وتارة أخرى تنوعية أو كونها نموذج موحد أو مؤسسة مصغرة كبرى.

إن تصنيف مجموعة من المؤسسات في فئة واحدة ونعتها بالصغيرة والمتوسطة لم يكن اعتباطيا بل كان نتيجة لخصائص ومزايا تميزت بها وجعلت الباحثين يهتمون بها خاصة منذ بداية التسعينات نظرا لما تقدمه هذه المؤسسات لاقتصاديات الدول.

3- مزايا ونقاط ضعف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

3-1 المزايا

3- 1 - 1 سرعة التكيف

إن حجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يسمح لها بالتغلغل بين المؤسسات الكبيرة من نفس ميدان النشاط وهذا لمواجهة متطلبات السوق التي قد لا تهتم بها المؤسسات الكبيرة باعتبارها كما أشار كلاّ من **Merchesnay** et **Fourcade 1997** أن الكثير من النشاطات الاقتصادية لا تتطلب حجما معينا لتحقيق فعاليتها بل العكس وهذا ما سهل عليها غزو مجالات النشاط التي تستثمر فيها. مرونتها وسرعة تكيفها منحتها ديناميكية كبيرة ما سمح لها بتحقيق سرعة انتشار قياسي وغزوها للأسواق.

لكن في المقابل هذه الميزة مصحوبة غالبا بنوع من الهشاشة والمخاطرة تجبر هذا النوع من المؤسسات إما النمو أو الاندثار، لكن بلوغ **9.5%** معدل نمو وتطور هذا النوع من المؤسسات في الجزائر سنة **2005** حسب التصريح الرسمي للوزير المعني بهذا القطاع ما هي إلا قيمة دالة على أن التي تنشأ أكثر من التي تزول.

3- 1 - 2 التحكم والتنظيم الجيد في التسيير

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهيكل تنظيمي أقل تعقيدا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة الذي يستجوبها ذلك تقييم تقني أكبر للعمل وتوزيع وتخصص أوسع للمهام والوظائف ويؤكد عمر **صخري 2003** في هذا المجال أنه " كلما كانت المؤسسة أكبر كلما استطاعت أن تستفيد من التخصص وتقييم العمل بصورة أكبر " (**عمر صخري، 2003، ص77**).

و عليه كلما اتسع حجم المؤسسة رافقه ذلك صعوبة و تعقد في الوظائف على مختلف المستويات (إدارية، مالية، ...) في حين أن قلة مستويات المسؤولية التي تفصل الأول عن العمال من جهة و الزبائن من جهة أخرى فالتعامل فيها يكون بصفة مباشرة، كما أن بساطة الهيكل التنظيمي يعني انتقالا سريعا للمعلومات و مصداقية أكبر مما يوفر للمسير سهولة كبيرة في تحديد الاحتياجات و تشخيص الضعف

والقوة و من ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة أي طارئ ،كما يسمح ذلك للمسير بدراسة أفضل للسوق و اختيار الاستثمارات المناسبة لتدعيم مكانة المؤسسة التنافسي.

كما أن الاتصال المباشر بين المسير والعمال يعني اهتمامه بمشاكلهم ومتطلباتهم وانشغالاتهم ومناقشة العمال حول تحسين ظروف العمل يؤدي حتما إلى زيادة الإنتاج نتيجة الدافع المعنوي الذي يوفره مثل هذا النوع من الاتصال بين المسؤول والعمال.

3- 1 - 3 الابتكار وروح المبادرة

تعتبر هذه الميزة من أهم الميزات التي دفعت الدول المتقدمة والباحثين إلى الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أكدت مختلف الدراسات على أن هذا النوع من المؤسسات تمثل مصدرا أساسيا من مصادر الإبداع في الميدان الصناعي، وهو ما يشير إلية **توراس (1999) Torrès** في تعريفه للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة حين اعتبرها "مؤسسة ذات منافع متعددة فهي متكيفة، مرنة، مبدعة وذات وسط عمل مريح "(**Torrès Oliver, 1999,P13**) .

بحيث يتيح لها هذا الإبداع والابتكار مواجهة المنافسة والمحافظة على مكانتها في الأسواق وعدم التخوف من التقدم والأخذ بالمخاطر وتقبلها، وما يدفعه الى ذلك روح المبادرة التي يتحلى بها المسير.

3 - 1 -4 تنوع مجال النشاط

إن الانتشار الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ناتج عن تنوع مجال النشاط الذي تستمر فيه حيث نجدها تستثمر وتشغل في مختلف قطاعات الإنتاج من زراعة، تحويل، خدمات...

تسمح هذه الميزة لهذا النوع من المؤسسات الهيمنة على الاقتصاد المحلي وغزو الأسواق من جهة والمساهمة في تلبية مختلف متطلبات السوق المحلية من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن تنوع الاستثمارات بين مختلف القطاعات يسمح لها بتحقيق نوعا من التوازن والتكامل في النسيج الاقتصادي الوطني.

3- 1 -5 المرونة

إن ما ذكر من مزايا إلى حد الآن منحت المؤسسات ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة ميزة خاصة تفوق ما ذكر، تمثلت في ميزة المرونة. بحيث تعتبر أي هيكلة تنظيمية مرنة إذا استطاعت أن تكيف نفسها حسب المعطيات والمواقف المحيطة بها أو حسب الأهداف التي سطرتها لنفسها، وهو الشيء الذي يتطلب الحركية والتغير الجزئي أو الكلي لمجمل خصوصيتها هذه الميزة من خلال مفهومنا للتعريف المقترح من طرف **توراس (1999) Torrès** مكنت المؤسسة من تحقيق التكيف على مستوى حجم النشاط وطبيعته وكذا تنوع مجالات نشاطها الإبداعي وما يتطلبه السوق داخليا بصفة خاصة وخارجيا ما يمنحها قدرة أكبر على استغلال الفرص المتاحة لدخول أسواق ومشاريع جديدة.

استنتاجا لما قيل يمكن اعتبار هذه الميزات السر في اكتساب هذا النوع من المؤسسات لمختلف الخصائص والمميزات التي اتصفت بها والتي أكسبتها مكانة معتبرة في محيط مؤسس على المنافسة والبراعة في الاستجابة. هذا إلى جانب أن هذه الميزات تكسب هذا النوع من المؤسسات في بعض الأحيان وفي مواقف معينة القدرة على التحكم في العراقيل والمشاكل التي تعيق السير الحسن لمثل وتجعلها في موقع ضعف.

3- 2 نقاط ضعف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

هناك بعض الجوانب التي تشكل عقبات أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سبيل تحقيق استمراريتها وتطورها وحتى دخولها الأسواق الخارجية، نخص بالذكر مشكل التمويل البنكي والطاقة البشرية اللازمة لخوض تجربة تدويل نشاطها.

يمثل التمويل البنكي مشكلا يقف عقبة في سبيل تحقيق مشاريع صغار المستثمرين و تزيد من معاناة أي مستثمر و تقضي على إرادته في مواصلة تحقيق مشروعه، فقبل أن يستفيد أي مستثمر من قرض مالي لإنجاز مشروع اقتصادي معين يتوجب عليه المرور بمجموعة من الإجراءات البنكية التي تضيع وقت و مال و جهد حامل المشروع و في النهاية إمكانية قبول أو رفض المشروع هذا، بالإضافة إلى مشكل الضمانات و الفوائد المترتبة عن هذا التمويل التي تفرض على المستثمر مقابل منحه القرض، وهي نسبة

في الكثير من الأحيان مرتفعة مقارنة بالمشروع المراد تحقيقه من جهة، و كبداية مغامرة بالنسبة لصغار المستثمرين تعتبر تجربة جد صعبة و مخيفة للخوض فيها من جهة أخرى، و هذا غير مشجع فهي تمثل نوع من الحصار غير المباشر بالإضافة إلى هذا يترتب عن هذا التمويل عن طريق قروض بنكية حق التدخل في شؤون المؤسسة ما يجعل هذه الأخيرة حسب ما صرح به **هالفر** (**1998**) **Halfer** تمارس رقابة على كل قرارات المؤسسة. وكلما تراكمت الديون كلما عجز صاحب المؤسسة على تسديدها وبالتالي الذهاب إلى حد الإفلاس حتى إمكانية اتخاذ شركاء ماليين أو تجاريين يصبح من الصعب إن لم نقل من المستحيل بسبب ترددهم في المساهمة، وعليه يجب على صاحب المؤسسة تسيير هذه الوضعية عن طريق متابعة صارمة للأوضاع المالية للمؤسسة حتى لا يقع في فخ المديونية.

في نفس المجال يضيف كل من **مرشزني وفوركاد (1997) Marchesnay** et **Fourcade** أن دافع تسديد القروض في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أعلى منه في المؤسسات الكبيرة. والسبب راجع إلى التخوف من فشل المشروع المستثمر فيه الذي كان السبب في طلب القرض وحتى ضياع النسبة الموضوعة من طرفه سواء كانت نقدية أو كانت على شكل رهون وضمانات مقدمة من طرفه. إضافة إلى ذلك ارتفاع نسبة الضرائب المفروضة على هذا القطاع يرافقه معاملة سيئة من طرف المنظمات الضريبية وهذا راجع إلى النظرة التقليدية التي تعتبر هذا القطاع متطفلا.

التطور الملحوظ الذي عرفه هذا القطاع الناتج عن التفتح الاقتصادي من جهة وتفشي ما يسمى بالقطاع اللارسمي Secteur Informel من جهة أخرى ساعد على التحول من اقتصاد إداري إلى اقتصاد السوق. وفي هذا الإطار حدد بويعقوب **Bouyakoub (2004)** الخاصيات الأساسية التي تهيمن على هذا القطاع اللارسمي:

- ← عدم التصريح بالموارد المكتسبة والمستعملة كاليد العاملة المستخدمة، الوسائل، رأس المال، الديون...إلخ وحتى الموارد المنتجة خصوصا الإنتاج المباع.
- ← عمليات الشراء والربح تتم دون فواتير.

← التحايل الضريبي الناتج عن عدم تقييم النشاط وعدم التصريح ببعض العناصر الناشطة والمستغلة .(Bouyakoub Abdelkarim,2004,P89)

إلى جانب هذه العوامل المتعلقة بالجانب المادي والإداري هناك عامل آخر لا يقل أهمية عنها والمتمثل في العامل البشري وكفاءته، الذي على أساسه يتوقف فشل أو نجاح هذا النوع من المؤسسات. فالصعود بالمؤسسة واستمراريتها مرتبط بالدور الفعال للقوى العاملة التي تؤثر باتجاهاتها وثقافتها خاصة تكوينها وقدراتها، فنظرا لقلة اليد العاملة الموظفة فيها فالخبرة والتكوين يعدان بالنسبة لهؤلاء أمرا ضروريا لإنجاح المشروع والمؤسسة، هذا ما يؤدي بنا في البحث عن تكوين اليد العاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قليلة التوجه للتكوين حيث بين مركز تطوير التعليم التابع للأمم المتحدة نقلا عن **عبد الصمد ومشرف (1998)** أن هذه المؤسسات تواجه أصعب المشكلات المتعلقة بالتدريب خاصة منها المؤسسات الصغيرة التي تملك موارد قليلة لإعادة توظيفها في التكوين وخاصة عندما تكون الفوائد غير مؤكدة وطويلة الأمد.

فتحقيق المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لفعاليتها متوقف من جهة على الطاقة البشرية المشغلة وعلى المسير بدرجة كبيرة، ما يؤدي بنا إلى التساؤل عن كفاءة هذا المسير في التسيير وتكوينه وخبرته في هذا المجال على وجه الخصوص نظرا للدور الاستراتيجي والجوهري الذي يقوم به وهذا كل ما صغر حجم المؤسسة.

نظرا لكون حسن استمرارية المؤسسة من حسن تسيرها فعلى الدولة والوزارة المعنية بها خاصة التكفل بذلك من خلال القيام بدورات تحسيسية وإعداد برامج لتكوين المسيرين في مجال تقنيات التسيير.

ومع كل ما ذكر سابقا إلا أن هذا لم يمنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الانتشار والتوسع وقد مس هذا التوسع جل النشاطات وهذا راجع لتميزها بخصائص جعلتها تحتل الصدارة في التطور الاقتصادي والاجتماعي.

4 - مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التميز الذي اتصفت به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثلت قاطرة انتشارها بهذا الكم والعدد الهائل ونجاحها على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي المحلي وحتى الدولي بنسب يفوق ما سجلته المؤسسات الكبيرة ويمكن حصر أهم هذه الميزات فيما يلي:

أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة أقل بيروقراطية من المؤسسات الكبيرة ففي الأولى القرار الرئيسي مركزي و يتخذ من طرف المالك-المسير ،و على هذا الأساس فالقرار فيها يتخذ بسرعة عكس المؤسسات الكبيرة التي يتواجد فيها العديد من المشاركين يتشاورون قبل اتخاذ القرار النهائي و تطبيقه، مما يتطلب وقتا أكبرا للعملية ناتج عن تدخل عدة جهات تحمل كل واحدة منها قيم ثقافية، اجتماعية و تكوينية تحاول كل واحدة منها التأثير على حياة المؤسسة على عكس ما يحدث في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، و يضيف بدوره **فانس (1998) Vincent** أن مسير هذه المؤسسة وحده ليس لديه ما يكفي من زملاء و لا انعكاس داخل فريق العمل نفسه . ففي اقتصاد يميزه التنافس الشديد والمنافسة فيه لا تقاس بالحجم بل بالسرعة في اتخاذ القرارات ورد الفعل السريع على التغيرات والمستجدات الحادثة التي تعزز مسيرة واستمرارية المؤسسة، وهذه الميزة توفر للمؤسسات الصغيرة. والمتوسطة أفضلية وأسبقية لا يمكن إنكارها.

ثانيا: تتميز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بهيكلة بسيطة ذات مستويات قليلة ما يجعلها غير معقدة وأكثر مرونة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، هذه الخاصية تسمح لعمال المؤسسة بممارسة نشاطهم واتخاذ القرارات بشكل فوري مما يحفزهم ويدفعهم إلى التجديد والإبداع، كما يسهل الاتصال بين مستوياتها التنظيمية وهذا راجع لسرعة تبادل المعلومات ما يؤثر بدوره على سرعة الاستجابة لحل المشكلات التي قد تعترض التنظيم والأداء باتخاذ القرارات الفورية المناسبة.

ثالثا: غالبا ما يكون مالك هذا النوع من المؤسسات مسيرا لها، هذا ما يدفعه للاندماج أكثر بنشاط عمله بدرجة أعلى من بعض مسيري المؤسسات الكبيرة، كما تمنحه هذه الملكية صفة الديناميكية وحب الاستطلاع والإبداع والتحدي بحيث تعطي هذه الفئة أهمية كبيرة للعلاقات مع الزبائن فيعملون على

الإصغاء لحاجاتهم ومتطلباتهم والعمل على تحقيقها مما يسمح لهم باكتساب حصص سوقية واستغلال الفرص المتاحة. هذه الميزات التي يتصف بها مسيرو هذا النوع من المؤسسات هي التي جعلت من هذه الأخيرة ذات ميزة خاصة.

5 - تصنيف لأنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتمد تصنيف أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على عاملين أساسيين: العامل الأول يتمثل في طبيعة المنتوج المصنوع من قبلها والعامل الثاني يتم التصنيف فيه على أساس توجهها.

5 - 1 التصنيف حسب طبيعة المنتجات: تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

5- 1 - 1 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسلع الاستهلاكية

يعتمد النشاط ضمن هذا التصنيف على إنتاج السلع الاستهلاكية المتمثلة في المنتجات الغذائية، الملابس، النسيج، الأثاث، المنتجات الجلدية، التبغ وبعض المنتجات الكيميائية، وتضم هذه المنتجات إلى الصناعة الغذائية، الصناعات الفلاحية، صناعة النسيج والجلد، وصناعة الورق وأنواعه ويتم التركيز على هذا النوع من المنتجات الاستهلاكية في الأساس لتأقلمها مع خصائص هذا النوع من المؤسسات.

5 - 1 - 2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنتجة للمنتجات الوسطية

يجمع هذا التصنيف كل المؤسسات المنتجة للمنتجات التالية: المعدات الفلاحية، قطع الغيار، أجزاء الآلات، المكونات الكهربائية وغيرها. وتضم هذه المنتجات إلى الصناعات الميكانيكية والكهربائية، الصناعات الكيميائية والبلاستيكية، صناعة مواد البناء وتحويل المعادن.

5- 1 - 3 المؤسسات المنتجة لسلع التجهيز

تتطلب صناعة سلع التجهيز تكنولوجيا مركبة ويد عاملة مؤهلة ورأس مال أكبر مقارنة بالصناعات السابقة، وهذا ما جعل تدخل المؤسسات ذات الاحجام الصغيرة والمتوسطة ضيقا بحيث في البلدان المصنعة

تستثمر في الفروع البسيطة منها فقط كإنتاج وتركيب بعض المعدات والأدوات البسيطة، أما في البلدان النامية فتتكفل هذه المؤسسات بتصليح وتركيب الآلات والمعدات الخاصة بوسائل النقل (السيارات، العربات، المعدات والأدوات الفلاحية وغيرها). فهي تمارس عملية تركيبية أو تجميعية انطلاقا من استيراد أجزاء للمنتوج النهائي (قطع الغيار) أو إنتاج بعضها، ثم تقوم بعملية التجميع للحصول على المنتوج النهائي.

5 – 2 التصنيف حسب توجه المؤسسة

يمكن تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها إلى المهن الحرفية وتعرف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التقليدية والموجهة للصناعات الكبرى، فالمؤسسات التقليدية تنتج منتجات استهلاكية ذات طابع أو ميزة تقليدية كإنتاج الزيت الطبيعي، الورق، المنتجات الجلدية ... وغير ذلك من المنتجات التي تلبي حاجاتنا وموجهة لتغطية متطلبات الحياة اليومية أو العادية وكذا الفلاحية.

كما تخدم المؤسسات التقليدية بما تنتج من منتجات مصانع ومؤسسات صغيرة ومتوسطة أخرى ترتبط بها في شكل تعاقد تجاري، تتميز كذلك باعتمادها على أدوات يدوية بسيطة وتجهيزات قليلة لممارسة عملها، أما بالنسبة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجهة للصناعات الكبرى فهي تقوم بتلبية متطلبات وحاجات المؤسسة الكبيرة حيث أن مخرجاتها تعتبر مدخلات هذه المؤسسات كما هو الحال في إنتاج الصناعات التحويلية، وهذا يشكل نوعا من الترابط الهيكلي بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الأخرى التي تتميز بحجمها الصغير والمتوسط.

بناء على ما تقدم يتبين لنا طبيعة النشاطات التي تمارسها هذه المؤسسات ومدى تنوع مجالاتها في الإنتاج سواء تلك التي تسوقها مباشرة كالمنتجات الاستهلاكية أو التي تحتاجها مؤسسات أخرى مصغرة أو كبيرة. بهذه الميزة تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من السيطرة على الاقتصاد المحلي بتحكمها في متطلبات السوق وهذا إن دل على شيء فهو دليل على مساهمتها الفعالة في التكامل والتوازن الاقتصادي من جهة والاجتماعي بتلبية حاجات ومتطلبات المجتمع من جهة أخرى. وفيما يلي عرض لمساهمات أخرى لهذه المؤسسات ودورها في الاقتصاد.

6 - مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد

من منطلق ما تساهم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية تلعب هذه المؤسسات دورا في التطور الاقتصادي والاجتماعي بسبب ما تتمتع به من خصائص، وما تقدمه في ميدان التشغيل والتنمية الاقتصادية جعل العديد من الدول تعطي لها مكانة معتبرة في سياستها الاقتصادية.

6- 1 توفير مناصب الشغل

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة معتبرة في امتصاص البطالة باعتبارها تعتمد على طرق انتاج تحتاج الى اليد العاملة بكثافة، وبالتالي الزيادة في خلق فرص العمل، بالإضافة الى انتشارها الواسع. الجدول رقم (2) يبين نمو نسبة التشغيل في مختلف القطاعات لدول متقدمة وهذا لسنة **1995** مقارنة بسنة **1994.**

الجدول رقم (2)التوظيف في سنة 1995 والفروع التي سجلت الزيادة

التوظيف في قطاع النشاط	النمو بالعدد	التغيرات
خدمة الاستثمار و المساعدة	40226	2.60
الصحة	21538	2.21
تجارة التجزئة	14607	1.12
نقل المسافرين و البضائع	13873	3.71
فنادق و مطاعم	13960	2.13
النشاطات الثقافية و الرياضية	12288	6.13
صناعة الأدوات المعدنية	10180	2.38
نشاطات جمعوية	10281	4.03
تجارة الجملة	9768	1.08
نشاطات الإعلام الآلي	5406	3.51
نشاطات الدعم الحقيقي	5197	2.82
تجارة و تصليح السيارات	4932	1.29
صناعة هياكل السيارات	3799	1.38
استعلامات و اتصالات	2994	17.39
صناعة المطاط	2623	1.27
تهيئة الطرق	2529	7.26
معدات الطب و البصر، الصورة، الساعات	2175	1.57
كراء السيارات	1161	2.28
صناعة معدات إلكترونية	978	0.77
النقل الجوي	914	3.50

الجدول رقم (3)التوظيف في سنة 1995 والفروع التي سجلت الانخفاض

التوظيف	النمو بالعدد	التغيرات
البحث و التطوير	-56	-0.15
خدمات الأشخاص	-1.52	-0.09
المناجم	-168	-0.53
النقل البحري	-176	-1.32
الصناعات الغذائية	-253	-0.05
المساعدة المالية و التأمينات	-412	-0.53
الخدمات في المنزل	-528	-4.37
صناعة المنتجات غير المعدنية	-708	-0.47
صناعة الخشب	-838	-1.09
الصناعة الكيميائية و الصيدلانية	-1223	-0.44
الطاقة	-1325	-4.97
صناعة الورق المقوى	-1614	-1.56
صناعة الأثاث	-1678	-1.09
صناعة الجلد و الأحذية	-2065	-3.64
النشر و الطباعة	-2138	-1.05
صناعة معدات النقل	-2261	-1.76
البنوك و الخدمات المالية	-3675	-1.09
صناعة النسيج	-3885	-2.77
النشاطات العقارية	-7772	-2.54
صناعة الملابس	-7974	-5.56
صناعة معدات النقل	-2659	-1.69

Source : Marchesnay. N ; Fourcade .C, 1997, P 16

يمثل الجدول رقم (2) القطاعات التي زاد فيها التشغيل والمتمثلة أساسا في النشاطات التي تسيطر عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالصناعة الخفيفة أو ذات التقنية التكنولوجية العالية مثل الإلكترونية

والإعلام الآلي وكذا نشاط الخدمات للمؤسسات مثل الأدوات المكتبية وحتى تلك التي تقدم للأفراد من صحة، فندقة، مطاعم، جمعيات. أما في دول متقدمة أخرى كالولايات المتحدة الأمريكية قدر عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بـ **4.1** مليون مؤسسة **80** % منها يشغلون أقل من **10** عمال وأما تلك التي تشغل ما بين **20** و**100** عامل فإنها توفر حوالي **20** % إلى **50** % من مناصب الشغل، وهذا ما أدى إلى الانخفاض المعتبر للبطالة في الولايات المتحدة.

أما بالنسبة للأرقام المدونة في الجدول رقم (3) نلاحظ تدهور في نسبة عدد العمال المشغلين في القطاعات الكبيرة وكذلك النشاطات المتعلقة بالخدمات المسيرة من طرف المؤسسات الكبيرة ونفس الشيء بالنسبة للصناعات التحويلية الأولية مثل: الكيمياء الثقيلة، الطاقة، الورق المقوى والصناعة التحويلية التالية: النسيج، الجلد، اللباس وكذا البناء والأشغال العمومية وصناعة الخشب.

إن ظاهرة خلق مناصب عمل موجة تصيب أكثر المؤسسات ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة من المؤسسات الكبيرة، ويعود سبب هذا التقلص لاستثمارها في الآلات بدلا من الإنسان نتيجة للاحتياجات التنافسية المتزايدة. فما تساهم به هذه المؤسسات في مجال التشغيل وخلق مناصب الشغل مهد لحل الكثير من المشاكل، عليه فاهتمام الدولة بتأهيل هذه المؤسسة وعصرنتها وتشجيع الاستثمارات والمشاريع الاقتصادية كبوابة لعلاج ظاهرة البطالة التي مثلت وتمثل إلى حد الآن أكثر وأصعب المشاكل التي تتعرض لها ويعد ملف صعب التحرر منه وتجاهله وذلك لما يترتب عنها من نتائج سلبية على المستويين الاقتصادي والاجتماعي يصعب التحكم فيه.

6 – 2 مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية

تميز هذا النوع من المؤسسات بالانتشار الواسع بين مختلف ميادين النشاط وبأعداد كبيرة إلى تنوع الإنتاج، أضف إلى ذلك حجم هذه المؤسسة جعلها قريبة من السوق المحلية وقد تكون هذه الأسواق ضيقة إلى درجة تكون عملية باعتبارها محدودة المعالم أين يكون الطلب كما ونوعا أمرا سهلا للغاية. من خلال مساهمته في تلبية مختلف متطلبات السوق الداخلية تمكن هذا القطاع من الهيمنة على الأسواق المحلية و نتيجة استثمارها في فروع النشاط المختلفة من زراعة و تجارة إلى خدمات بحيث ينشط هذا

القطاع بنسبة معتبرة في حين نسبة النشاط في المجال الصناعي منخفض يستدعي البحث في الأسباب و دراستها و اتخاذ حلول لها لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في المجال الصناعي. واستثمارها في مجالات القطاعات المختلفة يعني تنوع الإنتاج وتحقيق العرض من جهة وتلبية متطلبات وحاجات مصانع ومؤسسات أخرى منها الصناعات التحويلية من جهة أخرى وهي بهذه الميزة تساهم في تحقيق التوازن والتكامل في النسيج الاقتصادي الأفقي.

كما أن مساهمة هذه المؤسسات في التشغيل يعني توفير مدا خيل للأفراد هذه المداخيل تترجم إلى طلب إضافي في السوق أو توجه إلى تحديد الاحتياجات ومنه تحقيق الانتعاش الاقتصادي.

بالإضافة إلى ما تساهم به هذه المؤسسات على الصعيد المحلي في مجال التشغيل و تنوع مجالات الإنتاج، سجلت مساهمة قوة في التجارة الدولية عن طريق التصدير، حيث أن ميول هذا النوع من المؤسسة إلى التصدير ليس له علاقة بحجم المؤسسة و لا بعدد العمال الموظفين و ساهمت من خلال صادراتها غزو الأسواق الخارجية، مع العلم أن النسبة المحققة من صادرات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر سنة **1999** نسبة قليلة لكن مقارنتها ببداية نشأة هذا القطاع يعتبر مساهمة فعالة، هذا ما يفسر الاهتمام المتزايد للدولة بإعادة تأهيل هذه المؤسسات بهدف تحقيق من خلال هذه المساهمة بديل كصادرات خارج المحروقات. الدور الذي تساهم فيه هذه المؤسسات في التطور الاقتصادي والاجتماعي جعل الدولة تعطي لها مكانة معتبرة في سياستها الاقتصادية وخصصت لها برامج ترقويه خاصة لتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق الخارجية.

فمع ضرورة الانضمام إلى التجارة الخارجية وخطوة الاندماج إلى الاتحاد الأوربي الذي أصبح عمليا أين **70%** من التعاملات الاقتصادية مع الأوربيين، فإعادة تأهيل هذه المؤسسات أصبح ضروري وحتمي لتعزيز تنافسها ورفع مستواها الاقتصادي المفروض عليها. ويأتي اهتمام الدولة بتشجيع الاستثمارات وتعددها لهدف اتساع الوعاء الضريبي ومنه تحقيق مداخيل إضافية لخزينة الدولة التي توجه إلي تحسين الهياكل وتدعيم الاستثمار الداخلي وحتى تشجيع الاستثمار الخارجي.

ما تقدم حوصلة، حولنا عبرها إسقاط وإبراز مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية اعتمادا في ذلك على خصائصها التي تتميز بها ومساهمتها في تحقيق التنمية يعني المساهمة في إنعاش النسيج الاقتصادي للدولة. فهل تفطنت الجزائر لهذه المكانة والدور الفعال لهذه المؤسسات على المستويين الاقتصادي والاجتماعي؟ الإجابة عن هذا التساؤل يكون بعرض لأبرز المراحل التي من خلالها سجل فيه القطاع الوصي على هذه المؤسسات تطورا ملحوظا في سياسته وتوجهاته.

7- واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تتصدر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة أولية في سيرورة التطور الاقتصادي الجزائري وذلك لما لها من دور جوهري في إنعاش الاقتصاد المحلي من خلال مساهمتها الفعالة و الكبيرة في ميادين مختلفة (كامتصاص البطالة، تنوع مجالات نشاطها ...) .عمدنا في هذا الجانب تسليط الضوء على واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بدءا بعرض لمحة تاريخية عن نشأتها و تطورها في الجزائر مرورا بعرض بعض المميزات التي يتصف بها هذا النوع من المؤسسات في الجزائر ما أعطاها ميزة خاصة في التسيير، يستوقف ذلك الحديث عن الصعوبات التي يتخبط فيها هذا القطاع و التي حالت دون الوصول إلى الهدف المسطر سواء من طرف المعنيين بهذا القطاع أو من طرف حاملي المشاريع والاستثمارات.

7- 1 لمحة تاريخية عن نشأة وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

لثلاث عشريات من الزمن ظلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهمشة في الجزائر فمعظم هذه المؤسسات نشأت منذ بداية التسعينات وقبل هذا التاريخ لم تلعب هذه المؤسسات إلا دورا ثانويا إن لم نقل ضعيفا في الاقتصاد الوطني، في حين كانت المؤسسات الكبيرة مسيطرة على النشاط الاقتصادي، فما كان على المستثمرين الخواص إلا اللجوء إلى النشاط في الميادين التي لم تستحوذ عليها. ومع انتهاج الجزائر لمنهج اقتصاد السوق اتخذت الدولة مجموعة من الإجراءات بموجبها تم توسيع مجالات الاستثمار كما قامت بإنشاء وكالات وهيئات مكلفة بتنمية الاستثمار وتدعيمه وترقيته بإصدار قوانين القرض والتمويل كإجراءات متخذة لتشجيع إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة نتج عن هذه المحاولات المأخوذة من طرف الدولة اعتبر القطاع الخاص مكملا للقطاع العام وعرف بموجبها الاستثمار الخاص تطورا ملحوظا وإيجابيا

وتخت بذلك فكرة الدخيل للاعتراف بالدور الذي يمكن أن تؤديه هذه المؤسسات في ظل تحول الجزائر نحو اقتصاد السوق.

استنادا إلى تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي (CNES) تحت عنوان "نحو سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" (2002) نعرض المراحل الأساسية التي سجلت تاريخ نمو وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

7- 1 - 1 مرحلة الأولى: 1962-1982

بعد الاستقلال كل المؤسسات التي كانت تحت سيطرة الاستعمار انضمت إلى لجنة التسيير، ومع ذهاب الملاك الأجانب أدمجت مع مؤسسات عمومية بداية **1967**، وأولى رموز الاستثمار صدرت سنة **1963** كمحاولة لإعادة بناء ما خلفه الاستعمار ونظرا لعدم تسجيل نتائج حسنة أدى ذلك إلى إصدار قانون جديد للاستثمار بتاريخ **1966/09/15** يهدف إلى بناء اقتصاد مخطط يتوقع من خلاله احتكار الحكومة على قطاعات حيوية في الاقتصاد ومركزية القرار على مستوى اللجنة الوطنية للاستثمارات (**CNI**) التي يعود إليها سلطة قبول أو رفض المشاريع الخاصة.

تعقد الإجراءات المشروطة للحصول على الموافقة كانت محل نقاش من طرف اللجنة الوطنية للاستثمارات سنة **1981**، بالإضافة إلى ذلك ثقل الضرائب وقساوة قانون العمل وإغلاق التجارة الخارجية كانت عقبة أمام تأهيل وتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه المرحلة.

7- 1 - 2 المرحلة الثانية: الإجراءات المتخذة لصالح القطاع من 1982-1988

عرف الاستثمار الخاص تطورا ملحوظا نتيجة الإصلاحات التي مست الإطار التشريعي والقانوني المتعلق بالاستثمارات الخاصة كقانون **82-11** المؤرخ في **1982/08/23** الذي نص على مجموعة من الإجراءات المعمولة بها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من بينها:

- منح ترخيص لتحويل الوسائل وبعض مواد الخام.
- منح تراخيص شاملة للاستيراد ولكن بصفة محدودة.
- منح الاعتماد المسبق لكل استثمار لا يتجاوز 3 مليون دينار جزائري.

ولأجل تحقيق ذلك أنشئت **14** هيئة خاصة عرفت بـ " **الهيئة المكلفة بتنمية الاستثمار الخاص** " سجلت هذه الهيئة أكثر من **10000** مشروعا ولم يتم تحقيق إلا نسبة **15** % من المشاريع المعتمدة من طرف هذه الهيئة. انخفاض هذه النسبة في هذه الفترة لا يعبر بالضرورة عن عدم وجود الرغبة أو توفر الفكرة لدى حاملي المشاريع، والدليل تسجيل الهيئة لأكثر من **10000** مشروع بقدر ما يعبر عن وجود عوامل أخرى حالت دون تحقيق المشاريع من بينها شحت مصادر التمويل وعدم أخذ طلبات التمويل مأخذ الجد بالإضافة إلى طغيان البيروقراطية والمحسوبية.

بالإضافة إلى عقبات أخرى واجهت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لخصها تقرير حول حالة ومكانة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2000) فيما يلي:

- ثقل وتعقد الإجراءات.
- نسبة منح القروض من البنوك لا يتعدى **30%** من المبلغ الكلي للاستثمار بالإضافة إلى انخفاض نسبة قبول طلبات القروض.
- صعوبة استيراد تجهيزات الإنتاج.
- المبالغ المستثمرة بها محدودة بـ **30** مليون د.ج بالنسبة لشركة ذات مسؤوليات محدودة (**SARL**) أو ذات الأسهم و10 مليون د.ج للمؤسسة الفردية أو الجماعية.

تتلخص إذا معاناة من يرغب في إنجاز أي مشروع اقتصادي منذ البدء في تحضير المشروع إلى غاية تنفيذه بهذه العقبات، حيث يتوجب عليه المرور بمجموعة من الإجراءات من تكوين الملفات واستخراج الوثائق الإدارية والتراخيص وطلب القرض وفي النهاية هناك إمكانية قبول أو رفض المشروع المقترح. نتيجة لذلك تم توسيع هذه الإجراءات سنة **1988** بإصدار قانون **08-25** المؤرخ في **1988/07/19** الهادف إلى تحرير سقف الاستثمار الخاص والسماح للمستثمر الخاص الخوض في مجالات جديدة على أن تكون هذه المشاريع تدخل في إطار النشاطات التي تعتبرها الدولة من الأولويات.

يعتبر المخططان الخماسيان (**1980-1984**) و (**1985-1989**) التي عرفتهما هذه المرحلة دليلا على الإصلاحات الكبرى التي كانت بداية لإدارة نظام اقتصادي ومراعاة القطاع الخاص وتشجيع الاستثمارات الخاصة كمحاولة لإنشاء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7 – 1 – 3 المرحلة الثالثة: الإجراءات المتخذة لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل الإصلاحات (1989-2000)

عرفت الجزائر منذ **1989** تفتحا اقتصاديا خلف معه تطورا مهما في مجال المؤسسات الخاصة الذي أدى بدوره إلى تزايد عدد المؤسسات الناشئة وبروزها في مختلف القطاعات. في إطار الإصلاحات سطرت الحكومة برامجا حددت إطار قانوني جديد، يهدف الى النهوض بالاقتصاد من خلال تطوير الاستثمارات وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدء من سنة **1990** بصدور قانون **90-10** المؤرخ في **1990/04/14** المتعلق بالنقد والقرض، وبعدها سنة **1991** صدور المرسوم **91-37** المؤرخ في **1991/02/19** المتعلق بتحرير التجارة الخاصة. وهذا اعتراف رسمي بالدور الذي يمكن للقطاع الخاص أن يؤديه في ظل تحول الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق. كما سمح قانون النقد والقرض للمستثمر الخاص بإنشاء مؤسسات كانت حكرا على القطاع العام ومخرجا لهم، بحيث وفر لهم إمكانية الاستفادة من القروض والتمويل اللازمين لتنفيذ المشروع.

في إطار الإصلاحات دائما تم من خلال قانون **93-19** الصادر في **1993/10/05** المتعلق بترقية الاستثمارات تكريس حرية الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي، يتضمن العدالة بين المقاولين المحليين الخواص والأجانب وتعويض الإجراءات التقليدية الإجبارية المعقدة بتصريح بسيط للاستثمار يقدم إلى المؤسسات الإدارية المعنية، بالإضافة إلى تقليص مدة دراسة الملفات وتقوية الضمانات وتشجيعات أخرى للمستثمرين تتمثل في تسهيلات جبائيه وشبه جبائيه.

تم في إطار هذا القانون إنشاء وكالة سنة **1994** تتكفل بمتابعة و دعم الاستثمار الخاص و هي " **الوكالة الوطنية لدعم و متابعة الاستثمار** " كشباك وحيد يتخذ قرارات الاستفادة من التسهيلات التي تمنحها الوزارة المعنية للمستثمرين، و نقولا عن تقرير حول حالة ومكانة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2000) كلفت الوزارة بتحقيق الإجراءات التالية:

- تركيز الإجراءات الإدارية المتعلقة بمشاريع الاستثمار.
- إعطاء الوثائق القانونية اللازمة لتحقيق الاستثمار.
- منح قرارات الاستفادة من التسهيلات التي تمنحها الوزارة المعنية.

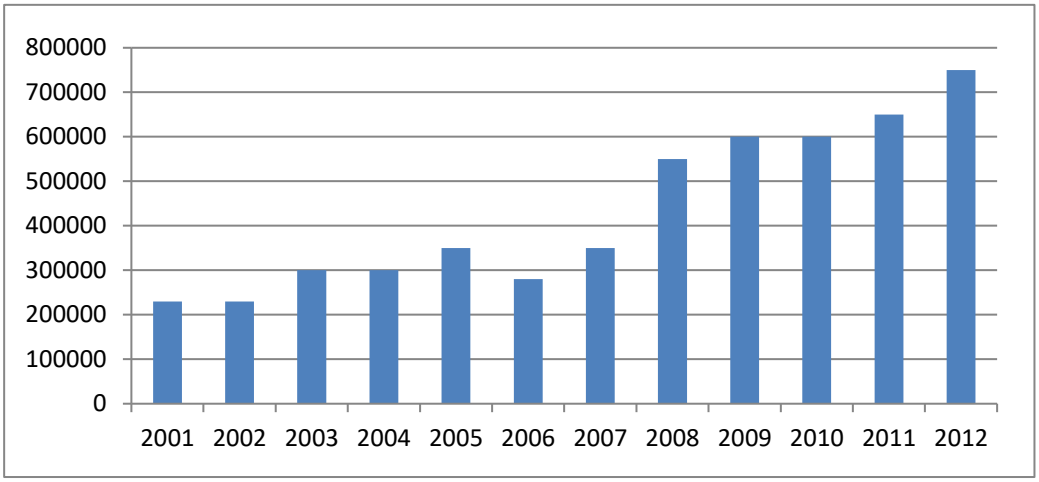
منذ تاريخ إنشائها سجلت الوكالة **30000** مشروعا استثماريا مثلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 99% منها وبلغت قيمة هذه المشاريع **37** مليار دولار بطاقة تشغيل بلغت **1.268** مليون منصب عمل.

من منطلق جدول إعادة التأهيل لقانون **1993** واصلت الدولة إصلاحاتها لتخفيف القيود على القطاع الخاص ومنحه تسهيلات ومزايا أكثر، ما أدى إلى إصلاحات جديدة سنة **2001** الأمر المتعلق دائما بتطوير الاستثمار المتمثل في المرسوم التشريعي رقم **01/03** المؤرخ في **2001/08/20** والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم **01/18** المؤرخ في **2001/12/12**. المرسوم التشريعي الصادر في نفس الوقت مع القانون التوجيهي يحدد ويسطر ويسهل الإجراءات الإدارية منذ بدء مرحلة إنشاء المؤسسة، بالإضافة إلى إنشاء قاعدة لضمان القروض الممنوحة من طرف البنوك مع إنشاء المجلس الوطني للاستثمار (**CNI**) ومفتشيه للتمييز بين الاستثمارات العمومية والاستثمارات الخاصة.

7 – 1 – 4 المرحلة الرابعة

منذ سنة **2001**عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تطورا تدريجيا في نسبة الزيادة موضحا إيه المنحنى البياني، حيث نلاحظ أن عدد نشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر خلال الفترة ما بين **2001-2012** رغم أنها عرفت نوعا من الركود خلال الفترة ما بين **2001-2004** وبعدها لم تسجل أي تراجع في نسبة الزيادة وذلك منذ سنة **2006** إلى **2012**. وهذا إن دل على شيء فإنه يدل أساسا على سياسة الدعم المعتمدة عليها من طرف الحكومة للنهوض بهذا القطاع وتحسين مساره واستمراريته كاستراتيجية للنهوض بالاقتصاد المحلي خاصة في سياق الجمعية الأورو متوسطية.euro-méditerranéen

منحنى بياني رقم (6):تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة ما بين مرحلتي 2001-2012:



Source: le graphique est élaboré à partir des données publiées par le ministère de la petite et moyenne entreprise et artisane http : mipmepmi.gov.dz et htt://mipi.dz

هذه المجهودات في سبيل تشجيع إنشاء مثل هذا النوع من المؤسسات أسفرت عن نتائج إيجابية على المستوى الاقتصادي سجلها حجم مساهمتها في النهوض بالاقتصاد المحلي وفي التجارة الخارجية.

ما يمكن استخلاصه مما سبق أن هذه المراحل تعتبر نقطة تحول إيجابية بالنسبة للقطاع الخاص بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة. فالخطوات الجبارة التي قامت بها الدولة في ظل الإصلاحات لتخفيف الضغوط والقيود على هذا القطاع وتشجيع الاستثمارات الخاصة، بدءا بإصدار قانون القرض ليستفيد منه كل فرد لديه رغبة أو تتوفر له الفكرة لإنشاء مشروع ولا تتوفر لديهم الأموال اللازمة لتجسيد مشروعهم وجعله واقعا، هذا الدعم المالي جاء لتحفيز المستثمرين الخواص وإنشاء مؤسسات صغيرة أو متوسطة خاصة بهم. وأمام المشاكل التي مثلت عقبات أمام تطور هذا القطاع وقضت على الكثير من الاستثمارات، قامت الدولة بتبسيط ما يجب حتى لا تشل إرادة المستثمر وحتى تحافظ على هذه الإرادة وإحياء المشاريع بدل قتلها، كذلك قامت بتسهيلات فيما يخص الإجراءات الجبائية وتخفيض الضغط الجبائي على هذا النوع من المؤسسات، ولاستقبال هذه المشاريع ودعمها وحتى متابعتها أنشئت لهذا الغرض وكالات خاصة تخدم المستثمر والمشروع وتحاول جعله عمليا قدر المستطاع.

7 – 2 مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

من خلال الإحصائيات المتاحة التي مست مجالات التشغيل والنشاط والتجارة الخارجية نستنتج مدى حجم مساهمة هذه المؤسسات في الاقتصاد المحلي.

7 – 2 – 1 توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال

لتوضيح مساهمة هذا النوع من المؤسسات في ميدان التشغيل عمدنا إلى عرض الجدول أدناه الذي تضمن معطيات مست عدة مؤشرات وهذا حتى تاريخ **1999/12/31.**

جدول رقم (4): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال

عدد العمال	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد العمال المشتغلين	النسبة %
أقل من 9 عمال	148.725	%93.24	221.975	%34.95
49-20 عامل	3.322	%2.02	99.664	%15.7
90-10 عامل	5.778	%3.62	77.082	%12.15
99-50 عامل	997	%0.62	67.664	%10.66
أكثر من 100عامل	685	%0.42	168.005	%26.48
المجموع	159.507	%100	634.375	%100

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن عدد المؤسسات المصغرة التي تشغل أقل من **10** عامل تمثل نسبة **93%** من مجموع عدد المؤسسات وهي نسبة جد معتبرة إذا ما قارنها بالنسب المسجلة في الفئات الأخرى، في حين تحتل المؤسسات التي تشغل من **10** عمال إلى **99** عامل الصدارة في نسبة عدد العمال المشغلين بنسبة تقدر بـ **38** % يليه بعدها المؤسسات المصغرة بفارق صغير يقدر بـ **35** % أما بالنسبة للمؤسسات المتوسطة التي تشغل أكثر من **100** عامل فالنسبة المسجلة في هذه الفترة ضئيلة جدا وتكاد تنعدم متمثلة في **0.42** % من مجموع العمال المشغلين.

إن هذه النسب التي حققتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التشغيل لا تختلف كثيرا عن النسب التي حققتها هذه المؤسسات في الدول المتقدمة، فهي لم يقدم فقط خدمة على المستوى الاقتصادي بإنعاشه بل كذلك على المستوى الاجتماعي لامتصاصه المعتبر لنسبة البطالة وقدرته على توفير مناصب الشغل بمختلف أنواعه ومجال تخصصه، وهذا راجع للتزايد المستمر في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشئة وما تحمله من فرص كثيرة لفتح مناصب جديدة للتوظيف.

7 – 2 – 2 توزيع المؤسسات حسب فروع النشاط

تنوعت مجالات النشاط التي استثمرت فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تجارة والصناعة الغذائية إلى البناء والأشغال العمومية كما مست قطاع النقل والمواصلات والخدمات.

جدول رقم (5): توزيع المؤسسات حسب فروع النشاط لسنة 1999

فروع النشاط	عدد المؤسسات	النسبة %	عدد العمال	النسبة %
البناء و الأشغال العمومية	42.687	%26.7	247.243	%38.9
التجارة	26.073	%16.43	66.553	%10.49
النقل و المواصلات	14.018	%8.78	21.640	%3.41
الخدمات	13.702	%8.59	18.259	%2.87
صناعة غذائية	11.640	%7.24	49.488	%7.8
المجموع	108.120	%67.78	408.183	%63.47

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

نلاحظ من خلال هذه المعطيات أن نسبة كبيرة من المؤسسات الصغيرة والمتوسط تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية بنسبة تقدر بحوالي **42** % في حين تنخفض النسبة في المجال الصناعي حيث لا تمثل سوى 7 % من مجموع المؤسسات. انخفاض هذه النسبة في المجال الصناعي يجعلنا نتساءل عن الأسباب هل هو راجع إلى سبب التمويل بمعنى عدم توفر رؤوس الأموال للخوض في هذا المجال الذي يتطلب كثافة رؤوس الأموال لسد احتياجاته من التجهيزات وآلات دقيقة ومعقدة وذات نوعية متطورة

والتي غالبا ما يتم الاستحواذ عليها من الخارج، أو السبب راجع إلى العراقيل التي يواجهها الشباب المستثمر للخوض في هذا القطاع الحساس أو هو ناتج عن أسباب أخرى نجهلها.

فالنهوض بهذا المجال (الصناعي) في الجزائر الذي لازال إلى يومنا هذا عاجزا يستوجب البحث عن الأسباب والعمل على إزالتها لتفعيل دور هذا النوع من المؤسسات في هذا المجال.

7 – 2 – 3 مساهمة المؤسسات في التجارة الخارجية

خطت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خطوات جبارة في التجارة الخارجية فهي لم تكتف باستيراد المنتجات لتلبية حاجات ومتطلبات السوق الداخلية وإنما ساهمت من خلال صادراتها غزو الأسواق الخارجية.

← **الواردات:** حتى تاريخ **30** سبتمبر **1990** قدرت الواردات التي ساهم بها المتعاملون الاقتصاديون الخواص بنسبة **50 %** فيما يخص المواد المستورة ما عدا الطاقة والمواد الخام وهو ما يعبر عن تحرير التجارة الخارجية في الجزائر.

عمدنا استحضار جدول يوضح نسب مساهمة القطاع الخاص في تلبية متطلبات السوق الداخلية عن طريق الواردات، حيث سجل مساهمة فعالة في تلبيته لمختلف المواد الغذائية والاستهلاكية بالإضافة إلى توفيره لتجهيزات الاستثمار من زراعة وصناعة حيث تحتل المواد الاستهلاكية والتجهيزات الزراعية الصدارة في نسبة الواردات التي يساهم بها هذا القطاع يليها المواد الغذائية والمواد نصف المصنعة في حين تبقى الاحتياجات من المواد الخام والتجهيزات الصناعية التي يلبيها هذا القطاع عن طريق الاستيراد صغيرة.

جدول رقم (6): نسبة القطاع الخاص في الواردات (حسب المواد) لسنة 1999

المواد المستورة	المواد الغذائية	الطاقة	مواد نصف المصنعة	مواد خام	تجهيزات زراعية	تجهيزات صناعية	مواد استهلاكية
النسبة	%68.85	%48.85	%69.21	%49.2	%70.36	%57.47	%81.80

المصدر: تقرير حول حالة ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،2000.

← **الصادرات:** فيما يتعلق بالصادرات ومساهمة القطاع الخاص فيها فإنه حتى تاريخ **30** سبتمبر **1999** بلغت صادرات المتعاملين الاقتصاديين الخواص **115** مليون دولار أمريكي بنسبة **29.50** % من مجموع الصادرات خارج المحروقات، وتهدف السلطات إلى تحقيق من خلال هذه المساهمة ما قيمته 2 مليار من الدولارات كصادرات خارج المحروقات في سنة **2000.**

هذه النسبة المحققة من الصادرات تبقى غير مشجعة مقارنة بعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة على المستوى المحلي، لهذا على السلطات إجراء المزيد من التحسينات على مستوى هذا القطاع واعتباره كورقة رابحة للرفع من مستوى صادراتنا وجعلها بديلا للمحروقات، من خلال وضع هيئات خاصة لمرافقة وتشجيع هذا النوع من المؤسسات لغزو الأسواق الخارجية في محيط يصعب تجاوزه، بالإضافة إلى نقطة جد مهمة تتمثل في فتح أبواب التسهيلات أمام هذه المؤسسات فيما يخص القوانين، المعاملات، الاجراءات، المساعدات...إلخ التي من شأنها الرفع من معنوياتها ودفعها إلى الخوض في هذا مجال التصدير .

هذه الإحصائيات المقدمة إلى حد الآن مثلت حجم مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري في كل من ميادين التشغيل، مجالات النشاط والتجارة الخارجية وما يترتب عن ذلك من فوائد واستفادة يمكن أن تحققها كل منها سواء على المستوى التنموي الاقتصادي أو الاجتماعي.

فمساهمة هذه المؤسسات في مجال التشغيل مكن من خلق مناصب عمل، هذا يستدعي بالضرورة البحث عما يشغلها من خلال القيام بعمليات التوظيف، ومن شأن هذا حل الكثير من المشاكل والظواهر التي تنشأ وتنتج لتواجد الكثير من الشباب من دون شغل. أولها وهي الجوهرية ظاهرة البطالة التي بدورها تجلب الكثير من الحلول كالقضاء على ظاهرة العنوسة، تعاطي المخدرات أو الكحول، الهجرة غير شرعية.....إلخ

لاتزال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى يومنا هذا تشكل مصدرا أساسيا في التشغيل، فوصول هذا القطاع اليوم إلى **342782** مؤسسة صغيرة ومتوسطة بمعدل نمو وتطور يقدر بـ **9.5** % لسنة **2005**، بحيث **15000** مؤسسة تنشأ كل سنة ليصل عددها إلى **20000** مؤسسة لسنة **2005.** هذا

الإقبال على إنشاء هذا النوع من المؤسسات والتطور المتزايد والمتسارع لها، يقابله زيادة معتبرة في معدل التشغيل الذي تحققه هذه المؤسسات حيث يوظف حاليا هذا القطاع أكثر من مليون شخص مع الإشارة إلى أن هذه النسبة قد تكون أزيد من ذلك. وهذا راجع لعدم التصريح بالعمال، وتحقيقها لهذه النسبة دليل على مرونتها في التشغيل ومساهمتها الفعالة وبشكل كبير ومستمر في تخفيض معدل البطالة.

هذا الدور الفعال الذي تلعبه هذه المؤسسات في مجال التشغيل ساهم من جهة أخرى في القضاء على الظواهر الاجتماعية التي قد تنتج لتفشي ظاهرة البطالة في المجتمع كالسرقة، التشرد...إلخ، وما صاحبه ذلك من حلول للمشاكل النفسية كالقلق، الاكتئاب والانتحار...إلخ، ومن جهة أخرى تحقيق الانتعاش الاقتصادي بتوفير مداخيل توظف في تلبية حاجات الأفراد ومتطلباتهم وتترجم إلى طلب إضافي في السوق، فمعالجتها لمشكلة البطالة تعالج مشاكل أخرى ليست فقط اقتصادية بل حتى اجتماعية ونفسية قد تترتب عن وجود هذا المشكل.

تمكنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستحواذ على حصة كبيرة في الاقتصاد المحلي، حيث يمثل هذا القطاع **70** % من الإنتاج الداخلي بمعدل **19000** مليار دينار فاستثمارها في مختلف فروع النشاط وبنسبة كبيرة سمح لها بسد العجز الذي كانت تعاني منه بعض القطاعات الحساسة و حال أمام تلبية حاجيات و متطلبات السوق الداخلية كالبناء و الأشغال العمومية، النقل والمواصلات...إلخ .هذا بالإضافة إلى مساهمتها في التجارة الخارجية حيث تمكنت من أخذ حصة معتبرة فيما يخص مسؤولية توفير متطلبات السوق الداخلية من منتجات و سلع بواسطة خوضها في مجال الاستيراد و بهذا الشكل خففت من عبء الدولة و خففت ميزانية الخزينة العمومية من الاستيراد، أما فيما يخص الصادرات فتأمل الحكومة أن تجعل من هذه المؤسسات كبديل للمحروقات من خلال ما يمكن أن تحققه في مجال التصدير و الرفع من صادرات الجزائر للخارج و تحقيق ذلك يتطلب من الحكومة رسم برنامج واستراتيجية فعالة يخص هذا المجال بمعنى " المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و التصدير ".

ما حققته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نتائج إيجابية راجع إلى الجهود الكبيرة لتطوير سياج هذا القطاع أشرفت عليه الوزارة المعنية بإنشاء برامج عمل خاصة وعمليات تحسيسية لصالح للمستثمر مثل برنامج MEDA ميدا وبرنامج تأهيل الاستثمارات الفلاحية...، الهادفة إلى تسطير طريق للمستثمر. فبعدما

كان المستثمر الصغير ينظر بعين واحدة أصبح ينظر بعدة عيون بحيث أصبح حاملو المشاريع يستقبلون ويتلقون الدعم والتكوين اللازمين وتزودهم بمعلومات اقتصادية كمرجع للعمل وإطار معلوماتي لإنشاء مؤسستهم الخاصة وتنمية استثمارهم، فبرنامج ميدا مثلا يقوم بتقديم السند والدعم لهذا النوع من المؤسسات وتمويلهم بتجهيزات خاصة ومعلومات حديثة (الإعلام الآلي، البرمجيات...) وهذا حسب احتياجاتها وحسب تشخيص البرنامج.

8 - خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

على ضوء ما وصفته الباحثة **ملبوسي (2005) Melbouci** في دراسة لها حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تتميز هذه الأخيرة بمجموعة من الخصائص المرتبطة بمتطلبات المحيط الذي تتطور فيه، وحسب نفس الباحثة وعلى ضوء بعض الأبحاث المستخلصة من طرف **خليل Khalil (2006)** التي جاء بها في تدخلاته في الملتقى الدولي الثامن حول "عولمة المؤسسات الصغير ة والمتوسطة ونتائجها على استراتيجية المقولاتية " يمكن تلخيص خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فيما يلي:

- ← المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كثيرة التوجه إلى النشاطات المهملة من طرف المؤسسات العمومية، ما يمنحها مكانة مريحة من الامتياز والاحتكار ويجعلها تحقق إرادات كبيرة ولكنها قليلة التجديد فيما يخص الإنتاج.
- ← هي مؤسسات ذات طابع عائلي وقليلة التفتح على الغرباء.
- ← ضعيفة التحكم في تقنيات التطور فيما يخص التحويل، الانصهار، التجميع كما أنها قليلة الاستثمار في هذا المجال.
- ← بعض نشاطات المؤسسة تتم في إطار غير مصرح به Informel (المالية، التسويق، الإنتاج...) ما يسمي بالقطاع غير الرسمي.
- ← أسواق هذه المؤسسات هي أساسا محلية وطنية مع صعوبة في غزو الأسواق الدولية.
- ← علاقة الشراكة بين المقاولين والأنظمة الحكومية مازالت غير منظمة.
- ← عراقيل إدارية (النظام البنكي، الضرائب، الجمارك، الرموز التجارية ...)

المجال الثاني: عموميات حول مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تمهيد

إذا كانت المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يشار إليها بتنوعها فهي تتقاسم ميزة أساسية خاصة بها تتضمن في وجود شخصية رئيسية، المعروفة بتواجدها الدائم و المهني في كل مكان ألا و هو المسير Le dirigeantفجمل الدراسات و الأبحاث التي عالجت موضوع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة أعطت أولوية خاصة لرئيس المؤسسة على اعتباره القاعدة الأساسية لمؤسسته و شرط وجودها و نموها و بقائها فالمجالان (المؤسسة الصغيرة و المتوسطة ، المسير) مرتبطان، بحيث لا يمكن معالجة إشكالية هذا النوع من المؤسسات دون إعطاء عناية خاصة بمسيرها باعتباره يتكفل بكل العمليات المهمة في الإدارة. لأجل هذه الخصائص والتحديات اليومية التي تضعه موضع تأثير جاء هذا المجال لتسليط الضوء على هذه الشخصية ومحاولة حل اللغز المتعلق به لأجل توضيح المفاهيم والجوانب المتعلقة بالمسير من خلال التساؤل عن دوره، كفاءاته، أهدافه.

1-عمن نتحدث؟ هل يمكن إعطاء تعريف خاص لمسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟ هل هو مسير أو مقاول؟

لقد تعددت المفاهيم والمصطلحات التي أسندت إلى مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فتارة يطلق عليه رئيس مؤسسة، مدير وتارة أخرى مقاول، مسير، المالك المسير، .....إلخ. لكن غالبا ما يرفق مصطلح مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بمصطلح مقاول، وهذا راجع لعدم وجود تعريف موحد متعارف عليه بين الباحثين والمهتمين يفصل بين المصطلحين.

لقد استحوذ مفهوم المسير على اهتمام العديد من الباحثين أمثال**Mintzberg** حيث عرفه على انه " مسؤول المنظمة أو وحدة من وحداته" ويضيف كذلك في تعريفه "هو الشخص القادر على اتخاذ القرارات الإستراتيجية" (Mercure Daniel et all,2012,P99).

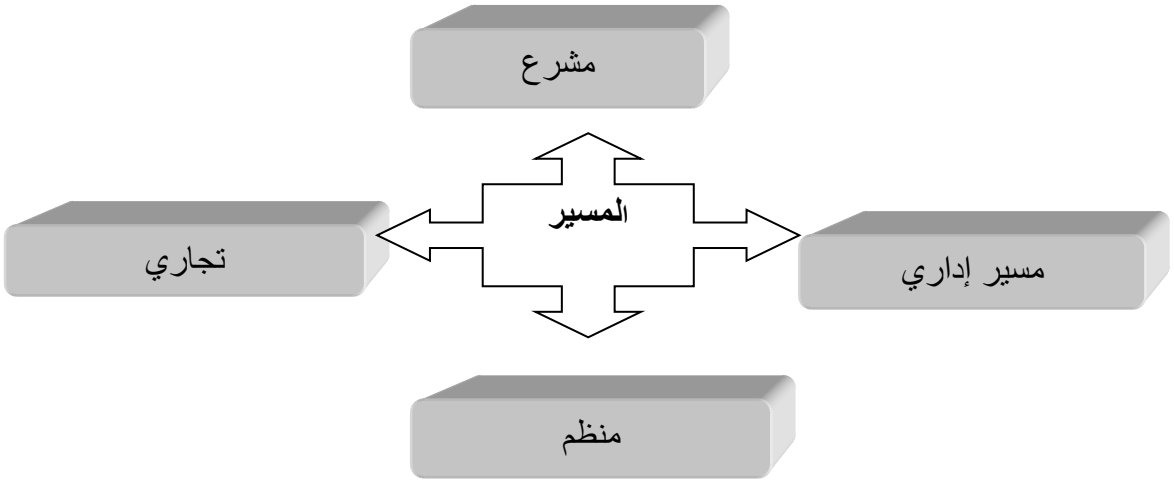
يعتبر إذا مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عموما المسؤول عن المنظمة وغالبا ما يكون المالك وإلى أبعد من ذلك عرفه **Fillion**بحيث وصفه على أنه " شخص مبدع يتميز بالقدرة على تحديد وتنفيذ

الأهداف للمحافظة على المستوي العالي من الاستقرار لاغتنام الفرص واتخاذ القرارات المحفوفة بالمخاطر " (العمل والوظيفة ،2012، ص: 99).

بهذا المعني المسير يطور وينفذ رؤاه بالتركيز على الخبرة والحدس والإدراك بهدف التميز بين المتغيرات المتاحة في السوق التي يحددها كعامل نجاح أو تهديد.

في حين يصفه كل من **ميسيقام وسامو (2011) Messeghem et Sammut** برجل - الأوركسترا Homme - Orchestre حيث يعتبر مهنته متعددة الأوجه -une action multi facette، فهو في أن واحد مشرع، منظم، إداري، تجاري، وحاول توضيح هذه الخاصية الأساسية للمسير المقاول وأعماله المتعددة الأوجه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (7): المسير محرك العمل



Source : Messeghem & sammut, 2017, P :67

فالمسير قبل كل شيء هو "**مشرع** " بمعنى عليه إثبات أن للمؤسسة موارد مالية وبشرية، تعرض خدمات لإرضاء أصحاب المصلحة، وهي شرعية مرتبطة بمصداقية المشروع وتصميمه والديمومة المالية له وهذه الشرعية مشروط بقدرة المقاول على **إدارة وتسير** أعماله، فالمسير عليه إظهار مهاراته **كمنظم** فهو مودع المهارات التي من المهم إشراكها مع العاملين نتبين في طريقته في إرضاء زبائنه من خلال **المشاركة التجارية** للمقاول، مهمته الأولي بيع ما تم إنتاجه. لا يمكن الفصل بين هذه الأعمال الأربعة،

فهي تمثل ثروة أعمال المسير الملقب ب**رجل -الأوركسترا** وعليه المسير هو نتاج هذه الوظائف التي يستوجب التفريق في كل منها.

في سنوات الثمانينات حاول الباحثين التميز بين المصطلحين **مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمقاول،** واعتبروا **المسير** هو الذي يتنبأ ويسير المؤسسة بهدف تحقيق أهدافه الشخصية فالمؤسسة هي مصدره الأساسي للدخل وهي مرتبط بالحاجات والطموحات الشخصية والعائلية له. في حين **المقاول** هو الذي يسير المؤسسة لتحقيق هدفه الأساسي وهو الربح والتنمية فهو يتميز "بسلوك المبتكر".

جاء في مضمون هذين التعريفين أوجه تشابه في المعنى بين المصطلحين **أولاهما** افتراض أن مسيري المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و المقاولين كلاهما منشئ لمؤسستهم **ثانيا** التساؤل ما إذا كانت من بين الأهداف الشخصية لدي مسيري هذه المؤسسات الربح و التنمية كما هي معبرة عنها لدى المقاول و عليه فاعتباران مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هو امتداد لمؤسسته فضمان الاستدامة هو ضمان لوجوده .أما بالنسبة لوصف المقاول بالمبتكر فعلي ضوء المراجعة النظرية لكل ما تم تقديمه إلى حدى الآن من معلومات حول مميزات المسير في هذا النوع من المؤسسة عن غيره، حيث أشارت في مجملها بتميز مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بهذه الصفة .

1 – 1 مسير أو مقاول

مصطلح المقاول في أغلب الأحيان هو المفضل، نظرا لإمكانية استعماله في جوانب واتجاهات مختلفة، وقد أعطي ثلاثة كبار اقتصاديين حسب ما جاء عن **فوركاد ومرشزني (1977) Fourcade et Marchesnay**المقاربات التالية:

- ← المقاول هو ببساطة رئيس المؤسسة الذي يجمع وينسق بصفة تطبيقية وفعالة أدوات الإنتاج والمواد الاقتصادية لبلوغ الأهداف المسطرة.
- ← بالنسبة للبعض المقاول هو الذي يتحمل المخاطر عند ارتباطها بالشك في النتائج، لثقته الكبيرة بالنفس واندفاعه وصلابته وعدم تقبله ورفضه للروتين.

← بالنسبة للآخرين المقاول هو المبدع أو المبتكر الذي يطلع على كل ما هو جديد في تنظيم الإنتاج، والمبدع عموما هو الذي يعطي قيمة اقتصادية في التنظيم بمعنى تجديد تقني وعلمي، أو بمصطلح أخر هو الذي يبتكر ويستعمل معلومات اقتصادية مهمة.

تسمح هذه **المقاربات الثلاث** بإعطاء تميز بسيط وهو **أولا** افتراض كبير على أن المقاول هو رئيس التنظيم بمعني المسير، ففي هذه الحالة قد يكون المقاول مالك للمؤسسة ومسيرا لها في نفس الوقت، بحيث يقوم بصفة عملية وفعالة بالعمليات الإدارية من تنسيق، تجميع، تطبيق لبلوغ أهدافه المسطرة حسب طموحاته ودوافعه، تفسرها دافع الملكية الذي يدفعه إلى الارتباط والاندماج أكثر بنشاط عمله، لتنمية مؤسسته وتطويرها. **ثانيا** افتراض ضيق على أن المقاول ما هو إلا عامل ملتزم يتميز بخصائص وميزات جد مفيدة وهادفة، تحدد سلوكاته وأفعاله، فهو الشخص الذي يأخذ على عاتقه المخاطر لاتصافه بسلوك المجازف، يحفزه إلى ذلك ثقته بنفسه واندفاعه وصلابته، وحبه للتطلع على كل ما هو جديد ومتجدد لرفضه للروتين، وهو المبدع الذي يبحث ليأتي بما هو جديد، ويطلق على هذه السلوكات ب "**سلوكات المقاولين**". ومن المهم في هذه الحالة إجراء تمييز بين المسير والمقاول وأيهما يؤخذ في الحسبان لسببين رئيسيين:

- **أولا:** كون مقاول ليس حالة خاصة بمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط، فالعامل مثلا في المؤسسة الكبيرة يمكنه أيضا أن يملك سلوكات المقاولين بمعنى يكون مبدع ومخاطر لكونها صفات يمكن أن يتصف بها أي شخص وفي أي مجال.
- **ثانيا:** أن يكون مقاول ليس حالة مستقرة، ففي بعض فترات النشاط مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لديه سلوكات مقاولين مرتبط بظروف شديدة ومواقف معنية وبالقدرات التي يجب استغلالها في الوقت المطلوب، لكن في فترات أخري ما عليه إلا القيام بدوره الإداري في التنظيم دون إبداع.

على أية حال الذي يهمنا في الدراسة هو المحرك و المنشط الأساسي و الجوهري في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الذي يتكفل بمعظم العمليات و الأنشطة الإدارية ، و المسير الوحيد الذي يهتم بتسيير نظام المؤسسة، الذي تقع على عاتقه أعقد و أصعب المهام و المسؤوليات التي يتوجب عليه القيام

بها بفعالية و مهارة عالية، فهو المسؤول الوحيد عن اتخاذ القرارات الإدارية الحاسمة و الصعبة و مواجهة المشكلات التي تعترض التنظيم و حلها و التحكم في شبكة الاتصالات ....سواء أطلق عليه مقاول أو كان مالك – مسير للمؤسسة أو مدير أو رئيس للمؤسسة.

2-مراجعة أدبية لمختلف تصنيفات المسير

حاول العديد من الباحثين كل حسب وجهة نظره وسياق دراسته إيجاد تصنيفات مختلفة لأنواع مسيري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة Les typologies de dirigeantفي سبيل تجميع مختلف الخصائص السلوكية والسيكولوجية التي يتميز بها مسير هذا النوع من المؤسسات، أسفرت هذه الجهود إلى تطوير تصنيفات مختلفة نجدها تارة متقاربة وتارة أخري مختلفة تماما، ضمن هذا السياق حول **بن حمدي وشابلي (2012) Ben Hamdi et Chapelier** تجميع أهم ومختلف هذه الأنواع وصنفوها في الجدول الاتي:

الجدول رقم (7): يتضمن التصنيفات الأساسية لمسير الصغيرة. والمتوسطة

الباحثين	التصنيف - typologie
Chalvain 1971	- **المشارك**: يفضل التعاون عن الالتزام هو ضد وجود علاقة عمودية في المؤسسة ويفضل العمل الجماعي مع مرؤوسه. - **مغامرl'entreprenant**: يفضل الالتزام ويمارس سلطته ويفرض أفكاره بعبارة أخري فهو عكس المشارك - **الحد الأقصى le maximalité** :الوسيط بين الاثنين يفضل الالتزام و التعاون معا هدفه الرئيسي نمو المؤسسة و الحصول على نتائج جيدة.
Mile et Snow 1978	-**المنقب le prospecteur**: المبدع التقي أين الابتكار هو مركز الفائدة. - **المبدع l'innovateur**: هو أيضا مبتكر ويركز اهتمامه على كل مراحل عملية ظهور الفكرة إلى غاية تطورها وتجسيدها. - **التابع :le suiveur** هو المقلد الذي لا يبدع يبحث عن التحسن بإلهام من الآخرين. **رد الفعل:le réactif** يتكيف بعد الصدمة هو سلبي ويتواجد غالبا في محيط قليل

	الاضطراب
Lafuente et Salas 1989	- **حرفي:l'artisan** يهتم بطبيعة مهامه - **الإداري le managérial**: محفز بهيئة عمله **المجازف-le preneur:** محفز بالمخاطرة و التحدي
SIW 1995	**مواطن le citoyen:** تاجر بمستوي تعليمي ضعيف فائدته النمو. - **عامل le travailleur**: مبتكر، المؤسسة تشغل وقته، يعرف كيف يحاط. - **راقصle danseur**: تقني قديم في كل المؤسسات الكبيرة محفز لإنشاء اعمال خاصة بالشباب - **لاعب الدفاع le voltigeur**:بدأ عمله بسبب عدم الرضا في العمل السابق، مستوي تقني جيدا، معارف تسيرية، إستراتيجية واضحة.
Julien et Marchesnay 1996	- **مسيرle PIC** (النمو، الاستقلالية، استمرارية Pérennité-indépendance croissance relativeيبحث عن الاستقرار والاستقلالية المالية والنمو في المرتبة الثانية فهو مجنب للمخاطر **المسير le CAP:** النمو هو الأهم يرجع الاستقلالية إلى المرتبة الثانية فهو "مجازف المخاطر".
Filions 2000	**الحطاب le bucheron:** الوقت بالنسبة له مورد جد ثمين فهو طموح ويملك قدرات جيدة للعمل، لا يحب الحشد ويفضل العمل بمفرده لاعتقاده أن انجاز العمل يكون بشكل جيد ووفقا للمواصفات المحددة مسبقا في كراسة الأعباء Le cahier des charges من الممكن في لحظة معينة من تطور مؤسسته أن يتوقف لي النظر إلى أشجاره les arbres ويقبل النظر إلى أبعد من ذلك الغابة (la foret) إذا يمكن له تحقيق هذا المستوي الأول من التفكير الاستراتيجي للمؤسسة التي يسيرها بإمكانه فعلا البدء بالنمو فالحطاب يبقي النوع الأكثر شيوعا للمسير- المالك للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة **فراشة:le papillon** هو شخص اجتماعي لديه الكثير من العلاقات يحب المشاركة بقوة ولكن هذا لا يدوم طويلا فهو شخص يحب التغير. **رياضي:le sportif** يحب الاستجمام والتسلية والاحتفال لديه استعداد طبيعي

	للهوايات الإبداعية (رياضة، فن، ثقافة..) يعتبر مؤسسته كدعم مالي تسمح له بالحصول على الموارد الكافية للقيام بالأنشطة التي تهمه فعلا "الإستراتيجية" منطقية عقلانية ليس لديه ميل خاص للنشاط المهني فهو يعتبرها البقرة الحلوب «vache à lait». **الماهر le bricoleur**: يخصص كل من جهده ووقت فراغه للمؤسسة لديه عمل أخر رسمي فمؤسسته هي هوايته المفضلة وفيها يتحقق بالكامل ويستثمر كل مدخراته لتطويرها. **المحول:le converti** لديه شعور أنه وجد المشروع ونتيجة لذلك كل حياته تتوقف على هذا الاكتشاف الأساسي وهذا يمثل بداية مسار مهني جديد بالنسبة إليه هذا ما يسمح له بالإنجاز واستغلال إمكانياته بالمعني الايجابي. **المثابر :le missionnaire** في أغلب الأوقات ينشئ المؤسسة لوحده متمكن جدا من منتوجه ويملك شغف حقيقي بما يقوم به فهو مقتنع أن عمله عنصر مهم للمجتمع أين يمارس نشاطه، يعتبر المؤسسة كائن حي، تعليم وتطوير موظفيه يعتبر بعد أساسي في نظره مستقبله مرتبط بشكل وثيق بنمو وتطور مؤسسته وبالتالي يظل مستعدا للمنافسة يكرس معظم وقته في الاتصال والمشاركة مع فريق العمل من أجل التبادل، الاستماع، المناقشة. **فنان:artiste** هو المسير الذي يطور المعرفة لاستغلالها لمتابعة فرص تنظيم المشاريع يميل إلى العمل في بيئة صغيرة والتركيز أساسا على الروابط القوية.

Source: Ben Hamdi et Chapelier ,2012, P :4

يضيف في نفس المجال كلآ من **مرشزني وميسيقام Merchesnay** et **Messeghem (2011)** معايير أخرى لتصنيف المسير:

- الملامح النفسية للمسيرين التي من خلالها يتم تقيم شخصيته

* الأفعال والسلوكات التي تسمح بتقييم نمط القيادة في المهام المرتبطة بتسيير المؤسسة.
* أهداف المسير النمو والاستدامة واستقلالية المؤسسة.

من خلال تفحصنا للجدول نستنتج أن المعايير الأكثر اعتمادا في تصنيف مسيري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتمثل في: الحكم الذاتي، الأخذ بالمخاطر، الميل إلى تفضيل التنمية والاستدامة، الربح، الاستقلالية، الإبداع.... إلخ. ومع ذلك لا وجود لنموذج متعارف عليه يمكننا من إعطاء تصنيف موحد لمسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

3 - الملمح الشخصي لمسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة Le profil de dirigeant de PME

إعداد ملمح شخصي un profil خاص بمسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أصبح أساسي في إستراتيجية إدارة هذه المؤسسات حيث تعتبر أهدافه، ملامحه الشخصية، تصوراته وقيمه من بين العناصر التي تميزه. وعليه فوضع الملمح الشخصي للمسير يستوجب الإشارة أولا للمعايير الأكثر استعمالا" لتصميم نموذج خاص بمسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وبعدها التركيز على محتوى هذا النموذج.

3- 1 المعايير الأكثر شيوعا لتصميم نماذج خاصة بالمسير

من بين مختلفة المحاولات التي قدمت في سبيل تحديد المعايير التي يبنى على أساسه نموذج خاص بهذه الفئة، نذكر منها تلك المقترحة من طرف **بارا داس و دافال (1996) Daval et Paradas** ، تدخلات هؤلاء ه بالتأكد قديمة و لكنها تبقي أكثر عملية إلي يومنا هذا. حين تستغل في الأعمال الخاصة بملف مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

3 - 1 - 1 تدخلات بارا داس paradas: ركز هذا الباحث على العناصر التي تؤثر في تأسيس نموذج خاص بالمسير مصنفا إياها في ثلاثة مجموعات وهي:

3- 1 - 1 - 1 العناصر التاريخية: تتعلق بمختلف العناصر المرتبطة بتاريخ المسير يتم تحديده في ملفه الشخصي، كمعيار السن الذي يؤثر على مستوى إدراكه بالإضافة إلى التجربة والثقافة والتكوين القاعدي والمتواصل، حيث تساهم هذه المعايير في تحديد مستواه وتعزيز الابتكار، كما يؤثر معيار المصالح الشخصية والأسرية على إستراتيجية المؤسسة على المدى القريب والبعيد.

3- 1 - 1 - 2 الخصائص الشخصية: الأكثر تقدما منها الحاجة إلى الانجاز وإثبات الذات Besoin de réalisation et d'accomplissement personnelle الشعور بالقدرة على التحكم في

مصيره والاحداث من حوله Sentiment de capacité de contrôler sa destinée et les événements autour de soi بالإضافة إلى الميل للمخاطرة، الثقة بالنفس، العزم détermination، الحاجة للاعتراف به، الحاجة للاستقلالية. على الرغم من أن هذه الملامح الشخصية لا تسمح بإعطاء تميز واضح بين المسيرين الذين نجحوا في تسير مؤسستهم واللذين أخفقوا في ذلك، بالإضافة لعدم الاتفاق على قبول هذه الملامح بمعني لا يوجد معيار مطلق يحدد من خلاله مميزات المسيرين كما أن تحلي الشخص بميزة من هذه الميزات لا يعني بالضرورة سيصبح مقاول أو مسير.

3 – 1 – 2 تدخلات دافال Daval: اقترح هذا الباحث تناول معاكس لتدخل **باراداس paradas**حيث استخلص من خلال النماذج السابقة المعايير الأكثر استعمالا و عبر عنها بالحاجة إلي: الحكم الذاتي besoin d'autonomie، إثبات الذات، الثقة بالنفس، الحاجة للنمو، الابتكار، الإبداع، السعي للربح، البحث عن الأمان، الاستدامة، مواجهة المخاطر، الخبرة، الحاجة للاستقلالية، الحاجة للسلطة، نمط التسيير، رؤية إستراتيجية، و من جهة أخرى يصعب الحديث عن نوع - الملمح un profil- type خاص بمسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هذه الصعوبة تكمن في كون المسير شخص يملك هوية جسدية، نفسية ،اجتماعية، ثقافية خاصة به و التي ترافقه أينما كان

في حين تمكنا **سوبر ومارز Merz(1995)** و **Sauber**من خلال دراسة امبريقية التميز بين أربعة ملامح شخصية للمسير Profil de dirigeant نظمها في أربعة مجموعات نعرضها فيمايلي:

المجموعة الأولى للمسير: تضمنت مركزية القرار فاتخاذ القرار لدى مسير هذه المجموعة مركزي جدا لا تحتاج الى وضع إجراءات علمية رسمية فهو لا يهتم كثيرا بالبحث عن المعلومات، كما أن وصف النشاطات لا يخضع لقواعد وإجراءات لديه نظرة عدائية للمحيط ويعتبره غير ديناميكي

المجموعة الثانية: يعطي مسير هذه المجموعة أهمية خاصة لجمع المعلومات (داخليا وخارجيا)، مجهوده مكرس لإضفاء الطابع الرسمي للقواعد والإجراءات، عمليات التسيير فيها مركزة على مستوي مصلحة المؤسسة.

المجموعة الثالثة: تميز مسيروها بمستوي عالي من التخصص واللامركزية وعقلانية القرارات المأخوذة، وهو أكثر انفتاحا مما سبقه يسعي إلى التوافق بين الآراء كما انه ديناميكي وعدائي للغاية.

بالنسبة **للمجموعة الرابعة:** مسير هذه الأخيرة يمنح أهمية كبيرة للبحث والتحليل العميق للمعلومات (داخليا وخارجيا)، ويبدى رغبة في القيام بالتخطيط على المدى البعيد بالاهتمام أكثر بالإجراءات الضرورية.

في حين حاول كل من **فوركاد ومرشزني** **Fourcade et** Marchesnay **(1997)** اقتراح نموذج ضم مجموع الميزات التي يجب أن يتحلى بها مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم(8): الميزة الكبرى للمسير

المميزات		
- الثقة.	- المثابرة	- تقبل المخاطر
- الموهبة.	- الأخذ بالمخاطر	- الحاجة للتنفيذ
- الإبداع.	- المبادرة	- المرونة
- التحدي.	- الاستقلالية	- التوقع والبصيرة
- الديناميكية.	- متعدد الوظائف	- الطاقة
- الحدة.	- الواقعية	- غير متكلف
- التوجه نحو المنفعة.		

Source : Marchesnay et Fourcade, 1997, P43

في دراسة بلجيكية خصت مسيري هذا النوع من المؤسسات جاء فيها عن **واتروالق** **Wtterwulgh (2000)** أن من بين الملامح و الميزات المهمة للنجاح في وظيفتهم، حكمت تقريبا كل العينة المدروسة من المسيرون بنسبة **99,10%** ميزة ريادة الأعمال L'esprit d'entreprise حيث يصنفونها في المرتبة والصف الأول ، بعدها بالترتيب التنازلي القيادة Leadership و القدرة على التصور و تظهر روح اتخاذ القرار و مقاومة الضغط تقريبا في نفس المستوى، أما روح الفريق

Esprit d'équipe يتركز في المركز السابع بينما يصنفون في المركز الاخير الأخذ بالمخاطر Le prise de risque .والجدول التالي يوضح هذا التصنيف بالترتيب .

جدول رقم(9): الملمح الشخصي للنجاح في الوظيفة حسب رؤساء المؤسسات البلجيكيين

الميزات		التصنيف	%
ريادة الأعمال	Esprit d'entrepris	1	99,10
القيادة	Leader	2	95,50
القدرة علي التبصر	Capacité de visualisation	3	94,55
روح اتخاذ القرار	Esprit de décision	4	85,59
مقاومة الضغط	Résistance au stress	5	85,45
الثقة بالنفس	Confiance en soi	6	79,81
روح الفريق	Esprit d'équipe	7	78,71
الحكم الذاتي	Autonomie	8	72,22
الحدس	Intuition	9	60,00
الأخذ بالمخاطر	Le prise du risque	10	48,63

Source : Wtterwulgh,2000, P46

من خلال إلمامنا بمجمل المعايير المعبرة عنها بالميزات و التي اعتمد عليها مختلف الباحثين في تصميم الملف الشخصي و إسنادها إلى مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، نستخلص أن وظيفة المسير تجمع مجمل هذه الميزات فعند تقويمنا لوظيفة المسير نجدها تتمحور في معظمها على هذه الميزات، وعليه فهي تعطي للمسير مظهر نفسي و سلوكي و ذهني جد مفيد و خادم تجعل منه مودع القيم الثمينة .فالثقة بالنفس ، المثابرة و المبادرة ة، الأخذ و تقبل المخاطر، التفاؤل كلها تمثل صفات نفسية جد ايجابية في تركيبة شخصية المسير و خادمة لأهدافه و طموحه و لا تعيقها و تمنحه الاستعداد و القدرة على العمل والاستمرارية و التطلع إلي الأعلى. في حين تمنح ميزة الديناميكية والتحدي والحدة، الطاقة في أفعاله وسلوكاته التي تسمح لنا بتقييم أسلوبه في الاستجابة والتصرف في النشاطات المرتبطة بتسيير المؤسسة واتخاذ القرارات فيها وتمكنه في الوقت المناسب من التكيف وسرعة الاستجابة. أما الموهبة والتبصر الإبداع والابتكار تمثل مدركات ذهنية تكسبه القدرة والاستعداد على استيعاب واستغلال الفرص المتاحة في السوق، والتأقلم السريع مع التغيرات الطارئة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فهي وسيلة لمواجهة المطالب الاقتصادية والتنافسية للحفاظ على مكانتها وبقائها، في حين توجهه كل من ميزة الاستقلالية وروح المبادرة والتوجه نحو المنفعة والحاجة إلى تنفيذ الأهداف التي يود المسير تحقيقها من خلال الصعود بالمؤسسة.

لكن في المقابل يتبادر في أذهاننا التساؤل ما إذا كان يشترط توفر مجمل هذه الميزات في شخص واحد، ومع ذلك هذا لا يمنع التميز بها من خلال اكتسابها والعمل على تطويرها لأن بعض هذه الميزات تعتبر فطرية والأخرى مرجحة للتحسن والاكتساب عن طريق التكوين والتعلم.

4 - التباين الكبير بين المسيرين

تتوقف القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الدور الاستراتيجي و الفعال للمسير، و قدرته في استغلال الفرص التي تتاح له خارج إقليمه و نوعية و فعالية تسيره للمؤسسة، فتشخيص التسيير و فهم هياكل و وظائف هذا النوع من المؤسسات ينطلق من خلال معرفة الجوانب المظهرية لمسيريها (ميزات شخصيتهم، أهدافهم الجوهرية، قيمهم...)، وهي مجموع العوامل التي توضح الاختلافات الكبيرة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الدور الرئيسي و النوعي للمسير ارتباطا

بحجم هذه التنظيمات، و في الواقع معرفة حقيقة خصائص المسير يوضح لنا الاختلاف في الأهداف الذى بدوره يؤدي إلى الاختلاف بين المؤسسات نفسها و هذا الاختلاف يرجع إلى :

4 – 1 الإطار القانوني : طرح **مرشزني و فوركاد (1997) Marchesnay et Fourcade**بعض الألقاب التي تطلق على المسير فهو **المالك – المسير Propriétaire – Dirigeant** كما قد يكون **عامل بسيط – مسيرا** أو **رئيس – مدير عام،** و عليه يضيف الباحثان أن حرية الاختيار و اتخاذ القرارات في التنظيم مرتبطان بالإطار القانوني للمسير أو المدير، فعندما يكون هذا الأخير هو المالك خصوصا إذا كان المالك الوحيد و الجوهري للمؤسسة، يمكنه بحرية تامة تحديد السياسة العامة للمؤسسة و يكون ذلك تبعا لطموحاته و أهدافه و متطلبات المحيط (السوق، القوانين)، و في المقابل إذا كان المسير ما هو إلا عامل في طليعة المؤسسة يمنح لهذا الأخير الثقة من طرف المالك و في هذه الحالة تمحور أغلبية القرارات الإستراتيجية و التطبيقية حول زيادة الأرباح، كمعيار كمي لتقييم فعالية المؤسسة من جهة و أداء المسير من جهة أخرى، لأن هدف المالك عموما هو تحقيق رقم الأعمال .

فمن خلال تحديد الإطار القانوني للمسير يمكن فهم الأهداف و دوافع المؤسسة، و غالبا ما يكون مالك هذا النوع من المؤسسات مسيرا لها فدافع الملكية يدفعه إلى الاهتمام و الاندماج أكثر بنشاط عمله و مشروعه حيث يقوم بإعطاء أهمية كبيرة للعلاقات مع الزبائن، و يعمل دائما على الإصغاء لحاجاتهم و متطلباتهم و العمل علي تحقيقها، هذا ما يسمح باكتساب حصص سوقية و استغلال الفرص المتاحة، مدعما بذلك تواصل مسيرة و استمرارية المؤسسة في السوق، و لكن في المقابل لا يجب أن نهمل الدور الذي يمكن أن يلعبه المسير-المستخدم و هذا ارتباطا بشخصيته و قيمة أهدافه و دوافعه في المؤسسة التي تفسر أي سلوك أو تصرف يقوم به.

4 – 2 التكوين والخبرة: الإطار القانوني للمسير ليس المعيار الوحيد للاختلاف بين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما يوجد معيار أخر لا يقل أهمية عن الأول وهو التكوين والخبرة وتأثير ذلك على طريقة تسيرهم للمؤسسة، فالبحث في تكوين المسير ومعرفة خبرته المهنية خاصة في مجال التسيير نافذة لفهم نوعية وطبيعة التسيير المعتمد في المؤسسة، والتوجه الذي يتخذه في الاهتمام بوظائفه

وحل مشاكله واتخاذ قراراته. في هذه الصدد يعتبر **هالفر(1998) Halfer** للتكوين والخبرة أثر على قرارات المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فقد نجد البعض من هؤلاء المسيرين عصاميين خاصة منهم الملاك- وآخرون لديهم تكوين علمي أو تقني، و آخرون أيضا لديهم شهادة في التسيير أو القانون و كل واحد منهم لديه توجه نحو الاهتمام بالمهام التي تلقوا فيها أحسن تكوين أو المهام التي هم خبراء فيها، فالتقنيون مثلا يركزون أغلبية أوقاتهم في النشاطات الإنتاجية و يهملون غالبا الوجهة الإدارية الأولي لوظيفتهم هذا التوجه ليس خاطئا، ولكن بحكم مسؤولياته كمسير للمؤسسة عليه التوجه بالإضافة إلى ذلك نحو الاهتمام بالنشاطات التسيرية لأنها عمود النشاطات الأخرى، فحتى و إن تلقي تكوينا في تخصصات أخرى يبقي هذا غير كافي لأنه بحاجة إلي ثقافة تسيرية حقيقية للقيام بالعمليات الإدارية و التنظيمية، التي تعتبر بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة و أي خلل في هذه العمليات الناتج عن عدم المقدرة و الكفاءة في أدائها، يؤدي إلي شل النشاطات الأخرى و شل المؤسسة و بالتالي فشله كمسير للمؤسسة. استنادا لما جاء عن **فوركاد** و **مرشزني (1997) Marchesnay et Fourcade** و اعتبار المسير الفعال هو الذي يأخذ متعة خاصة للقيام بالنشاطات التسيرية، و من خلال هذا فالكفاءة في أداء هذه النشاطات داخل المؤسسة دليل واضح على فعالية المسير.

هذا إلى جانب التكوين، كما يرتبط الدور الفعلي للمسير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بخبرتهم المهنية، لأن عدم الخبرة يؤدي غالبا إلى فشل المؤسسة، فبحكم الخبرة المكتسبة من الأقدمية في تشغيل وظيفة التسيير وتنوع الوظائف التي شغلها خلال مساره المهني، كل هذا يشكل إدراكا ذهنيا يمنح له امتيازا للقيام بمثل هذه المهمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

التباين الكبير بين المسيرين يفسره تفاعل هذه العوامل السابقة الذكر ودرجة تأثيرها بالخصائص الشخصية والذهنية للمسير وأهدافهم الخاصة، فمن خلال معرفة الإطار القانوني للمسير نفهم سلوكه وتصرفاته، أهدافه ودوافعه داخل المؤسسة وهي تفسر أي طريق يتبعه، في حين معرفة التكوين والخبرة المهنية للمسير ندرك الإطار المعلوماتي والمعرفي الذي يعتمد عليهم لأداء مهامه في المؤسسة.

إذا مسير هذا النوع من المؤسسات يملك خصائص مميزة وهي ليست بالضرورة المهارات الضرورية والمطلوبة للإدارة الفعالة لمؤسسته، فوظيفته كمسير تتطلب تنشيط واستغلال مهارات متعددة تترجم كفاءته. فيم تتمثل كفاءة المسير- المقاول؟

5 – الكفاءة المطلوبة لتسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

ممارسة أي مهام يتطلب بالضرورة حدا أدنى من الكفاءات ونفس الشيء بالنسبة لمسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة فهو يتكفل تقريبا بكل الأدوار ويتدخل بصفة مباشرة في كل الوظائف والعمليات، ما جعل من مهاراته في التسيير والكفاءات التي يستخدمها لممارسة مهامه بالإضافة إلى خصائصه الشخصية أثر على تطور واستمرارية المؤسسة، فعلى اعتباره معرض للعديد من القيود لما في ذلك تحقيق نتائج ايجابية وأهداف إستراتيجية يتحتم أن تتوفر لديه عدد من المهارات في كل مجالات التسيير.

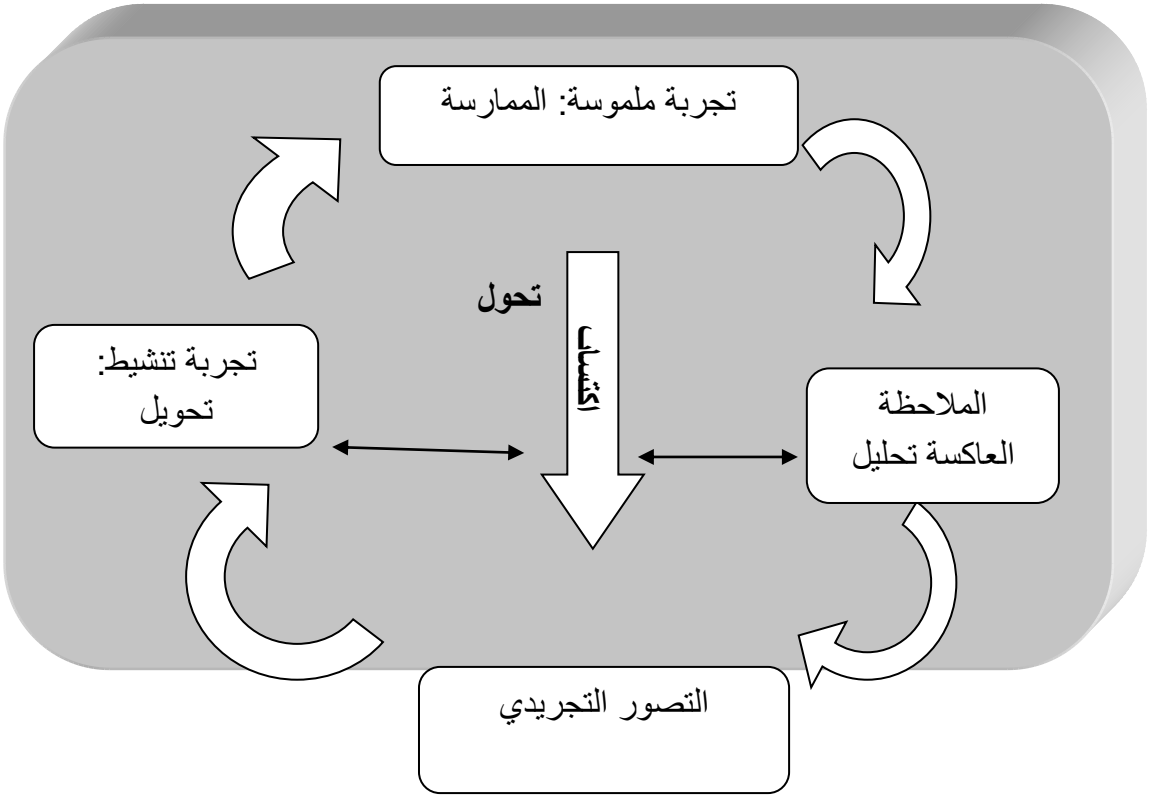
في هذا السياق ينقل **سميث Schmitt (2008) عن بيرد Bird (1989)** أن النشاطات التسيريه والمقولاتية جد معقدة وتنفيذها يتطلب مهارات مختلفة، فمهمة المسير ترتكز على كفاءات فردية في الغالب تقنية أو فنية وغالبا تسيرية مرفقة بمعارف ومهارات. هذه الكفاءات هي قدرات تسمح بتحديد وملاحظة وقياس مجموع النشاطات، ويوصي كل من **ألبرت وإمري Emery et Albert (1998)** التخلي عن المهارات التقنية لترك المجال للمهارات التسيرية، ويشترط **ميسيقام وسامو Messeghem et sammut (2011)عن لافيولات Laviolette (2008)** أن ترافق الكفاءات التسيرية والوظيفة Compétences managériales et fonctionnelles حاملي المشاريع وتحديد من خلالها برامج التكوين. وجاء هذا الاهتمام بالكفاءة التسيرية للمسير والتركيز عليها نظرا لكونه يتحمل لوحده واجبات ومهام الإدارة من تنظيم، تخطيط، تكهن، مراقبة، تسيير، الاستماع، تقييم كما أن ممارس فوظيفته في مثل هذا النوع من المؤسسات تمارس بصفة فردية وهي بذلك تعكس مهاراته الأصلية.

فتحقيق مصطلح الاستدامة يتطلب من المسير رؤية إستراتيجية مصممة ومسببة ومسيرة (أنا هو المسؤول، أنا هو المدير، أنا الذي أدافع وأغتنم الفرص، أنشئ المشاريع لزيادة الفرص وأحقق الأهداف...إلخ).

من منطلق القراءات النظرية والتطبيقية لما جاء به الباحثين الذين تم التطرق إليهم من خلال هذه الدراسة أتت في مجملها على الاتفاق أن أغلب مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفتقدون إلى الكفاءات الخاصة لتسيير هذه المؤسسات، ويجتمعون على أن أفكاره وبعض الخبرة المكتسبة في هذا المجال ترتكز أساسا على حدسه وأحكامه الذي اكتسبها من خلال ممارسته كرئيس للمؤسسة بحيث تعمل على تغير سلوكاته و توجه قدراته في التسيير، وقد حدد **بوكرت** و **لوارت** (**2000**) **Louart** et **Beaucourt** الميزة الأولية التي يجب أن تتميز بها كفاءة المسير ألا و هي الابتكار و المهارة التطبيقية (العملية) Savoir-faire pratique و القدرة على الأخذ بالمخاطر النفسية و المادية والاجتماعية، وهو يحتاج أيضا في السياق الحالي للحكمة المعرفية.

بدوره **كولب** **Kolb(1983)** نقلا عن **Sammut** et **Messeghem (2011)** في محاولته لوضع نموذج خاص لاكتساب الكفاءة اعتمد في ذلك على مؤشر المهارة التطبيقية كوسيلة للرفع من مستوي كفاءة المسير و المقاول بحيث يعترف بدور التعلم من التجارب الخاصة في اكتساب المهارة هذه المسلمة دافع عنها **Kolb** من خلال مفهوم " التعلم من التجربة " Apprentissage expérimentale الذي يندرج في سياق الاعتراف بالتعلم من المكتسبات أو ما يسمي" التكوين بالممارسة" Formation par la pratique و يعتبر التعلم عملية يتم من خلالها توليد المعرفة الناتجة عن تحول التجربة. نظم الباحث هذه العملية في أربعة مراحل ومثلها في الشكل التالي:

شكل رقم (8): النموذج التجريبي(1984) Le modèle expérimental de KOLB



Source : Messeghem et Sammut,2011, P73.

الدافع من هذا النموذج هو الاعتماد على التجربة سواء كانت شخصية أو مهنية كوسيلة لاكتساب المعرفة وإتقان المهارة، تأتي التجربة المكتسبة من طرف المسير من الملاحظات والتساؤلات والتأملات هذا يسمح بإعطاء مفاهيم مجردة تولد فرضيات واستجوابات جديدة تؤدي بالمسير إلى وضعية جديدة. النموذج التجريبي مبني على فكرة أن كل مرحلة من هذه المراحل الأربعة المحددة تنطوي تحت وضعية تعلم معينة، هذه الوضعيات الأربع المستمدة منه موضحة كالتالي:

من خلال نشاطه في التواصل مع الواقع عن طريق الالتماس المعرفي، فالمسير في قلب السوق ومستعد للكشف عن الفرص من خلال ملاحظته للسوق والتحليل والتأمل اللذان يسمحان له بالتراجع والتميز والمقارنة بين مختلف الفرص المتاحة، حيث ينتج عن الملاحظة العاكسة والمتجسدة L'objectivationالتحديد الدقيق للفرص. وبعدها تأتي مرحلة الوعي La conscientisation وفيها يقيم المسير ويدرك فكرته ويعمل بشكل مريح وهذا يترجم أولا باستغلال

الفرص، عملية أخرى تنشأ وفقا للتجارب الجديدة والمكتسبة والمستوعبة فالتجربة وتحويلها تسمح بتقييم مدروس ومفصل لفرص الأعمال ويندرج تحت هذا السياق مهارات خاصة في التفكير.

بإمكان المسير إذا يتبنى العديد من أساليب التعلم للرفع من مستوي كفاءته على اعتباران هذه الأخيرة مفهوم غير منفصل عن مفهوم المسير- المقاول كما صرح به **ميسيقام وسامو Messeghem(2011) et Sammut** بحيث تسمح باكتساب وتطوير العناصر الأساسية التي لها تأثير حاسم سواء كانت على الأعمال أو استدامة المؤسسة.

على ضوء هذه العناصر يمكن القول إن اكتساب وتطوير كفاءات المسيرين هي عامل رئيسي في ديمومة وتطور هذه المؤسسات ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة. وعليه فتحديد وتقييم كفاءات المسيرين تأخذ أهمية كبري خاصة لتكيف برامج التكوين مع حاجات المسيرين، أين تعتبر تحديد الكفاءات وتطويرها مسألة مركزية لإعداد تكوين مكيف لحاجات المسيرين على اعتبار أن التكوين ناقل قوي لعمليات الاكتساب والاستحواذ وتطوير الكفاءات.

تكيف برامج التكوين و متطلبات و حاجات هذه الفئة لا يتم إلا إذا سبقة دراسة تحليلية لحاجات التكوين المعبرة عن وجود فجوة أو فروق Ecarts بين ما هو موجود و ما هو مطلوب أو يجب أن يكون، فالحاجة نتيجة أو وليدة هذا الفرق و هو ما يؤكده **سميث (2008) Schmitt** عن **لبوترف (2002) Leboterf** "فالحاجة للتكوين لا وجود لها في حد ذاتها فهي تتضمن فروق Ecarts التي يجب تحديدها و تحليلها بالنسبة إلى الوضعيات الملموسة أو النظم المرجعية التي هي الأصل" . (Schmitt,2008,P281)

هنا تكمن فائدة تصميم وبناء مرجع للكفاءات خاص بمسيري هذا النوع من المؤسسات الذي على أساسه يتم المقارنة وبذلك الخروج بالتحديد والتقييم الفعلي للكفاءات.

6 - تصميم إطار مرجعي للكفاءات Le référentiel de compétences

ندرة الدراسات التي عالجت إشكالية تحديد و تقييم كفاءات مسيري المؤسسات ذات الإحجام الصغيرة و المتوسطة أدى ب **سميث (2008)Schmitt** إلى الاهتمام بإشكالية كفاءات مسير

المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و فكر في تصميم أداة تسمح بالتحديد و التقييم الأفضل للمهارات المكتسبة أو التي يجب اكتسابها، تجسدت دراسته بالتعاون مع نادي المسيرين Club de dirigeantsالذي يجمع مجموعة من المقاولين ، بعد أن شرح لهم أهمية و فائدة بناء مرجع للكفاءات مكرسة لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، اكتشف من خلال الذين تم استجوابهم أنهم يواجهون فعلا نقصا كبيرا في تكيف برامج التكوين مع حاجاتهم الفعلية، فمرجع الكفاءات يبقى الأداة و الوسيلة التي تمكن المنظمات الخاصة بتقديم عروض التكوين الموجة خصيصا إلى هذه الفئة (المسيرين- المقاولين) و المهتمين بريادة الأعمال بهندسة برامج و محتويات تكوين تتكيف و تتوافق مع متطلبات و حاجات هذه الفئة و خصوصيات هذه المؤسسات ذات الإحجام الصغيرة و المتوسطة.

اعتمد **سميث (2008) Schmitt** في تصميمه لهذه الأداة على منهج ارتكز على معيارين **هما**: تجربة الخبراء ومكانتهم أو موضعهم في نسق اتخاذ القرار، حيث افترض أن أحكام المسيرين الذين مثلوا فريق الخبراء ترتكز على معارف رسمية تضيف قيمة في تصميم هذه الأداة، بالإضافة إلى أن الاهتمام بعدد كبير من الخبراء يسمح بخلق ترددات في الإجابات Fréquences de réponsesللخروج بعدها بإجماع حول اختيار والاحتفاظ بالكفاءات التي يتم على أساسها تصميم الأداة ويضيف إلى أن هؤلاء الخبراء هم ممثلون ومنتجون للحقائق والمعارف. لهذا اعتبرهم الباحث علماء عاديين. " des savants ordinaires"

6 -1 عملية بناء أو تصميم المرجع Démarche de construction du référenciée

تحديد كفاءات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبناء أداة للتشخيص الذاتي Auto diagnostiqueتم بمساعدة نادي المسيرين Club des dirigeants الذي جمع فريق عمل متآلف من خبراء ومسيرون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وباحثون في علوم التسيير وممثلي عن الغرفة التجارية للمهن والوحدة المهنية واتحاد الحرف الإقليمية والمدرسة العليا للمهن اجتمعوا كلهم لغاية تحقيق الهدف الذي أنشئ من أجله النادي.

عملية بناء المرجع تضمن أربعة مراحل مختلفة:

المرحلة الأولي: بناء المرجع Construction du référentielتضمنت جمع المعلومات التي سمحت بوضع مسودة للمرجع بالاعتماد على أبحاث التي عالجت المقولاتية والتسيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتم الخروج بالمقترح الأول لهذا المرجع أخذ كنقطة بداية حيث يتم اعتماده للمنافسة أثناء اللقاءات مع أعضاء النادي فهذه المرحلة أساسية لمعرفة ردود فعل الخبراء حول التصميم.

المرحلة الثانية: التعديل Modification من خلال مناقشة هذه المسودة يتم وضع تعديلات في سبيل إعادة صياغة هذا التصميم.

المرحلة الثالثة: المعلوماتية Informatisation يتم توصيل مرجع التشخيص الذاتي بالنموذج المقترح من طرف الخبراء والذي يضم الكفاءات التقنية.

المرحلة الرابعة: تقسيم المعلومات بمجرد أن يكون المرجع متصلا هذا يسمح لنا بالتحديد الأفضل للميدان واستخراج مختلف الملامح الهامة في الملف الشخصي Profil لتحليل أفضل لاحتياجات من الكفاءات، فكل رئيس للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يود أن ينشأ مشروع بإمكانه الاستعانة بهذا المرجع للتقييم الذاتي s'auto évaluer وتحديد من خلاله المهارات التي تتطلب الإتقان .Perfectionnement

6 – 2 المرجع Le référentiel

تصميم المرجع تم بالاستناد على الأبحاث التي درست المقولاتية وإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى وجه الخصوص التي تناولت نماذج عن كفاءات المقاولين على سبيل المثال أبحاث **هيرو (1990) Herrou**الذي اقترح نموذجا ضم ستة مؤهلات، أو تلك الخاصة ب **شونديلي وجونسن (1990) Chandelier et Janson** اللذان اقترحا أصناف من الكفاءات: كفاءات مقولاتيةCompétences Entrepreneuriales-كفاءات تسيرية Compétences Managériales وكفاءات تقنية وظيفية Compétences techno fonctionnelle. حيث حدد **سميث(2008) Schmitt**من خلالها مرجع الكفاءات كالقدرة على التعلم وممارسة النشاطات والتدقيق، هذه الكفاءات تتضمن استعدادات ومؤهلات ومعارف وتعتبر خيار يتوافق مع أهداف الأبحاث التي ركز

عليها بوم **Baum (1995)** في دراسته ل **363** مؤسسة، حيث أسفرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه دالة بين مؤهلات المسير المقاول ونمو مؤسستهم.

تضمن المرجع في صيغته النهائية ثمانية كفاءات تتوفر على قدرات مختلفة ضرورية لممارسة نفس الكفاءة وكل قدرة محددة بمختلف المهارات. صنف الخبراء المهارات والقدرات والمؤهلات المقترحة بالاعتماد على درجة الأهمية وعبروا عنها في سلم من نوع ليكرت Likert الذي يضم المؤشرات التالية: مناسبة تماما" و"غير مناسبة" هذه العناصر تراوحت من 1إلى 6

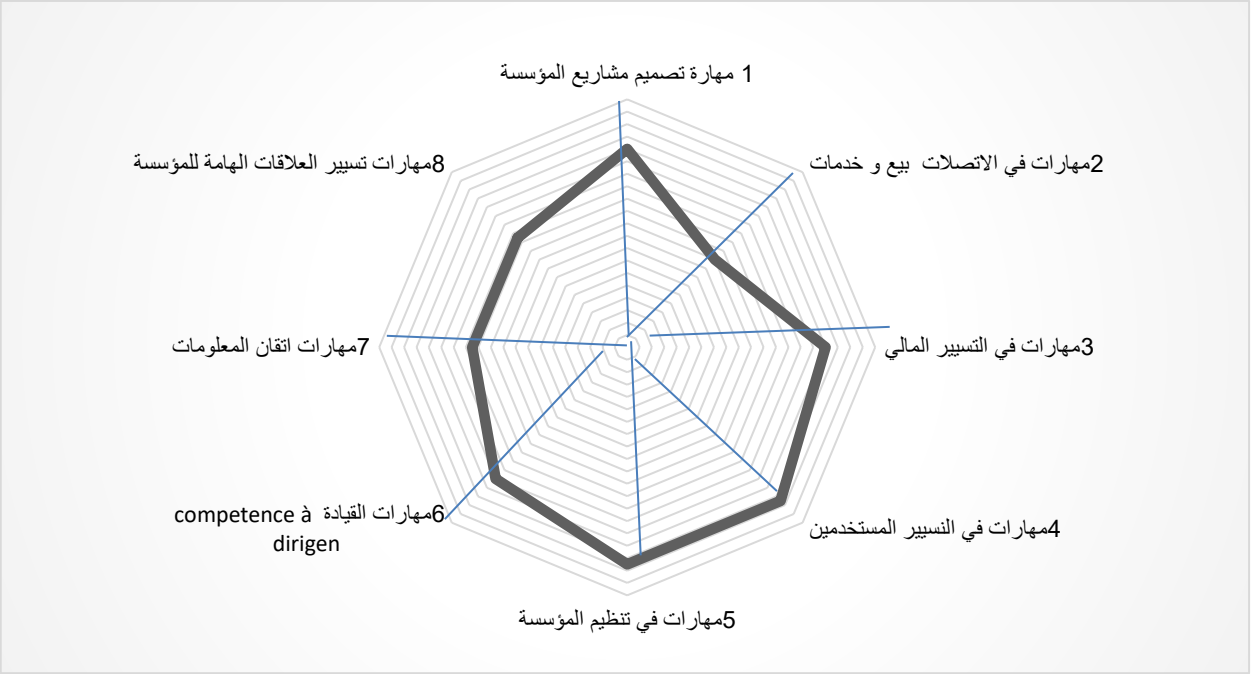
1	2	3	4	5	6
مناسب تماما	مناسب جدا	مناسب إلي حد ما	مناسب بشكل معتدل	مناسب بشكل ضعيف	غير مناسب

العناصر الضرورية لتحقيق المشروع تختلف من 1إلى **6؟** وقياس بعدها العمليات والإجراءات المناسبة لتنفيذ هذا المشروع، نذكر أن الهدف الأساسي لهذا المرجع أنه يسمح لرئيس كل مؤسسة بالإجابة عن التساؤل التالي: هل أملك المهارات؟ كما تمكنه من الحكم وتقييم مستوي إتقانه للمهارات والقدرات التسيرية المقترحة في المقياس من خلال سلم يحتوي على خمسة مستويات من الإتقان التام إلى الإتقان الضعيف.

1	2	3	4	5
متقن تماما	متقن جدا	إتقان متوسط	إتقان ضعيف	ضعيف جدا

نتائج التقييم المتحصلة عليها من خلال اختبار المقياس الذي ضم مرجع لكل الاستعدادات والقدرات الضرورية لإتقان كل مهارة معرضة على شكل Raderرادار:

شكل رقم (9): الاستعدادات والقدرات لإتقان كل مهارة



Source : Schmitt ,2008, P 291

يعكس هذا الشكل مستوى إتقان المسيرين لكل مهارة حيث يكشف عن أوجه قصور قوية فيم يخص المهارات التالية: ومهارة إتقان المعلومات ومهارة الاتصال (بيع، خدمات) وينصح بشدة متابعة تكوين في هذين المجالين، وفي المقابل سجل التشخيص درجات معاكسة تعبرعن الإتقان التام للمهارات الأخرى كالتي ترتبط بتنظيم المؤسسة أو تسيير المستخدمين.

6 – 3 الفائدة المزدوجة لمرجع الكفاءات

6 – 3 – 1 فائدة المرجع في مجال التكوين

الاستعانة بإطار مرجعي للكفاءات فائدة مزدوجة للتقدم بعمليات التكوين الموجة لمسيري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تكمن الفائدة الأولي لهذا المرجع في كونه يخدم المسيرون أنفسهم، فمرجع الكفاءات هذا يسمح لهم بالتقييم الذاتي ومعرفة مستوي قدراتهم الحالية من جهة، ومن جهة أخري

هندسة أفضل لعمليات التكوين بحيث تكون مكيفة مع تطلعات المسيرين على المدى المتوسط والبعيد، فهي تنفع تنظيمات التكوين بحيث تمكنهم من تكيف عروضهم في التكوين ومتطلبات وخصوصيات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

فمشكل المهارات لا يتم حلها إلا إذا تم معالجتها من خلال المحتويات البيداغوجية المصاغة في برامج التكوين، وعليه من المهم جدا الكشف عنها وتحديدها وأخذها كمرجعية التي من خلالها يتم هندسة التكوين .

6 – 3 – 2 الفائدة بالنسبة لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استخدام المرجع يسهل عليهم أولا التقييم الذاتي وإعادة النظر من خلال ذلك في تصورهم للتكوين كضرورة حتمية وأداة للصعود بمشروعهم أين بقاءه مرتبط أساسا بقدراتهم على التكيف مع محيط معقد وغير مستقر. كما تسمح له هذه لأداة بتشخيص جوانب ضعفه وقوته من خلال تقيمه للوضعية الراهنة من جهة والنمو والتطور المرغوب فيه من جهة آخري، ما يستدعي إلى الإحاطة واختيار مختلف مسارات التعلم التي تتوفر لديه في سبيل سد الفجوة والضعف على اعتبار أن المهارات التسيرية والمقولاتية والتقنية الواجب توفرها لدي المسير هي مهارات قابلة للتعلم بالإضافة إلى ادراكه للمهارات الواجب اكتسابها.

6 – 3 – 3 الفائدة بالنسبة للتنظيمات الخاصة بعروض التكوين

الاستعانة بمرجع الكفاءات تسمح بإنشاء ترابط بين المهارات المحددة من طرف المسيرين وبرامج التكوين المقترحة من طرف التنظيمات المسؤولة عن تقديم عروض للتكوين، فهي تمكن مختلف الشركاء المساهمين في إعداد هندسة التكوين بتكيف محتوي وبرنامج هذه العملية ومتطلبات وخصوصيات المؤسسات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، فعروض التكوين المقترحة يجب أن تكون على الإطلاق مكيفة للاحتياجات الخاصة. في بعض المراحل الرئيسية من حياة المؤسسة تتطلب أكثر من أي وقت اللجوء للتكوين، يتعلق الأمر عند إنشاء المؤسسة وشراء أو الانتقال بالمؤسسة، الدخول إلى

أسواق جديدة أو تطوير منتوج جديد، في هذه الحالة خدمات عروض التكوين يجب أن تستجيب للاحتياجات والتوجهات التي تتطور في إطارها المؤسسة.

7 - مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بين الكفاءات المتوفرة والحاجة للتكوين

ممارسة مهنة المسير المقاول يتطلب إتقان كفاءات متنوعة قابلة للاكتساب والتطور فالتكوين يعتبر في هذه الحالة وسيلة لتطوير كفاءات المسيرين الراغبين في التطور بمشروعهم واستدامة مؤسستهم. لا تتحقق فعالية التكوين إلا إذا كانت هذه الأخيرة نتيجة لتحليل مسبق للاحتياجات الكيفية والكمية للمهارات Analyse prévisionnel، فالتحديد الفعلي لمهارات المسيرين بهدف الكشف عن حاجاتهم وتكيفها وفقا لعروض التكوين بالشكل الذي يسمح بتطوير الكفاءات التي تم تحديد الحاجات فيها.

كما أن عملية تحليل الاحتياجات يجب أن تأخذ طابع الاستمرارية لدى التنظيمات الخاصة بتقديم عروض التكوين بمعنى القيام بتحليل الاحتياجات بصفة مستمرة لتقديم عروض خادمة ومستهدفة كاستراتيجية يقظة للوصل إلى تحقيق المواءمة بين التكوين والحاجة.

8 - حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التكوين

صرح **سميث Schmitt (2008)** أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفة التوجه لنشاطات التكوين الموجهة أساسا لدعم اكتساب وتطوير مهارات جديدة، في حين أظهرت الدراسات علاقة ايجابية بين مستوى تكوين المسيرين وفعالية الأداء في هذا النوع من المؤسسات رغم وعيهم أنها تبقي السبب الحقيقي والمهم لفشل المؤسسة خلال المراحل الأولي من إنشائها. فالتكوين كان دائما ولا يزال السبيل الفعال للاكتساب والتطور والمسير يبقي بحاجة دائمة الى اللجوء للتكوين. للاستحواذ على مهارات لا يتقنها أو تجديدها وضمان بذلك ديمومة وتقدم مشروعه المؤسساتي.

من المفروض أن عمليات التكوين تبحث في تلبية الاحتياجات من الإتقان perfectionnementالتي على المسير اكتسابها في العديد من المجالات (التسيير، تقنية مهنية، بيع، معايير الأمن والنظافة..) وهذا طوال حياة مشروعه، ولكن على الرغم من الجهود المختلفة للجهات الفاعلة والناشطة في مجال التكوين المهني لإعداد برامج مبتكرة إلا أن عمليات المرافقة Les action

d'accompagnement كما وصفها نفس الباحث لا تزال تثير استياء المستجوبون من مسيري المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لعدم تمكنها من تلبية طلباتهم وحصروها في الأسباب التالية:

-**أولا** عدم المواءمة بين برامج التكوين المقترحة و الاحتياجات الفعلية للمؤسسات من هذا النوع ، حيث أن عروض التكوين نادرا ما تكون مستهدفة و مكيفة مع خصوصيات هذا النوع من المؤسسات، ضف إلى هذا انه في الكثير من الأحيان هذه الأخيرة تتهرب من منظمات التكوين بحجة أنها لا تشعر بحاجة للتكوين و يفسر **بوتاي Bouteille (2003)** عن **سميث Schmitt (2008)** هذا الشعور بضعف القدرة على التقييم الذاتي S'auto évaluer و التركيز الكبير فقط على الكفاءات التقنية في حين عليه التركيز أكثر على الكفاءات الضرورية لإنشاء و تطوير مشروع مؤسساتي.

- **ثانيا** عدم توفر الوقت لدى مسيري مثل هذه المؤسسات الذي يمثل السبب الرئيسي لهذا الاستياء، حيث يصرحون انه من الصعب التغيب عن المؤسسة لمتابعة تكوين لان مشاركتهم في التكوين من جهة وغيابهم من جهة اخرى يعني غالبا غلق المؤسسة أثناء فترة التكوين، فغيابهم يعني توقف سيرورة العمل أين مكانتهم ودورهم وتواجدهم الدائم مرتبطان بحجم مؤسستهم. ما جعل الباحثون يهتمون بدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين المسير وحجم المؤسسة، **توراس Torrès (2017)** بدوره يصف هذه العلاقة بالمتتابعة حيث أنه كلما نقص حجم المؤسسة كلما كانت هذه الأخيرة تابعة لمسيرها ويضيف توراس **Torrès** عن **منتزبرق Mintzberg** " البنية البسيطة تعتمد بشكل كبير على مسيرها". (Torrès, 2017, P100)

لأجل ذلك فالمتابعة أو المشاركة أو حتى الاهتمام بالتكوين لا يظهر كأمر سهل بالنسبة للمسيرين، لهذا فهو لا يدخل ضمن سجل الأهداف الأولية لأغلبية مسيري هذه المؤسسات، فالتغيب وتخصيص وقت للاستفادة من البرامج التكوينية المقترحة يبدو من الصعب التغلب عليه. لهذا نجده يسعي في سبيل المحافظة على الاستدامة البحث عن وسيلة أخرى غير التكوين في سبيل تحقيق ذلك، كالتركيز على التعلم بالتجربة فالمسير كما وصفه كل من **سامو و ميسيقام Messeghem (2008)** و **Sammut** كأي شخص يتعلم مع تقدمه في السن و يأخذ دروس من تجاربه السابقة فاستجاباته و

ردود أفعاله اتجاه المواقف تتغير مع مرور الوقت، فتغير السن بالنسبة للمسير و مؤسسته تضمن له حظوظا اكبر في التقدم و التطور.

مع ذلك يبقي الدور القيادي لكفاءات المسير في تطور واستمرارية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي يواجهها في مجال التكوين إشكال وجب البحث عن السبل للتخفيف منه أو حله نهائيا، ولقد تطرقنا إلى هذا الجانب في تصميمنا لبرنامج تكوين نموذجي خاص بهذه الفئة وهذا النوع من المؤسسات.

خلاصة الفصل

طيلة هذا الفصل كان النقاش حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمكانة التي تحتلها في اقتصاديات دول العالم، نظرا لما تقدمه من امتيازات على المستوي الاقتصادي والاجتماعي، من خلال مساهمتها في مجال التشغيل وقدرتها على خلق مناصب العمل، ومنح فرص للتشغيل بصفة مستمرة وعلى نطاق واسع تمس شتي المجالات. هذه الميزة مكنتها من التحكم في الأسواق لقدرتها على استغلال الفرص المتاحة في السوق، و التكيف مع تقلبات المحيط الاقتصادي بصفة مستمرة و بأسرع وقت ممكن و بالتالي القدرة علي رد الفعل في أسرع وقت، لتلبية حاجات و متطلبات الأسواق و المجتمع، و يفسر هذا ميزة المرونة التي تتحلي بها المؤسسات الصغيرة ة و المتوسطة فمن خلال تنوع منتجاتها تحقق الانتعاش الاقتصادي، كما أنها تساهم من خلال هذا التنوع تلبية حاجات مؤسسات و قطاعات أخرى، مما يجعلها تساهم في تكامل و توازن النسيج الاقتصادي، كما أظهرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة استعدادها للتصدير، و بينت أن حجم المؤسسة لا يعتبر عائقا في اقتحام الأسواق الخارجية و لأجل هذا كله سماها الخبراء "**قاطرة الاقتصاديات الكبيرة**".

لأجل كل امتيازاتها و مساهمتها اتخذت الدولة مجموعة من الإجراءات التحفيزية لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بهدف إعادة تأهيلها و تطويرها و أصبح هذا من الضروريات المفروضة تزامنا خاصة مع الظروف الراهنة التي تثيرها العولمة و لإمضاء اتفاق الشركة مع الاتحاد الأوربي، و فتح الحدود أمام الأسواق الخارجية، هذه التحولات الاقتصادية تفرض تنافسية شديدة من الأجانب، يدعوا إلي ضرورة الاهتمام بهذا القطاع الذي يحتل الصدارة في الاقتصاد المحلي الجزائري باعتبار أن

90 %من المؤسسات الاقتصادية هي مؤسسات صغيرة و متوسطة فتعزيز تنافسها و رفع مستواها الاقتصادي لاستقبال هذه التيارات المفروضة من العولمة، يمثل أحد أهم الأولويات في انشغالات الدولة و الوزارة المعنية بها خاصة لمساهمتها في التصدير و اقتحام الأسواق الخارجية و اعتبارها بذلك مصدر للصادرات كبديل للمحروقات.

تحقيق النتيجة الايجابية لا يتم إلا إذا مس هذا الاهتمام فئة خاصة تلعب دور المنشط والمحرك الجوهري والوحيد في المؤسسة، ونطلق عليه عمود المؤسسة وهو المسير، فنوعية التسيير و فعاليته داخل المؤسسة متوقف إلى حد كبير على قدراته و مهاراته و كفاءاته في التحكم في تقنيات التسيير الفعال، يفسره التكوين و الخبرة المهنية له في هذا المجال الذي يعد أحد المتغيرات الأساسية التي تتوقف عليها القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفصل الثالث
التكوين كاستراتيجية تنظيمية

تمهيد

يعتبر الكثير من الباحثين والمختصين التكوين استثمارا بالنسبة للموارد البشرية وللمؤسسة على حد السواء، وهي نظرة متكاملة ويرجعون الأنفاق على التكوين على أنه إنفاق استثماري وليس استهلاكي خاصة وأنه يقوم بتحضير الأفراد لمتطلبات العصر والغد ويهدف إلى مسايرة ومتابعة كل التحولات الحاصلة، وذلك بتجديد الكفاءات والمهارات التي تمكنهم من التكيف مع كل وضعية جديدة ويعتبر التكوين بذلك أحد الاستراتيجيات المتبعة للرفع من القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للعاملين.

يتضمن هذا الفصل معلومات عامة حول التكوين كحوصلة للجانب النظري لهذا الموضوع يشمل مختلف التعاريف المقدمة لهذا المصطلح " التكوين " ولمحة عن كل ما يتعلق بأبعاده ومبادئه وأسلوبه وأهدافه، وأخيرا تقديم عرضا وافيا للمراحل التي تتضمنها هندسة التكوين.

1 - مفاهيم عن التكوين

لقد تعددت وتنوعت التعريفات المقدمة حول مصطلح التكوين من قبل المختصين والمهنيين فمنهم من يعتبره عملية من عمليات التعلم كالتعريف المقدم من طرف **نظمي شحاذة (2000)** حيث يعرف التكوين " على أنه عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم". (نظمي شحاذة،2000، ص:51)، أو ذلك المقترح من **طرف عبد الكريم بوحفص (2010)** "على أنه مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد والجماعة المعارف، المهارات، الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذين ينتمون إليه من جهة ثانية ". (عبد الكريم بوحفص ،2010، ص:37)

يؤكد لنا هذان التعريفان أن التكوين ذرب من ذروب التعليم يهدف أساسا إلى إعطاء معلومات وزيادة في المعارف والمدارك وتحقيق الفهم بشكل عام لا يرتبط بالضرورة بعمل محدد. فهو يشمل المعرفة

والثقافة العامة كذلك التكوين يهتم بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل من حيث المعرفة والمهارة والكفاءة وذلك من خلال التطوير في مستوى قدراته ومعارفه التي لها علاقة بعمل محدد .

كما يمكن اعتبار التكوين وسيلة للتطور من خلال التعريف المقترح من طرف **بيريتي Peretti (1992)** حيث يعتبره " وسيلة للتطور الشخصي، للثقافة العامة لتحسين المستوى، فهو وسيلة لتكيف الكفاءات لاحتياجات الإنتاج ".(Peretti ,1992, P410)

فعلى اعتبار أن التكوين ينقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل فهو بذلك وسيلة للتحسين والتطور على الصعيدين المهني و الشخصي هذا من جهة، و من جهة أخرى لا يمكن أن يمس هذا التطور الثقافة العامة للفرد لأن التكوين يقدم نوع من المعرفة المتخصصة فله صبغة فنية متخصصة يصبو لغرض معين واضح و محدد عن طريق تحليل حاجات الفرد أو المؤسسة من التكوين، فهو سواء كان يلبي احتياجا فعليا لدى العاملين أو خادما لأهداف مسطرة من طرف المؤسسة، كما أنه متعدد الأهداف فقد يكون وسيلة لتحسين و تطوير المستوى أو وسيلة لتكيف الكفاءات مع احتياجات الإنتاج كما قد يكون وسيلة لإعداد و توجيه و تهيئة الفرد فور التحاقه بمنصب عمله أو إدخال أساليب عمل مستحدثة ...إلخ فهو وسيلة نعم و لكن لتلبية حاجة معبرة عنها مسبقا و تحقيق بذلك لهدف محدد.

من ضمن التعاريف الشاملة التي جاءت في سياق مصطلح التكوين تلك التي وصفت التكوين مجموعة الإجراءات أو النشاطات وفي هذا السياق عرفه **قليو Guillot (2017)** "مجموعة الإجراءات المقترحة للعاملين يسمح لهم بالتكيف مع متغيرات وتحولات تنظيم العمل، الذي تفرضه التطورات التكنولوجية والاقتصادية وأيضا تشجيع التطور المهني ". (Guillot ,2017, P81)

ينضم إلى هذا المعنى التعريف المقترح من طرف **بيريتي Peretti (2015)** حين اعتبر التكوين مجموعة الإجراءات لاكتساب المعارف. وقد حول **لبرين Lebrun (2015)** توضيح مفهوم الإجراء واعتبره مجموعة متناسقة تتضمن الموارد، الإستراتيجية، المنهج والفاعلين او المشاركين في محتوى معين لتحقيق الهدف، ولوصف الهدف من خلال هذا الإجراء فضل استعمال العبارة التالية " تمكين شخص ما لتعلم شيء ما ". Permettre à Quelqu'un d'Apprendre Quelque Chose و جاء تعريف

بيراي (1999) Peraya مكملا للتعريف المقدم من طرف **لبرين (2011) Lebrun**حيث عبر عن الإجراء على أنه " حاجة ملحة- مكان اجتماعي للتفاعل و التعاون يتضمن إدارة وتسيير الأجهزة ." **(Lebrun ,2011, P18)**

ومنهم من استعمل مصطلح النشاط لتحديد مفهوم التكوين من هذا المنطلق يعرف **محمد إسماعيل حميد (1993)**التكوين على أنه " النشاط الخاص بزيادة معرفة ومهارة الفرد لترشيد أدائه للوظيفة التي يشغلها سواء كانت حالية أو مرتقبة ".(محمد إسماعيل حميد، 1993، ص:181)

في سياق ما تقدم من تعاريف نلاحظ أنها تتضمن الكثير من النقاط المشتركة فبالرغم من استخدامها لمصطلحات مختلفة لوصف مفهوم التكوين من "عملية، إجراء، نشاط، وسيلة، استثمار..."،

إلا أنها تتفق في المحتوى:" دافع، الأهداف، الأفراد، التجهيزات المختلفة الموضوعة الإجراءات، المستخدمة (لتنظيم التعلم)، الحاجات، الدوافع.."**.** فالدوافع أو الأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها متعددة ومختلفة ومتشعبة سواء تلك التي تضمنتها التعاريف التي جاءت سابقا فيمكن أن تكون مكاسب في المعارف، تعمق في الفهم، تطور الكفاءات، أو أيضا تغير التصورات والاتجاهات أو القيم والسلوكات**.** أو جاءت لغرض التكيف والتوجيه، فما يمكن استخلاصه من هذه التعاريف أن التكوين هو نظام حيوي لاعتباره يتحسس للتغيرات والتحولات السياقية التي يفرضه المحيط من حولنا وهو يسعى باستمرار للاستجابة الملائمة لهذه المتطلبات عبر سيرورة تسعى من خلالها تكوين شخص معين في تخصص معين لأجل هدف معين وبواسطة برنامج معين، وتتوقف فعالية هذا البرنامج ومدى الدقة والموضوعية في تصميمه على مدى احترامه للأبعاد التي نضم من أجله التكوين كمنطلقات لضمان الهندسة الفعالة لهذه العملية وفعاليتها**.**

2 - منطلقات التكوين وأبعاده

يعتبر **فابري (1994) Fabre** أن الحديث عن التكوين يتوقف على واحد أو أكثر من المنطلقات التي بدورها ترتكز على الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. لما نكون؟ (لأجل أهداف معينة)**.**

2. من نكون؟ (المتكون).
3. فيم نكون؟ (التخصص).

يتم الإجابة عن هذه الثلاثية الاستفهامية كما يلي:

← عندما نطرح السؤال لما نكون؟ تأتي الإجابة بمنطق مهني اجتماعيSociaux professionnel يبحث في مدى تحقيق التكوين للأهداف المؤسساتية والاجتماعية التي سطر لأجلها، كأن تكون الإجابة: أن يكون قادرا على... أو أن يكتسب...إلخ.

← عندما نطرح السؤال من نكون؟ تأتي الإجابة بمنطق نفسي اجتماعي يبحث في الوسائل الأكثر ملائمة لخصائص المتكون وأقدر على تنمية شخصيته، فاختيار أنفع وأنسب الوسائل في التكوين تحفز المتكونين وتثير اهتمامهم في عملية نقل محتوى البرنامج.

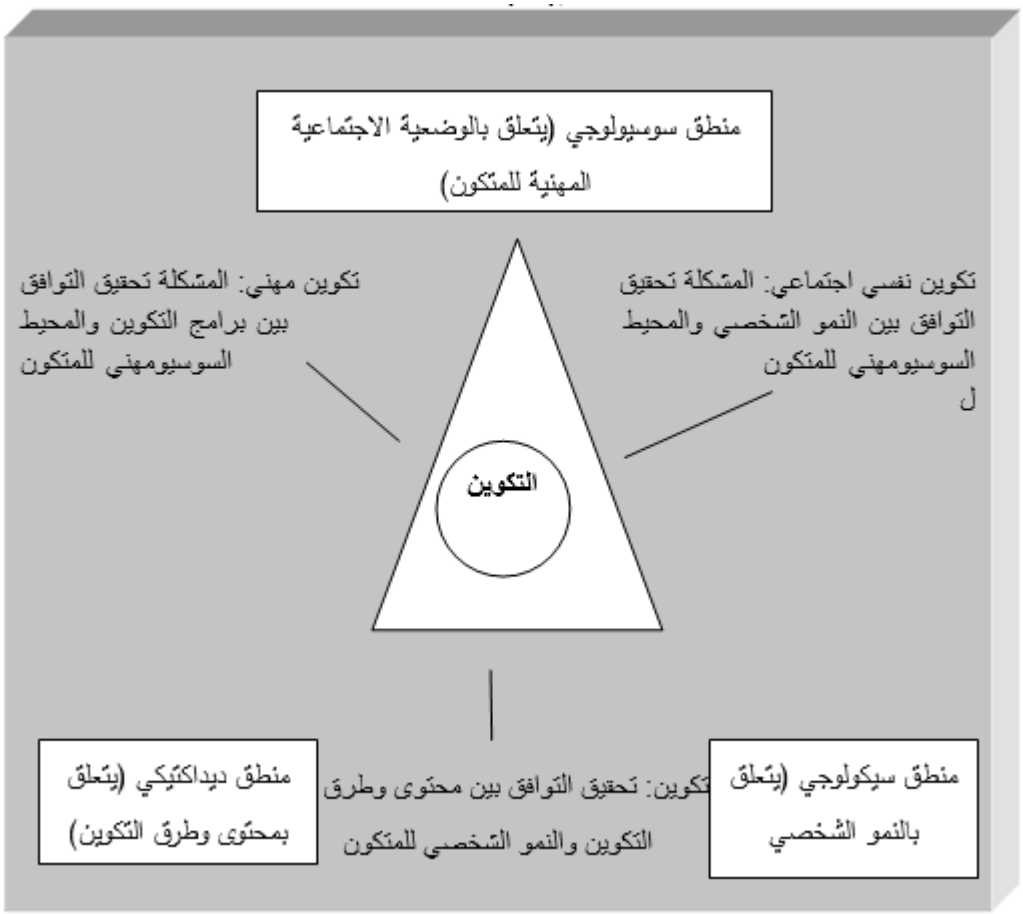
← عندما يطرح السؤال: فيم نكون؟ تأتي الإجابة بمنطق ديداكتيكي يبحث في طبيعة التخصص والمعرفة والموارد.

فالتكوين يتميز بالخصوصية لا يجري التكوين لاكتساب ثقافة عامة. لابد أن يكون موجه لتلبية حاجة معينة محددة معبرة عنها من طرف العاملين أو المؤسسة بصفة عامة ولأجل تحقيق هدف معين محدد في البرنامج، بالإضافة إلى أنه موجه أو مرتبط بوظيفة أو مهنة أو عمل معين سواء كانت حالية أو مستقبلية بحيث يستدعي ذلك ضرورة تحديد الحاجة والهدف والعمل وهذا ما أعطاها طابع التخصص، الإجابة على هذا التساؤل يكون بالصياغة التالية: "يجب أن يكون قادرا على " بمعنى تحديد المعرفة أو المهارة أو الكفاءة.

فيمكن اعتبار هذا السؤال أو البعد مرتبط بصفة مباشرة مع السؤال أو البعد الأول فتسطير وتحقيق الهدف من التكوين مرتبط بالحاجة الملحة المعبرة عنها من طرف العاملين أو المؤسسة و التي تستدعي ضرورة الاستجابة لهذه الحاجة عن طريق التكوين و على أساس هذه الثلاثية المنطقية صمم

فابري (Fabre (1994 منقولا عن كل من بوعبد الله و ناني (2010) ما سماه بـ " مثلث التكوين "

الشكل رقم(10) : مثلث التكوين



المصدر: بوحفص،2010، ص:11

هذه الثلاثية الهرمية تفسر سيرورة التكوين التي هي نتاج التقاء ثلاثة أبعاد المتضمنة في التربية، التعليم والتدريس، كونه عملية تتضمن هذه الإبعاد فالتكوين من جهة يلتقي مع التدريس والتعليم في كونه يهدف إلى نقل واكتساب المعارف والكفاءات، ومن جهة أخرى فهو يتضمن اكتساب القيم و السلوكات و تغير التوجهات و التصورات ففي هذه الحالة يعتبر التكوين عملية تربوية، فقيمة التكوين تكمن في قدرة النظام التكويني على التوافق بين هذه الإبعاد الثلاثة للتكوين المتمثلة في البعد السيكولوجي، البعد الديداكتيكي و البعد السوسيو مهني.

3 – أهداف وأهمية التكوين

إن للتكوين أهمية كبيرة تتزايد يوما بعد يوم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأن أساس التنمية الشاملة هو القوي البشرية ذات القدرة العالية على الإنتاج والانضباط في القيام بالعمل..... إلخ. ويستهدف التكوين تزويد مختلف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بالعنصر البشري القادر على تحمل مسؤولية التنمية ومواكبة التغيرات، فضلا عن أن ظهور المهن والصناعات الجديدة يقضي بالضرورة عقد العديد من البرامج التكوينية، والاهتمام بهذا النوع من الإنفاق اللامادي يمثل ضرورة إستراتيجية تبقي تجهله العديد من المؤسسات إلى يومنا هذا والسبب عدم الاقتناع والأخذ بمفهوم ضرورة الاستثمار اللامادي، رغم عائداته على كل من المنظمة والفرد على حد سواءفالتكوين يساعد علي زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، من خلال توجيه الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم، وهذا سيساعدهم في تجديد وإثراء معلوماتهم، وترسيخ وتوضيح السياسات العامة للمنظمة، ويضيف **نظمي شحاذة (2000**)أنه يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة ويساهم في رفع فاعلية الاتصالات وبالتالي خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة محققا بذلك الاستثمارات والمشاريع لضمان مكانتها في المحيط الخارجي.

أما ما يمكن تحقيقه على المستوى الفردي، فتطهر أهمية التكوين في كونه وسيلة للتعريف و التطوير و الحماية موجهة للفرد و خادمة له، فالتكوين كونه وسيلة للتعريف حين يوجه للعمال الجدد الذين يلتحقون بالمؤسسة لأول مرة، إذ يعمل على التوجيه و التوعية و يهتم حسب ما ذكر **عبد الرحمان محمد العيسوي (1995)** بإعطائهم المعلومات الكافية عن المؤسسة و سياستها، و هذا ما يساعده على تفهم نظام تسير المؤسسة، و استيعابهم لدورهم فيها.

كما و قد يتلقى العامل تكوينا وظيفيا بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي لغرض تطوير و زيادة معارفه و مهاراته في هذا المجال للرفع من مستوي أدائه و تحسين قراراته و حل المشاكل التنظيمية ، و يعني هذا زيادة الأداء ورفع المهارة و نقص الحوادث، كما أن التكوين الجيد يمكن أن يساعد في الكشف عن الاستعدادات و القدرات و المهارات الكامنة لدى العاملين، و بذلك يمكن من خلاله إنماء هذه الاستعدادات تمهيدا لظهور قدرات و مهارات جديدة كما أجاء عن **حمدي ياسين و آخرون (**

1999) ، و من ثم حصد ثمارها في صورة إنتاج و أداء، لكون التكوين وسيلة لزيادة و تطوير و كشف المهارات و القدرات، فهي فرصة ذهنية تتاح للعاملين للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوي أفضل.

كما يعالج التكوين أحد المواضيع الهامة التي قد تتعرض لها أي منظمة ويواجهها أي عامل وهو تطوير العلاقات الإنسانية، حيث يعتبر تحسين العلاقات الإنسانية في مجال العمل أحد العناصر الهامة لحل الصراعات التي قد تخلق وتعيق سير العمل، وتؤثر بالتالي سلبا على الأداء والرضى، لهذا يعد التكوين أنجع وسيلة تمكن المؤسسة من تشجيع العلاقات الإنسانية من خلال اكسابهم أساليب التفاعل الاجتماعي بين الإفراد والعاملين وتوثيق العلاقة بينهم وبين الإدارة. هذه المزايا العديدة والمتنوعة التي يحققها التكوين ويسعى إلى الاستجابة لها يمثل نوع من الاستثمار وجد كبرنامج لتحقيق أهداف تنقل إلى الفرد لتنفذ داخل المؤسسة.

ولنقل المعرفة والمهارة وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصلحة المؤسسة، هنالك مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لذلك.

4 - مبادئ التكوين

يعتمد التكوين على عدد من المبادئ الهامة التي تزيد من الفعالية في إكساب الفرد المعرفة والمهارة المرتبطة بوظيفته، والتي يتوجب على كل مدير ومشرف ناجح معرفتها وفهمها ومراعاتها في كل مرحلة من مراحل التكوين حتى يقوم بمسؤولياته التكوينية بكفاءة وأهم هذه المبادئ هي:

4 - 1 الهدف

يجب أن يكون هدف التكوين محددا و واضحا طبقا للاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيا و واقعيا و قابلا للتطبيق، و يعبر **لوقال(Le Gall(2004** عن هذا أن العامل لا يشارك في التكوين إلا إذا وجد فائدة، أو بعبارة أخرى إلا إذا تفهم و قبل الأهداف و وجد منفعة في ذلك و هذا مبدأ جوهري وجب التقيد به عند الشروع في عملية التكوين فليس من العقول

أن يستفيد أي فرد من برنامج تكويني ما لم يلب هذا الأخير حاجة فعلية، سواء كانت وليدة الفجوة أو التعارض بين حالة مهنية فعلية و حالة مهنية مرغوبة فيها ، أو تكون وليدة رغبة ذاتية للفرد ناتجة عن الشعور بالقصور و العجز و الصعوبة في الأداء بحيث يتم ترجمة هذه الحاجات إلي أهداف و في هذه الحالة تكون الحاجة و الهدف معروفة و مقبولة لدى الفرد، لأنها تمثل في حد ذاتها أهدافه الخاصة التي يرجي تحقيقها من خلال عملية التكوين فيكفي شعوره بالفائدة و المنفعة، يجعل مشاركته إيجابية و فعالة و نضمن بذلك المتابعة الذهنية النفسية و اليومية للمحتويات التكوينية.

4 – 2 مواكبة التطور

حتى يفي التكوين بالعرض عليه أن يحمل طابع التجديد والحداثة في شتى مجالات العمل وأن تستخدم فيه أحدث الأساليب وتكنولوجيا التكوين.

4 – 3 الشمول

يجب أن يوجه التكوين إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي، ولا يقتصر فقط على فئة من العمال كالمرؤوسين والإطارات ويهمل بذلك الفئة الدني، ويختلف محتوى برنامج التكوين باختلاف المستوى الوظيفي المهني للفرد، وطبيعة العمل والغرض من التكوين نفسه فالتكوين الموجه للمسيرين والإطارات غير التكوين الموجه للفئة العمالية البسيطة والمنفذين.

4 – 4 الاستمرارية

ونقصد به أن يبدأ التكوين مع بداية الحياة الوظيفة للفرد ويستمر معه لهدف الرفع بصف مستمرة من مستواه وتنميته بما يتماشى ومتطلبات التطور الوظيفي لأن ميزة العصر الحديث التغير المستمر الذي يحمل معه التجديد والتطور في كافة المستويات، وللتكيف والتأقلم مع المستجدات والمستحدثات وجب القيام وبصفة مستمرة بدورات تكوينية تستجيب لمتطلبات العصر.

4 – 5 التدرج

يجب أن يعتمد التكوين على الطريقة الجزئية في التعلم خاصة إذا كانت طبيعة العمل صعبة ومعقدة، فيستحسن تبني هذه الطريقة بمعنى يبدأ التكوين بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا، والمعروف أن عملية التعلم وبالمثل التكوين وكذلك الإدراك الحسي يسير من العام الكلي المبهم إلى الخاص المفصل الواضح الجزئي.

4 – 6 الواقعية

أي برنامج تكويني مهما كان إعداده ومحتوياته ومهما بلغت كفاءة القائمين عليه، فإنه لا يجدي نفعا إذا لم يلب حاجة فعلية لدى المتكون ويتناسب مع مستوياته وإلا أصبح مضيعة للوقت والجهد والمال.

5 - أساليب التكوين

يعتبر الأسلوب أداة يمنح الحياة للبرنامج التكويني أو يؤدي إلى تجميده و فشله، لهذا على الهيئات المشرفة على التكوين بصفة عامة و المكونين بصفة خاصة، استعمال و اختيار أنفع و أنسب الأساليب في التكوين "فأسلوب التدريب المتميز هو الذي يثير اهتمامات المتدربين، و يحقق تفاعلهم و يحفزهم علي الإسهام الإيجابي في البرنامج، فالاهتمام الذي يليه الفرد و كذا استيعابه و تمكنه من المادة التكوينية متوقف علي حدي قول **نظمي شحاذة(2000)**على نوعية الأسلوب المستعمل، و فعاليته في توصيل الأفكار و المعلومات و ترسيخها في أذهان المتكونين.

ما يستوقفنا الحديث عن اختيار الأساليب الهادفة يعود إلى تنوعها واختلافها وتميز كل أسلوب عن أخر منها المحاضرات، المناقشة، تمثيل الأدوار، دراسة الحالة، دراسة الواقع إلى غير ذلك من الأساليب التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية على النحو الأمثل للمتكونين، ويتوقف اختيار أي أسلوب دون غيره على طبيعة العمل والمستوى الوظيفي، والهدف من استعمال الأسلوب، وحتى اختلاف المادة التكوينية نفسها. كما لم يعد الأسلوب المختار من طرف المكون والمتكون نفسه هما

الوسيلتان الوحيدتان لنقل المحتوى التكويني بل هناك وسائل أخرى تعرف "**بمساعدات التكوين**" وهي عبارة عن معدات وأجهزة تساعد على نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني بفعالية عالية، مسهلة بذلك من عمل المكون وتقلل من جهده في الإعداد والتحضير للمواقف التكوينية المختلفة.

مجمل هذه الأساليب والمساعدات تهدف إلى تدعيم اليد العاملة ثقافيا ومهنيا بما يحقق الأهداف المعرفية في كافة مستوياتها من الاكتساب والاستيعاب، الفهم والتحليل وهذا راجع إلى قوة التأثير التي تملكها.

6 - علاقة التكوين بالموارد البشرية

أصبحت فكرة تطوير الموارد البشرية من أولويات المؤسسة باعتبارها المورد الذي يملك مفاتيح نجاحها، فعن طريقها تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية وتمكنها من مواجهة مختلف التحديات البيئية والتماشي مع مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة باستمرار، وضمن هذا الإطار يعتبر التكوين أداة فعالة لضمان يد عاملة ذات كفاءة عالية ومؤهلة ومتجددة، تسمح له فقط بمواكبة هذا التطور الحاصل في محيط العمل والسوق بل وتدعو له.

و نظرا للمستجدات الحالية أصبح التكوين أساس إستراتيجية تسيير الموارد البشرية باعتباره عامل تغير جوهري في محيط المؤسسة، التي أصبح لزاما عليها إعادة النظر في التنظيم و تسير العمل و تقسيم الكفاءات، و الاختيار الملائم للإفراد المؤهلين، كعناصر أساسية في عملية التغير و التطوير، و هذان الأخيران يبقيان مرهونين بعملية التكوين فهي القادرة على إكساب الموارد البشرية كفاءات عالية وتهيئتهم للتحولات، و الحركة المهنية المفروضة من النظام الاقتصادي الجديد، و هذا ما تشهده مؤسستنا الاقتصادية خاصة منها المؤسسات المتوسطة و الصغيرة التي تمثل عصبا ضعيفا يحتاج إلى هذه الإستراتيجية للصمود أمام المنافسة الأجنبية، و هي بذلك تحتاج إلى توفير البيئة الأساسية لمثل هذا النوع من المؤسسات، و في مقدمتها تدريب و تطوير المهارات و هذه المسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي تستطيع بفضل ما تقدمه من وظائف تحقيق ذلك. والتكوين يمثل أحسن وسيلة تملكها لتحقيق الكفاءة والتأهيل المطلوبين، وهذا لما لها من مزايا على المستويين الفردي والتنظيمي على حد سواء.

عند استعداد المؤسسة للقيام بالتكوين إلى أية مصلحة تتوجه؟ وتكون هي المسؤولة عن إعداد وهندسة ومتابعة عملية التكوين.

7 - من المسؤول عن عملية التكوين

تعتبر عملية التكوين مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية والمدراء المنفذين في مواقع عملهم والأفراد الذين يتلقون التكوين، كل واحد من هؤلاء لديه مسؤولية محددة في إطار اختصاصه ويعتبر **بريتي(1999) Peretti** أن مسؤولية التكوين كباقي المهام تعمل على شكل شبكة هذه الشبكة يمكن تمييزها من خلال ثلاثة مستويات:

- ← **المستوى الأول:** وهو القاعدي يتضمن مسؤول التكوين والمرؤوسين المباشرين والعاملين، هذه الشبكة لها اتصال بلجنة التكوين، وهي تعمل على معالجة المشاكل التالية: مشكل الإتقان، تنظيم العمليات المعقدة، تحسين الإنتاجية والنوعية، إدخال تجهيزات جديدة.....إلخ.
- ← **المستوى الثاني**: مسؤولية التكوين تخص مسؤول الموارد البشرية والإطارات السامية مع دعم الشبكة السابقة، وهم موجهون لمعالجة المشاكل المتعلقة ب: تقييم الوظائف، سياسة الترقية، مراقبة التكوين ومخططات المؤسسة. هذه الوظائف تتطلب تحليلا شاملا تتدخل فيه العديد من الوظائف.
- ← **المستوى الثالث**: يعرف "باستراتيجية التحديد" يشارك فيه كل من موظفي التكوين وإدارة الموارد البشرية للمنظمة، والإدارة المركزية والإطارات السامية.

يسند إلى كل عنصر من عناصر هذه الشبكة التي تأخذ على عاتقها مسؤولية هندسة التكوين المهام التالية:

أ. **المسؤول عن التكوين :Le responsable de la formation** هو مسؤول عن تنفيذ سياسة تكوين العاملين في المؤسسة وهو مكلف ب:

- تنظيم وإعداد ومراقبة تنفيذ مخطط التكوين.
- تنشيط وتنسيق نشاطات فرقة مصلحة التكوين.
- إقامة العلاقة بين كل مسؤولي التكوين.

ب. **المسيرون: Les gestionnaires** لديهم المسؤوليات التالية:

- متابعة ميزانية التكوين.
- برنامج استعمال المحاضرات والتكوين.
- برنامج استعمال القاعات والوسائل.
- مراقبة التسجيلات- الامتحانات والنتائج.
- اختيار ومراقبة ما يسمي بالمتوقع Eventuels

ت. **المكونون: Les formateurs** لديهم المسؤوليات التالية:

- تنفيذ البرنامج والتطورات البيداغوجية الحاصلة بالاشتراك مع مسؤولي التكوين.
- متابعة التطورات البيداغوجية والدوارات التطبيقية للجلسات التكوينية.
- المشاركة في التدخلات التعليمية والتقنية.
- متابعة التنفيذ.
- المشاركة في توفير الوسائل البيداغوجية.

ث. **المسؤولون عن الوسائل البيداغوجية: Les spécialistes des moyens pédagogique** بالاشتراك مع الفئات التي تم عرضها سابقا لفهم مسؤولون عن:

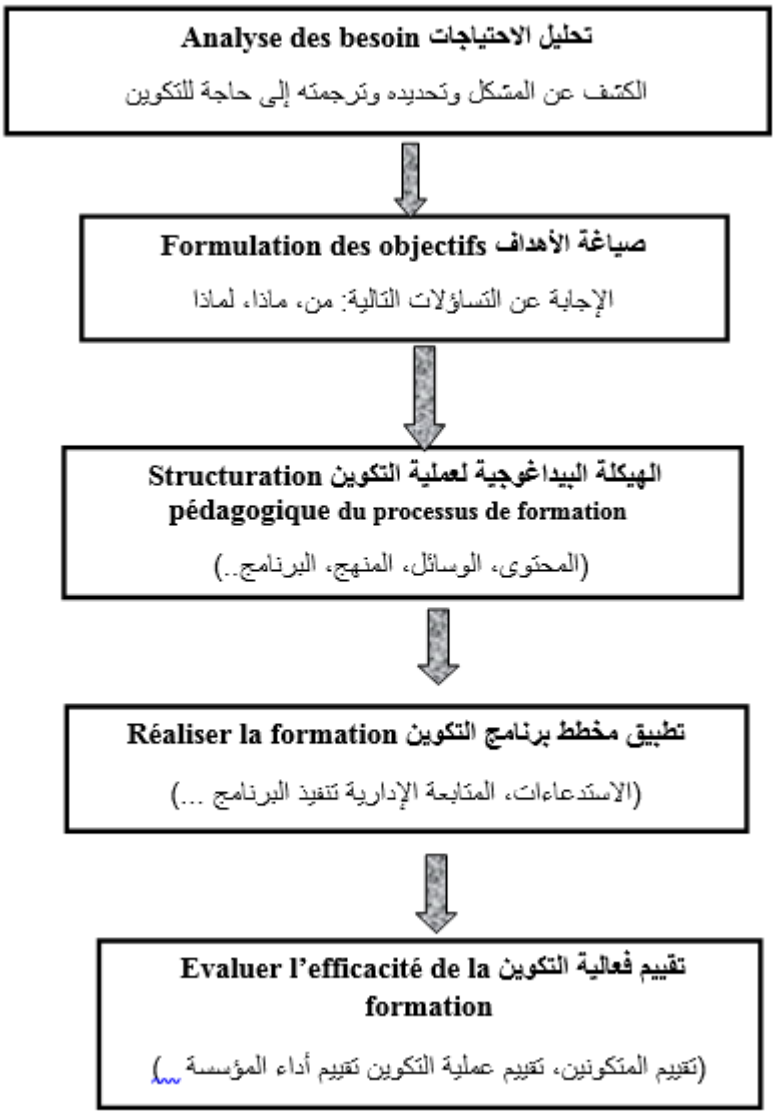
- تطبيق ومتابعة أخبار التكوين.
- توفير الوسائل البيداغوجية.
- تكوين المكونين.

مسؤولية هندسة التكوين تعمل على شكل شبكة تجتمع فيه كل الأطراف المعنية المذكورة سابقا، كل حسب مسؤولياته ووظائفه المتميزة اتجاه هذه العملية، حيث يسهرون على توفير كل الظروف والإمكانيات لجعل هذه العملية تسير بفعالية، للوصول إلى نتائج إيجابية تتوافق والأهداف الموضوعة لأجلها عملية التكوين، فهم عناصر فعالة وناشطة، تحاول قدر الإمكان جعل برنامج التكوين ذي كفاءة، وذلك لما له من مزايا ومنافع على الصعيدين الفردي والتنظيمي على حدا سواء.

8- هندسة عملية التكوين

عملية التكوين كما شبهها **عبد الكريم بوحفص(2010)**في كتابه " التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية" كالهندسة المعمارية يتحكم فيها المهندس في الحسابات ويراعي أذواق واتجاهات من سكن العمارة. فمصطلح التكوين هو نتيجة في حد ذاته بحيث هو نتاج تتبع مراحل تترجم إلى إجراءات وعمليات متبعة من طرف الممثلين المعنيين بهذه العملية للخروج في النهاية بهذا القرار، وتتضمن فعالية عملية التكوين على مدى احترام التسلسل المنطقي بين هذه الإجراءات وعليه يتطلب ذلك تبني منهجية عمل منتظمة لتحقيق هذه النتيجة. يتضمن سير عملية التكوين إتباع الإجراءات الأساسية الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (11): هندسة التكوين (من تصور الباحثة)



8 – 1 سياق تحليل الحاجات

8 – 1 –1 معنى الحاجة و الحاجة للتكوين

مفهوم الحاجة ظهر في سنوات الستينات كمصطلح مناسب لاستعماله في ميدان التكوين مع أنه يحمل معه نوع من الغموض، لهذا تنوعت التعاريف حول مصطلح " **الحاجة** " و " **الحاجة للتكوين** " فرغم إسناد العديد من الباحثين هذا المصطلح إلى الغموض إلا أنهم يجتمعون على دلالته على النقص والعجز. ففي الكثير من الأحيان مفهوم " الحاجة " معبر عنها ب " النقص ". في هذا السياق حاول

لبروين (2011) Lebrun التنبيه إلى ضروري توضيح بعض الغموض في مصطلح " الحاجة " و قام بإلمامنا ببعض التعاريف المسندة لهذا المصطلح وتوضيح مدلوليته في الفهرس:

Littré	• النقص في..... مع الشعور أو ضرورة الحصول على شيء
Larousse	• الحاجة هو ما يعتبر ضروريا أو الشعور بالنقص وعدم الرضي
Robert	• شرط خلق من الطبيعة أو الحياة الاجتماعية

واستنتج من هذه المفاهيم أن مصطلح الحاجة يمكن استعماله لدلالة على معنيين هما:

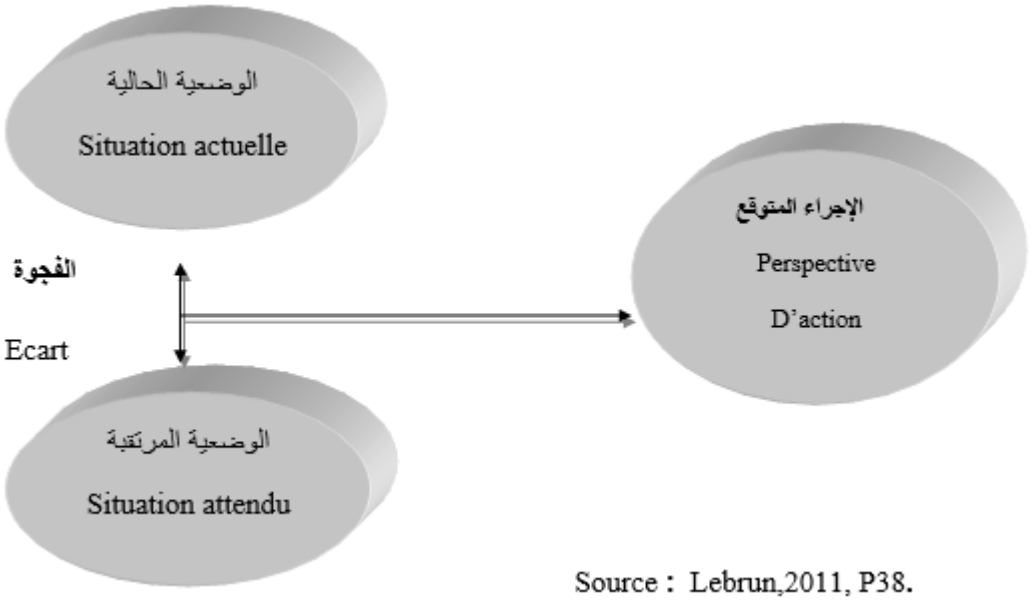
- **الهدف**: الحاجة هو ضرورة
- **الذاتية:** الحاجة هو الشعور بهذه الضرورة.

ثري أردوين (2013) Thierry Ardouin من جهته يضيف أن هذا المصطلح مرتبط بعدة مفاهيم منها ما يمكن أن يدل على العجز أو تفكك وظيفي أو رغبة ... فالحاجة كما يصفها هي" نتاج تضارب أو تعارض بين حالة فعلية وحالة مرغوب فيها."(Thierry Ardouin, 2013, P70)

هذا التعارض ناتج عن العجز أو التفكك الوظيفي أو تكون الحاجة وليدة رغبة ذاتية للعاملين بمعنى "الشعور بالنقص" كما وصفها **ديكّال (1986) De ketele**، وجاء **ماين (1997) Meignant** بدوره ليوضح فكرة غموضيه المصطلح ويرجع صعوبة وصف وتحديد مفهوم هذا المصطلح، حيث يصبح غير واضحا إذا فهمناه كشيء وجد مستقلا عن محتواه بمعنى إذا استعمل هذا المصطلح دون محتواه.

في حين حاول **لبروين(2011) Lebrun** نقلا عن **راينبولد (1983) Reinbold**إعطاء تعريف جد قيم أين يعتبر الحاجة كفرق بين وضعين أو موقفين: بين ما هو منقوص و بين حالة العجز أو النقص الذي يولد بدوره الفعل الخطأ و يؤدي إلى الاكتئاب و التفكك الوظيفي، الأمر الذي يسد الفجوة و العجز هو الاستجابة للحاجة وقد عبر عنها الباحث بهذه الكيفية:

الشكل رقم(12) الحاجة كفرق بين وضعيتين



Source : Lebrun,2011, P38.

أما بورجواز **Bourgeois (1991)** ففسر " **الحاجة** " على أنها معلومة متعددة الأبعاد تتمحور حول ثلاثة نقاط وهم :

- التفكك الوظيفي للوضعية الحالية.
- الرغبة في وضعية مثالية.
- التوقعات المسطرة لهذا الهدف.

بعدما رفعنا الغموض عن مصطلح الحاجة يصبح من السهل توضيح مفهوم الحاجة للتكوين حيث يعتبرها **ماين Meignant (1997)** نتاج مرحلة تخص مختلف العاملين وتترجم باتفاق مشترك حول النقائص التي يجب تعويضها عن طريق وسيلة التكوين. هذا التعريف البراغماتي أدخل فيه البعد الاجتماعي والوظيفي الذي يدور حول تعويض النقائص باتخاذ إجراءات التكوين والناتج هنا هو الحاجة للتكوين ونوعية هذا الناتج مرتبط بالطريقة الموضوعية في أدائه.

ويضيف الباحث في نفس المجال عن **لابوترف Leboterf (1997)** أن الحاجة للتكوين تعبر عن الفرق في المعارف أو الكفاءات الموجودة بين المستوى المهني المطلوب والمستوى المهني الفعلي.

ويعتبر حاجات التكوين حقيقة يسندها إلى ثلاثة مصادر مختلفة، هذه المصادر منها ما ينتج عن مشاريع واستثمارات (منتوج جديد، تجديد التنظيم، ...) ومنها ما ينتج عن رغبات الأفراد وتلك التي تنتج عن المستوى الحقيقي بالنظر إلى العجز أو الضعف.

أما **بيرسونوف (2000) Bezsonoff** فتربط عدم بلوغ الأهداف بالنقص المؤكد بعبارة أخرى إذا لم يتمكن العامل من بلوغ الأهداف فهذا ناتج عن عدم المعرفة والقدرة على القيام بهذا أو بذاك والناتج يسمى الحاجة. وفي نفس السياق تعتبر **نيكولاس (2014) Nicolas** تحديد حاجات التكوين ناتج عن الأهداف المعبرة عنها سواء من طرف العاملين أو المؤسسة هذه الأخيرة بإمكانها بصفة تطبيقية استخدام العديد من الأداة للقيام بتحليل عميق للكفاءات الموجب تطويرها.

ويتفق الباحثان **بيريتي (2015) Peretti**وجون مارك **(2015) Jean Marc** على اعتبار الحاجة للتكوين مقارنة بين الكفاءات المكتسبة للعاملين وتلك المطلوبة لتنفيذ المهمة حاليا كانت أم مستقبليا، بمعنى يتطلب تطوير المعارف والكفاءات لإحداث التقارب وسد الفجوة القائمة بين المستوى الحالي الفعلي والمستوى المطلوب وهي تمثل بذلك محتوى هذه الحاجة

يرجع مختلف الباحثين مفهوم الحاجة للتكوين إلى الفارق الموجود أو العجز الناتج عن الوضعية الحالية والوضعية المطلوبة، وعليه فالنقص ناتج عن مشكل تنظيمي أو الشعور بعدم القدرة على تنفيذ العمل بالشكل المطلوب لعدم توفر المعارف أو المهارة أو نقص في الكفاءة. فالحاجة هي وليدة التعارض (التناقض) بين وضعية مهنية واقعية ووضعية مهنية مرغوبة والفرق بين الوضعيتين دليل على وجود فجوة تعبر عن نقص وعجز وهنا تظهر الحاجة للتكوين.

كحوصلة لما تقدم نعرف الحاجة للتكوين " على أنها وجود قصور معين في الأداء" وللتوضيح أكثر فضلنا تفكيك هذا المصطلح إلى العبارات التالية:

- ← الأداء المطلوب أو المستهدف.
- ← الأداء الحالي أو الفعلي (المقدم من طرف العامل).

← الفرق في الأداء (بين ما يجب فعله وما هو موجود) ينتج عنه العجز أو القصور.

ويمكن توضيح العلاقة بين هذه العبارات من خلال المعادلة التالية:

العجز في الأداء= الأداء المطلوب – الأداء الفعل

ناتج هذا الفارق تبين لنا سبب و نوع العجز في الأداء فإذا كان العجز راجعا إلى عدم المعرفة والفهم أو نقص في المهارات أو عدم امتلاك الكفاءة الضرورية لأداء المهمة ففي هذه الحالة يترجم العجز أو القصور إلى حاجة يمكن الاستجابة لها عن طريق عملية التكوين، في حين إذا كان العجز ناتجا عما يعيق الفرد بالرغم من معرفته بطريقة الأداء المطلوب كسوء التنظيم أو ظروف العمل القاسية أو عدم توفر الإمكانيات المطلوبة لأداء المهمة ...إلخ مثل هذه المشاكل تعرقل السير الحسن للوظيفة و تخلق العجز الذي يؤثر على أداء الفرد لعمله بالشكل المطلوب، و مثل هذه المشاكل لا تعالج عن طريق التكوين و إنما يكفي فقط إعادة النظر فيها و اتخاذ الإجراءات للسيطرة عليها كتحسين ظروف العمل بخلق جو ملائم للعمل و توفير الإمكانيات اللازمة للفرد لأداء مهمته بالشكل المطلوب.

للتعرف على أسباب القصور في الأداء وفهم العجز في المعارف أو في المهارات بحيث يتم التحديد على أساسه الحاجة للتكوين. يتطلب ذلك إتباع خطوات إجرائية لتحديد الحاجة الفعلية للتكوين، هذه الخطوات تمثل مصادرا للحصول على المعلومات والبيانات الكافية والضرورية التي على أساسها يتم تحديد الاحتياجات التكوينية كماً ونوعاً، بمعنى عدد العمال الذين هم بحاجة إلى تكوين ونوع المهارات والكفاءات المطلوبة التكوين فيها والتي كانت سبب العجز في الأداء أو التي تحتاج إلى تطوير لما تطلبه أساليب العمل الجديدة التي تفرض استحداث المعارف والمهارات لتمكين تمكن من أداء وظيفته باستخدام الأنظمة الجديدة.

8 – 1 – 2 مصادر تحليل حاجات التكوين

تمثل مرحلة تحليل الحاجات عملية جد أساسية لبرمجة تكوين مطابق مع أهداف المؤسسة والأفراد فالاحتياجات التكوينية تعتمد بصورة أساسية على القياس العلمي من أجل تحقيق الهدف ذلك أن قياس الاحتياجات التكوينية هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المتطلب لتزويد المتكونين به كماً ونوعاً فيما يخص المعلومات والمهارات الهادفة إلى إحداث التغير ورفع الكفاءة.

فالتفكير غير الوافي لهذه العملية ينتج عنه حسب ما وصفته **غريرو (2009) Guerrero** بـ "التكوين للمتعة "أو "التكوين المفاجئ " ما يستوقفنا التساؤل بماذا تعود فائدته إذا؟ فمشكل فعالية التكوين لا يطرح فقط عند التقييم أو في الأدوات والوسائل التي يجب استعمالها بل يطرح أثناء المرحلة الأولية التي توجه خيار التكوين حول المحتوى وكيفية صياغته بيداغوجيا.

إن التعرف على هذه الاحتياجات يتطلب حصر المصادر التي يمكن أن تساعد في تحديدها وقياسها علميا ويمكن التمييز بين نوعين من المصادر تلك الخاصة بالمؤسسة أو المنظمة وتلك الخاصة بالفرد.

أ.تحليل حاجات المنظمة

إن النشاط التكويني ليس هدفا بحد ذاته وإنما هو وسيلة لزيادة فعالية الأداء التنظيمي لذلك فإن نقطة البدء في تحليل حاجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي المتمثلة فيما يلي:

← دراسة واستيعاب الأهداف الحالية للمنظمة

تمثل الأهداف بالنسبة للمنظمة الأساس في وجودها واستمرارها طالما بقيت ملبية لحاجات المجتمع وأي تغير يحدث أو يستجد هذه الأخيرة تستدعي مراجعة الأهداف لمسايرة التغيرات والتحولات المفروضة ولتحقيقها يجب فهمها واستيعابها من قبل العاملين لأن أي جهل في هذه الأهداف كما أشار إليه **السيد عليوة (2001)**" تؤثر على درجة الكفاءة في بلوغها كما أنه بموجب هذه الأهداف المسطرة تخصص وتوزع الموارد البشرية والمادية في المؤسسة" (السيد عليوة ،2001، ص: 52)

من خلال هذا التوزيع يتم تحديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً بمعنى، كماً عدد العاملين المتوفرين أو الذي يجب توفره، ونوعاً الكفاءات الحالية أو المطلوب توفيرها ونتائج هذا التحليل تحدد الإجراءات التي يجب اتخاذها لسد هذه الحاجات سواء عن طريق التوظيف أو التكوين.

← دراسة تطور المنظمة

في إطار دراسة إستراتيجية تطور المنظمة يمكن استحداث توجهات وتصورات جديدة لمستقبل المنظمة و عليه يمكن اعتباره مؤشرا لتحديد حاجات التكوين ،في هذا السياق يؤكد الباحثان **بوثري وجورديا (2003) Bouithry et Jourdai** أن تحديد حاجات التكوين يتم في إطار نظام استراتيجي لتطور المنظمة حيث تقوم المنظمة بتحديد الفارق بين: الأهداف الحالية و المستقبلية ، الاستثمارات المستهدف تنفيذها، أساليب العمل و الإنتاج و التجهيزات الجديدة، الأسواق الحالية و المرتقبة التي تنوي المنظمة دخولها ، أنظمة العمل الجديدة...إلخ محاولة بذلك التنبؤ بميزة المنظمة المستقبلية من خلال دراسة الوضع الحالي و المرتقب و أي تغير أو إضافة تشير إلى احتياج فعلي للتكوين.

← تحليل الهيكل التنظيمي

يتم تحليل الهيكل التنظيمي بدراسة الإدارات والأقسام التي تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتمس دراسة كل قسم، حجم النشاط الممارس في كل منها وأساليب العمل المعتمدة لإنجاز الأعمال ومدى ملاءمتها كذلك تشمل دراسة السياسات والتعليمات الخاصة بكل قسم، والغرض من هذه الدراسة هو محاولة معرفة مدى تفهم العاملين لهذا الهيكل ومساهماتهم فيه ومدى تطبيقهم وتفهمهم للوائح والتعليمات الموضوعة بالمنظمة، وناتج هذا التحليل يؤخذ كمعيار لتحديد الحاجات الواقعية للتكوين.

← دراسة وتحليل القوى العاملة بالمنظمة

يستهدف هذا التحليل الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة وتوزعها وتحديد الفوارق المهنية بين الحاجة للكفاءات وتلك الخاصة بالكفاءات المتوفرة من الموارد البشرية. فيما يخص الكفاءات المتوفرة يعتبر كل من **بيريتي (2015) Peretti** و **جون مارك (2015) Marc** أن تحديد حاجات التكوين يرتكز على المقارنة بين الكفاءات المكتسبة للعاملين والمطلوبة تنفيذها في المهام الحالية أو المستقبلية و الغرض من هذه العملية التعرف على الحاجات المستقبلية من الموارد البشرية و مدى ملاءمتها مع الأهداف التنظيمية و المشاريع المستهدفة و التطورات التي ستطرأ عليها من ترقية، توظيف، تكوين، حركية، إلخ. ونتيجة ذلك يتم إدخال تعديلات سواء في إعادة توزيع العاملين أو تقدير النقص في الكفاءة، وبعد تشخيص هذا النقص وتحديد أسبابه والتأكد على مدى ارتباطه بعدم المعرفة والاتقان والمقدرة وبالتالي نقص الكفاءة، يتم حسب ما أشار إليه **فيرغيس (1999) Viargues** اتخاذ إجراءات أولية للمعالجة. وهنا نتساءل عن أحسن وسيلة لاكتساب هذه الكفاءة وإذا أخذنا ببعض المؤشرات التي على أساسها تقاس الكفاءة ألا وهي المعرفة والمهارة، وهي مؤشرات لا تكتسب ولا تحسن أو تطور إلا عن طريق وسيلة التكوين لهذا يعتبر مؤشر نقص الكفاءة كأحسن معيار لتحديد حاجات التكوين.

ب. **تحليل العمل:** يتضمن هذا المدخل التعرف على ثلاثة أساليب:

← وصف الوظائف والأعمال

من الضروري البدء في توضيح مفهومي المنصب Le poste والوظيفة (العمل) Emploi فالمنصب حسب **فيرغيس(1999) Viargues** يشير إلى وضعية العمل الفردي أما الوظيفة فهي نشاط مهني تتطلب تجميع موحد للمعارف والمهارات والسلوكات. فكل وظيفة أو عمل من المفروض لديه وثيقة مكتوبة تتضمن فيها وصفا واضحا وكاملا لكل من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات هذه الوظيفة فعدم وضوح الوصف يؤدي بالضرورة إلى عدم القدرة على تحديد الاحتياجات. و في هذا السياق يعتبر **Peretti (2015)** أن عملية تحليل المهن و الوظائف تمكن من تحديد العناصر الضرورية المكملة للتكوين

للتحكم في المواقف المهنية على اعتبار أن حاجات التكوين يبحث في الفارق بين الكفاءات الفعلية للفرد و ما تتطلبه الوظيفة من كفاءة ، خاصة ما تعلق الأمر بالوظائف المهمة والأساسية في الهيكل التنظيمي و هذا لا يتم إلا بالاستعانة بما يسمى بـ " مرجع الكفاءات" Référentiels de compétence الذي يعتبر بمثابة أداة تسمح بتحديد الكفاءات التي يجب توفرها لدى الفرد المسؤول عن أداء الوظيفة واستخلاص من خلالها مستوى القصور و العجز في الكفاءات، من المفروض على كل مؤسسة توفير هذا النوع من المصدر أو المرجع الذي من خلاله يمكن استخلاص الكفاءات المستعرضة Les compétences transverses المستعملة في الكثير من الوظائف والكفاءات الخاصة Les compétences spécifiques.

فغياب هذه المرجعية النظرية سواء كانت المتعلقة منها بالوظائف أو الكفاءات، يؤدي إلى إعاقة عملية تحديد الحاجات إن لم نقل استحالتها وهذا ليس فقط بالنسبة لعملية التكوين وحتى بالنسبة للعمليات الأخرى من توظيف وترقية ...، فتقييم الفرد والوظيفة إن لم تعتمد في ذلك على مرجعية فعلى أي أساس يتم التقييم؟ ما هي المرجعية المعتمدة عليها في تقييم الوظائف والكفاءات المرتبطة بها والتي على أساسها يتم استخراج الحاجة الفعلية للتكوين؟

نموذج تحليل الوظائف يعتمد على المعلومات التالية:

- اسم الوظيفة.
- الغرض أو الغاية من الوظيفة.
- الخطوات المتبعة لأدائها.
- متطلبات الوظيفة المالية والبشرية.
- التكوين والخبرة.
- الكفاءات المطلوبة.

فعن طريق هذه الوثيقة يتم تحديد الكفاءات المطلوبة للمهمة أو متطلبات المهنة، يحددها لوبلا **Leplat (2002)** من منظور معرفي في المتطلبات التي يجب على العامل مواجهتها للنجاح في

المهمة وتمثل هذه المتطلبات في الخطوات المتبعة لأدائها ومجموع المعارف و المهارات و السلوكات الواجب توفرها لدى شاغر الوظيفة، و هنا تكمن أهمية الوصف في جعل هذه الأمور واضحة و معروفة سواء بالنسبة للمختصين بهذه العملية أو العامل. فالدراية السابقة تساعد على تحديد نقاط الضعف في الأداء وتوضيح السبب في ذلك، فإذا كان المشكل متعلقا بنقض المعلومات والمعارف وعدم الفهم الجيد لتقنيات أداء المهمة أو صعوبة نقل وتحويل المعرفة savoir إلى مهارةsavoir-faire فهي تمثل أحد العناصر الجوهرية في تحديد حاجات التكوين بحيث يتم تحديد المستوى الذي يفترض الوصول إليه وتطويره عن طريق عملية التكوين.

← إعادة التنظيم

التنظيم هو نسق مفتوح يخضع للتفاعلات والتحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في كل أبعاده ومحتوياته لضمان البقاء والديمومة فنتاج هذا النسق مرهون بمدى استجابته لمتطلبات المحيط الخارجي فاللجوء إلى إعادة التنظيم حتمية لمواجهة التغيرات والمشكلات والتحديات المفروضة، فقد يمس التغيير طرق وأساليب العمل، إدخال التعديلات في القوانين واللوائح أو تحديث الآلات المستعملة في العمل.. إلخ. ويترتب عن هذا حسب ما جاء عن **أحمد الخطيب** بروز احتياجات تدريبية بالاستجابة لهذه الاحتياجات وهذا يمكن العامل والتنظيم على حد سواء بمواكبة المستجدات والتغيرات التي تفرض على طبيعة وظروف الوظائف والأعمال التي يقومون بها في مواقع العمل من خلال تزويدهم بالمعرفة والمهارة والاتجاهات التي تتطلبها الكفاءة.

← معدلات الأداء

يمكن صياغة مجموعة من الأسئلة تساعدنا في عملية تحليل الأداء منها:

- ما هي النتائج المهنية المتوقعة؟ ما هو معايير الإنتاج هل هي معروفة، مقبولة، مقيد بها؟
- ما هي الفوارق بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه؟
- هل تحقق الأداء المرغوب في السابق وفي أي وظيفة؟

- من هم الأشخاص المشاركون في سلبية العمل والذين يحققون النتائج؟
- ما هي أسباب الضعف والعجز في الأداء (أسلوب التنظيم، الآلات، نظام الاتصالات، نقص في الحوافز...)؟
- إذا كان المشكل ناتجا عن الكفاءات هل ترى أن هذه الكفاءات تتمثل في نقص المعرفة؟
- ما هي المتطلبات الواجب توفيرها لبلوغ الفعالية في الأداء؟

فانطلاقا من هذه الأسئلة يمكن تحليل ودراسة مكونات الأداء وهذا يعني خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة ويهدف دراسة الأداء التعرف على العمليات التي تحتويها وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة حديثة مما يستوجب تمكين العاملين من هذه الطرق والأساليب وإعدادهم للتحكم فيها.

ت. تحليل الفرد

يعتبر تقييم العامل مرحلة جد هامة في حياته المهنية وهذا إن وجدت كعملية في المؤسسة، فهي مناسبة للتعبير عن توقعاته، ورغباته في التقدم سواء على المدى القصير أو المتوسط في منصب عمله الحالي في المؤسسة أو المستقبلي ويقترح الباحثان **جورديا** و **بوثري (2003) Bouthry Jourdai et** الاعتماد لأجل ذلك على تناول علم النفس الاجتماعي Psychosociologie أين نبحث عن تحرير الرأي الشخصي و الحصول على معلومات من الفرد ويتضمن التقييم ما يلي:

← أداء الرؤساء في رفع العمل بوحدتهم

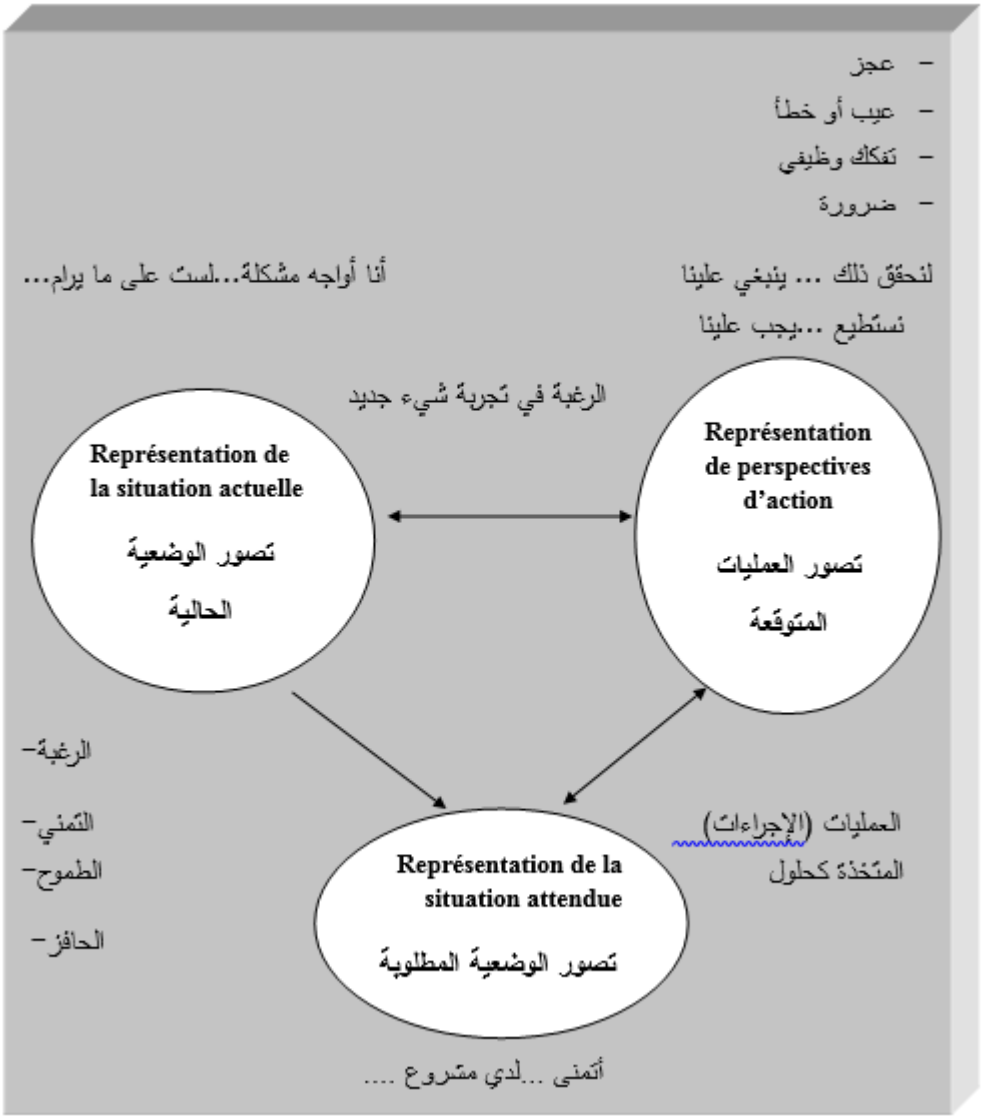
يعتبر آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل من أهم المصادر التي يمكن عن طريقها التعرف على الاحتياجات الفعلية للتكوين لأنهم بحكم وظيفتهم يمكنهم بسهولة تحديد نقاط الضعف والقصور في مرؤوسيهم ونوع التكوين المطلوب لهم للتغلب على ذلك.

← أراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءتهم في العمل

يعتبر العامل نفسه أقدر الأفراد على تقييم أدائه من خلال تحديد الصعوبات التي تعرقل أدائه بالشكل اللازم وكذا المشاكل التي يواجهها أثناء قيامه بعمله والأخطاء المترتبة عن ذلك، فالصعوبة والمشكل والأخطاء إذا كانت ناتجة عن عدم الفهم والمعرفة والمهارة، وعلى اعتبار أن هذه المصطلحات تدخل ضمن محددات الكفاءة بحيث لا يتم اكتسابها ولا تطورها إلا عن طريق التكوين فهنا يظهر العامل حاجته الفعلية والماسة للتكوين على اعتباره أقدر الأفراد على وصف حالته المهنية من خلال تقييم شخصي لمستواه وتميزه ونقاط ضعفه. يضيف في نفس المجال **رونالدي ريحيو (1999)** هو تقييم الفرد نفسه لاحتياجاته و في هذه الحالة يكون تحليل الحاجات ناتج عن الرغبة الذاتية في التقييم لوضعية مهنية أين يلعب التكوين فيه دورا، وقد أطلق **أردوين (2013)Ardouin** على هذا النوع من التقييم ما يسميه **"بتحليل ذاتي للحاجات " autoanalyse des besoins** " أين يطلب من الفرد وصف عمله، المهام المنفذة من طرفه، الكفاءات المطلوبة لتأدية عمله و بعدها عليه وصف نقاط القوى و الضعف الملاحظة في أدائه و باستخدام استمارة جد منظمة يحدد حاجاته لتنفيذ المهمة مستقبلا، و الرغبة في التقييم يساعد على تحسن الأداء و تنمية القدرات كما أنها تضمن متابعة و التزام العامل ببرنامج التكوين و المساهمة في إنجاحه

وفي نفس السياق يضيف **لبروين (2011) Lebrun** أن الحاجات الفعلية صعبة البلوغ إليها من طرف الملاحظ أو المحلل بحيث يستخدم من طرفه الإيضاح أو التعبير اللفظي (l'expression) الذي غالبا ما يكون منمقا (مزينا) بعناصر متنوعة موضحة ومعبر عنها لفظيا من طرف الأفراد بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار الوضعية التي تم فيها هذا الإيضاح اللفظي، لأجل هذا نتحدث في الكثير من الأحيان عن **التعبير** l'expression أو عن **تصور** la représentation الحاجات، المشاكل، الحلول إلخ. ولأجل الأهمية الكبيرة لما يسمى بالتعبير اللفظي والتصور يمكن اعتباران تحليل الحاجات تدور حول ثلاثة مستويات لا يشترط فيها إتباع التسلسل المنظم، المهم أن تجري هذه المستويات في إطار التفاعلات ويأتي الشكل التالي موضحا ذلك.

الشكل رقم (13) الحاجات كتناول يوضح التفاعلات بين المستويات الثلاثة



Source : Lebrun,2011, P39

تحليل الحاجات إذا يتم من خلال مرحلتين: مرحلة **التساؤلات** (مشاكل- توقعات) ومرحلة **البحث** عن الحلول.

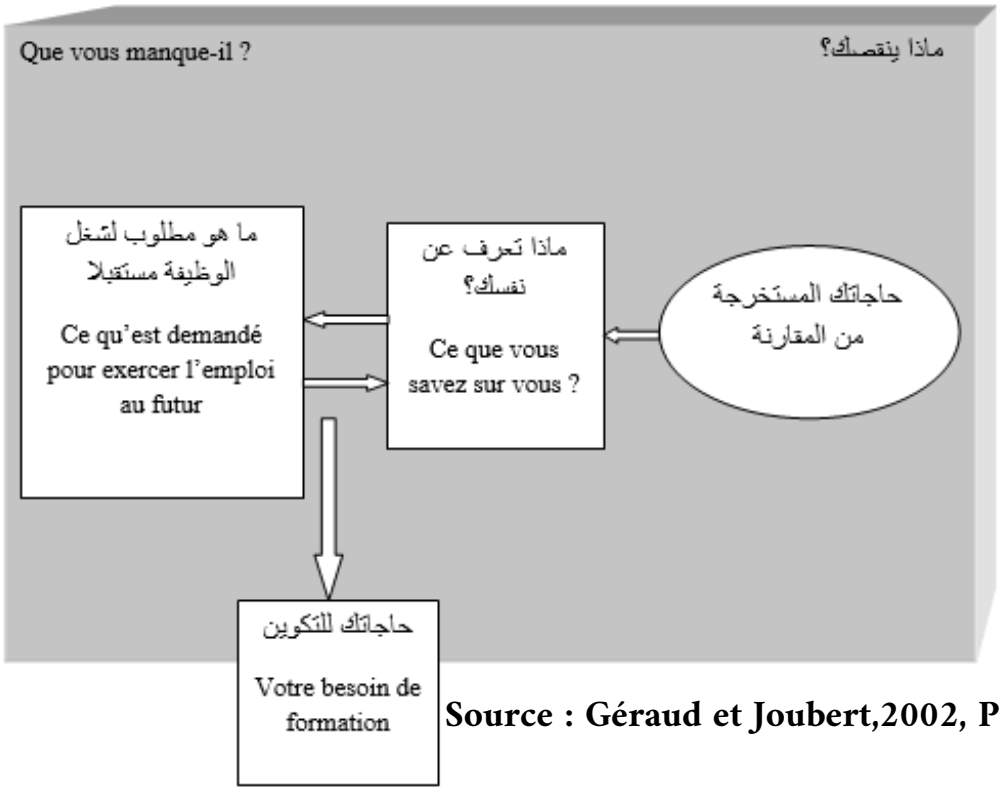
1. مرحلة التساؤلات:Problématisation هذه المرحلة تسمح بإبراز الواقع le réel والصعوبات Les difficultés، تهدف إلى الكشف عن كيفية إدراك وتعامل الأفراد مع المواقف والأوضاع وما هي توقعاتهم المعبرة عنها مقابل هذه الأخيرة.

2. مرحلة البحث عن الحلول:la recherche des solutions للتمكن من تقليص الفجوة بين هذه الصعوبات والتوقعات هناك حلول مقترحة من بينها ضرورة التمييز بين الحلول المثالية Les solutions idéalesوالحلول الممكنة Les solutions possiblesهذا يفرض القيام بتحليل العراقيل والموارد.

في هذا المجال يقترح من جهته كل من جوبرت وجيغود **Joubert** et **Géraud (2002)** أسلوب مغاير من حيث كيفية تناوله للمرحلتين، بحيث تكون هذه الأخيرة نتاج اختيار الفرد نفسه لحاجاته و الكفاءات التي يرى أنها ضرورية للتكوين فيها. ففي كلتا المرحلتين يتم تقديم استمارة تملأ من طرف العامل.

في **المرحلة الأولى:** يقوم العامل بتحديد الكفاءات المطلوبة للقيام بالمهمة مستقبلا، بينما يقوم في **المرحلة الثانية** بمقارنة نتائج المرحلة الأولى مع المهارات والمعارف والسلوكات الفعلية للحصول في النهاية على تحديد دقيق لحاجاته في التكوين. وعمل الباحثان على اقتراح نموذج للاستمارة خاص بالعاملين.

الشكل رقم (14): الفروق في الكفاءات L'écart des compétences



Source : Géraud et Joubert,2002, P 51

من منطلق هذين الأسلوبين سواء ذلك المقترح من طرف **لبروين (2011) Lebrun** أو ذلك المتعلق بـ **جيغود (2002) Joubert et Géraud** كلاهما يلتقيان في الهدف ويختلفان في طريقة المعالجة:

الهدف: كلاهما يقيسان الحاجات الشخصية للتكوين من خلال تسليط الضوء على آراء وتوضيحات وتصورات العامل لمهنته الحالية أو المستقبلية، فهي فرصة تخلق فضاء للتعبير عن إمكانياتهم وكذا مكتسباتهم وإنجازاتهم من جهة وطموحاتهم من جهة أخرى.

طريقة المعالجة: الأسلوب المستخدم لتحليل الحاجة مختلف فلأسلوب المعتمد لدى **Lebrun** عند تقييم الفرد يرتكز على إبراز الجانب السلبي في العمل بتعبيره عن ذلك بالعجز، المشكل، الأخطاء... من جهة والاهتمام من جهة أخرى بجانبه النفسي الإنساني Psychologie humaine عندما ركز في ذلك على الرغبة، الطموح، والدوافع ... كمؤشرات لتحديد الوضعية المطلوبة، فالحاجة وليدة المقارنة بين هذين الجانبين ونتاج ذلك يستدعي إيجاد حلول لازمة إن لم نقل حلول مرضية des solutions satisfaisantes وفقا لإمكانيات التنظيم. في حين ركز أسلوب **Géraud** على إبراز الجانب الإيجابي في تقييم الفرد لعمله فالمقارنة كانت نتاج مكتسبات الفرد من مهارات ومعارف وسلوكات التي تمثل كفاءات فعلية ومجموع الكفاءات المطلوبة مستقبلا دون الحاجة في ذلك إلى إبراز الجانب النفسي – الإنساني للفرد.

في حالة التكوين المرتبط بمنصب العمل نفسه فالحاجات تكون مدركة و واضحة و بالتالي مؤكدة لأن العامل في منصب عمله أقدر على تحديد ما يحتاجه لتحسين أدائه بحكم الممارسة و الخبرة، في حين يصعب عليه ذلك عندما يتعلق الأمر بمنصب عمل جديد غير الذي يشغلوه حاليا لغرض الترقية مثلا فالعامل يصعب عليه التكهن بحاجاته المستقبلية لشغل هذه الوظيفة و بالتالي تحديد المتطلبات و الكفاءات اللازمة لذلك، قد يصيب إن تعلق الأمر في تحديد المسؤوليات و قد يخطأ إن تعلق الأمر بتحديد الكفاءات و المعارف و المهارات الخاصة الواجب توفرها فيه و ذلك لعدم درايته.

← مؤشرات تقييم أداء الأفراد

الاعتماد على مؤشرات لتقييم أداء الأفراد يكشف عن الاحتياجات التكوينية اللازمة لهم نذكر من بين هذه المؤشرات:

- قياس معدلات الأداء الفردي ومقارنتها بالمعدلات المقررة والتي تمثل معيار للتقييم: هذا المؤشر يهدف حسب ما جاء عن أحمد ماهر **(1995)**إلى الكشف عن وجود فرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وفقا لمعيار التقييم ومن خلال نتيجة التقييم يتم التوصل إلى تحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات، كفاءات، معارف للأداء المطلوب.
- معدلات الغياب عن العمل بالنسبة بمختلف فئات العاملين: دراسة هذا المؤشر يسمح لنا بتحديد الأسباب الحقيقة للتغيب عن العمل، فإذا تبين أن الأسباب مرتبطة بعدم تفهمه للمهمة أو عدم القدرة على أدائه ناتج عن عدم الكفاءة والمعرفة يتم حل هذا المشكل من خلال عملية التكوين.
- معدلات الإصابات ودرجات شدتها وأسبابها: هذه الزاوية يشير إليها **ماين Meignant (1997)** أنها غنية بالمعلومات حول وضعية – مشكل problème- situation والتي تعتبر أحد العناصر التي تتطلب تكوين. فعند دراسة معدلات الإصابات وتبين أن أسبابها متعلقة بما يمكن إصلاحه عن طريق التكوين فهو يمثل بذلك أحد المؤشرات التي تستخدم لتحديد من خلالها حاجات التكوين.
- دراسة التقارير السرية للعاملين: من خلال مراجعة التقارير المهنية الخاصة بالعاملين يمكن الحصول على معلومات مهمة لتقييم أداء العاملين ومعرفة مدى مساهمتهم في العمل بحيث تسمح بتشخيص العجز في الأداء.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التخطيط العلمي السليم لهندسة التكوين يتطلب ضرورة توفير معلومات شاملة و دقيقة عن كل العناصر و الأطراف ذات العلاقة بالتكوين و هي المنظمة، العمل، الفرد، فكل طرف من هذه الأطراف تمدنا بحقائق هامة تساعدنا في تحديد حاجات التكوين لتفاعلها المباشر و المستمر لتحقيق الأهداف إذ لا يمكن الاهتمام بعنصر و إهمال عنصر آخر و هما يعملان كوحدة

متكاملة و متناسقة فالمنظمة لا تسير و لا يمكن لها تحقيق الأهداف دون إنجاز الأعمال و هذا لا يتم إلا بتوفر العنصر البشري الذي يقوم بإنجازها و العكس كذلك فهما يشكلان معادلة ارتباطيه:

فتحليل المنظمة: يهدف إلى التعرف على الأوضاع التنظيمية و الإدارية في المؤسسة و محاولة اكتشاف أوجه النقص و العجز فيها تمهيدا لتحديد مجالات علاجها أو تطويرها من خلال العمل التكويني و قد أعطت في هذا المقام الباحثة **فرنسوا سيلفا (2012) François Silva** وصفا وافيا لعلاقة هذا المؤشر (التكوين) بالمنظمة بحيث تعتبر هذه الأخيرة على أنها حتمية مصداقيتها و تلاحمها يخضعان لتحول متواصل طبقا للتطور المحيط الداخلي و الخارجي من جهة و تطور إرادة الذين يقومون على إنشائها من جهة أخرى، فعلى التغير المتواصل يتوجب الاستعداد و التفنن في تسيير هذه التطورات المستمرة. أين التحول والتغير والتطور مفاهيم تحملان في طياتها كل ما هو جديد من حيث المعلومة، المعرفة، السلوك، التقنية وكل ما هو جديد يستدعي اكتسابه.

أما **تحليل العمل**: فهي تقنية تستخدم للحصول على معلومات وافية وبصفة واضحة ومنظمة تمس مجمل الوظائف والمهن ذات الأهمية الإستراتيجية في هيكل التنظيم. وتكمن أهمية هذه التقنية في تحليل حاجات التكوين في كونها تمكننا من الحصول على المعلومات الوافية عن المهن بدءا بمكانة الوظيفة في هيكل التنظيم مرورا بطبيعة النشاطات والمسؤوليات والكفاءات الضرورية لأدائها..إلخ. فعلي اعتبار أن الحاجة كما وضحنا سابقا لا يتم استنتاجها إلا عن طريق مقارنة ما يكون بما يجب أن يكون وهذا الشطر الأخير لا يتم إلا بموجب مرجعية موضوعية تتمثل في مرجع الوظائف والكفاءات التي على أساسهما يتم التقييم الفعلي للوظائف داخل المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.

وأخيرا **تقييم الأفراد** الغرض منها التعرف على إمكانيات وطاقات وقدرات وسلوكات هؤلاء بالعودة إلى مرجعية موضوعة مسبقا داخل المؤسسة والتي على أساسها يتم تحديد ما قد يحتاجونه للتكوين.

يتم التوصل إذا إلى تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عمليات التحليل السابقة الذكر:

- تحليل المنظمة ⟵ تحديد الموقع التنظيمي الذي يحتاج إلى تكوين.
- تحليل العمليات ⟵ تحديد الموضوعات المطلوبة التكوين فيها.

- تحليل الأفراد ←——تحديد الأفراد المطلوب تكوينهم.

وعن طريق هذه المصادر الثلاثة يستطيع مخطط التكوين التوصل إلى حقائق هامة تساعدنا على تحليل الاحتياجات الفعلية، وترتكز المنهجية الفعلية في تحليل هذه الحاجة هي الأخرى على ثلاثة خصائص أساسية:

- احتياجات تمس اكتساب وتطوير المعلومات والمعارف النظرية لدى الأفراد والتي تتطلبها بعض مجالات العمل وأهدافه، أساسيات المنظمة أو الظروف المحيطة بها، الأساليب والنظم الإدارية والإنتاجية، ونطلق عليها بالحاجة التنظيمية للكفاءات المعرفية.
- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير المهارات والتقنيات من طرف العامل لأداء عمله وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء الخاصة بأنواع محددة من المهن.
- احتياجات تتعلق بتغيير أو تعديل السلوك الخاصة بأفراد التنظيم للمساهمة الفعالة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

ولتسهيل عملية جمع المعلومات المتعلقة بعمليات التحليل هذه هناك وسائل تستخدم في ذلك.

3-1-8 التقنيات المستعملة في تحديد الحاجات

هناك تقنيات مختلفة لتشخيص وتلخيص حاجات التكوين تعمل على تسهيل مهمة مسؤول التكوين هذه التقنيات يستعان بها سواء من طرف المؤسسة نفسها أو مؤسسات الاستشارة والتوجيه Orientation et Conseil أو حتى بالنسبة للمنظمات الخاصة بالتكوين في إطار العروض المقدمة للمؤسسات التي تهتم بتكوين عملها. حيث تعتبر وسيلة لحصر وجمع المعلومات والحقائق عن الأوضاع المهنية الفعلية للعاملين (إنجازات، تحقيق الأهداف، مشاكل، صعوبات، أخطاء، غياب الحوافز، التأخر في الأداء، ...) والخروج من خلال معالجة المعلومات بحل للتخلص من هذا الخلل الوظيفي Dysfonctionnementباختيار أنجع الإجراءات وقد يكون التكوين إن دعت إليه الحاجة.

وفيما يلي اقتراح لمختلف هذه التقنيات التي تسمح بتشخيص الحاجات في التكوين مع توضيح نقاط الضعف والقوة في الكفاءات الواجب تطويرها:

1. الاستبيان Questionnaire

يستخدم كوسيلة لتشخيص أوجه القصور في الأداء وتحديد الأشخاص الذين تستدعي إليهم الضرورة للتكوين فعن طريقها يمكن تحديد القائمة الأولية للحاجات فهي بصفة عامة كما يصفها **بيريتي (2015) Peretti** تسمح بتحديد رغبات العاملين والكفاءات التي يرجى اكتسابها، يتضمن الاستبيان طرح مجموعة من الأسئلة في وثيقة منظمة موجة للعاملين وتكون الإجابة عليها كتابيا.

و تعتبر أداة الاستبيان فرصة لتمكين المعنيين بالمشاركة في عمليه تصميم هذا التكوين و التعبير عن حاجاتهم فيها و مكملا لذلك يضيف **لبرين (2015) Lebrun** أنها فرصة كذلك لتشجيع دوافعهم وتحفيزهم من خلال إظهار المنفعة من متابعتها.

2. **المقابلة المهنية :L'entretien professionnel**

عنصر فعال في جمع المعلومات و تحليل الحاجات من طرف مصلحة التكوين فهي تسمح بتحديد حاجات التكوين المرتبطة بالتطور المهني المتوقع، و يجتمع أغلب المختصين أمثال **جون مارك (2015) Jean-Marc ,غيلو-سولاز(2016)Guillot-soulez،فلوران وبينوا Benoit et Florent (2016)** أن المقابلة المهنية إجبارية يفترض تطبيقها على العاملين على الأقل مرتين كل عامين. بحيث يعتبرها الباحثان **فلورين و بينوا (2016)Benoit et Florent** وسيلة ترتكز على دراسة توقعات التطور المهني Les perspectives d'évolution professionnel، و يضيف في نفس السياق **جون مارك (2015)Jean-Marc** و التكوينات التي بإمكانها أن تساهم في ذلك دون أن تمس تقييم أداء العاملين فهي تسمح لكل عامل بتخطيط و تطوير مشروعه المهني. والتنظيم الفعال للمقابلة يتطلب صياغة وثيقة رسمية تتضمن هي الأخرى مجموعة من الأسئلة تهدف في مجملها إلى الكشف وجمع المعلومات المهنية تتمحور حول:

معلومات شخصية كالتكوين القاعدي والتكوينات المتبعة بعد ذلك ومدى استفادة العاملين من عمليات التكوين المبرمجة مسبقا في مناصب مشغولة.

كفاءاتهم كما أشرنا سابقا التصورات والتوجهات المبرمجة فيما يخص التطور المهني الذي يتضمنه التأهيل والعمل.

هذا النوع من المقابلات المهنية تكون خاصة بالتكوين تدرج في إطار تخطيط المسار أو المشروع المهني للعامل Projet Professionnel.وتتضمن المقابلة المراحل التالية:

- التذكير مع الشركاء المهنيين اتجاهاتهم المهنية وحراكيتهم الخارجية.
- التذكير بالتكوين المتبع.
- المشروع المهني المرتقب من المنظور الشخصي.
- التقرير حول المهام المتبعة ضمن فريق العمل.
- حاجات التكوين المعبرة عنها.
- التسجيل في بطاقات الخيارات والاقتراحات لتسلم إلى مصلحة التكوين.

Source : Perretti,2015, P446

3. **كراسة الشروط Cahier des charges**

هي وسيلة للحوار جد مهمة عند التحضير لعملية التكوين يصفها **ديميتري (1990) Dimitri** على أنها "وسيلة تسمح بتوضيح الطلب و تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها من عملية التكوين و تقيم النتائج حيث يقوم بمقارنة ما يجب أن يكون بما هو موجود فعليا." (Dimitri ,1990 , P441)

4. **طلب خطي**

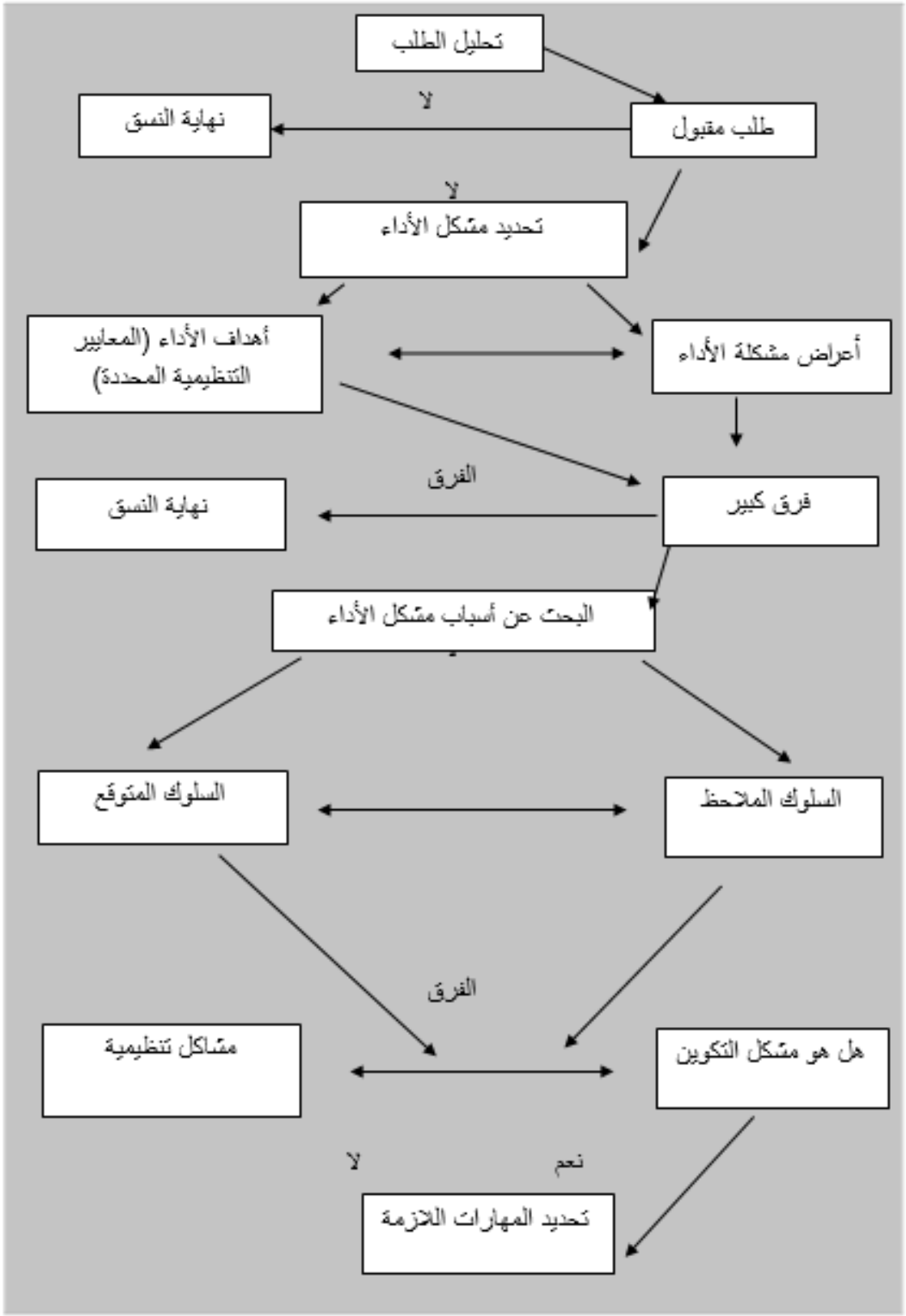
في حالة الرغبة والشعور بالحاجة للاستفادة من التكوين بإمكان العامل أو مجموعة من العمال تحرير طلب خطي يوضح فيه الدوافع الفعلية التي أدت به للقيام بكتابة هذا الطلب محفزا بذلك صاحب العمل، يوجه هذا الطلب إلى إدارة الموارد البشرية وبالأخص مصلحة التكوين. وباعتبار أن الطلب والرغبة لا

يعنيان بالضرورة الحاجة حسب ما أكده **ديدير و فيبرو (2002) Vipéreaux Didier et** تقوم مصلحة التكوين بدورها بتحليل هذا الطلب ويعتمد التقييم على ثلاثة معايير أساسية هي:

- أهمية الطلب
- تناسق الطلب مع أهداف التنظيم.
- إمكانية الاستجابة للطلب.

يمكن توضيح هذا من خلال سياق تحليل حاجات التكوين المأخوذ عن **بوحفص(2014)**

شكل رقم(15):يوضح سياق تحليل الحاجات



تتظافر كل الجهود داخل إدارة الموارد البشرية وإدارة التكوين على وجه الخصوص للقيام بعملية تفريغ كل المعلومات والبيانات أو تبويبها في جداول تحدد من خلالها الحاجة للتكوين، وبالتالي أنواع برامج التكوين المقترحة في سبيل الاستجابة للحاجة المعبرة عنها برفقة العمال المطلوب تكوينهم من حيث الكم.

5. مرصد المهن Les observatoires des métiers

من خلال ترقب المهن يمكن توقع الحاجة من الكفاءات سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين، فهو مصدرا للتزود بالمعلومات الهامة يحدد المكلفين من خلاله سياسات التكوين، بحيث يصفه **بيريتي Peretti (2015)** عن **Luc Bayer** على أنه مؤهل لتحليل مواقف العمل الممارسة واقعيا والمشاريع المستقبلية. وحتى تكون له دراية بكل عموميات المهن يستوجب عليه التقيد بثلاثة أهداف:

- تملك معرفة جيدة للمهن.
- امتلاك منهجية ولغة مشتركة.
- الإيمان بأثر التغيرات ذات الطبيعة التكنولوجية والتنظيمية على الكفاءات المكتسبة.

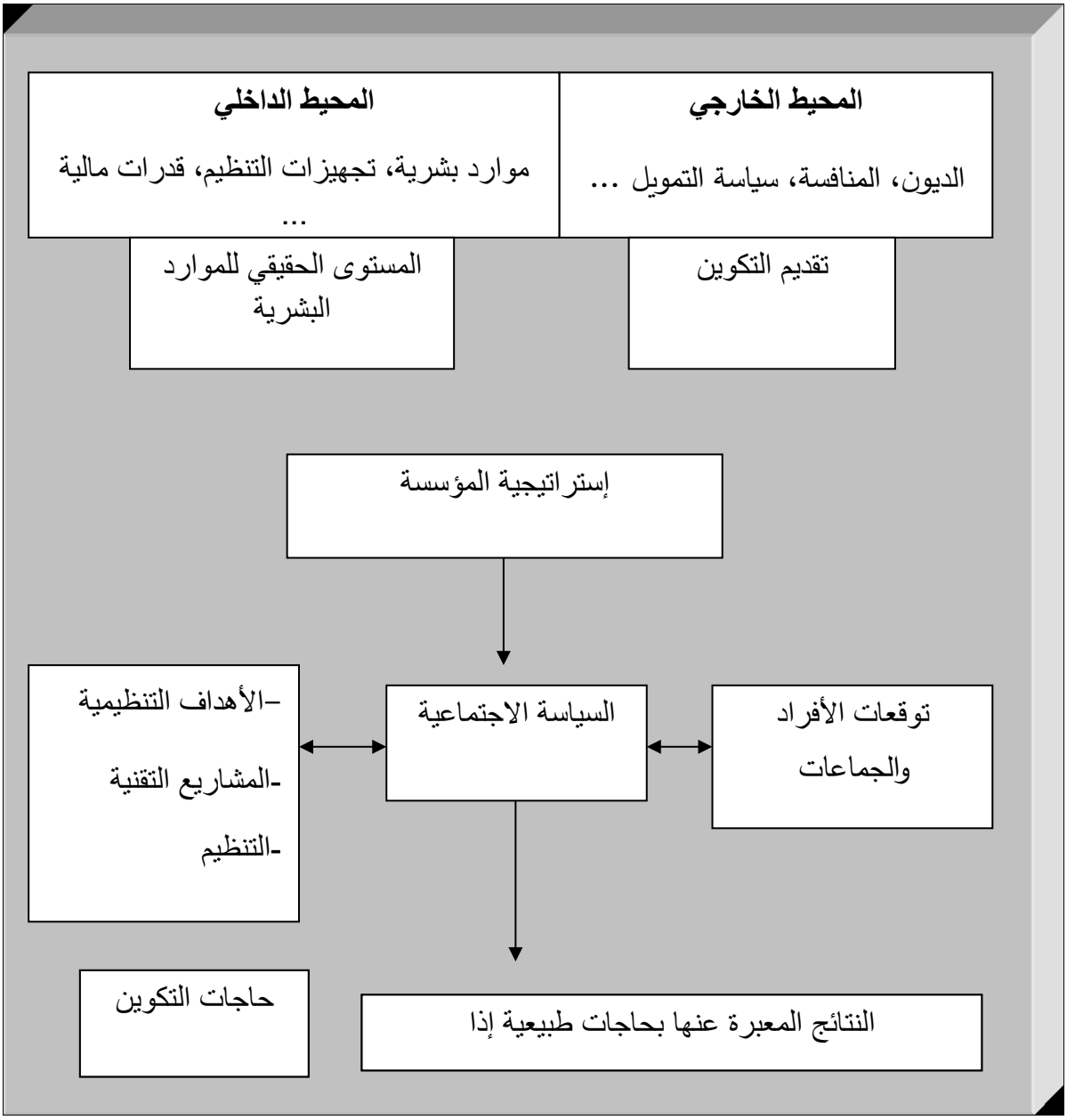
يتطلب هذا إذا تصوير لمواقف العمل الراهنة والمستقبلية لتنبأ بالمخطط المحتمل فيما يخص سياسة التكوين القاعدي أو المتواصل، وتكمن أهميته خاصة في التنبؤ بمحتوى برامج التكوين أكثر منه توقعا لعدد الأفراد الواجب تكوينهم.

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن المؤسسة بصفة تطبيقية بإمكانها الاستعانة بالعديد من الأدوات في إطار جمع المعلومات للقيام بتحليل عميق للكفاءات الواجب تطويرها. يشترط في تطوير الكفاءات الأخذ بعين الاعتبار الحاجة من الكفاءات التي يفرضها المحيط الخارجي والحاجة من الكفاءات المعبرة عنها من طرف العاملين والمؤسسة على الصعيد الداخلي، فجمع المعلومات لغرض تحديد هذه الكفاءات يستحسن جمعها إما من مصدر داخلي أو خارجي.

8 – 1 – 4 العوامل المحددة لاحتياجات

الحاجة للتكوين في الحقيقة تترجم من خلال عاملين عبر عنهما كل من باير و إكيلبي **Bayer** et **Equilbey (2003)** بهذا النموذج:

شكل رقم (16) :العوامل المحددة لاحتياجات التكوين



Source Bayer et Equilbey2003, P139

هذا النموذج المقترح من طرف الباحثان يحدد حاجات التكوين من خلال عاملين هما: **المحيط الخارجي للمؤسسة والمحيط الداخلي.**

بالنسبة للعامل الأول ألا وهو **المحيط الخارجي** للمؤسسة فيقصد به متطلبات الزبائن، إستراتيجية المنافسين التي يجب على مختص التسويق والتجارة الاطلاع عليها بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة في إطار سياسة إستراتيجية للحفاظ على الديمومة والاستمرارية في محيط يشترط فيه للبقاء احترام النوعية والجودة. من جهة أخرى التقنيات والأجهزة الحديثة وتطلعات المؤسسة والقوانين، فالتحولات والتغيرات والتطورات التي تمس هذه الميادين تصبح معلومات يفترض الاطلاع عليها في إطار مواكبة المؤسسة للعصرنة سواء كان ذلك على الصعيد المحلي أو الدولي. وتمثل هذه المعلومات متطلبات خارجية يستوجب الاستجابة لها، فالحاجة في هذه الحالة معبرة عنها عن ضرورة ملحة من المحيط الخارجي ولا يمكن إشباع مثل هذه الحاجة إلا عن طريق التكوين.

لرفع هذه التحديات الخارجية تمتلك المؤسسة موارد متنوعة التي على أساسها تسطر سياسات إستراتيجية وتطبيق أهدافها منها موارد بشرية كما من حيث عدد العاملين الساهرين على تطبيق هذه الإستراتيجية وكيفا من قدرات وكفاءات ومؤهلات تمتلكها لأجل ذلك فهي التي تقوم بالتوجهات واتخاذ القرارات وتنظيم الاستراتيجيات وموارد تقنية ومالية من تجهيزات وآلات موضوعة لتسهيل العمل وتسيير الإنتاج. وكلها تدخل ضمن **الإطار الداخلي** للمؤسسة. و تعمل المؤسسة من خلال هذه الموارد على تكييف المحيط الذي تتواجد فيه مع المحيط الخارجي الذي يفرض عليها متطلبات وللاستجابة لذلك تقوم المؤسسة بتبني إستراتيجية تخص مثلا الإنتاجية بإنتاج منتوج جديد يتلاءم مع ما هو موجود في السوق ويتطلب هذا تكوين المسوقين أو إدخال تقنيات حديثة في العمل في هذه الحالة يستوجب ذلك تكوين عمالها لحسن التعامل و التمكن من هذه التقنيات ...إلخ، و لبلوغ هذه الأهداف تصبح كفاءات الموارد البشرية محل تساؤل: هل لدينا ما يحقق هذه الأهداف و انطلاقا من ذلك يتم تحديد الحاجات الفعلية للتكوين.

في حين يرجع **بيريتي (2015) Peretti** عن **ماين Meignant** الحاجات إلى ثلاثة مصادر مختلفة تماما من حيث المحتوى مع ما اقترحه **باير و إكيلبري (2003) Equilbey و Bayer** فالحاجة

تستدل على مصدر خاص بالمؤسسة (منتوج جديد، تحديد التنظيم، ...) فهي حاجة تنتج عن مشاريع المؤسسة و استراتيجياتها، وأخرى تستدل على مصدر خاص بالأفراد و هو ما ينتج عن رغباتهم و توقعاتهم، و تلك التي تستدل على المستوى الحقيقي بالنظر إلى سد العجز أو الضعف الذي تعاني منه بعض المصالح في المؤسسة أو بعض الجماعات أو الأفراد مقارنة بالأداء المطلوب و مدى مساهمتهم في تحقيق الأهداف.

8- 1 – 5 نماذج تحليل حاجات التكوين: تحليل الحاجات يتضمن من جهة وصف المواقف الصعبة والوضعيات الإشكالية Problématiques Situationوالتوقعات ومن جهة أخرى البحث عن الحلول الممكنة والمناسبة كمسار للعمل. هذا ويقترح **لبرين (2015) Lebrun** نموذجين أساسين نموذج **باربي (1986) Barbier**ونموذج **هوغردي Hougardy4X 4**

أ. **نموذج باربيBarbier تحليل الحاجات هو إنتاج أهداف** : هذا النموذج يرتكز على فرضية أن تحليل الحاجات هو "إنتاج أهداف" Produir des objectifies فإيجاد حلا للمشكل المطروح معبر عنه بالهدف، مثلا لحل مشكل ما يجب تنظيم أو إعادة تنظيم هذه المصلحة فإذا كان هذا الحل يترجم بوضع برنامج تكويني في هذه الحالة نتحدث عن هد ف أو أهداف تسمى **أهداف استقرائية للتكوين Objectifs Inducteurs De Formation(OIF)** هذا يعني أن الهدف (حل المشكلة) يتم تحقيقه بوضع برنامج تكويني، هذه الأهداف تعتمد على مجالات متميزة لتحويلها بصفة خاصة إلى أهداف بيداغوجية (علي المتكون أن يصبح قادرا على ..). هذه الأهداف بإمكانها أيضا توجيه المكونle formateur مستقبلا فيما يخص اختيار المناهج وتكيفها.

ب. **طريقة هوغردي4 × Hougardy 4 :** وفقا لـ **هوغرديHougardy** منهجية أو طريقة تحليل الحاجات تتضمن أربع مراحل متتابعة ترجمها على النحو التالي:

من يفعل ماذا، لماذا، كيف؟ Qui fait quoi, pourquoi, et comment ?

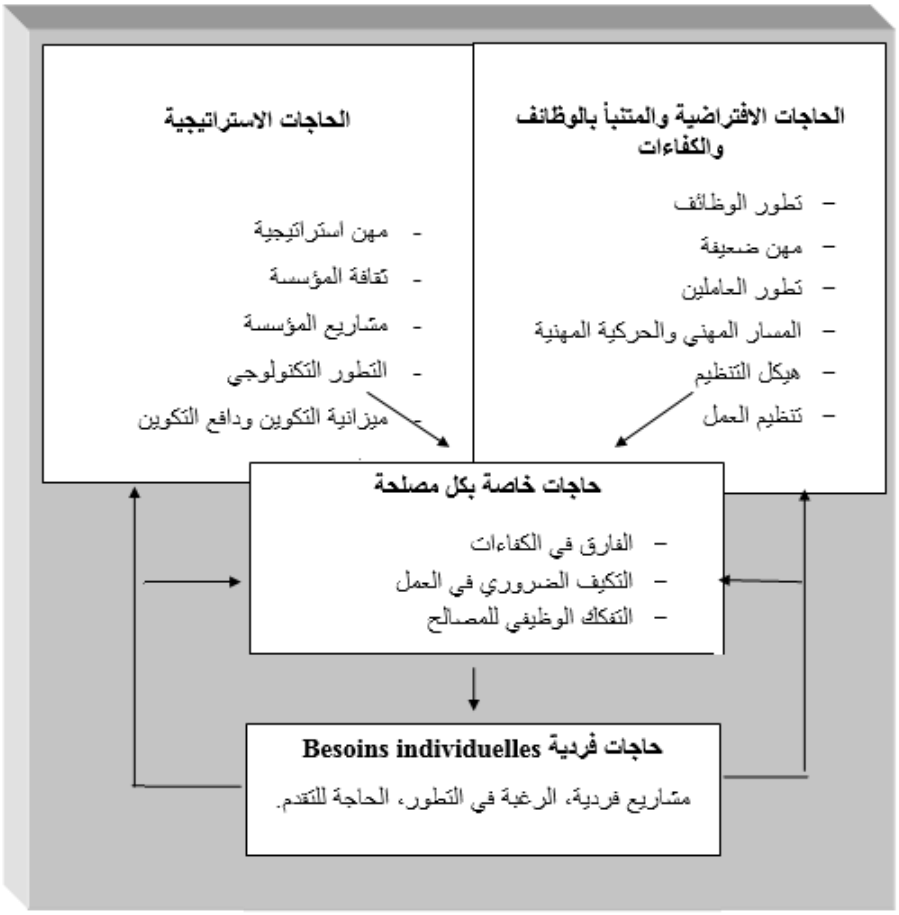
- الإجابة على منqui ؟ تمكننا من معرفة الأفراد المعنيين والمعلومات المحتملة التأثير على تخطيط البرنامج.
- الإجابة على ماذاquoi ؟ يمكننا من الكشف على نقاط القوى والضعف، الفرص والمخاوف في إطار التكوين القاعدي والطموحات الخاصة بالتكوين المنتظر.

- الإجابة على لماذاpourquoi ؟ يمكننا من التشخيص ووضع الفرضيات التي يجب تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار تحديد الحاجة.
- الإجابة على كيفcomment ؟ تسمح لنا باتخاذ القرارات وتطبيق مخطط إجرائي مطابق لحاجات مختلف الفاعلين المعنيين.

8 – 1 – 6 نسق تحليل الحاجات Les processus d'analyse des besoins

تحليل الحاجات عملية جد أساسية لتخطيط برنامج تكويني مطابق مع أهداف المؤسسة والأفراد وعليه تقترح غريرو **Guerrero (2009)** نموذجا تعرض فيه نسق تحليل الحاجات:

الشكل رقم(17): نسق تحليل الحاجات Les processus d'analyse des besoins



Source : Guerrero ,2009, P117

ضم النسق أربعة أنواع من الحاجات تنصب في إطارها عملية تحليل الحاجات بحيث تندرج من العام إلى الخاص، بدء بالحاجات الإستراتيجية التي تمس التوجهات والرهانات الإستراتيجية للمنظمة وتعتبر مهمة لتحديد التكوين الذي نحتاجه على المدى القصير قد تكون الحاجة في التكوين للتجديد Formation de la reconversion مرتبطة بتجهيزات جديدة أو تجديد التكنولوجيا، أو تكون حاجة التكوين لإتقان المهن الإستراتيجية Formation de perfectionnement.

مجموع هذه الحاجات محددة في سياسة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات (GPEC) والمعبرة عنها **بالحاجات الافتراضية** مثلا أثناء الدراسة الإحصائية للعاملين يسمح هذا بتوقع المحلين على التقاعد أو على العكس التفكير بتطوير المهن عند ادخال وظائف جديدة وهذا يؤدي إلى الحاجة إلى الكفاءات أما بالنسبة للحركية المهنية للعاملين من حيث الكم والكيف فتترجم إلى حاجات تخص التكيف مع مراكز العمل...إلخ. التحليل يجرى على المستوى العام للمؤسسة ليتم بعدها تحديد الأفراد المستحقين والمعنين بالتطور، نهتم إذا بالحاجات الخاصة للأفراد والمصالح، وهي حاجات جد خاصة موجهة على المدى القصير.

8 – 2 صياغة أهداف التكوين

بعد انتهاء مرحلة تحليل الحاجات يتم التحديد والتصديق على الأهداف (الحلول) التي تسمح بحل المشاكل التي دعت إليها الحاجة، هذه الأهداف في أغلب الأحيان تترجم إلى الكفاءات الواجب تطويرها لدى المتكونين ينظم على أساسها سيناريو بيداغوجي مكيف، ذلك لأن تحديد الأهداف جد مهم لتخطيط التكوين (المحتوى، الطريقة، الوسائل...) وكذلك التحقق من مدى بلوغها من منطلق التكوين.

8– 2 – 1 تصنيف مختلف أنواع الأهداف Différent types d'objectifs

لقد ذهب الباحثين إلى اقتراح العديد من النماذج لتصنيف مختلف أنواع الأهداف يحصرها **لوبرين Lebrun (2011)** فيما يلي:

1. **نموذج هاملن: La typologie de Hameline** يقترح **هاملن Hameline (1979)** تنظيم الأهداف على أساس الغاية Finalité والهدفBut، (أهداف عامة وأهداف خاصة).

الغاية: إثبات المبادئ التي من خلالها المجتمع أو فريق اجتماعي يحدد أو ينقل قيمه.

الهدف: بصفة عامة هي عبارة عن الحاجات أو الاحتياجات التي بموجبها تسير المنظمات... عن طريق برامج أو إجراءات محددة للتكوين معبرة عنها ب:

أهداف عامة تتمثل في التصريح بالحاجات أو الغايات البيداغوجية المعبرة عنها بمصطلح القدرة Capacité، التي تعتبر أحد النتائج الموجب الوصول إليها من خلال سلسلة متتابعة من التعلم.

أهداف خاصة وهي نتائج تحليل الأهداف العامة المصرح بها و تعتبر ضرورية لتحديد المحتوى الذي يمثل نشاط المتعلم و هو سلوك ملاحظ، و ظروف تنفيذ المهمة و في الأخير التدقيق في مستوى الأداء و معايير التقييم.

2. **تصنيف بلومLa Taxonomie de Bloom :** يقترح **بلوم Bloom** الجدول أسفله للتعبير عن الأهداف.

جدول رقم (10)القدرات والنشاطات بالنسبة لنموذج بلوم **Bloom** (Source: Lebrun,2011, P4)

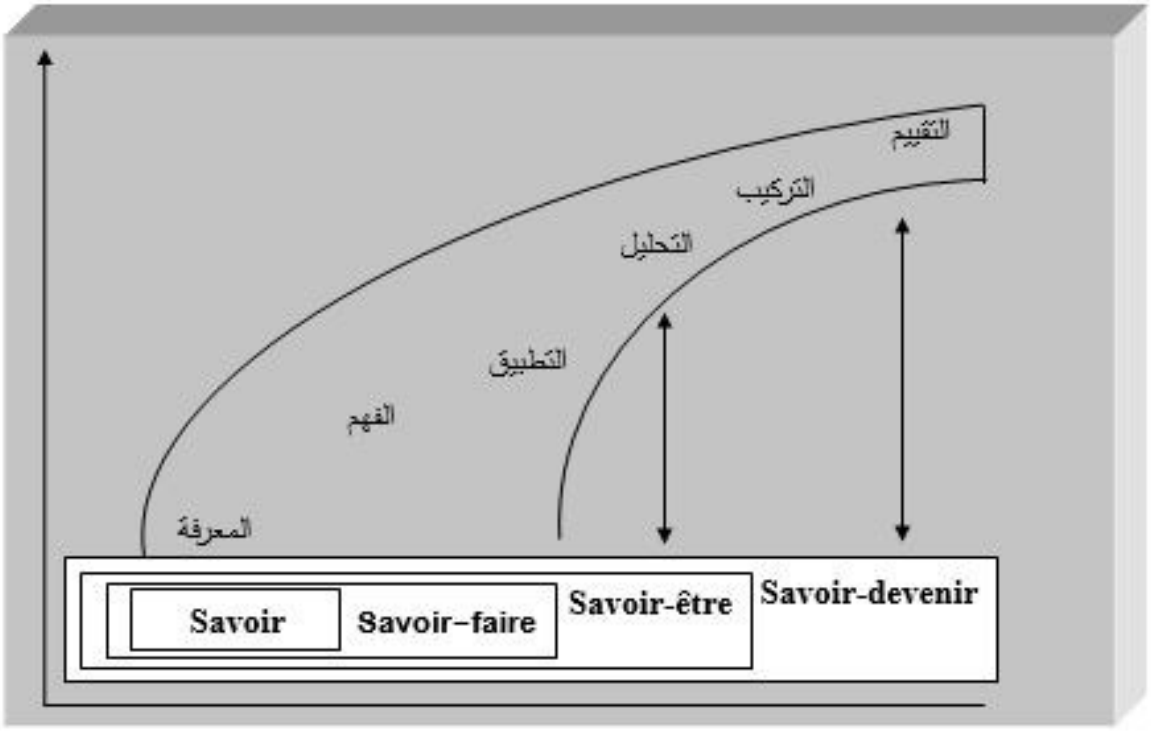
التقييم Evaluation	- مقارنة الأفكار وتوظيف الاختلافات بينهما. - تحديد قيمة النظرية والعرض. - وضع الخيارات من خلال براهين منطقية. - التحقق من مبادئ الدلائل. - التعرف على الذاتية.	المتدرب يصبح قادرا على تقييم أو النقد تبعا لمعيار ومبادئ دقيقة.
تركيب (إعادة تنظيم، تشكيل...) Synthèse	- استعمال أفكار قديمة لابتكار الجديدة. - تعميم بعض الأحداث. - ربط المعارف المستخرجة من الكثير من الميادين. - - التنبؤ و استنتاج النتائج.	المتدرب يدرك، يقترن، يدمج الأفكار لاقتراح فكرة جديدة بالنسبة إليه.
التحليل Analyse	- التنبؤ بالاتجاهات. - تنظيم مختلف العناصر بالنسبة للكل. - فهم المقصود. - استنتاج العناصر.	المدرب يترجم يفهم المعلومة انطلاقا لما تعلمه أو اكتسبه سابقا.
التطبيق (الاستعمال في حالات مختلفة) Application	- استعمال المعلومة. - استعمال أساليب مصطلحات في مواقف جديدة. - حل المشاكل باستعمال كفاءات أو معارف مكتسبة.	المتدرب يختار و يحول ويستعمل المعلومات والمبادئ لحل مشكلة وأداء المهمة.
الفهم Compréhension	- فهم المعلومة. - الأخذ بالمعاني. - ترجمة المعارف إلى محتوى جديد. - شرح الأحداث بالمقارنة. - ترتيب وتجميع المشكلات. - التنبؤ بالنتائج.	المتدرب يفرق ويرتب و يربط الفرضيات والاحتمالات والمواقف.
Savoir المعرفة	- ملاحظة المعلومة وتذكرها. - التعرف على التواريخ، المواقف، الأماكن. - معرفة أفكار كثيرة. - التمكن من المادة.	المتدرب يعرف و يتذكر المعلومات أو الأفكار والمبادئ كما اكتسبها (تعلمها).
الصنف Catégorie	- بعض القدرات المعبرة عنها في هذا المستوى.	-ماذا يفعل المتدرب.

حاول بلوم **Bloom** من خلال نموذجه التركيز على العمليات الذهنية Les opérations cognitives (المعرفة le savoirاو المهارة le savoir faire) و توضيح العلاقة بين القدرة و المهارة و كيف من خلال القدرة يصبح المدرب قادرا على أداء نشاط ما أو حل مشكلات قد تعترضه في أداء نشاطه. فنموذج Bloom هو تنظيم لمختلف العمليات في الميدان المعرفي عبر عنها بأهداف، هذه العمليات يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطوير الفرد حيث تصبح أهداف تقيم على أساسها.

3. **نموذج المعارف ل ديكاتلLa typologies des savoirs Deketel :يقترح ديكاتل Deketel** التعاريف التالية:

- **المعرفة: Le savoir** هو مصطلح يعبر عن المعرفة المكتسبة أو المتمكنة.
- **المهارة: Le savoir-faire** تتبين في الطريقة أو أسلوب الفرد في توظيف معارفه واستعمالها في العديد من المشاكل المطروحة إليه.
- **السلوك أو الاتجاهات (حسن التصرف) :Le savoir-être** يتضمن في الطريقة التي يتموضع بها الفرد باعتباره شخص متكامل بالنسبة للمحتوى وبالنسبة إلى نفسه في هذا المحتوى وبالنسبة لمكانته الشخصية مقارنة بالمشاكل التي يتعرض لها ويقصد به القيم، السلوكات، التصرفات.
- **المعرفة المصيرية Le savoir devenir** تتمثل في طريقة الفرد في مباشرة المشروعProjet لإعطاء معنى لمستقبله باعتباره معدلا لمجرى الأشياء. وللتوضيح أكثر اقترح **ديكال Deketel** المنحنى التالي:

الشكل رقم(18) الاتجاهات والمعرفة المصيرية في تطوير الكفاءات



Source : Lebrun,2011, P48

هذا المنحنى يوضح بطريقة أفقية معلبة مختلف المعارف هذا لا يعني أن هذه الأخيرة لا تحمل هوية مستقلة، ولكن مجالات تدخلها جد مختلفة وتنتج بصفة مشتركة الاتجاهات (السلوك) savoir être (الحوافز، الدوافع، الميول في أداء العمل، الرضي...إلخ) التي تؤثر بدورها على طريقة الفرد في اكتساب المعارف والكفاءات. بحيث يمكن للاتجاهات أن تتدخل في طريقة معالجة الفرد لموقف ما، من خلال الأفكار التي اكتسبها من التجربة والتي يستعين بها، أما المعرفة المصيرية فتتدخل في طريقة تقييم الفرد لموقف ما من خلال أهدافه ومشاريعه الموضوعة.

بالإضافة إلى هذا قسم **ديكاتل (2003) De ketel** المهارة الذهنية Savoir-faire cognitif إلى مهارة متقاربة Savoir-faire convergent(تطبيق منطق في موقف ما) والمهارة المتباعدة (المتناقضة) Savoir-faire divergent(في منطق تركيب أو طريقة حل المشكلات واتخاذ القرارات فيما يخص

الموارد التي يجب استعمالها، والأخذ بها). وقد حاول لوبرون **Lebrun (2011)** توضيح ما قيل عن أهداف التعلم باقتراح الشكل التالي:

الشكل رقم(19):أهداف التعلم



Source : Lebrun,2011,

هذا الرسم التوضيحي يقترح الكفاءات الضرورية للمنظمات للعيش في مجتمع المستقبلي وضمان من خلال ذلك الاستقرار والتكيف.

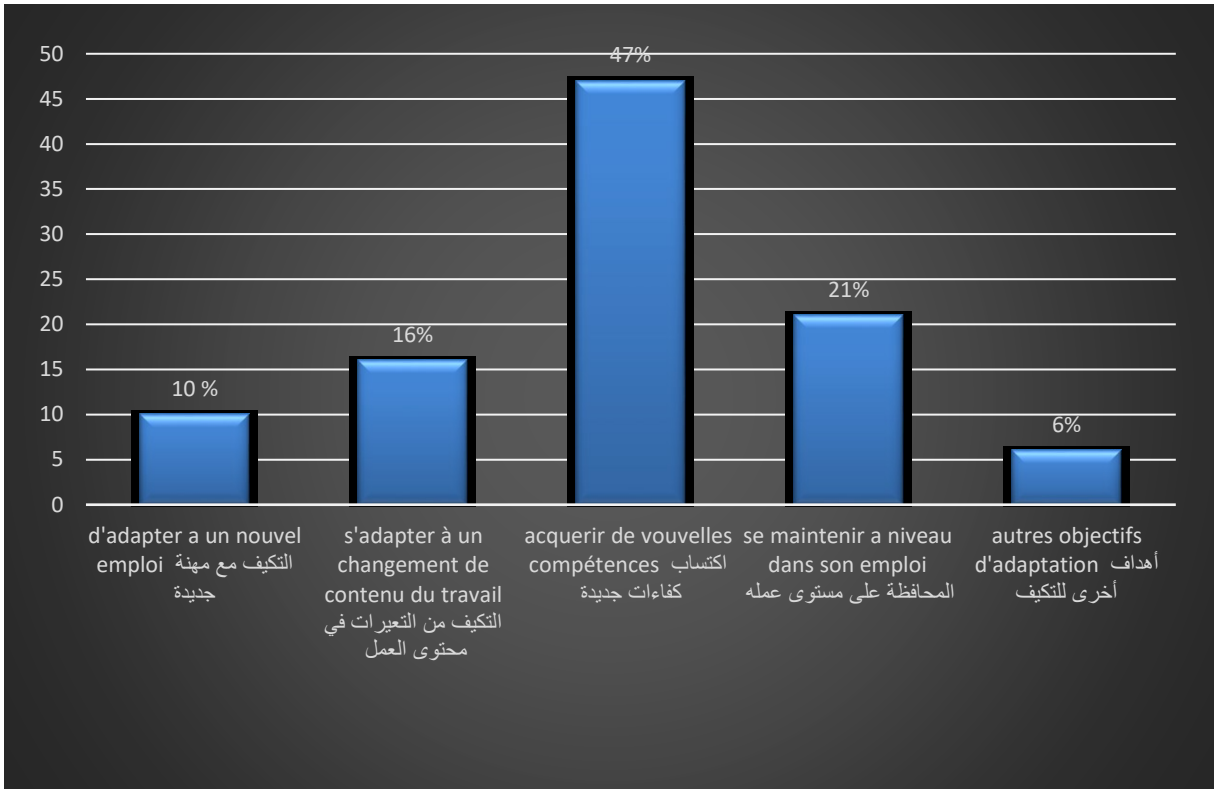
أشرنا سابقا أن الحاجة هي التي تولد الأهداف التي على أساسها تقوم هندسة عملية التكوين، ومع ذلك هذا لا يمنعنا من إعطاء بعض الأمثلة عن الأهداف التي يمكن تحقيقها عن طريق وسيلة التكوين.

8 – 2 – 2 أهداف التكوين: بعض الأمثلة التي يمكن أن تندرج ضمن الأهداف التي قد يسعي التكوين إلى تحقيقها:

التكوين لاكتساب كفاءات جديدة: غالبا ما يتابع المتكونين التكوين لاكتساب كفاءات جديدة للمحافظة من جديد على وظيفتهم من أجل حاجة للتكيف مع متغيرات محتوى العمل، ونلاحظ أن الدوافع الكبرى للتكوين تنصب في فكرة تطوير القابلية في العمل l'employabilité. في هذا المقام جاء عن **ريسوان(2014) Rissoan** دراسة أُقيمت سنة **2006** عالجت الموضوع من **وجهتين**: من منظور المتكونين (العمال) les apprenantsو من منظور الموارد البشرية (المسؤول في الموارد البشرية والمسؤول عن التكوين)، فبالنسبة للعاملين فهم يتكونون لإشباع حاجة ألا و هي الانفتاح والازدهار s'épanouir على المستوى الشخصي و المهني، فالتكوين إن لم ينظر إليه كحاجة لامتلاك كفاءة فهو بصفة عامة حاجة إلى التطور والرفاهية في المحيط المهني، يشهد على ذلك نتائج الدراسة التي لخصت الدوافع الأساسية للمشاركة في التكوين منها: أداء أفضل في العمل، تحسين الحركية الداخلية و الخارجية أو القابلية في العمل ، الرفع من المداخيل (زيادة الأجر)، إمكانية أكبر للحصول على الترقية و في الأخير الترقية الاجتماعية

مكنت الدراسة من الحصول على نتائج كمية سمحت بتصنيف الأهداف وجاء في أولى هذا التصنيف الهدف المتعلق باكتساب كفاءات جديدة كأكبر دافع يحفز العاملين للمشاركة في برامج التكوين أما بالنسبة للأهداف الأخرى فجاء تصنيفها موضحا في الشكل التالي:

الشكل رقم (20) دوافع المتكونين للتعلم



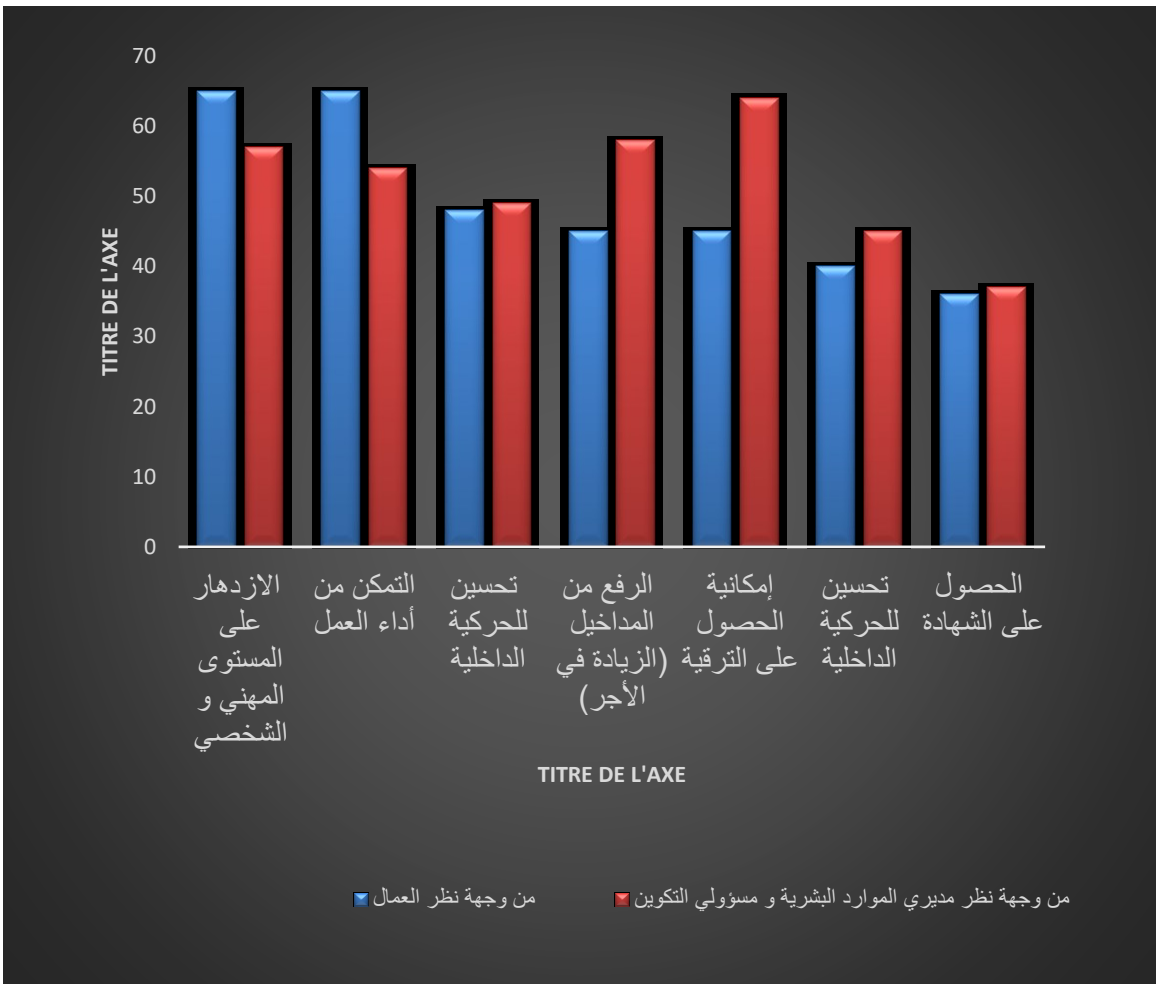
Source : Rissoan,2014, P42

من خلال هذا يمكن التمييز بين نوعين من الأهداف فيما يخص الهدف المتعلق بالرغبة في اكتساب كفاءات جديدة ألا وهو اكتساب كفاءات جديدة لإشباع الحاجات المهنية الراهنة للمؤسسة والأخرى لإشباع أهداف شخصية فيما يخص المسار المهني.

التكوين للرفع من السعادة المهنية Le bonheur professionnel

إذا انطلقنا من الحتمية الأولى المتعلقة بالدافع الخاص بالازدهار على المستوى الشخصي (s'épanouir sur le plan personnel) هذا الأخير يمكن أن يؤخذ بمفاهيم آخري ألا وهو صفاء الروح (s'aérer l'esprit)، الخروج من محتوى العمل (sortir du contexte du travail)، الاستمتاع (prendre du plaisir)، التطلع على أشياء جديدة (voir de nouvelles choses) وتمثل مجمل الحوافز المعبرة عنها في الميدان من طرف المكونين.

الشكل رقم (21)الدوافع الأساسية لمتابعة التكوين



Source : Rissoan,2014, P42

من الملاحظ اختلاف في وجهات النظر المرتبطة بدافع المشاركة في التكوين، حيث يعتبر أغلب مديري الموارد البشرية ومسؤولي التكوين أن العاملين يبحثون عن الترقية الذي يتبعه الزيادة في الأجر ثم التطور الشخصي والمهني والإتقان في العمل، هذه العناصر تنصب في فكرة أن العامل يسعى قبل كل شيء لإشباع حاجاته المادية وبعدها تطوره على الصعيد المهني، فهي تساند فكرة أن العامل يسير بفصل التكوين مساره المهني.

في حين قدم لوش **Louche (2015)** عن مايون **Meignant (2003)** الأهداف الممكنة تحقيقها ضمن سياسة التكوين ونظمها حول هذين المصطلحين قصير- متوسط - طويل المدى ملخصة في تطبيق الأهداف التالية:

جدول رقم(11)تصنيف أهداف سياسة التكوين Typologie des objectifs d'une politique de formation

Court **terme** قصير المدى	Moyen/ **long terme** متوسطة / طويل المدى
1- أداء القسم (النوعية، الإنتاجية) **2-** أداء الفرد في الوظيفة	1- استثمارات (آلات، إعلام آلي ...) 2- تغير تنظيمي 3- تطور المسار المهني • التأقلم • ترقية • حركية داخلية • حركية خارجية 6- تطور المهن 7- تطور المؤهلات **8-** أهداف خاصة

Source : Louche,2015, P106

الدافع من هذا التصنيف الإشارة إلى أن الأهداف ليست من نفس المستوى بعضها يتطلب تحقيقه وتنفيذه في الوقت الراهن، والأخر يستدعي الاهتمام به لتحضير وتهيئة المستقبل préparation de l'avenir ويضيف **كادين وآخرون (2012) Cadin et all** عن **مايون Meignant (2003)** أن التكوين يلبي ثلاثة أهداف كبرى تتمحور حول:

1- **تقوية المكتسبات Consolider l'existant**

يتضمن اقتراح للعامل تعليما مرتبطا مباشرة بنشاط عمله وموجه لإعطائه معارف جديدة مكملة تجيب سواء إلى جوانب الضعف معبر عنها أو يتضمن تكيف لمتغيرات الوظيفة.

2- **تهيئة المستقبل Préparer l'avenir**

التكوين المتواصل يسمح للمؤسسة والعاملين بها مواجهة التطورات فإذا أرادت المؤسسة الاستثمار في تجهيزات جديدة وجب عليها تهيئة عمالها للتمكن من هذه التجهيزات أو تسعى لتبني أسلوب تنظيمي جديد أو تحويل المهن فالتكوين في هذه الحالة يسمح للعاملين بالاستجابة لهذه التطورات والتطلعات.

3- **مواكبة الحركية الفردية Accompagner les mouvements individuels**

تتضمن برامج تكوين موجهة للاهتمام بالإدماج والتي تسمح بترقية العمال وتهتم بالحركية المهنية.

تبنى بدوره **كادن وآخرون Cadin et all (2012)** هذه الأهداف وعبر عنها بالغايات الممكنة لمخطط التكوين مصنفا إياها كالتالي:

جدول رقم (12) الأغراض الممكنة لمخطط التكوين

Finalité الغاية	Objectifs الأهداف	Situation الموقف	Exemple مثال
المدى القصير Court terme (سنة واحدة) تقوية المكتسبات Consolider l'existant	- الإتقان الشخصي perfectionnement individuel	-اكتساب التقنية/ تجهيزات جديدة لمهنة لم تتغير في طبيعتها -تعويض النقائص أو البحث عن التقدم في تنظيم مركز العمل	-التكوين عن طريقة معالجة النصوص، التفاوض، تعلم جديد للغة البرمجة.
	-الإتقان الجماعي لتحسين الأداء Perfectionnement collectif	-الأخذ بعين الاعتبار بالمواقف التي تؤثر على المهنة - الانتقال الذي يمس فرقة بأكملها - تحسين المؤشرات الجماعية.	-التكوين عن الأمن في الورشات. - تكوين كل مديري الموارد البشرية عن التشريعات الجديدة عن التكوين. -منتدى الإدماج Séminaire d'intégration
	-التكوين للإدماج Formation d'inseration	-استقبال الموظفين الجدد.	-التكوين عن الآلة الجديدة من طرف المون.
	- إنجاح الاستثمار أو/والتغير التنظيمي	- شراء تجهيزات جديدة تستوجب إجراء تغيرات كبيرة (تكنولوجيا جديدة، إجراءات مختلفة...).	- التكوين عن الآلية automatisme -المؤسسات الجامعية ملتقيات (séminaire) خاصة بالطاقات العليا تكوين بشهادات خارجية.
	-تطوير الطاقات développer le potentiels	- تشكيل ما يسمى "بخوض" الأفراد ذات الطاقات الجديرة لأخذ مسؤوليات في المستقبل.	- فروع جديدة للهندسة - تقرير مهني لكل وحدة
	- تشجيع الترقيات		-حصيلة الكفاءات (bilan de compétence)

-المدى المتوسط (3سنوات) Moyen terme - مواكبة و تسهيل التغيرات accompagner et faciliter les changements. -المدى البعيد (3إلى 10 سنوات) Long terme préparer l'avenir	- التكوين المهني - تكوين خاص بالمهن - تسهيل المشاريع الشخصية - تغير الثقافة -تطوير القدرة على التكيف و التنبؤ بالمخاطر.	- عامل يلتزم بمسار الترقية - إقبال الأفراد على المهن الحالية أو المستقبلية. - مساعدة العاملين في البحث عن تنفيذ مشروع خارج المؤسسة - تكيف العاملين مع التحولات الجديدة أو التي تتطلب التوقع - ترقية القيم وثقافة المؤسسة - تجديد العاملين الذين اضمحلت مهنهم أو في طريق الزوال.	- تكوين لإنشاء مؤسسات - تكوين العاملين على نوعية التسيير بالمشاركة mangement participatifوالمخاطبة. -مؤسسات جامعية - تربصات. - حصيلة الكفاءات - خلية التجديد

Source : Cadin et all,2012,P563

كحوصلة لما قيل نستخلص أن هذا النوع من الاستثمار وجد كبرنامج موجه لتحقيق أهداف مسبقة سواء تلك المتعلقة بخدمة أهداف تنظيمية أو مهنية شخصية خاصة بالأفراد، تنص في مجملها على تحويل المنظمة / الفرد من وضعية حالية إلى وضعية مطلوبة مهما كان المجال أو الميدان الذي يسمه هذا التحول، فالتعلم أساسا هو عملية ترتكز على ثلاثة مكونات أساسية موجهة، بحيث تتمحور حوله أهداف التكوين:

•**تقديم المعرفة**: تمثل أحد أولى الأهداف الرئيسية للتكوين كونه يساعد المتكون على تعلم وفهم وتنكر الحقائق والمعلومات وتقديم أحدث ما توصل إليه التقدم العلمي من معارف ثم تنفيذها في توسيع مداركهم وتطبيق ذلك لتحقيق الهدف الثاني من عملية التكوين وهو:

•**تنمية المهارات** يعرف **أحمد ماهر (1995)** المهارة كونها أي تصرف أو عمل مادي يقوم به "المتدرب" فمدلول التصرف أو العمل يشير إلى إمكانية استخدام المعرفة المتجددة من خلال التكوين بشكل تطبيقي وعملي لممارسة فعالة للعمل أو حل المشكلات أو بتطوير الأداء، فترابط مدلول التصرف أو العمل بالمعرفة يفسر الكفاءة في المهارات، بمعني كلما كانت المعرفة تحمل صفة التجديد والتطوير انعكس ذلك بالمثل على تصرفات الفرد التي تمثل أدائه المتميز وهو دليل علي تنمية مهاراته كما يهدف التكوين كذلك إلي:

•**تغير الاتجاهات**: يقصد به تغير في معتقدات وتصرفات المتكونين وتهيئتهم لنقل أراء وظروف عمل جديدة ومحاولة ترسيخ اتجاهات ايجابية لأن التوجه السليم في اتجاهات الطاقة البشرية للمنظمة يساهم في تحقيق المنظمة لأهدافها الإستراتيجية وتوجهاتها.

8- 3 الهيكلة البيداغوجية لعملية التكوين

هي مرحلة ترجمة الحاجات والأهداف إلى محتويات ومواضيع تكوينية حيث يتم فيها حسب ما أشار إليه **ديميتري (1999) Dimitre** اتخاذ القرارات وإعداد الأولويات يضم تحديد الأهداف العامة، الوسائل والأسس البيداغوجية المكيفة مع الوضعيات الموجودة. حيث يقوم مسؤولو الموارد البشرية بصفة عامة ومسؤول التكوين بصفة خاصة بتحديد المنهج أو الأسلوب الذي يتم استخدامه لتوصيل الموضوعات أو المادة التكوينية إلى المتكونين، وعند إعداد البرنامج يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مدى العلاقة بين الحاجات والأهداف المحددة ومدى فعالية الوسائل المتاحة، ذلك أن التكوين كما يعتبره **حمدي ياسين وآخرون 1999** يختلف باختلاف نوع العمل المراد التدريب فيه ونوع المدرسين وخبرتهم ومؤهلاتهم ومكان التدريب والمستوى المطلوب في التدريب وكذا الموارد المستخدمة فيه.

يتضمن تنظيم التكوين مرحلة كما وصفها **كادن (2012) Cadin** جد ثقيلة على المستويين الإداري Administratif واللوجستيكيLogistique فمخطط التكوين يضم إجراءات التكوين بالنظر للأهداف المرجى تحقيقها من خلال هذه العملية، وفي سياق تحقيق الأهداف المحددة تستعين مصلحة الموارد البشرية ومصلحة التكوين بصفة خاصة بما يسمى **بكراسة الأعباء Cahier des charges**هذه الأخيرة تضم قائمة الإجراءات التي يجب العمل بها أو تطبيقها كما يتم فيها توضيح دوافع هذه الإجراءات والوسائل التي تسمح بذلك و كل هذا في إطار تحقيق الأهداف و تتضمن ما يلي:

- **الميزانية:** وهو خيار مهم بحيث يتم التساؤل عن الاستثمار الذي يجعل المؤسسة مستعدة الخوض فيه في مجال التكوين.

- **المحتوى:** فهو مرتبط بالحاجات المعبرة عنها في المرحلة الأولى من هذه العملية وكذا الأهداف المرجى تحقيقها من خلال ذلك، فالمادة التكوينية المتضمنة في هذا المحتوى يجب أولا أن يتم صياغته بالنظر إلى هذين المؤشرين (الحاجات والأهداف) ويأتي خادما لها. صياغة هذا المحتوى أساسه ترجمة الحاجات والأهداف إلى مواد تكوينية، فالتكوين يمكن أن يكون تكوينا عاما مخصصا لرفع مستوى معارف المستفيدين أو تكوينا تقنيا يتضمن تطوير كفاءتهم المهنية.

- **المستفيدون:** التكوين يمكن أن يبرمج دوريا يستفيد منه بذلك كل العاملين كما يمكن أن يستفيد منه بعض الفئات المهنية فقط من منطلق أهداف المؤسسة ويرجح **ريسوان(2014) Rissoan** أن التكوين موجه في الكثير من الأحيان إلى الإطارات والمهن الوسيطة Les professions lintermédiaires في حين أن العامل والمستخدمين هم الأقل تكوينا، من المفروض أن نتائج مرحلة تحليل الحاجات هي التي تحدد لنا الأفراد الواجب تكوينهم بغض النظر عن تمركزهم وتمركز وظائفهم في الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي.

- **مدة التكوين:** المؤسسة بإمكانها برمجة تكوين قصير المدى الذي لا يفترض غياب طويل عن العمل مثلا يوم واحد كل خمسة عشر يوما مدة ثلاثة أشهر بالنسبة للإطارات أو نصف يوم مرة

في الأسبوع مدة شهرين كما يمكنه برمجة تكوين يتضمن إيقاف عن الوضعية المهنية من شهر إلى ستة أشهر.

- **مكان التكوين:** التساؤل حول إمكانية برمجة التكوين داخل المؤسسة نفسها في مركز العمل ذاته ما يسمى **بالتكوين** الداخليLa formation interne بمعنى أن عملية التكوين يتم تسييرها و برمجتها بموارد داخلية (بشرية، تقنية، مالية) فالمؤسسة بإمكانها امتلاك مركز مجهز للتكوين و هذا يتطلب توفر مكونين مسؤولين عن هذا النوع من العمليات يصف **بيريتي (2015) Peretti** هذا النوع من التكوين ب" ثقافة المنزل " كونه يسمح بخلق جو مريح و كذا إدماج أفضل للمتكونين و المختصين، في حين تفضل بعض المؤسسات الأخرى توكيل هذه المهمة إلي مختصين خارج المؤسسة و تتحفظ بالتسيير الإداري داخليا ما يسمى **بالتكوين الخارجي** في هذه الحالة التكوين ينظم ويبرمج خارج المؤسسة و يتطلب ذلك الاتصال بتنظيمات خاصة بالتكوين. فعروض التكوين المقترحة في الميدان غنية ومتنوعة وذات نوعية، وتحديد هذه العروض يشترط فيها كما يحدده **كادون (2012) Cadin**معرفة جيدة لسوق عروض التكوين التي تعتبر واحدة من المهام الأساسية لمسؤول التكوين، وبدوره يعتبر غيلو-سولاز **Soulez (2016) Guillot-** أن الإجراء الخارجي للتكوين يسمح للمؤسسة بـ:

  - التخلص من التسيير الإداري واللوجستيكي وتخصيص الوقت والموارد للمهام التي تعتبر أكثر إستراتيجية.
  - تفويض التكوين لدى المختصين.
  - مراقبة التقدم البيداغوجي والسير العملي والتطبيقي لحصص التكوين.
  - مراقبة التطبيقات.
  - المشاركة في اختيار الوسائل والطرق البيداغوجية (تمارين، أعمال تطبيقية، دراسة حالة...).

- **الصيغة البيداغوجية Formule pédagogique:** تتمثل في تقنيات ووسائل تنشيط الحصص التكوينية وهي متنوعة يتم الاختيار فيها على أساس الأفراد (الجيل génération)، المواضيع المعالجة والميزانية المخصصة للتكوين وهي تمثل مرحلة جد هامة لما لها من تأثير على عملية التكوين وتحسين نوعية المواد التكوينية. في سبيل تحسين نوعية عروض المادة التعليمية يستوجب إدراج في مخططات التكوين ما يسمي بـ**e-learning التعليم الالكتروني** الذي يتضمن مجموع التكنولوجيات التي تسمح بالتعلم باستخدام الوسائل الالكترونية (قرص مبرمجCD Rom الانترنيت، الشبكة الخارجية)إدراج هذه التقنية يدعو إلى التساؤل عن هندسة وتطبيق التكوين التقليدي.

8 - 4 تطبيق مخطط برنامج التكوين

عملية التنفيذ والمتابعة هي عملية توصيل وتطبيق ما تم تقريره في المخطط حيث تضمن إدارة الموارد البشرية تنفيذ ومتابعة تطبيق مخطط التكوين كما حدده **إلين (2014) Eline** من منطلق هدفين هما:

- **تسيير الكفاءات:** المخطط ما هو إلا استجابة للحاجات المحددة والمطلوبة في تطوير الكفاءات فهو مخطط يحمل معه إجابات وحلول.
- **احترام الاتفاقيات:** المخطط هو اتفاق إداري يتخذ من طرف المؤسسة وشركائها.

ولضمان السير الحسن لعملية التنفيذ والمتابعة تضع إدارة الموارد البشرية ما يسمى بـ " **لوحة القيادة**" Tableau de bord خاصة بالتكوين. يصفها **مارك (2015) Mar** على أنها وسيلة تسمح بترشيد وتوجيه التكوين في المؤسسة، فهو حوصلة للمعلومات الهامة التي تسمح بسرعة اتخاذ القرار على المدى القصير. يتم صياغة هذه اللوحة بالاعتماد على المؤشرات ذات معنى، هذه المؤشرات تنظم وتسهل عملية التنفيذ والمتابعة حيث تضمن مصلحة التكوين من المنطلق الإداري السهر على تطبيق الإجراءات التالية:

- تنفيذ الإجراءات.
- وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.

- ترتيب مكان وقاعات التكوين.
- ضمان توفر دعائم التكوين.
- تبليغ النشاطات أثناء الحصص في فترة زمنية محددة وفي مكان محدد.
- حساب المصاريف.
- إعلام العاملين وتسجيلهم للتكوين وإعطائهم الاستدعاء الخاص بـ (مكان، تاريخ، المواقيت....).
- المتابعة اليومية لسير البرنامج منها تسجيل الغيابات (كإجراء للتقيد بالتكوين).

(Mar ,2015, P178)

على أخصائي التكوين أو المشرفين على هذه العملية التأكد باستمرار من أن مخطط البرنامج الذي وضع قد أمكن تنفيذه.

8 – 5 تقييم فعالية عملية التكوين

يمثل تقييم كفاءة التكوين أحد المجالات الهامة في بحوث التكوين والتي على أساسها يمكن تقدير مدى النفع المحقق من نشاط التكوين أي تقييم فعاليته، لكن نجد القليل من المنظمات التي تهتم بتقييم برامج التكوين على أساس علمي ومنهجي.

و التقييم هو مقارنة النتائج بمعيار يحدد قبل التكوين- ما كان مرغوب (الأهداف) أو/ والمفروض، للإجابة عن التساؤل حول مدى تحقيق الأهداف الموضوعة عند الشروع في عملية التكوين، والأهمية الضرورية للتقييم ليس دائما في النتائج نفسها و لكن ما يمكن توضيحه من خلال هذا التقييم هو ما يسمح بالتقدم في تطوير نوعية التكوين للتأكد من مدى الاستفادة و التحسن في الأداء و الإنتاج هذا يمثل دليلا قويا على نوعية التكوين كما أنه يقيدنا في التعرف على المشاكل الحالية التي تعاني منها مصلحة التكوين و البرامج المصاغة من طرفها و اتخاذ بذلك القرار الصائب. في هذا السياق يوضح **لوبرين Lebrun (2011)**أن الهدف الأساسي للتقييم ليس المعاقبة بل التعديل الذي يعطي معنى لتقييم المتكونين

l'évaluation formative الذي بدوره يساهم ليس في المعاقبة بل في نوعية التعليم والتعلم، ويضيف أن مفهوم التقييم يعطى له الإيحاءات التالية:

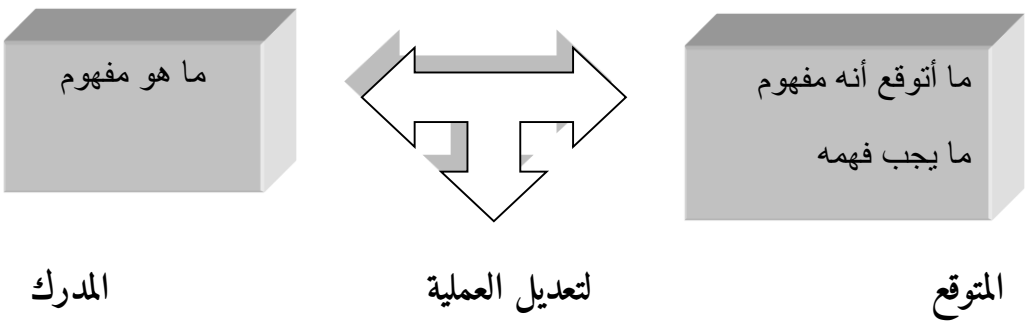
1) مقارنة ما هو موجود بما هو مرغوب.

2) إنتاج معلومات هامة لتوضيح القرارات الواجب اتخاذها.

3)إعطاء معني لموقف أو وضعية في إطار مشروع.

4) ما هو موضح في الشكل التالي

الشكل رقم (22)التعريف العام والبياني للتقييم



Source : Lebrun,2011, P99

النتيجة بين المقارنتين هو الذي يحدد درجة استيعاب المتكون لمحتوى ما تم عرضه من خلال عملية التكوين فكلما تقارب هذان المستويان كلما دل ذلك على أن الهدف من التعلم قد تحقق وبذلك الحديث عن فعالية التكوين على اعتباره أحد أهم المعايير الذي يقاس على أساسه فعالية التكوين.

8- 5 - 1 التساؤلات المطروحة أثناء التقييم

الجدول أدناه يجيب على بعض الأسئلة التي يمكن طرحها عند الحديث عن عملية التقييم بصفة عامة.

جدول رقم(3)أسئلة التقييم évaluations en questions

الأبعاد	الأسئلة المطروحة
المحتوى Contexte	أين؟ ومتى؟ Où ? Quand ?
الممثلين Acteurs	من طرف من؟ عند من؟ Par qui ? Chez qui ?
العمليات Opérations	ما المقصود بالتقييم؟ C'est quoi évaluer ?
الأهداف Objets	حول ماذا؟ من منطلق ماذا؟ Quoi ? A partir de quoi ?
المعايير Critères	بالنسبة إلى ماذا؟ Par rapport à quoi ?
الوظائف Fonctions	لماذا؟ لمن؟ Pourquoi ? Pour qui ?
الوسائل Moyens	كيف؟ Comment ?

Source : Lebrun, 2011, P99

في سياق عمليتي التعلم والتكوين من الضروري التفريق بين **تقييم الأفراد**: هل تم فعلا تطوير الكفاءات المنتظرة منهم والتقييم في هذه الحالة يتم بتفحص الكفاءات المكتسبة، ومن جهة أخرى **تقييم**

الوسيلة البيداغوجية المصاغة: هل الوسيلة الموضوعة تم برمجتها جيدا (تقييم المحتوى، الموارد، الحلول الممكنة، تقييم المكونين ...).

8- 5 - 2 منهجية تقييم عملية التكوين

المنهجية المعتمدة في تقييم عملية التكوين اختلفت من باحث إلى آخر **غيلو-سولاز (2016)** **Guillot - Soulez** تبنى النموذج المقترح من طرف **كيرك باتريك (1995)** **Kirk Patrick** الذي بدوره يرجع تقييم التكوين إلى أربعة مستويات:

المستوى الأول: رد الفعل Réaction المشارك هل كان راض عن التكوين.

المستوى الثاني: التعلم Apprentissage ماذا تعلم المشارك في التكوين.

المستوى الثالث: السلوك Comportement يطبق المشارك ما تعمله في التكوين (تحويل المعرفة المتعلمة أي المهارة transfert de l'apprentissage)

المستوى الرابع: النتيجة Résultat هل تحصل المشارك والمؤسسة على نتائج أفضل انطلاقا لما طبقه الأول (ألا وهو المشارك) لما تعلمه عن طريق التكوين.

كما ميز الباحث بين نوعين من التقييم: **التقييم الحار** Evaluation à chaud ويتضمن المستويين الأول والثاني من هذا النموذج والتقييم في هذه المرحلة يتم أثناء حدوث عملية التكوين أو بعد مرور ثمان وأربعين ساعة من انتهاء عملية التكوين، أما بالنسبة للنوع الثاني وهو **التقييم البارد** Evaluation à froid يحدث متأخرا بصفة عامة بعد أشهر عدة من انتهاء عملية التكوين وتتضمن المستويين الثالث والرابع للنموذج.

وضمن نفس السياق عملت **نيكولاس (2014) Nicolas** على تخصيص هدف لكل مستوى من المستويات الأربعة المقترحة في النموذج السابق ل **Kirk Patrick** و هي كالتالي:

الهدف الخاص بالمستوى الأول: تقدير مدى توافق أسلوب التكوين مع توقعات وحاجات المشاركين ومدى نوعية خدمات منظمات التكوين.

الهدف الخاص بالمستوى الثاني: تقدير الكفاءات المكتسبة فعلا خلال عملية التكوين.

الهدف الخاص بالمستوى الثالث: التحقق من أن الكفاءات المكتسبة مطبقة حقا في ميدان العمل.

الهدف الخاص بالمستوى الرابع: التحقق بأن المهارات ساهمت فعلا في تحسين الأداء وإلى أي مدي.

من جهته **بيريتي (2015) Peretti** ميز بين ثلاثة أنواع من **مستويات التقييم**: تلك المتعلقة بالمكتسبات الفعلية أثناء التكوين من معارف ومهارات جديدة، وتلك المتعلقة بنقل le transfertأو تحويل ما تعلمه إلى ممارسات مهنية، وتلك المتعلقة بتقييم الآثار المترتبة عن هذا التحول على أداء المؤسسة.

ويضيف أن التقييم لا يتم إلا على أساس الأهداف المخصصة لهذه العملية (أي عملية التكوين) ويحصرها على المدى القصير- القريب والبعيد.

- **التقييم قصير المدى:** يتضمن هنا التقييم ملاحظة المكتسبات الفعلية للمعارف والمهارات والسلوكات انطلاقا من الأهداف المحددة بصفة إجرائية (في نهاية التكوين المتكون يصبح قادرا على ...) القدرات يتم صياغتها على أساس ملاحظة وقياس السلوك.

- **التقييم قريب المدى:** الأثر المتوقع من خلال عملية التكوين هو نجاح المشاريع الاستثمارية والتغيرات التنظيمية، فالتكوين بدوره يجنب كل المخاطر المترتبة عن ذلك. فباعتباره إجراء وقائي فهو يساهم بذلك من تقليص المخاطر، ومن بين أهداف التكوين أيضا الرفع من الكفاءات من منطلق النتائج بحيث يمكن لها الإجابة على التساؤل التالي: هل تتوفر المؤسسة على يد عاملة كافية وطاقم ذات كفاءة ومحفزة لإدارة الترتيبات الجديدة على مستوى الأداء والنوعية المطلوبة؟

- **التقييم طويل المدى:** باعتبار التكوين حقيقة إستراتيجية فتقيمها على المدى الطويل يعد ضرورة فهو يركز على:

- التوافق الاستراتيجي بين التكوين/ إستراتيجية المؤسسة.
- حماية الأفراد غير المكيفين خصوصا لتجنب تهميش بعض الفئات في المؤسسة بسبب التطورات التكنولوجية.
- الاهتمام بالفئات الحساسة سواء المتعلقة بالأفراد غير المؤهلين أو غير الحاملين للشهادات.
- على المدى الطويل يجب على المختص الإجابة على السؤال التالي: " هل سياسة التكوين بإمكانها تقوية الطاقة البشرية ".

وجاءت وجهة نظر **غريرو Guerrero (2009)** حول هذا الموضوع مناقضا لما جاء به الباحثون المشار إليهم في هذا المجال، فهي تؤكد على انه لا يمكن تقييم نتائج التكوين بنفس الطريقة ولا يمكن صياغة أداة صالحة لكل المواقف وفي أي وقت لأن هذا مرتبط بالأهداف المقررة تحقيقها من وراء عملية التكوين وكذا المدة المخصصة لهذه العملية لهذا لا يمكن تقييم النتائج بنفس الطريقة وباستعمال نموذج موحد.

9- نظرة التشريع الجزائري للتكوين

أصبحت مختلف القوانين العمالية تعترف بحق التكوين بما يتلاءم مع التطور التكنولوجي للوسائل و نظم العمل الحديثة و الذي جعله احد عوامل الترقية الاجتماعية و المهنية للبلاد لاسيما بمقتضى القانون 81-07 المؤرخ في 27 جويلية 1981المتعلق بالتكوين المهني و المهنيين و المرسوم 82-298 و 82-299 المؤرخان في 4 ديسمبر 1982 المتعلقان بالتكوين المهني في المؤسسة و الذي يتيح و يسمح بتكوين العمال من قبل مؤسستهم سواء في معاهد خاصة أم تابعة لها وهذا لزيادة تأهيل العامل و الرفع من كفاءته بالإضافة إلي قانون 1990 المتعلق بعلاقات العمل المتضمن ما يلي :

- إلزام كل مستخدم بمباشرة الأعمال المتعلقة بالتكوين وتحسين مستوى العمال والقيام بتنظيم فترات وأعمال خاصة بالمهن لصالح الشباب من اجل اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية وهذا في المادة 57.
- إلزام العمال بمتابعة فترات التكوين التي ينظمها المستخدم وهذا في المادة 58.
- كما جعل هذه المهمة واجبة على العمال وهم ملزمون بتطبيقها قانونيا الفقرة 06 من المادة.
- اعتبار التكوين من بين الحقوق المقررة قانونيا للعمال الفقرة 04 من المادة 06.

خلاصة الفصل

التكوين يعتبر أداة لتحقيق الاستراتيجيات فبواسطته يمكن تحقيق النوعية للموارد البشرية والمؤسسة بتحديد طاقاتها واستعداداتها وقدراتها وتحفيزها أكثر لمسايرة التطورات التكنولوجية المستجدة لتتطابق والكفاءات مع متطلبات التغير والحداثة. لكن هذه الأداة لا تجدي بالغرض إلا إذا أحسن استغلالها بما يتماشى وحاجات الفئة المهنية المتواجدة فيها، كما وتتوقف فاعلية النشاط التكويني ونتائجه على تحديد الاحتياجات التكوينية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تكوينية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط. إن التخطيط العلمي السليم للعمل التكويني يتطلب بالضرورة توفر معلومات شاملة ودقيقة عن كل العناصر والإطراق ذات العلاقة بالتكوين. وأولى خطوات التكوين هي تحديد الحاجات المقصودة من برنامج التكوين تحديدا إجرائيا فالأعمال والخطوات والحركات والأنشطة المطلوبة تعلمها يجب أن تحدد تحديدا دقيقا وعلميا فلا يكفي أن نقول إن الحاجة من برنامج التكوين هو إعداد مشرف أو ملاحظ كما لا يكفي أن نقول إن الحاجة هو إعداد العامل الأمين المخلص لعمله ...ولكن الأنشطة والمهارات والاتجاهات اللازمة لكل عمل يتم وضعها كأهداف يسعى إليها التكوين.

يعتبر تحديد الحاجة إلي التكوين الأساس في تقرير أي من الأفراد العاملين في المنظمة بحاجة إلي تكوين و الموضوعات المطلوب التكوين فيها لتحقيق الهدف، وعدم إسناد تصميم البرنامج إلي حاجة فعلية للتكوين يؤدي إلي تضيع الجهد و المال و الوقت بسبب اعتقاد المنظمة بضرورة القيام بهذا البرنامج دون

خضوع هذه الضرورة لدراسة علمية أو كانت نتاج لها، ففي الكثير من الأحيان هناك مشاكل يمكن حلها بأساليب أخري غير التكوين لذلك فان تحديد الحاجة إلي التكوين ينبغي أن يستند إلي تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة و يعاني منها أداء الأفراد بإتباع الخطوات الإجرائية المناسبة لتحديد هذه الحاجات خص بها هذا الفصل وتترجم بعدها إلي أهداف و محتوى برنامج التكوين.

بما أن إطار دراستنا يتناول أهم و أنشط الفئات المهنية المتواجدة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وهو المسير، بهدف البحث عن حاجات هذه الفئة إلي إنماء مهاراتهم في ظل التحولات الاقتصادية التي انتهجتها الدولة و التي ادعت إلي ضرورة إعادة التأهيل هذه المؤسسات لتطورها و تقويتها لمواجهة هذه المستجدات و توفير البنية الأساسية وفي مقدمتها تكوين و تطوير مهارات الإدارة و التكنولوجيا لتتماشي وواقع التحولات الكبرى في اقتصاد السوق، و هذا يستدعى ضرورة البحث في الكفاءات و تطوير الذهنيات المسؤولة عن إعاقة التسيير الحسن لمثل هذا النوع من المؤسسات باعتبار أن مسؤولية التسيير و فعاليته متوقف إلي حد كبير على كفاءة المسير و مهاراته في هذا المجال خاصة، يستدعي التساؤل و البحث إذا عن مدى اكتساب هذه الفئة للمهارات الضرورة في التسيير بحكم تسيرهم لمثل هذا النوع من المؤسسات و التساؤل يذهب بنا إلي تحديد المهارات الضرورية التي يجب على المسير إنماؤها.

الفصل الرابع: العمليات التسيرية

تمهيد

تعتبر العمليات التسيرية بمثابة الجهاز العصبي لأي تنظيم رسمي و تعرف العملية أي عمل تقوم به الإدارة لتحقيق أهداف التنظيم، و تدخل عملية اتخاذ القرارات و الاتصالات التنظيمية و حل المشكلات في نطاق العمليات الإدارية، باعتبار أن تنفيذها الفعلي يتم بواسطة الإدارة كما تدخل في نطاق العمليات التنظيمية، حيث أنها تؤدي إلي مساهمة كل إداري في تحقيق أهداف التنظيم كما أنها تمثل وسيلة هامة للمسير تساعده في إدارة الأنشطة الإدارية من تخطيط ، توجيه ، تقييم، قيادة ، تنسيق ،رقابة.....إلخ و التي تعتبر في حد ذاتها أعمال إدارية ضرورية لكي تكون الإدارة فعالة. كذلك تمثل المهارة إحدى المميزات المهمة للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات المتسارعة في المعرفة ورأس المال الفكري وما يرافق ذلك من تطورات هائلة في التكنولوجيا وثورة المعلومات والعولمة والمنافسة الشديدة بين المنظمات، هنا تبرز الحاجة إلى التغير لمواكبة هذه التطورات لتحقيق أعلى دراجات الكفاءة لذا تبرز الحاجة إلى مهارات الاتصالات واستراتيجيات اتخاذ القرارات وحل المشكلات لدى المسيرين للتعامل مع التغيرات والظروف المستجدة والابتعاد عن الأسلوب التقليدي في التسيير.

إن مصدر النجاح الذي تحققه أية منظمة و قائدها يتوقف في المقام الأول على قدرة كفاءة القادة و فهمهم للقرارات الإدارية و أساليب اتخاذها و تطبيقها، و التعايش مع أية مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة و تتجلى في تعطيل النظام الإداري أو قصور في القيام بوظائفه و تحقيق أهدافه بحيث، يكون الاتصال طريق القائد في تحديد المشاكل و تقدير الحلول المعقولة، كما و ترتبط هذه العمليات يبعضها البعض فالاتصال يعد عاملا أساسيا لعمل الإدارة الذي يمكن الإداري من خلاله اتخاذ القرارات و حل المشكلات، فالقرارات لا تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على وفرة المعلومات. فالسرعة والصياغة الدقيقة في نموذج العجلة متوقف على كفاءة وسرعة ودقة عملية الاتصال في توفير البيانات والمعلومات الصحيحة من خلال نظام المعلومات التي تمتلكه، كما وترتبط هذه العمليات بغيرها من المجالات المؤثرة على الفعالية التنظيمية كالهيكل التنظيمي، الدافعية، القيادة، التطور التنظيمي.....إلخ.

تعد دراسة مهارات اتخاذ القرارات وحل المشكلات والاتصالات مطلب أساسي لدى رجال الإدارة وعليه فإن مهمة هذا الفصل هو التعرض لمعني كل عملية من هذه العمليات والحديث عن كل الجوانب المتعلقة بها بتسليط الضوء على المهارات المرتبطة بها وخاصيتها لدى مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

المجال الأول: الاتصالات التنظيمية

يعد مبدأ الاتصال من أكثر المبادئ الإدارية و التنظيمية إثارة للجدل و النقاش و لو كان أقلهم نصيبا من الفهم، فهو لا زال يمثل أعقد المشاكل التي تواجهها الإدارة الحديثة، و يعتبر الاتصال أحد المقومات القاعدية لتحقيق أهداف التنظيم، حيث يقضي الإداري حوالي **90 %** من وقته في الاتصال، و هذه العملية في المجال التنظيمي تنبع من اهتمام المسير بوصول توجيهاته و رسائله و تعليماته إلي العاملين بالتنظيم ولا يمكنه أن يمارس ذلك من غير الاتصال الذي يمثل أداة و طريقة إدارة العلاقات الإنسانية و التنظيمية في المنظمة، بناء عليه فان الاتصال هام للغاية لآي مسير لإنجاز العمل من خلال الغير.

1- مفاهيم عن الاتصال

لا يوجد تعريف موحد للاتصال فهناك عدد لا حصر له من التعاريف وفي معالجتنا لهذا الموضوع اعتمدنا على التعاريف التي ركزت على وجهة النظر الإدارية.

يعرف **محمود عودة** الاتصال على أنه " عملية إرسال واستقبال للمعلومات بهدف إحداث تغير إيجابي"(محمود عودة، بدون سنة، ص:5)

يشير هذا التعريف إلى أن الاتصال عملية أو طريقة تنقل عبرها الأفكار والمعلومات بين أفراد المنظمة إذ المعلومات تنقل من مركز إصدار أو إرسال إلى مركز استقبال فعملية التفاعل في هذه الحالة تكاد تنعدم وهنا لا نستطيع أن نطبق اصطلاح الاتصال تطبيقا تاما لذا يمكن تعويضه بمفهوم النقل أو الانتقال لان التفاعل والتبادل يعد أهم ما يميز الاتصال كمفهوم وعملية.

في حين يقترب التعريف الذي قدمه **يسري دعبس** 1999 عن الاتصال كمفهوم وعملية حين عرفه بالعبارات التالية " عملية نقل المعلومات والأفكار والمعتقدات والاتجاهات بين المرسل ومستقبل بإحدى طرق الاتصال لكونه العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات ". (يسري دعبس، 1999، ص:45)

عملية نقل المعلومات أخذت بعد أخر في هذا التعريف حيث اعتبرها ببساطة عملية تفاعل مستمر لكونها عملية تبادل في الأفكار والمفاهيم أكثر منها انتقالا للمعلومات.

في تعريف **كاتيكس-نيجر** (**2012**)**Cataix -Nèger** تفسير أعمق لهذا المفهوم فهو يتضمن نقل المعلومات بمختلف أشكالها و أنواعها وبأية وسيلة متاحة بحيث يحدث من خلال مجموعة من الميكانزمات التبادل ما بين الأفراد، و ذلك بالاستعانة باللغة (الشفوية غالبا) كما أنها تعتبره مجموع السلوكات غير اللفظية على اعتباره يسمح بالتأثير علي وجهة نظر الآخرين لموقف ما أو حكم ما أو تعديل إطار مرجعي أو طريقة التفكير.

في حين اقترح باحثان آخران أمثال **بوحفص** (**2014**) **Bouhafs**و **سيلفا** (**2012**) **Silva** تناولين مختلفين ركزا من خلالهما على فهم أو تعريف الاتصال. حيث تناول **بوحفص(2014)** مفهوم الاتصال من منظورين **الأول** منهما يصف فيزيائيا أليه مراحل بعت الرسالة من طرف المرسل Emetteur للمرسل إليه Récepteur من خلال سلسلة من العناصر كالمصدر أو الوسيلة Le canal، في حين ركز المنظور **الثاني** على طريقة التأثير الذي يحدث تغير في الحلقة الأخيرة من هذه السلسلة ألا وهو سلوك المرسل إليه. ويضيف **بوحفص(2014)**بإعطاء مفهوم سيكولوجي للاتصال عندما عرفه على أنه "تصور أو إدراك يتضمن إرسال معلومات موجهة للإعلام أو التأثير سواء على الفرد أو على الجماعة "وأبعد من ذلك "عندما تنقل المعلومات يؤثر ليس فقط على المرسل إليه ولكن لها مفهوم رجعي ما يسمي ب Feedback ". (Bouhafs,2014, P19)

في نفس السياق تقريبا يدرس **سيلفا** (**2012**) **Silva** الاتصال من المنظور الأول و يحصره في فكرة نشر Diffusion وإرسال Transmission المعلومات وعلى عكس التناول الأول المقدم من طرف **بوحفص 2014** ليس من المهم معرفة لمن و لأي سبب يحدث الاتصال فحسب رأيه الاتصال الحديث يركز على وسائل الإعلام لبعث المعلومة إلي أكبر عدد ممكن من الأفراد فهو يشجع العملية الخاصة بنشر المعلومة أكثر من البحث عن مصداقية المحتوي أما فما يخص **المعني الثاني** الذي من خلاله يفهم معني الاتصال بتركيزه علي البحث علي تطوير المشاركة Partager والتبادل Echange المعلومة وجعلها مشتركة فالاتصال يهدف إلي نقل الرسالة لفرد أو مجموعة من الأفراد

ينتمون إلي نفس الجماعة بمعي يتقاسمون معلومات مشتركة فالاتصال في هذه الحالة يعتبر مولد مرن للعلاقات الاجتماعية يساهم في خلق الروابط الاجتماعية.

من خلال مجمل هذه التعاريف المقدمة نستنتج ما يلي:

← الاعتماد على مصطلحات مختلفة لتعريف مفهوم الاتصال كنقل، إرسال، توصيل المعلومات، لا يقتصر مفهوم الاتصال فقط على عملية نقل من مرسل إلى مستقبل بل أبعد من ذلك.

← هو عملية تبادل وتقاسم واشتراك في المعلومة والأفكار المراد نقلها وتوصيلها، فالاتصال يتعدى مفهوم الإخبار من الشخص المرسل إلى مفهوم أو مجرد الاستماع من الشخص المستقبل، وإنما يعني تبادل الأفكار والمعلومات المراد نقلها بحيث يشترط فيها صفة المشاركة المراد من خلالها الوحدة في التفكير.

← يستوجب في الاتصال إحداث تغير مطلوب في السلوك وهو يمثل بذلك هدف أساسي للممارسة الفعالة للعملية الإدارية فلا بدمن هدف للعملية وإلا تعتبر مجرد ضوضاء لا فائدة منها.

من خلال ما تقدم نعرف من جهتنا الاتصال على أنه عملية تبادل المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات بين مرسل ومستقبل بإحدى طرق الاتصال المختلفة بهدف المشاركة الفكرية وتبادل المفاهيم داخل التنظيم بقصد تحقيق أهداف شخصية فردية أو اجتماعية كانت أم مهنية تنظيمية والتي لا يمكن لأي تنظيم أن تكون له قائمة بدونها.

يفهم من هذا أن هذه العملية تتضمن مجموعة من العناصر التي لها الأثر الفعال في وضوحها وقوتها في تحقيق الأهداف العملية، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما تضمنه نماذج الاتصال من أشكال وتفسيرات توضح ذلك.

2 - نماذج نسق الاتصال

حاول العديد من الباحثين باختلاف تخصصاتهم وصف وتحليل مفهوم الاتصال وطوروا بذلك اصطلاحات خاصة بعملية الاتصال وحددوا شكلا دقيقا لهذه العملية. قد تكون اصطلاحاتهم هذه على

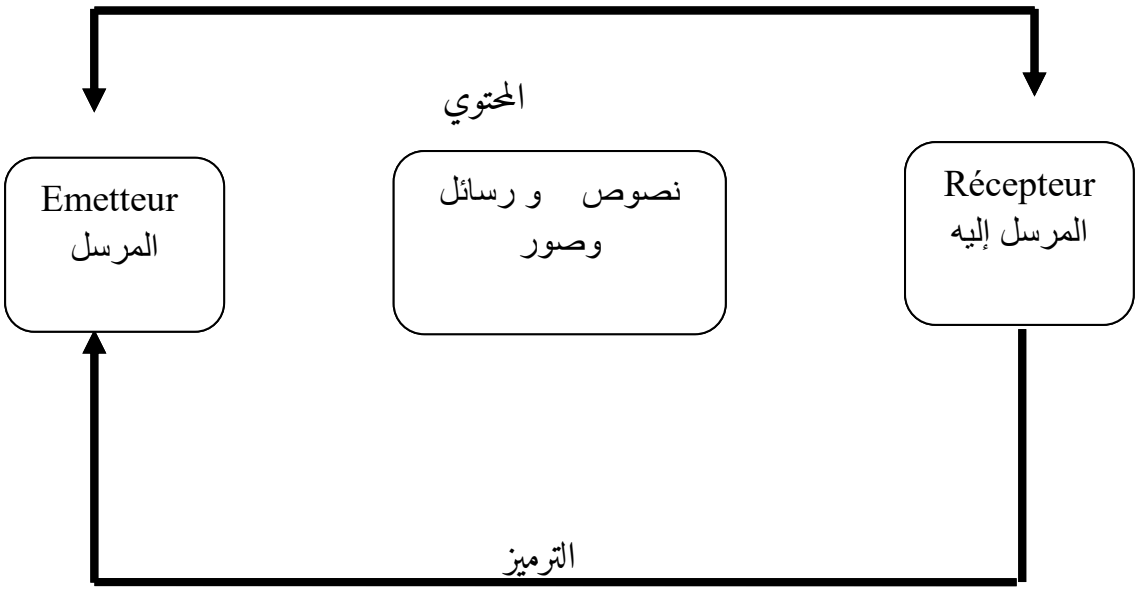
درجة من الفائدة بالنسبة لأولئك الذين يهتمون بالجوانب التي من خلالها تمت دراسة عملية الاتصال ولكن اهتمام علماء النفس والاجتماع انصب على دراسة الجوانب المعنوية للاتصال.

عمدنا في عرضنا لنماذج نسق الاتصال البدء بالنموذج المبسط في تفسير عملية الاتصال إلى النموذج الأكثر تعقيدا.

2 – 1 نموذج العناصر الأولية Les élément de base

اقترح **دانيال كانون (2010) Daniel Canon**النموذج المعتمد على العناصر الأولية المكونة لهذا النسق

الشكل رقم (23)التركيبات الأولية لنموذج الاتصال



Source: Daniel Canon,2010, P 105

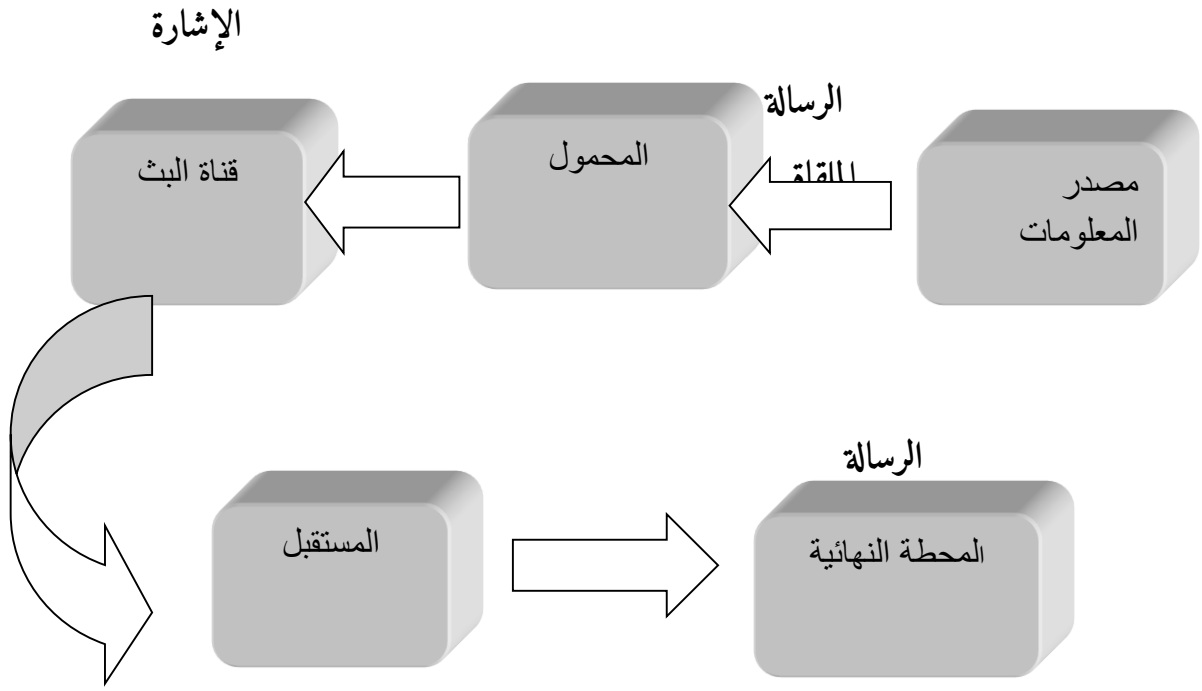
المراد توضيحه من خلال هذا الشكل أن الاتصال يتطلب مرسل والعديد من المرسلين إليهم (وهم الذين يتلقون الاتصال) فالمرسل قد يكون شخص أو منظمة يقومان بطريقة إرادية بإرسال المعلومات حيث يقوم المرسل بتجميع المعلومات المراد توصيلها في رسالة واحدة أو أكثر، يتم توصيلها عن طريق

أداة أو رسالة، هذه الأخيرة مهمتها توصيل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه أما الوسيلة أو الأداة قد تكون كلمة أو ملفات أو انترنت.....إلخ

الاتصال يتضمن محتوي معين ويتم في وقت ومكان وموقف محدد، هذا المحتوى لا يمثل جزءا من الاتصال ولكن يعمل على مرافقته، وفي الأخير يستعين الاتصال ب رمزCode الذي يمكن المرسل والمرسل إليه من الفهم (إلى حد فهم الإشارات) ويتوجب في الرمز أن يكون مشتركا (بين المرسل والمرسل إليه) فبدون هذا الرمز المشترك لا يتمكن كل منهما من فهم الأخر.

مرجعية هذا النموذج مستوحاة من النموذج المقترح في نهاية الأربعينيات من طرف الباحثان **شانون و وايفر (2001) Shannon** و **Weaver** ، الذي هدف إلي تقليص إلى حد ممكن وبأسلوب دقيق وبالتقريب الرسالة المختارة و عبروا عن النموذج كالتالي:

الشكل رقم (24)نظرية المعلومات



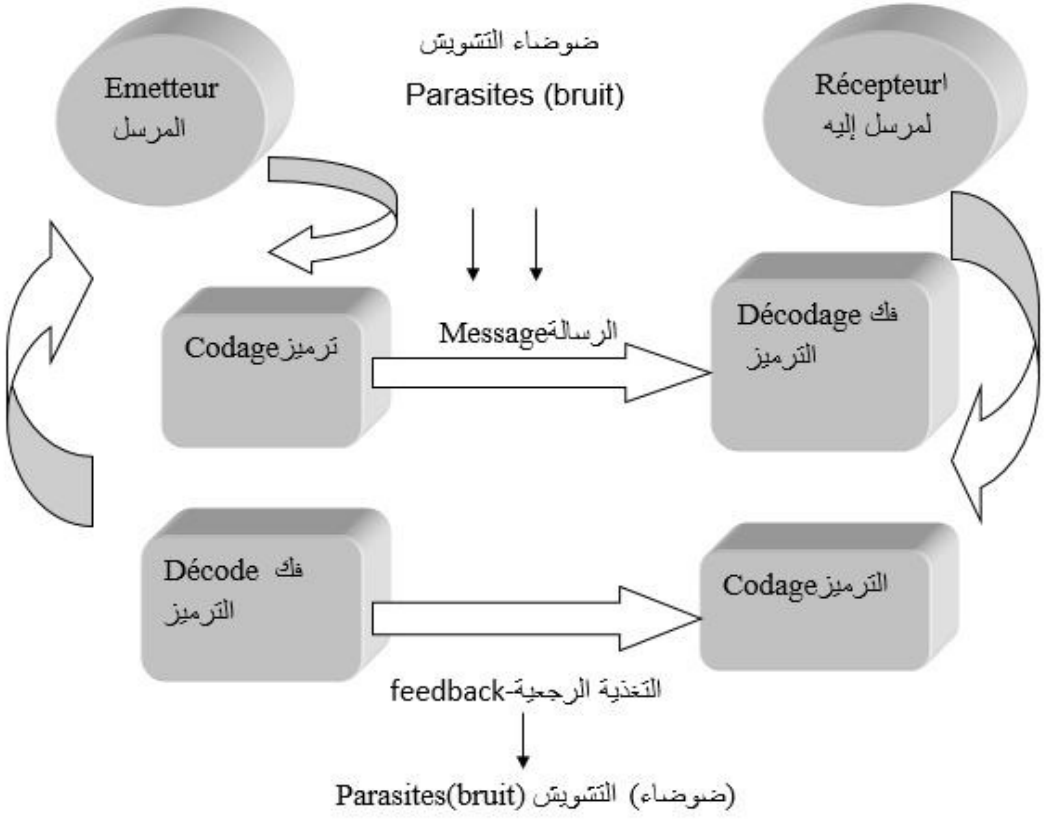
Source : Bouhafs,2014, P21

يوضح الشكل نظرية المعلومة التي ترتكز على ثلاثة محتويات المرسل و المرسل إليه و وسيلة إرسال المعلومة، يعمل هذا النموذج كنسق بسيط يعتمد على الإجراءات الأساسية ،حيث تمثل البداية

المنطقية لعملية الاتصال بمصدر المعلومات و هي وسيلة تحمل من طرف المرسل إراديا، قبل ذلك يتم ترميزCode الرسالة على شكل إشارات لتتمكن من توصيلها عن طريق قناة الاتصال (Canal)ليتسلمها المستقبل بعد أن يقوم بتفسيرها لفهمها و ذلك من خلال المعرفة و تفهم المعلومة إلي جانب الإدراك و الاستماع إلي أن يتوصل إلي المرحلة النهائية وهي مرحلة ضرورية لإتمام عملية الاتصال أين يقوم المستقبل بالاستجابة لها.

بعد أن وجهت إليه عدة انتقادات من طرف الباحثين على اعتباره نظاما للإشارات أكثر منه نظاما للمعلومات أو الاتصال تم إضافة تعديلات وتفسيرات عديدة لهذا النموذج الخطي، كإضافة مصدر التشويش الذي يمثل التداخل بين عملية التحويل والتسليم الذي يعمل على تشويه الرسالة وإحداث اضطراب ما ينتج عنه عدم التأكد. مثله **بوحفص (2014) Bouhafs** بالشكل التالي:

الشكل رقم (25) عرض أخر لمراحل الاتصال



Source : Bouhafs,2014, P12

من بين الأطر النظرية الأخرى وصف **محمود عودة** عن كل من **مارش وكولمان Coleman و March**عملية الاتصال على أنها عملية ذات خمسة عناصر تعمل على تحديد الفعالية الممكنة لها وهي على النحو التالي:

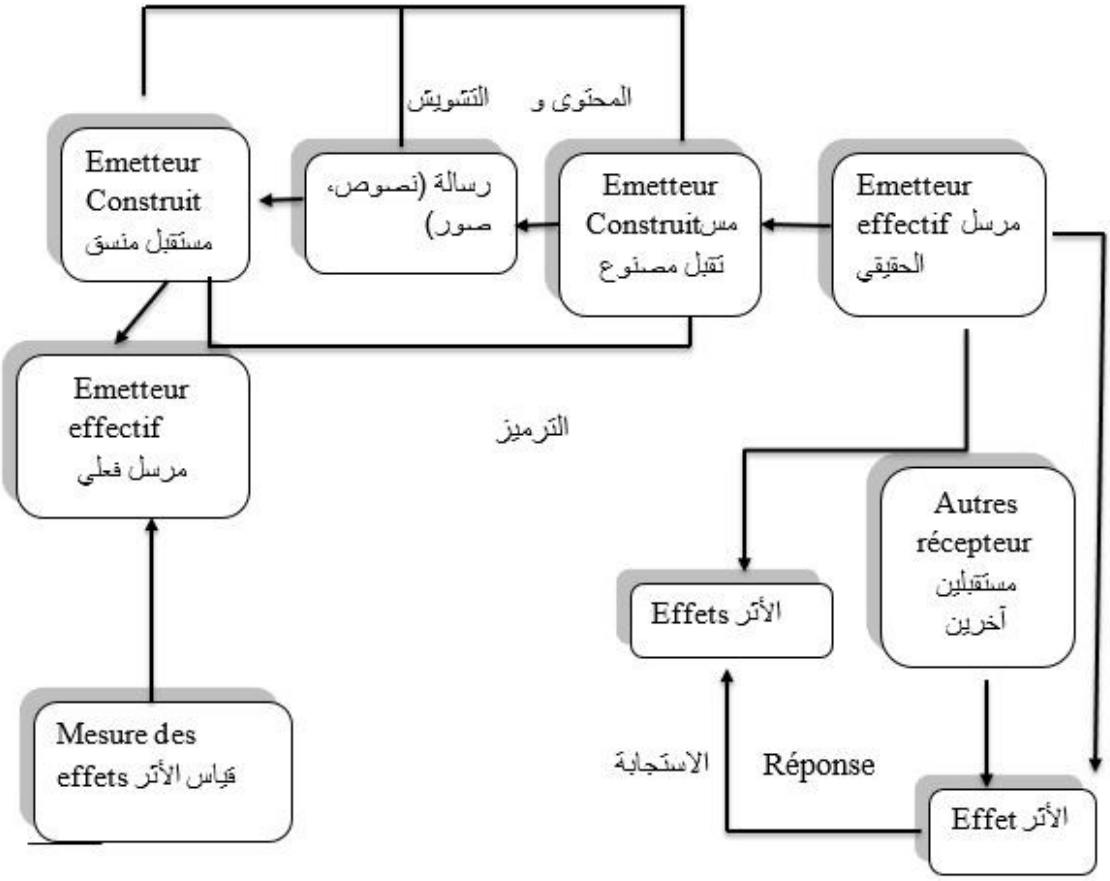
- الشخص أو الجماعة التي تبادر بالإرسال ويطلق عليها مفهوم المتصل.
- محتوي الرسالة أو مضمونها.
- الرسالة المستخدمة في عملية الإرسال أو النقل.
- المستقبل أو المتصل به.
- الاستجابة التي يعكسها المستقبل.

اعتمد الباحثان في عرض نموذجهما على مصطلحات أخرى لم يسبق استخدامها في النموذج السابق، حيث أنه يضيف عنصر مهم في هذا النسق ألا و هو الاستجابة كإجراء نهائي لهذا النسق والذي إلي حد الآن لم يتم التطرق إليه من خلال النماذج المقترحة سابقا، بالإضافة إلي هذا نفهم من خلال هذا النموذج أن عملية الاتصال هي عملية تتابع لهذه العناصر الخمس، و أي خلل في أي عنصر من هذه العناصر يؤثر على عملية الاتصال وتصبح بدورها عديمة الفعالية ذلك أن الاتصال الفعال حسب ما أكده الباحثان وليد الاهتمام بكل عنصر من العناصر الخمس و أبعد من كل ما قدم إلي حدي الآن من نماذج لتفسير عملية الاتصال يقترح بدوره **كوران(2010) Coran** نموذج معقد لوصف و تحليل عملية الاتصال عرفه بالنموذج الإدماجيModèle intégré .

2- 2 النموذج الإدماجي Modèle intègre

إلى حدي الأن الأشكال الممثلة سابقا لا يمكن من خلالها دراسة كل أنماط وأشكال الاتصال، وعليه فإدماج مختلف هذه الأنماط في نموذج موحد يسمح بدراسة وتحليل الاتصال.

الشكل رقم (26) النموذج الإدماجي للاتصال



Source: Coran,2010, P108

الاتصال من منظور **كوران (2010) Coran** يدرك في **إطار ثقافي** محدد، حيث يعتبر الأسلوب المتبع من طرف المرسل في مخاطبته للمرسل إليه و طريقته في ترميز الرسالة و اختياره للأداة من بين العناصر التي تختلف من ثقافة إلي أخرى، لهذا من المهم جدا الأخذ بعين الاعتبار بالإطار الثقافي خاصة عند الحديث عن المؤسسات الخارجية التي يفترض عليها التساؤل و البحث في تكيف اتصالاتها مع الإطار الثقافي، على سبيل المثال الاتصال الإشهاري (هل يجب استعمال نفس لغة الاتصال للترويج بالمنتوجات عالية الجودة في بلدان مختلفة مثل فرنسا, الولايات المتحدة الأمريكية , اليابان.....إلخ).

كذلك الأمر تعلق **بالترميز Code** فهو إجراء جد مهم لأن المنظمات لا يقتصر اتصالها على مجموعة معينة ومحددة ومتجانسة فهي تخاطب في الكثير من الأحيان المجتمع الكلي، فكل مجموعة من هذا المجتمع لديها طريقة مغايرة لفك الرموز وفهم الرسالة، حيث نجد بعض الاتصالات لا تفهم ببساطة لآن الرموز المستعملة جد تقنية ومعقدة أو لغتها مهنية متخصصة أو تكون لغة غامضة.... إلخ. فترميز الرسالة يتضمن عمل احترافي إبداعي وتقني في نفس الوقت لجعل الرسالة ممتعة ومهمة للقراءة أو السماع مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالدقة ما يجعل المحتوى المقصود مفهوم.

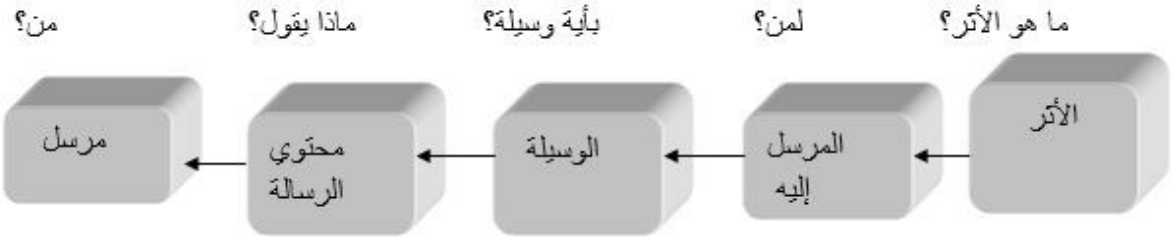
أما فيما يخص المرسل الذي يبادر بالاتصال فقد جاء في هذا النموذج بمفهومين حيث ميز الباحث بين **المرسل الحقيقي Emetteur réel** (المنظمة أو ممثليها) و **المرسل المصنوع Emetteur Construit** هو الممثل الذي تعينه المؤسسة ليمثلها, فالمؤسسة غالبا ما تلجأ إلي وكالات خاصة فهو يعتبر بذلك ممثل خارجي عن المنظمة، وعلى هذه الأخيرة الحرص على جعل الرسالة الموجهة من طرفها معبرة عنها و معروضة بطريقة صحيحة و مفهومة من طرف المرسل إليه الذي بدوره يستعين بما يملكه من كفاءات لإعادة صياغة معني الإشارات و الخروج بالمقصود و المعني المراد من طرف المرسل، فعدم توفير الكفاءات الضرورية لتفكيك المعلومة يؤثر سلبا على فهم المنطوق أو المكتوب .

من منطلق ما قيل نموذج الاتصال يعتبر نسق تتدخل فيه العناصر الضرورية التي يتضمنها مستندا في ذلك على التساؤلات الأساسية التالية:

- من هو المرسل؟
- ما هي الرسالة؟
- ما هي الوسيلة؟
- من يخاطب الرسالة؟
- ما هي الآثار المترتبة؟

مجموع هذه الأسئلة عبر عنها **بوحفص (2014)** عن **(1947) Lasswell** بمنحي خطي كالتالي:

شكل رقم (27): الاتصال الخطي



Source : Bouhafs,2014, P80

من خلال ما قبل نستنتج أن عملية الاتصال تمر بالمراحل التالية:

1. **مرحلة إدراك الرسالة:** يتخذ فيها المرسل قرار بإرسال الرسالة التي تنتج عن إرادته في توصيلها والعمل على إشراك المستقبل فيها.
2. **مرحلة الترميز:** وتتمثل في مرحلة تصاغ فيها المعلومات والمشاعر في صورة يمكن نقلها حيث يقوم المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره إلى رسالة اتصالية بمعنى كلام منطوق أو رسالة غير لفظية متمثلة في كل ما هو مكتوب ومطبوع.
3. **مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال:** من العوامل المهمة لإنجاح عملية الاتصال هو اختيار أنسب الوسائل التي تتناسب مع طبيعة الرسالة والمرسل إليه المستهدف.
4. **مرحلة فك الرمز:** حتى تتم عملية الاتصال لابد من فك و تحليل رمز الرسالة و فهم معناها و محتواها، و تعد الخبرة و التطور المعرفي لدى مستقبل الرسالة عاملا هاما للقيام بهذه المهمة (التفسير و الفهم) بحيث تكسبه القدرة على الفهم و استيعاب مضمون الرسالة.
5. **مرحلة الاستجابة أو رد الفعل:** ويقصد بالاستجابة مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل وهي المعيار الذي نحكم عليه بنجاح أو فشل عملية الاتصال، فإذا تبين أن الرسالة قد فهمت من طرف المستقبل اطمأن المرسل على نجاح اتصاله وتعد الاستجابة أحد الأهداف الرئيسية للاتصال.
6. نجاح عملية الاتصال تستلزم إحرام التسلسل المنطقي لهذه المراحل المعتمدة عليها، ضف إلى ذلك أن كفاءة وفعالية هذه العملية تستوقف النظر في هذه المتطلبات:

- أن يكون الشخص المرسل للرسالة متأكدا من كفاية معلوماته ووضوحها.
- أن يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة وأن تكون الإشارات والعلامات قابلة للانتقال بكفاية ودقة.
- أن تغير الرسالة تغيرا يتفق مع كل ما كانت تقصده وتعنيه.
- إحداث الاستجابة المرغوبة.

توفر هذه المتطلبات ولو عدد منها يجعل الجهاز يعمل بطريقة أكثر كفاءة.

3- وظائف الاتصال

تبرز وظائف الاتصال وأهميته بالنسبة للمؤسسات والمنظمات في تحقيق الإدارة الإستراتيجية من خلال مساهمته الفعالة في العمليات الإدارية الأساسية كالتخطيط، التنظيم، الإشراف، التوجيه، الرقابة. حيث يستخدم الاتصال لتحقيق عدة وظائف داخل المؤسسة فهو يستخدم لتزويد العاملين بالمعلومات و المعارف النافعة لهم في مجال عملهم, و باعتباره عملية تفاعل فهو يحقق من خلال ذلك وظيفة التعليم و التعلم فنجد فيه الأخذ و العطاء و فعل ورد الفعل, و الهدف من ذلك توجيههم و التأثير فيهم لإحداث تغير أو تعديل السلوك من خلال تزويد العاملين بالخبرات و المواقف والإجراءات و الممارسات الخاصة التي تساعدهم على التكيف وإحداث التطورات المستمرة و بصفة دائمة.

كما يمكننا الاتصال من إعطاء نظرة واقعية لظروف ومشكلات ومعوقات العمل، التي تحد من فعالية الأداء أو التنفيذ خاصة من خلال الاتصالات الصاعدة، بحيث تسمح من منطلق ما توفره من معلومات واستفسارات من تحديد هذه المشكلات بدقة واقتراح البدائل المناسبة لمعالجتها ، ولكن في بعض الحالات يتعذر على هذه العملية تحقيق هذه المزايا، فالشخص لا يكون على نفس القدرة من الاستعداد للاتصال ولا يكون دائما في نفس مستوى الكفاءة لتحقيق ذلك نظرا لارتباط ذلك بعدة عوامل تعيق سيرورة الاتصال.

4-معوقات الاتصال

تواجه عملية الاتصال العديد من المعوقات التي تمثل مصدر تشويش تؤثر على انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب ويؤدي إلى ضعف القدرة على الاستيعاب مما يؤثر في نهاية الأمر على كفاءة الاتصال. وهذه المعوقات تمس كلا من المرسل والمستقبل بعضها يمكن التحكم فيه باعتبارها فردية ناتجة عن الذات، والأخرى يصعب التحكم فيها باعتبارها خارج ذواتهم وتخص التنظيم ونجمل هذان المعوقان فما يلي:

4 – 1 المعوقات الفردية: يعتبر **محمد عودة** أن الفروق الفردية لها تأثير على القدرة الاتصالية الناتجة عن العوامل النفسية والجسدية والذهنية للفرد وهي من أكثر المعوقات الفردية أثرا على الاتصال، فالمعوقات الجسدية المستقرة تؤثر بصفة دائمة وثابتة على عملية الاتصال كاضطراب الحواس والاضطرابات الإدراكية، أما المعوقات النفسية فهي عابرة كمرور الشخص بحالة نفسية (كالانفعال والقلق.....) بحيث تؤثر هذه الحالة على الاتصال بشكل مؤقت، وبذلك لا يكون الشخص على نفس القدرة من الاستعداد للاتصال ولا على نفس مستوي الكفاءة دائما لتحقيق ذلك.

هذان المعوقان يؤثران على المرسل والمستقبل معا كعجز المرسل عن صياغة رسالة واضحة، وهذا إما ناتج عن عوائق جسدية أو ذهنية، وإما عن حالته النفسية، كما أن سوء التقاط الرسالة قد ينجم عن السرعة في تغير الرسالة أو عن قصور حسي أو إدراكي في التقاطها وتفسيرها، فالإدراك مثلا يجعل المستقبل يركز على بعض أجزاء الرسالة ويعطيها تفسيرا يتعارض مع تفسيرها الحقيقي.

كما تؤثر الإحكام والمواقف المسبقة على عملية الاتصال فتكوين المرسل لأفكار وأحكام مسبقة تتعلق بالمستقبل أو موقفه العدائي منه يؤثر على كفاءة الاتصال وتحقيقها للهدف المرغوب فيه، فعند صياغة الرسالة يؤثر هذا العامل بطريقة شعورية أو لا شعورية على محتواها، كما قد يدفع المستقبل إلى التفاعل مع الرسالة ومرسلها بناء على إسقاطاته وتوقعاته المبنية أساسا على هذه الإحكام المسبقة وهذا كله مبني على عدم الثقة بينهما.

كما أن أي خلل في قدرة المرسل على تقييم درجة تفاعل المستقبل مع الاتصال يعني عجز المستقبل عن فهم الرسالة أو بعض أجزائها، بسبب خطأ في التقييم أو بسبب القصور الذهني أو الثقافي، لهذا يصبح التجانس في الخبرات والإطار الذهني بين المرسل والمستقبل واحد من أهم شروط التواصل ذلك أن حسب ما أشار إليه **محمد ويدار (1995)** ينتج عن سوء هذا التجانس سوء تفسير الرسالة وبالتالي سوء الاتصال. فالمشاركة والتفاعل في الخبرة والمعرفة والفهم بشكل عام يسيطر على عملية تفسير الرسالة.

4 – 2 المعوقات التنظيمية: يعتبر **محمد ويدار (1995)**أن عملية الاتصال الناجحة تتطلب جهازا منظما تتوزع فيه الأدوار والمهمات بشكل يتلاءم مع غايات الاتصال، وبناء عليه يجب احترام وجود نظام للمعلومات يتلاءم مع نمو المؤسسة وتطورها، فغياب هذا النظام أو عدم تجانسه مع مستويات التنظيم وعدم اعتماد شبكة اتصال ملائمة وتطويرها باستمرار، كل هذا يعيق عملية الاتصال بصفة خاصة وأداء الأدوار الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

5-أنماط الاتصال

يمكن تقسيم أنواع الاتصالات في التنظيم على أساس العناصر المكونة له إلى ثلاثة محاور وهي:

- ← الاتصالات حسب اتجاه الاتصال
- ← الاتصالات حسب قنوات الاتصال
- ← الاتصالات حسب الوسيلة.

5-1 الاتصالات حسب اتجاه الاتصال

5-1-1 الاتصالات الرئيسية: تشمل الاتصالات التي تتم داخل التنظيم وهي نوعان:

أ.الاتصالات النازلة أو الهابطة: ويطلق عليها البعض الاتصالات المتجهة إلى الأسفل وفيه تتدفق معظم المعلومات من أعلي إلى أسفل أي من قمة التنظيم أو أعلي التنظيم إلى أدنى، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الوسطي أو تكون من الإدارة الوسطي إلى الإدارة

الدني تتضمن أغلبها في الأمر والتوجيه والتعليم. وللاتصال الهابط هدفان أولهما توصيل المعلومات والتوجيهات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها، وثانيهما قبول المتلقين للمعلومات والإقناع بها على اعتبار أنها آتية من الرئيس إلى المرؤوس.

وتتعلق هذه المعلومات سواء بطريقة أداء الأعمال والإجراءات التنظيمية أو عن أهمية الأعمال المختلفة وأسباب أدائها، كما قد تتضمن معلومات تتعلق بنتائج أدائهم، كما و قد ترتبط درجة قبول المعلومة و الاستجابة لها بدرجة الفهم و التأثير بها ، وتعتبر هذه الاتصالات أكثرها انتشارا في المنظمة وتعتمد على عدة وسائل منها المكتوبة والمتمثلة في الخطابات والنشرات والتقارير والمذكرات ومنها الشفهية المتمثلة في إعطاء أوامر شفهية بصورة مباشرة كالحوارات والمناقشة أو المحاضرات والاجتماعات.

ب. الاتصالات الصاعدة: ويطلق عليها الاتصالات العكسية ويقصد بها الاتصالات التي تبدأ من أسفل التنظيم إلى أعلى، وقد تكون صاعدة من أعضاء المنظمة في الإدارة الدني إلى الإدارة الوسطي أو عن أعضاء الإدارة الوسطي إلى العليا، وغالبا ما تأتي على شكل طلبات، شكاوى، اقتراحات، مذكرات.. إلخ. ويشير محمد **دعبس (1999)** أن أهمية الاتصالات الصاعدة تكمن في "تحقق الفعالية للأداء الإداري من خلال الإدارة بالمشاركة أو تحقيق الاتصال التبادلي". (محمد دعبس، 1999، ص:185)

فالمدير الذي يشجع ويفتح المجال لمن يعملون تحت قيادته للمشاركة وإبداء أراءهم والتعبير عن أفكارهم هو أحسن طريقة للتسيير بالمشاركة، فهي فرصة تساهم بطريقة غير مباشرة في خلق مناخ عمل مبني على المشاركة والتبادل ويساعد ذلك على معرفة كل الأمور وما يجري داخل المؤسسة التي قد تحول دون تحقيق الأهداف الموجودة، كما يساعد ذلك على اتخاذ القرارات على ضوء معلومات وبيانات واقعية وصادقة، ووجود مثل هذا النوع من الاتصال داخل المؤسسة يدل على أن التنظيم يدار بأسلوب ديمقراطي من قبل مدير فعال.

2-1-5 الاتصالات الأفقية

هذا النوع من الاتصال يمر عبر الإدارات الوظيفية وبين الأشخاص في نفس المستوي الإداري، حيث يلعب الاتصال الأفقي حسب ما أشار إليه **أحمد أنور(2001)**"دورا هاما في التنسيق بين الوظائف الإدارية الرئيسية ودورا رقابيا ".(أحمد أنور2001، ص:24)

فهو يحقق نتائج ايجابية إذا كان الغرض منه تحقيق التنسيق الضروري بين المهام لتحقيق الأهداف النهائية فمثل هذا النوع يعمل لصالح التنظيم.

2-5 الاتصالات حسب قنوات الاتصال

1-2-5الاتصال الرسمي أو المؤسساتي: هو الاتصال الذي يتم بين أعضاء التنظيم رسميا يتم من خلال خطوات ومنافذ الاتصال التي يوفرها التنظيم، والاتصال الرسمي قد يكون داخليا أي يتم بين مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم بمختلف اتجاهاته، وقد يكون خارجيا بين منظمة وأخرى، وتمثل المعلومات المتدفقة عبر الاتصال الرسمي في الأوامر والتعليمات والإرشادات والقرارات ...إلخ.

2-2-5 الاتصال غير الرسمي: هو عكس الأول وتمثل في الاتصالات التي لا تقرها المنظمة ولا تتطلبها، فهي تبتعد عن الرسمية ولا تفيد سيرورة العمل، بحيث تمثل الاتصالات التي تحدث بين العاملين حيث يتم بينهم تبادل الآراء والأفكار حول أمورهم الشخصية أو عملهم في المنظمة آو رأيهم حول الرؤساء، وتنشأ هذه الاتصالات نتيجة وجود علاقات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم حيث تربطهم علاقة صداقة وزمالة.

3-5 الاتصالات حسب الوسيلة

يمكن تقسيم أنواع الاتصالات حسب الوسيلة إلى قسمين:

1-3-5الاتصال اللفظي أو المباشر: Mode Verbaleالاتصال الشفوي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل وجها لوجه عن طريق الكلمة المنطوقة يصنفها **أحمد أنور(2001)** في رتبة عالية كوسيلة لبث المعلومات لآن الاتصال الفعال و المؤثر هو ذلك الذي يعبر عنه كلاميا لتميزها بأنها

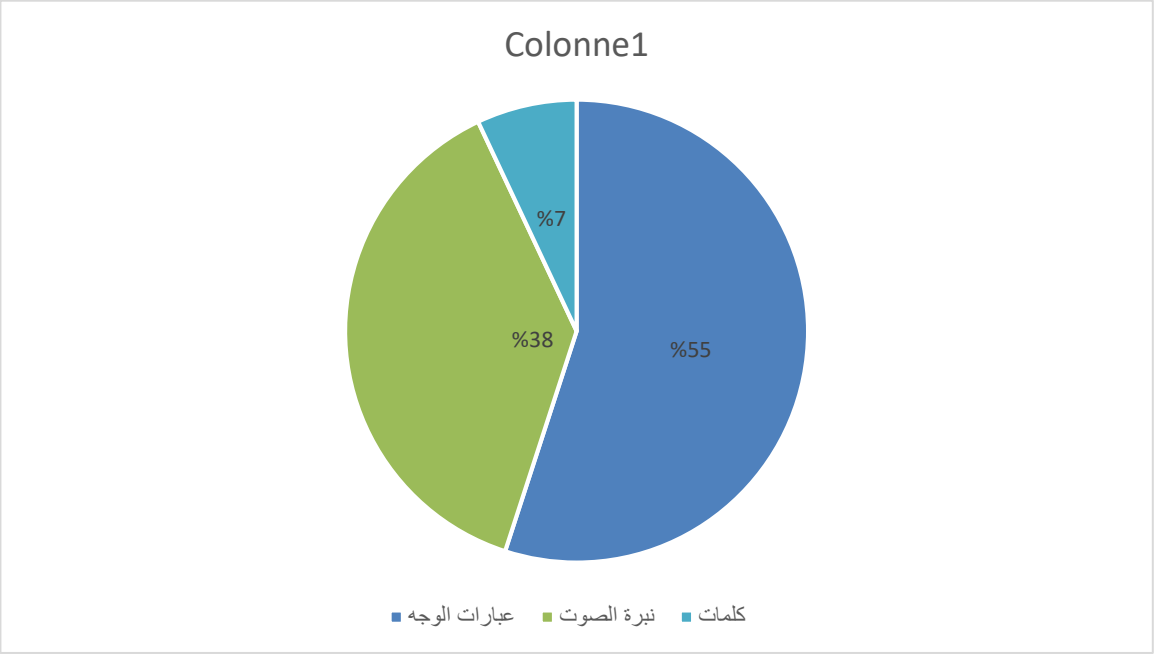
أكثر سهولة و أكثر يسر و أكثر إقناعا، و تمكننا من الحصول على استجابة مباشرة شفوية و ملاحظة تغيرات الوجه وهذا يضمن لنا الفهم الجيد لمضمون الرسالة. في حين يصفه **بوحفص (2014) Bouhafs**هو محاولة ترجمة خبرة زمنية إلي موقف أين يستعرض المخاطب خبرته أمام مستمعيه و لكن الاتصال اللفظي يستوجب ما يلي:

- ← اختيار كلمات وعبارات لها نفس المعني.
- ← احتيار الصيغة النحوية تعطي نظرة حول طريقة ترميز المعلومات.
- ← الفوارق الاجتماعية. (Bouhafs,2014, P80)

5-3-2 الاتصال غير اللفظي (أو الاتصال الكتابي): يتم هذا النوع من الاتصال عن طريق الكلمات المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه من خلال المذكرات والتقارير والخطابات.. إلخ، ونجد هذا النوع من الاتصالات حاضرا بصفة كبيرة في المؤسسات الكبيرة ذات الهيكل التنظيمي المعقد لان العاملين لا يعملون ولا يصدقون إلا بما هو مكتوب، ونظرا لاعتباره اتصال غير مباشر بين المرسل والمرسل إليه وصعوبة التعرف على ردود الفعل وعدم الاستجابة، يجب أن تصاغ الرسالة بشكل واضح بسيط ودقيق حتى نتفادى على حدي قول **يسري دعبس** سوء الفهم وعدم الاستجابة.

تمثل عبارات الوجه ولهجات الصوت نوع من أنواع الاتصال غير اللفظي حيث يؤكد **بوحفص(2014) Bouhafs**أن عبارات الوجه الصادرة عن الجسم لغة من لغة الاتصال والتعبير نجدها في الكثير من الأحيان مهملة عند الحديث عن الاتصال، ولكنها في الحقيقة تشغل مكانة هامة بينته نتائج دراسات الباحث الأمريكي **ألبرت Albert**منقولة عن **ماك كانل MK cannelle (1989)** حيث مثل الاتصال عن طريق عبارات الوجه 55% في حين بلغت نسبة الاتصال بلهجة الصوت 38 % وكانت نسبة الاتصال بلهجة الألفاظ ضئيلة قدرت ب 7 %،و جاءت هذه النسب موضحة في المنحنى أسفله.

منحني رقم (28) أنماط الاتصال ما بين الإفراد



Bouhafs,2014, P29

المتصل الكفء هو من يركز في خطابة ليس فقط على الألفاظ ولكن أيضا ملاحظة تعابير الوجه واللهجة المستعملة في المخاطبة.

6- أهداف الاتصال وعلاقته بالقدرات

يهدف الاتصال عامة إلى توثيق العلاقات بين أفراد التنظيم من أجل تحقيق الترابط على المستويين الداخلي والخارجي، كما أنه لا يمكن ممارسة العمليات الإدارية إلا في حضور إستراتيجية فعالة للمعلومات وهو ما أشار إليه **هيلبرت وآخرون Gilbert et all** فهي تسهل وتفعل عملية الاتصال فكل وطيفه من وطائف التسيير لا تنفذ إلا من خلالها حيث نجدها في الموارد البشرية (الاتصال الداخلي، التوظيف..) في التسويق (الاتصال الإشهاري، العقاري، المؤسساتي...) بالمالية (الاتصال المالي ...) كما أن المسؤولية في هذا المجال تقع على عاتق المسير باعتباره المسؤول عن التوجيه والإعلام والتأثير سواء كان اتجاه العاملين أو المساهمين أو العملاء وحتى الإدارات التي هي خارج المؤسسات لذلك تتمحور الأهداف الأساسية التي يسعي كل مسير إلى تحقيقها من خلال عملية الاتصال إلى ثلاثة **أهداف أساسية** حددها **يسرى دعبس (1999)** فما يلي:

6 - 1الاستعلام : على اعتبار أن المسير ذو مسؤوليات متعددة للقيام بوظائفه فعليه البحث عن المعلومات اللازمة التي تمكنه القيام بذلك.

6-2 الإخبار: حتى يتم سير العمل من طرف المرؤوس والعاملين فعليه أن يهتم بإعطاء معلومات محددة تمكنهم من أداء وظائفهم كإصدار تعليمات حول الأداء ومجريات الأمور في التنظيم ومستوى أداء العاملين وتوضيح الأهداف التنظيمية التي تمثل الهدف المشترك.

6-3 التأثير: إن تزويد الآخرين بالمعلومات يسمي روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط وتحقيق الهدف المشترك، الأمر الذي له تأثيره على الإنتاجية والروح المعنوية بينهم.

إن التمكن من تحقيق هذه الأهداف المحددة من طرف **يسري دعبس** هو دليل على فعالية الاتصال، فكل هدف مرتبط بتحقيق سابقته فهي لا تقتصر على اتجاه واحد وإنما متعددة الاتجاهات فعند اهتمام المسير بإعلام الآخرين سواء بما يحدث داخل المؤسسة أو حول كيفية أداء وسير العمل. فهو يحاول من خلال ذلك توضيح مجريات الأمور بمختلف أبعادها وإشراك العاملين واعتبارهم عضو لا غنى عنه داخل التنظيم كما أن البحث عن الاستعلام هذا يعني انه يبحث وينصت ويستمع من خلال القيام بجولات داخل المؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة، ويفسح بذلك المجال للآخرين لإبداء أراءهم والسماع والفهم منهم، وتحقيق ايجابية التأثير يدل على أن المعلومات المحصلة عليها أو التي تم إرسالها تمت بالطريقة المراد إيصاله وبالمعني الحقيقي.

جدير بالذكر أن الاتصال هو بمثابة البنية الأساسية التي تقوم عليها المنظمة والتي تدور حولها وظيفة المسير، حيث يتعذر ممارسة العملية الإدارية إلا في حضور نظام جيد وفعال يقوم المسير على بنائه وتفعيله من خلال مهاراته الاتصالية.

في حين حصرت **كاتيكس نيغري (2017)Cataix-Négre**أهداف الاتصال واعتبرته قدرة تتطور لاإراديا بحيث تساهم في أداء النشاطات التالية:

- إشباع الحاجة
- تحقيق هدف مرغوب أو ضروري
- الرفض والمعارضة
- الموافقة
- بناء مشروع موحد
- إعطاء تعليقات
- الدخول أو الحفاظ أو الخروج من علاقة

•المرافقة
•استدراك الأخر
• تبادل منفعة مشتركة
• أخذ وإعطاء معلومات
•توضيح أو التخلي عن موقف
•التعبير عن الشعور

تضيف أن تحقيق هذه الأهداف يستوجب **قدرات خاصة** كالقدرة على الإدراك والكفاءة في طلب المشروع، طلب المساعدة، الاستجابة للإشارات، التوقع والتكيف مع مرحلة انتقالية. كما أن بعض هذه القدرات تتحول إلى أهداف يستوجب تحقيقها وفما يلي شرح لهده **القدرات**:

1. **الإدراك المقرن Attention Conjoint**: هي قدرة مميزة لدي الرجال تتلخص في القدرة على إظهار وتوضيح ما نود الحصول عليه وما نريده، بل لأبعد من ذلك فهي تظهر الأسلوب الذي يسمح باستخدام أو استخراج الهدف أو الموضوع من الواقع المعاش وجعله موضوع للتبادل والحوار مع الأخر، وهي تعتبر قدرة ضرورية للدخول في علاقة واتصال.
2. **الطلب:** معرفة كيفية البدء وصياغة الطلب للحصول على هدف أو شيء ما، فهو ضروري لاكتساب هذه القدرة التي تسمح له بفتح أبواب على الاستقلالية.
3. **المساعدة:** في الكثير من الأحيان نتعرض لموافق أين الشريك لديه الحل لا نملكه.
4. **تقبل النصائح والأوامر**: القدرة على الاستجابة بصفة سريعة للمؤشرات الخارجية التي تعتبر بمثابة مخاطر ، و التأقلم في العيش مع هذا المحيط بصفة مستقلة.
5. **رفض شيء أو موفق ما**: يستوجب ذلك تعلم النطق والتعبير بالرفض بقول عبارة (لا) بصفة واضحة وصريحة مع اقتراح بديل أخر أكثر ملائمة مع ما هو مطلوب.

6. **الاختيار**: تعتبر قدرة ضرورية فهي تماشي مع تطور الثقة بالنفس والشخصية والحكم والاستقلالية.
7. **وصف سلوكات وضعية ما وتقيم المشروع**: وصف السلوك العادي في المواقف المذكورة سابقا يرتكز على تقيم الاتصال غير رمزي وجمع المعلومات من محيط واسع، فالمواقف المعاشة ومحتوياتها تبقي خبرة مكتسبة لدى الفرد نتبنى من خلالها سلوكات تسمح بوضع أهداف ملائمة مكيفة مع المحيط الخارجي.

جدير بالذكر أن نسبة تحقيق أهداف الاتصال و فعاليته سواء تعلق الأمر بالأهداف المحددة من طرف **يسري دعبس** التي يمكن اعتبارها كأهداف عامة للاتصال أو تلك المحددة من طرف **كاتيكس نيغري Cartaix-Négre** فهي تستوجب قدرات خاصة تساهم بصفة كبيرة في نسبة تحقيق هذه الأهداف بالإضافة إلى تأثيرها على فعالية هذه العملية .فعلى اعتبار أن التواصل عملية تحدث كل يوم و في كل الأوقات فهي تساهم في تطوير و بنسبة معتبرة كفاءة اتصالاتنا كما أنها عملية إذا اعتبرنها وظيفة إدارية و كفاءة على اعتبارها قدرة فهي قابلة للتعلم و الاكتساب.

7- كفاءة الاتصالات الإدارية لدي المسير الكفء

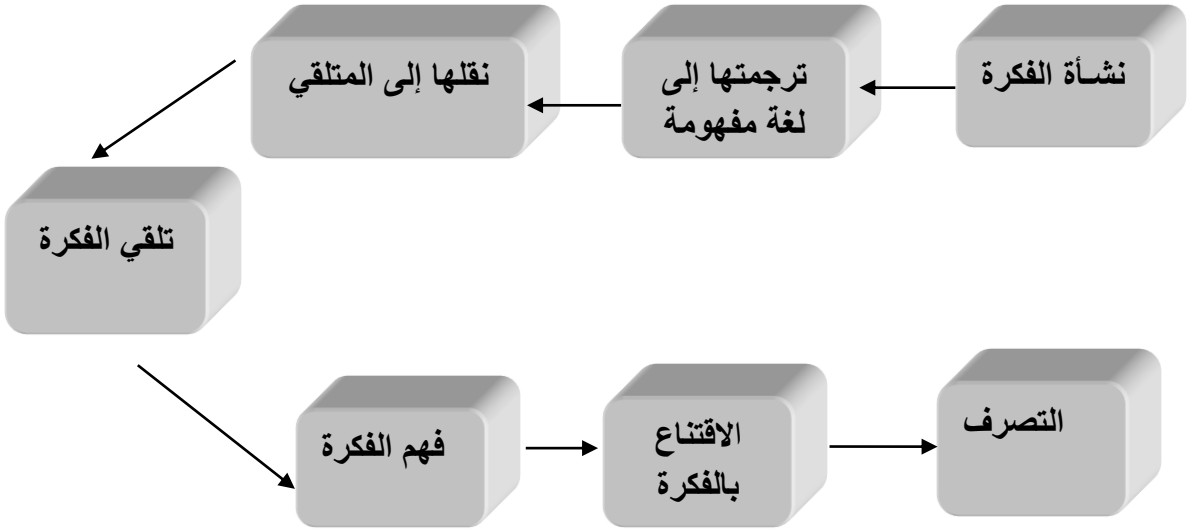
7-1 الاتصالات الإدارية ووظائف المسير

يعد الاتصال عامل أساسي لعمال الإدارة و يمثل الجهاز العصبي الذي يمكن الإداري من القيام بالعمليات الإدارية المختلفة التي تدور حولها وظيفة المسير مثل عملية اتخاذ القرارات و القيادة و الدافعية وحل المشكلات...إلخ ذلك أن العمل اليومي لأي مسير مشحون جملة و تفصيلا بالاتصالات فبحكم المكانة التي يحتلها داخل المؤسسة و الوظائف الممنوحة إليه خاصة منها التوجيهية متوقفة على مدى الاتصالات الفعلية التي تسمح بتسيير أفضل لوظائفه سواء عند إصداره للأوامر و التعليمات أو حين يتلقى التقارير أو يتحدث و يستمع إلي الموظفين أو عند التفاوض مع الممولين و الزبائن.

2-7 الاتصالات الإدارية كنظام متكامل

يوضح **مصطفي أبو بكر (2003)**من خلال الشكل المقترح مكونات الاتصال كعملية متكاملة.

الشكل رقم (29)مكون الاتصال كعملية متكاملة



المصدر: مصطفي أبو بكر، 2003، ص:426

حاول الباحث من خلال هذا الشكل المقترح توضيح عملية الاتصال كنظام متكامل، انطلاقا من مبدأ أن عملية الاتصال لا تتم من طرف شخص واحد و إنما حتى يتم الاتصال لا بد أولا من وجود أكثر من شخص، فلا بد من وجود شخص يرسل الرسالة و أخر يستقبلها باعتباره يعد احد مظاهر السلوك الاجتماعي , وهذه حقيقة يجب على المسيرين و المدراء فهمها فحتى يضمن فعالية اتصاله يجب أولا التأكد من أن هناك من سيستقبل الرسالة أو المعلومات التي أراد إرسالها، و المستقبل هنا هو الطرف المعنى فقد يكون المرؤوسين أو إذا كان الاتصال خارجي قد يكون منظمة أخرى.

فرغم اعتقاده انه قام بوظيفة الاتصال فهذا لا يتأكد إلا إذا توفر شرط تلقي الفكرة و حتى هذا الحين لم تكتمل عملية الاتصال، فعند تلقي الفكرة من طرف المعني فعليه فهم الفكرة بالطريقة الصحيحة أي بالطريقة التي أرادها المسير(المرسل)، ويقصد من ذلك أن ينتقل المعنى المقصود فعلا و بعد فهم محتويات الرسالة بمعني فهم الفكرة، يأتي بعدها رد الفعل بقبول أو رفض ما جاء فيها فقبول الفكرة يعني انه تم الاقتناع بمحتوياتها و إن لم يقتنع بها فهذا يولد الرفض و في هذه الحالة لا يقع الاتصال و عند العودة

إلي الاحتمال الأول أي القبول بالفكرة يقوم المستقبل بالاستجابة عن طريق إصدار تصرف يدل على الاتفاق على نطاق واسع و في هذه الحالة تكتمل عملية الاتصال و تتأكد الفكرة القائلة بأنه إنسان خبير في هذه العملية .

من خلال ما تقدم تعتبر الاتصالات الإدارية جزءا هاما من عمل المسير فهو ينفق ما بين **90 %** من وقته في الاتصالات، كما أنه محاط بشبكة معقدة من الاتصالات التي تعمل كنظام تحصيل المعلومات، وبحكم الاستفادة من نظام المعلومات هذا فعالية المسير في اتصالاته الإدارية مع زملائه وأيضا مرؤوسيه أين يتوقف نجاحه في قدرته على الاتصال الفعال ، في هذا الصدد جاء عن **محمود فتوح (2016)** أن الدراسات أثبتت أن **85 %** من النجاح في وظيفة المسير يعزي إلى مهارات الاتصال **15 %** منه فقط تعزي إلى إتقان مهارات العمل .و حتى يتواصل مع الآخرين ببراعة لا بد من إتقان أساسيات التواصل ليضمن بذلك تحقيق وظيفة الاتصال كعملية متكاملة كما وضحها **مصطفي أبو بكر(2003)** و حتى يتحقق ذلك لا بد:

- أن يكون لدى المسير الإلمام بالمعلومات الكافية ومحاولة توصيلها وتفهمها وهي فرصة لنجاح اتصالاته في تحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالاتصالات الصاعد فهي نافدة لمعرفة كل ما يجري داخل التنظيم وتفهم وجهه نظر ومشكلات مرؤوسيه، لكسب ثقة الآخرين وتشجيع مثل هذه الاتصالات.
- أن يكون مصدرا للمعلومات بمعني ما يحاول إيصاله إليهم جديدا عليهم فلا يعطى الفرصة لتسرب المعلومات قبل إيداعها هو شخصيا على الإفراد.
- أن يلتزم المسير بالتوقيت السليم لتوصيل المعلومات فلا يعلن عنها إلا إذا تأكد من مصداقيتها وصحتها.
- أن تكون التعليمات واضحة ولا تحتمل سوء الفهم ومكتوبة أو معطاة بلغة يفهمها المرؤوس لأن تنفيذ أو سوء التنفيذ يرجع غالبا لعدم الفهم.
- أن يفرق جيدا بين المعلومات الهامة وغير الهامة أو بين السرية وغير السرية أو بين المستعجلة وغير المستعجلة.

- لا يحاول المسير زيادة حجم المعلومات أكثر من اللازم وأي وقت وبخصوص كل صغيرة وكبيرة، هذا من شأنه أن يقلل من اهتمام الموظفين بمحتوى الرسائل إلى الحد الذي قد يجعلهم لا يعطون الانتباه لكل الرسائل المهمة منها وغير مهمة.

حتى يتمكن المسير من القيام بمجمل ما تم طرحه من الباحث يجب أن تتوفر لديه جملة من **المهارات:** كالقدرة على الاستماع والقدرة على الكتابة والقراءة والقدرة على الخطابة والكلام أو التعبير. وجاء في نفس السياق عن **يسرى دعبس (1999)** إحدى الدراسات التي وضحت عدة حقائق خاصة فيما يتعلق بالوقت المخصص لكل مهارة من المهارات الأساسية، وعمدنا تصنيفها في جدول على سبيل التوضيح.

المهارات الخاصة بالاتصالات	الوقت المخصص لكل مهارة
الاستماع	**%32**
التعبير بالإشارة أو الجسم	**% 30**
الكلام	**%21**
القراءة	**%11**
الكتابة	**%6**

هذا يدل على أن المهارة الأساسية في الاتصال هي الاستماع ما يؤكده بدوره كذلك **ريمي Remi (2008)** حيث يرجع كفاءة الاتصال في متعة المسير على التبادل والمبادرة فمنح الوقت للاستماع للشركاء العاملون وإظهار استعداده للفهم، بمعني فهم حقيقة ما يجري في المؤسسة وما يفكر فيه الشركاء العاملون من (شعور، أراء، تصورات...)، وختاما لذلك عليه التحقق من صحة الفهم لضمان التفاهم والتبادل. فالاتصال الحقيقي يتم عندما ينصت المستمع بصدق للمتحدث ويفهم موقفه وقصده وعليه تتشكل عملية التحدث والاستماع، ورغم تصنيف الباحثين لمهارة الاستماع في الصف الأول كأهم قدرة في مهارة الاتصال وأكثرها هيمنة في حصص عمل المسير. وعليه يجب البحث في مدى تواجد هذه المهارة لدى رجال الإدارة، حيث تؤكد دراسة أخري أن ما يقرب **46%** من الوقت المخصص للاتصال موجه للاستماع، كما أشارت إلى أن المسيرين شأنهم شأن العاملين لا يحسنون الاستماع وأرجعت ذلك لعدة أمور:

- افتراض أن الموضوع سينتقل.
- إنهاء المكالمة.
- المسائل الشخصية مثل الشعور والإحساس والإدراك بتشويش عملية الاستماع
- التركيز فقط على الحقائق واستبعاد الأساسيات أو التصحيحات.
- السرحان بالخيال.
- التظاهر بالاستماع والاهتمام.

إن ضرورة توفر قدر من **مهارات الاتصال** والعمل على تنميتها أو تنمية القدرات الخاصة **بتحسين الاستماع** أو **الإنصات والحديث** يعتبر ضرورة لدى كافة العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وتخص مهارات **التفكير والكلام والفهم والتحليل** المستويات الإدارية العليا خاصة لدي المسيرين، ذلك أن كل الأعمال التي يقومون بها بحكم مركزهم تتضمن نوع من الاتصال عند إعطاء الأوامر والتوجيهات مثلا أو إصدار التعليمات أو المقابلات أو إدارة الاجتماعات.

وضمن نفس السياق يضيف احمد **ماهر(1999)**أن تميز المسير بمهارة عالية في الاتصال يرفع من كفاءته الإدارية، فنجاح عملية الاتصال يتوقف على وجود هذه المهارات أو تنميتها من خلال برامج التكوين. هذا ما نسعى إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة التي تهدف إلى البحث عما كان لمسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كفاءة في الاتصال تمنحه المهارة في التعبير بوضوح وبدقة عن أرائه وأفكاره ومقترحاته والفهم والاستيعاب الواضح لما يقوله الآخرون.

ولأجل تحديد كفاءة الاتصال قام **يسري دعبس (1999)** بتفكيكها إلى مجموعة من المهارات الأساسية وحصرها في النقاط التالية:

- مهارة إرسال واستقبال الرسالة وما تتضمنه من تبادل المعلومات في الاتجاهين.
- مهارة المرسل في إدراكه بوضوح للهدف من رسالته وأن تكون لديه القدرة على صياغة الرسالة بطريقة يسهل تفسيرها وتحديد المعني بدرجة عالية من الدقة.
- مهارة جعل مضمون الرسالة مرتبط ومتفق مع خبرات وحاجات المتلقي حتى يسهل استيعابه بوضوح.

- مهارات المرسل في التحديد الدقيق للمعلومات والبيانات.
- مهارات المرسل في استخدام أفضل الوسائل والأساليب المناسبة في توصيل المعلومات.
- مهارات المتلقي للإنصات والاستماع الجيد لمضمون الرسالة حتى يسهل فهمها والرد عليها أو استيعابها.
- مهارات استخدام الوسيلة المناسبة والوقت والمكان المناسب للإرسال.
- أن يتمتع بمهارة في الحديث فلا يقاطع المتحدث ليفرض راية وأن يحسن الاستماع إليهم.

إن فعالية اتصالات المسير تعتمد على مهاراته السلوكية إلى حد كبير بالإضافة إلى المهارات الإدارية الأخرى، وطالما أن هناك استخدامات جيدة للمهارات السلوكية والفكرية في مجال العمل الإداري فإن درجة التأثير الشخصي للمسير لها دور كبير في تحديد فعاليته. وتحقيق الاتصال الفعال والكفء هو ناتج التقاء اتجاهين من مهارات التحدث و الإنصات أو الاستماع و التركيز على هاتين المهارتين بالتحديد و البحث عن مدى تواجدهما لدى المسير راجع لتعاملنا مع نوع مميز من المؤسسات و هي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أين تجري عملية تبادل المعلومات بصفة مباشرة و تحت إشراف و مسؤولية المسير.

8- ما هو دور المسير في الاتصال الداخلي وكيف يطور مهاراته فيها؟

يصف **بوحفص (2014)**المسير على انه فنان مبدع هدفه معرفة و التنبؤ و كسب و الإخلاص لمصلحة منفعة مجتمع معين أو خدمة معنية، و يضيف عن **جروكار (1973) Drucker** أن مهمة المسير شبيهة بمهمة رئيس الجوق الموسيقي الذي بهامته ومجهوده و توجيهاته يعمل على جعل الأصوات المنبعثة بصفة فردية من طرف الموسيقيين يتحول إلي لحن موسيقي حيوي و يضيف أن الفرق بينهما أن رئيس الاوركسترا منفذ فقط لما تم وضعه من طرف الموسيقار بينما المسير هو الموسيقار و رئيس الفرقة الموسيقية معا .

عند الحديث عن التسيير و مهمة المسير في هذا المجال لا يمكننا إلا التوقف عن الدور الذي يلعبه الاتصال في هذا المجال، فلا تنفيذ لأي مهمة إدارية و تسيريه بدون القيام بعملية اكتساب أو إنتاج أو

تبادل للمعلومات، فالمنظمة نسق متكامل لمعالجة المعلومات بالإضافة إلي كونها تساهم في حل المشاكل الوظيفية و المهنية وتلك الخاصة بالعلاقات، ضمن هذا السياق أشار **Simon (1947)** في كتابه "**الإدارة و مراحل القرار**" منقولا عن **هيلبرت و آخرون Gilbert et all(2005)** إلى أنه لا وجود لمنظمة بدون اتصال و يضيف أن التقنيات الخاصة بالاتصال تتحكم بصفة كبيرة في الأسلوب المتبع في عملية اتخاذ القرار و كيفية توزيع هذا القرار على كامل المنظمة.

فالاتصال هو أساس تسير فريق العمل ولأجل ذلك على المسير معرفة والتحكم في الإعلام والاستعلام لفهم كيفية التقدم بفريقه، فعليه أن يكون على دراية تامة «**من يفعل ماذا؟ ولماذا؟**» والذي على أساسه يتصرف ويتخذ الإجراءات والقرارات، ويضيف في المحتوى ذاته **بوحفص (2014)**إلى أن الاتصال التسيري يسمح بتوضيح الإستراتيجية وموضع المسير في المنظمة. ضف إلى ذلك أن الجزء الأساسي في عمل المسير يؤكد **هلبرت و آخرون Gilbert et all** يتضمن في إعطاء معني للمحيط الذي يؤدي إلي تحديد أشكال مختلفة من التصرفات و الإجراءات، كاعتبار المؤسسات الأخرى كمؤسسات منافسة أو شركاء فهذا يغير نظرته و أسلوبه في التعامل مع رهانات المنافسة، فهي أشياء لا وجود لها و المسير هو الذي يعمل على صياغتها و تشكيلها، كما و عليه تطوير حوار مشترك مع الشركاء العاملين من إطارات منفذين دون التخلي عن فرض سلطته في قراراته و تصرفاته و إجراءاته وقيادته لمؤسسة معرضة للمخاطر و يلعب هنا الاتصال دورا أساسيا.

Mintzberg احد الباحثين في التسيير صنف مهام المسير إلي ثلاثة وظائف أساسية و هي :**اتخاذ القرار، العلاقات بين الإفراد inter personnelle، نقل المعلومة.** فالمسير يجب أن يكون قادرا على الشرح والتبادل والتفاوض وأن يكون متشددا بالإضافة إلى القدرة على التعبير عن العمليات التي تجرى على ما يرام والتي تتعرض إلى مشاكل.

كحوصلة لما قيل يتمركز الاتصال في قلب التسيير والمسير فهو المحرك لها من خلال ما يضمنه من وظائف فهو المترجم، المسهل والمنقذ والمعجل.

8- 1- تطوير مهارة التواصل لدى المسير

على اعتبار المسير هو العمود الفقري الذي من خلاله تعمل وتنشط كل عمليات الجهاز التنظيمي فالتساؤل عن القدرة أو عدمها والخبرة أو فقدانها. وفيم تقتصر وظيفتهم على التسيير أم تتعدى ذلك؟ نحاول الإجابة على هذا من خلال التدخلات التالية:

بوحفص (2014)من بين الباحثين الذين اهتموا كثيرا بإشكالية التكوين والاتصال، يقترح من أجل تحسين فعالية التسيير تحسين نوعية العلاقات بين الإفراد بالاستناد على ما سماه ب **صفيحة الكفاءات Palette de Compétences**وهي التواصل **Communiquer.**

8-1-1 **الاتصال ونمط التسيير Communication et style de gestion**

للمسير وظائف واضحة يمكن حصرها في أربعة عمليات وهي: **التنظيم، التوجيه والتنشيط، الإعلام والتكوين.** وحتى يتمكن المسير من إدارة وتسيير جماعته ومنظمته وتحقيق أهدافه وجب عليه تعلم فن الاستماع والإنصات للآخرين وإعطاء فرصة للتعبير والكلام، ولا يتم ذلك إلا بمعرفته لأنماط التسيير واختيار النمط المناسب، فاستجاباته وقراراته نتاج تفاعل بين هذه **الأبعاد الثلاثة: أنماط الشخصية، شبكات الاتصال، أنماط التسيير.** فأنماط الشخصية وشبكات الاتصال تؤثران على أنماط التسيير ونسق الاتصال ولأجل تفسير هنا التفاعل حدد **بوحفص(2014)أربعة أنماط** وهي كما يلي:

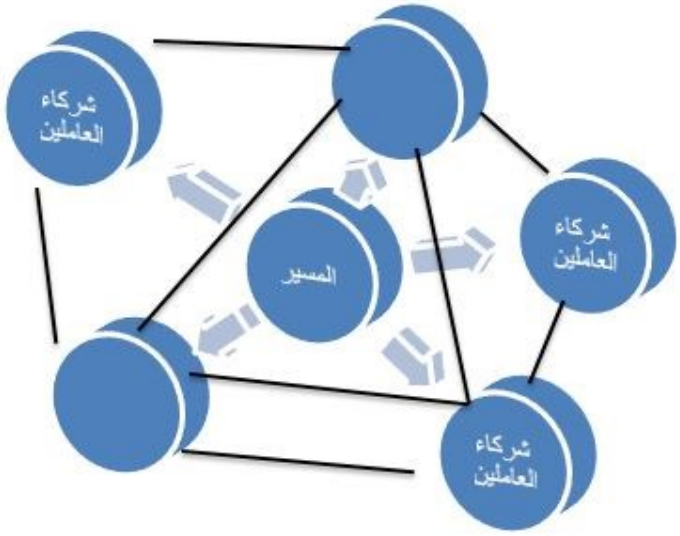
1. **النمط الاستبدادي:** المسير المستبد هو المسير الذي يعطي الأوامر وينتظر تنفيذها من طرف الشركاء العاملين بكلمة واحدة، يوصف على انه المالك الوحيد للمركبة هو السيد والوحيد المالك للقرار والسلطة والمعلومة، فهو الذي ترجع له مهمة ومسؤولية برمجه الإجراءات والتطلعات وإعطاء التعليمات والتوجيهات لا يعرف المشاركة والتواصل في قيادة الجماعة، كما انه معروف انه يخاطب بصفة مباشرة الشخص وليس الجماعة فيما يخص النقد أو المدح ويمكن وصف الاتصال في هذا النوع من النمط بالاتصال المتمركز معبرا عنه بالمنحني التالي:

شكل رقم (30)منحني ذو قطبين1 لتمثيل الاتصال



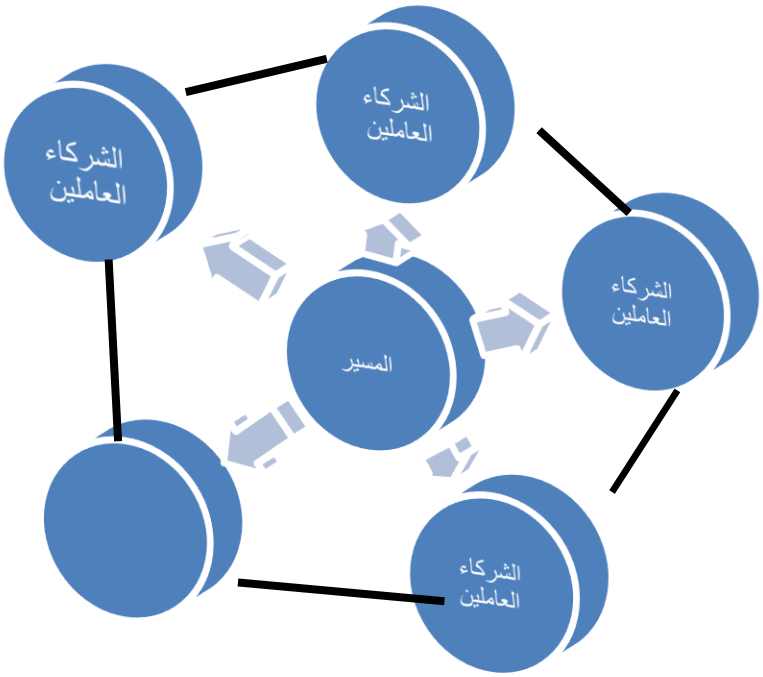
2. **النمط الديمقراطي**: المسير الديمقراطي أو المعروف كذلك بالتعاوني هو المسير الذي يؤمن أن كل عنصر في فريق العمل لديه الحق والفرصة في التعبير عن رأيه وعرض اقتراحاته، من منطلق هذا عملية اتخاذ القرار تتم من خلال مشاركة وإدماج رأي كل فرد من الجماعة سواء تعلق الأمر بمخطط العمل وتوزيع المهام أو تقسيم الجماعة إلى فرق أو طريقة العمل..... إلخ. كل هذه المواضيع محل مناقشة من طرف الجماعة على العكس المسير المستبد فهو يتوصل إلى تنفيذ مهامه بأقل سرعة ولكن تواصله المباشر مع الشركاء العاملين مكسب ومربح ويخلق وسط محفز لهم ويمكن تمثيل هذا النمط بالمنحنى التالي:

الشكل رقم (31)منحني ذو قطبين 2 لتمثيل الاتصال



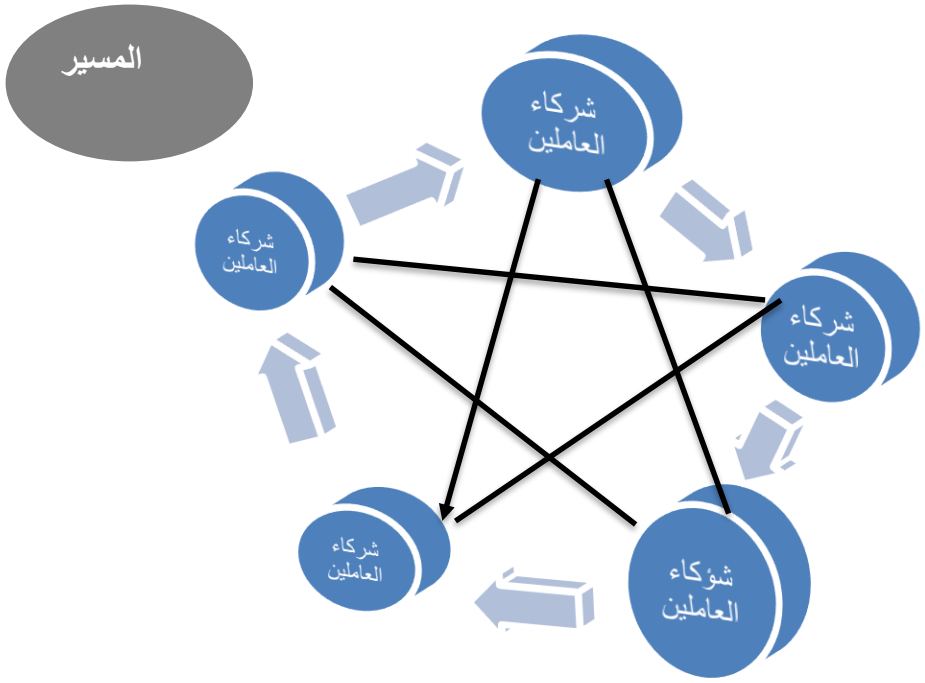
3. **النمط الرفيق:** المسير الرقيق يعمل بمبدأ أن الذي يهم هم خلق فريق عمل موحد في محيط مريح فهو يعتبر المؤسسة عائلة كبيرة تسود فيها الراحة، كما أن هذا النوع من الاتصال يأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني في عملية التسيير ويعمل على تسهيل تلاحم الجماعة هذا النمط معبر عنه بالمنحني التالي:

الشكل رقم(32) منحني ذو قطبين 3 لتمثيل الاتصال



4. **النمط المتهاون:** المسير يسمح لكل عامل بالتمتع بالاستقلالية بالشكل الكبير بمعني مجال أكثر لحرية الاتصال بين العاملين، يسير العمل بدون تعليمات وتوجيهات يترك أفراد الجماعة أحرارا تماما للقيام بما يريدون، لا يتدخل إلا على مستوى المشاركة ولا حتى لإعطاء توجيهات لتأييد أو عدم التأييد، يجيب على الأسئلة بأسلوب غامض ونجده يتموضع إراديا في عزله بالنسبة للجماعة

الشكل رقم -33 - منحني ذو قطبين 4 لتمثيل الاتصال



8 – 1- 2 الاتصال والحوافز: رؤية جديدة لأنماط التسيير

لا وجود لنمط أفضل بالنسبة للأخر فالمسير عليه معرفة من هو الأفضل وعليه معرفة متى يكون جدي ومتفاعل مع شركائه في المواقف المطلوبة وتطوير روح الابتكار لدى كل فرد، فدور المسير هو التركيز إما على النشاط أو على فريق العمل.

1 **النمط التوجيهي:** يتضمن التركيز على تحديد وتنفيذ النشاطات وتمنح القليل من الانتباه للعلاقات ما بين الإفراد:

- إعطاء أوامر مفسرة واحدة بواحدة.
- مراقبة فورية للنتائج.
- توبيخ فوري أو تشجيع فوري.

2 **نمط الحوافز:** يتضمن التركيز والتدخل في العلاقات أكثر من النشاط

- أوامر دقيقة ولكن بالضبط تشجيعات.
- يمنع.
- في حالة الخطاء يساعد ويصحح.

3 **نمط المشاركة:** تشجيع العمل الجماعي ويتطلب الالتزام في المشاريع الجديدة

- أهداف واضحة.
- مفاوضة الرسائل والخسائر.
- يمنح فرصة للمبادرة والإبداع.

4 **نمط المفوض:** يتضمن تدخلات قليلة من طرف الإدارة للعاملين لأجل ذلك يجب

- مراجعة النتائج والتواريخ المحددة.
- الترقية أو التخلي على النتائج المتحصلة عليها.

لا يوجد نمط مثالي ولكن أنماط يمكن أن نحكم عليها بأنها اقل تلاءما مع المواقف.

9 - تحسين الاتصال

غالبا ما نشتكي من صعوبة التواصل أو الاتصال رغم انه يعتبر أحد المهام التي تساهم بصفة كبيرة في إنجاح المنظمة فهي عملية ضرورية ولكن غالبا ما تهمل من طرف المنظمات. التواصل والاتصال ذو خاصية مهمة بالنسبة للمسيرين فطبيعية العمل ذاته يرتكز على تقاسم يومي متواصل للمعلومات، والمسير

الكفء هو من تكون لدية دراية بكيفية المحافظة على الاتصال الصحيح مع عماله في دراسة أقيمت حول الاتصال الإنساني ل **موريس Morris** عن سعدون **Saadoun (2000)** يميز بين ثلاثة ميادين مترابطة وهي: **النحو** Syntaxe - **المدلول** Sémantique- **الواقعية** Pragmatique.

النحو يتعلق بمشاكل توصيل المعلومة: دراسة مشكل الترميز وأداة النقل والقدرة والضوضاء والإعادة وجوانب أخري للنحو، أما المدلول يتعلق بمشاكل إعطاء معنى للرسالة حيث أن كل تبادل للمعلومة يشترط فيه وجوب مدلول فالإشارات الخالية من المعنى لا يفهم مدلولها، وأخيرا الاتصال يؤثر على السلوك وهنا يكمن جانبه الواقعي العملي. عندما يتعذر على المرسل اختيار رموزه للرسالة ينتج عن ذلك عدم تفهمها من طرف المستقبل أو المرسل إليه، فكفاءة عملية الاتصال لا يتم إلا إذا تمكن المرسل من صياغة رسالته بطريقة واضحة فالتواصل يعتبر تصرفا جد صعب وغالبا ما نتواجد في مواقف لا نفهم جيدا ما يقال إليه.

إذا ما هي الميكانزمات التي تجعل من الاتصال ظاهرة صعبة ومعقدة؟ كيف نتعامل لنتواصل بكفاءة؟

ننطلق من فكرة أن المرسل إليه هو نفس ليست فارغة ولتفسير هذه الفكرة يصف **باشلار Bachelard** عن(**Saadoun (2000 أولا** النفس جديدة Neuf وليست فارغة بل مملوءة بأفكار خاطئة، فالنفس يجب رؤيتها كصورة لنظام أو إسفنجة مملوء بالاستعدادات الكبيرة لامتصاص المعلومات الجديدة على اعتباره جسم خارجي. **الشيء الثاني** هو اعتبار الشخص المتلقي للمعلومات أو للاتصال كشخص انفعالي سلبي (passif) ويشاطره الرأي **كارون Caron** بدوره يصف المرسل إليه كشخص سلبي، وتلقي المعلومات بعيدة أن تكون عملية بسيطة للاستقبال بل على العكس فهي عملية نشيطة لإدماج كل ما هو جديدة في نسق موجود، فالمستقبل ينقي ويترجم ثم يعيد التشكيل، لفهم عملية تلقي وقبول الرسالة حيث أنه يستعين بجملة من المعارف المكتسبة سابقا التي تمكنه من وضع الاقتراحات والبدائل التي تتطلبها الرسالة.

المعلومة تعتبر العنصر الأكثر أهمية وهي في نفس الوقت الأكثر صعوبة في عملية الاتصال فالمعلومة بمفهومها المطروح من طرف **سعدون(Saadoun (2000**تعنى " **التكوين في الداخل** " **Formation**

au-dedansفهي بعبارة أخرى رسالة تم تكوينها بشكل لم يسبق له أو لا وجد له فبدون هذا لا وجد لمصطلح information.

يوجد العديد من أشكال الاتصال بين تلك المستعملة والتي من الممكن استعمالها وتلك التي كثر استعمالها، ولكن الشيء المهم هنا أنها تساعدنا في الكشف عن نقاط القوة والضعف فما يخص كفاءتنا في الاتصال ففي أية حالة نرجع لمختلف أشكال الاتصال هذه:

•إعطاء الأوامر	- مساعدة الآخرين على تسير وحل مشاكلهم.
•إعلام	- لعب دور المساند المستمع.
•تأنيب الآخرين عن سلوكاتهم	- إخراج الآخرين من قوقعتهم .leur coquille
•الاستعلام	

التموقع ضمن هذه القائمة يتم من خلال تقسيمها إلى تصرفات مرتبطة ب: سهلة القيام بها، صعبة القيام بها، وتجنبها قدر المستطاع.

يضيف في نفس السياق **سيلفا (2012)Silva** أن المعلومات أصبحت أحد أهم عوامل تطور الكفاءات في المؤسسة، فكل مهنة تتعرض لتغيرات سريعة أين التكنولوجيات الحديثة تلعب دورا هاما لهذا يجب المحافظة على مستوي الكفاءات. على اعتبار أن المسير يمضي معظم وقته في الاستعلام حول مختلف التطورات المتعلقة سواء بمجاله أو ميدان نشاطه أو طرق وأساليب العمل لهذا أصبح الاتصال و المهارة فيه في يومنا هذا "حاجة"، نظرا لطبيعة العمل الإداري حيث نجد أن الوظائف الإدارية التي يمارسها القادة الإداريون سواء كانت لعلاج هذه المشكلات الإدارية التي تفرضها تعقد المنظمات و البحث عن حلول مثالية لها في سبيل تحقيق أهداف التنظيم التي بدورها تستوجب غالبيتها اتخاذ القرارات بشأنها، لهذا أصبحت مهارة حل المشكلات و اتخاذ القرارات من المهارات الإدارية التي يحتاجها المسير.

10- سيرورة الاتصال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

غالبا ما نجد في المؤسسات المتوسطة والصغيرة نظاما للمعلومات رغم أهميته داخل المؤسسة، نظرا للتطور المحقق في ميدان تكنولوجيا الإعلام، فالمعلومات الداخلية يمكن معالجتها بكفاءة في الكثير من المؤسسات مهما كان حجمها، حيث أن غياب نظام دقيق للمعلومات يجعل هذه المهمة صعبة، ذلك لأنه يسمح بتحديد ومعالجة المواقف والنشاطات والمتطلبات الخارجية.....إلخ. وتحقيق الكفاءة في ذلك مرتبطا غالبا بالمهارات الخاصة للمسيرين في الاتصال. فالاتصال الفعال المبني بين رئيس المؤسسة أو المسير والزبائن المهمين أو الممولون يمكن اعتباره مصدرا للمعلومات حول تقيم أولويات المستهلك مثلا أو حول مصادر التموين... والحصول على المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب يضمن التحكم في التغير والمخاطر المرتبطة به، وهذا بإمكان تحقيقه كلما صغر حجم المؤسسة أين يتحمل المسير مسؤولية التعامل مع الزبائن المهمين والممولون وكفاءته في الاتصال تجعله يتحكم في مجريات أمور العمل.

قد ذهب الباحثان **ليبروند وكوبيرس (1996) Coopères**و **Lybrand**إلى اعتبار الاتصال بين المسير والعاملين يبني بطريقة أكثر كفاءة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنه في المؤسسات الكبيرة نظرا للهيكلة التنظيمية لهذا النوع من المؤسسات التي تتميز بقلة المستويات الإدارية ووضوح المسؤوليات وتفهمها، بالإضافة إلى الوجود الدائم والضروري للمسؤول هذا ما يفرض التعامل المباشر بين المسير والعاملين أو المستهلكين.

فعالية الاتصال يكون أكثر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فالعلاقات اليومية مبنية على سياسة الباب المفتوحة ومن منطلق الحكمة القائلة "السلوكات (الأفعال) هي أكثر تعبيرا عن الكلمات " وهذه المقولة تطبق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنها في المؤسسات الكبيرة أين يكون تعامل المسير مباشرا مع العاملين والمستهلكين والممولين. والاتصال المباشر يجعل هذه العملية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سهلة وسريعة، فالحجم المصغر يسهل ويبسط الاتصال وينمي ويزيد التقارب والحوار بين العاملين، بشرط أن يراقب المسير السير الحسن والمتجانس للمعلومات وفي هذه الحالة بعض المشكلات الوظيفية كالتغيب أو التأخير يمكن تجنبها بفضل تواجد إحساس بالانتماء.

حيث أن سرعة وسهولة تبادل المعلومات بالإضافة إلى تحقيق مبدأ الوضوح والدقة والدور الاستراتيجي للمسير في هذه العملية يجعل هذا النوع من المؤسسات تمتاز بدرجة عالية من الاتصال بين مستوياتها التنظيمية، لأن تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري ما يشير إليه **يسري دعبس 1999** يشكل أكثر العقبات في عملية الاتصال لتعرض المعلومات أثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى تشويش أو تحريف حتى تصل إلي المدير الأعلى أو العكس، وهذا يشكل عقبة أساسية في حدوث الاتصال الفعال. في حين الهيكل التنظيمي وقلة المستويات الإدارية يمكن من تحقيق الاتصال المباشر بما يحققه ذلك من وضوح ودقة والتأثير الايجابي الذي يشكل الفعالية في الاتصالات.

المجال الثاني: عملية اتخاذ القرارات

تمهيد

يعتبر القرار لب العملية التسيرية و هو نقطة البدء التي منها تبدأ كافة الإجراءات و الأنشطة الإدارية التي تتم في إطار المنظمات، و الواقع إذا نظرنا إلي العمليات و الأنشطة الإدارية فإننا نجدها ناتج سلسة من القرارات، فالسياسات ما هي إلا نتاج قرارات تتخذ في المؤسسات الإدارية العليا لتوجيه سلوك المرؤوسين، و الإجراءات هي الأخرى تأتي نتيجة قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة بخطوة ،فنجاح المسير في المنظمة يتوقف على النتيجة التي يحققها من تطبيق ما يتخذه من قرارات و هي مهارة أساسية لكل مسير أو مدير فعال.

1- مفهوم القرار

نظرا لأهمية هذا المفهوم في التنظيمات المختلفة وفي سير العمل فيها، وضع مفكرو الإدارة عدة تعاريف مختلفة لمعني القرار الإداري منها:

التعريف الذي قدمه **منعم زمزير (1998)** حيث يعتبر أن " القرار الإداري يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموع البدائل والحلول المتاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف". (منعم زمزير، 1998، ص:13)

معني المفاضلة بين البدائل الممكنة بمقارنة مزايا وعيوب كل بديل ومحاولة الوصول إلى قيمة محددة لكل منها حتى يستطيع الفرد الاختيار بينها لاحتمال نجاحه للوصول إلى الهدف الذي يريده.

في حين يعرفه **علي السلمي (1995)** بالعبارات التالية" القرار هو اختيار لطريق أو سلوك من بين الطرق والسلوكيات المتعددة للوصول إلى الهدف المرغوب ". (علي السلمي، 1995، ص:236)

فهو انحياز الفرد إلى نمط سلوكي معين من بين أنماط مختلفة وبذلك يعكس الفرد سلوك معين، وعند اتخاذه للقرار فهذا يدل على اختياره وتوقعه بأن هذا السلوك سيحقق له الهدف المنشود.

ومن خلال هذين التعريفين يمكن القول إن القرار هو سلوك أو تصرف واعي منطقي يمثل الحل أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاءة وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

قبل الخوض في الحديث عن عملية اتخاذ القرار من المهم التعرف بإيجاز عن الفرق بين حل مشكل واتخاذ القرار، رغم ترابط النشاطين على نحو وثيق فأنهما ليسا مترادفين.

- قد تتخذ قرارات بسيطة يمكن وصفها بالتافهة وهي بذلك لا تنطوي أبدا على مشكل.
- رغم أن معظم المشاكل تتطلب اتخاذ قرارات فإن حل المشاكل هو أكثر من مجرد تحديد الخيار الملائم فهو يعتبر اختيار بين خيارين أو أكثر وتبقي المشكلة أمر يصعب التعامل معها أو معالجتها.

1 – 2 مفهوم اتخاذ القرار

يعتبر العلماء عملية اتخاذ القرار لب المنظومة الإدارية عامة لكونها متضمنة في كل العمليات الإدارية، في هذا المقام يعرف **نصر المنصور (2000)** عملية اتخاذ القرار" هي عملية اختيار مبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضي أو مناسب". (نصر المنصور، 2000، ص:31)

فهناك حالة تحكيم عقلي يسبق التصرف وحالة التحكم هذه تكون مستقلة عن نتيجة هذه التصرفات لأن هدف القرار وغايته الوصول إلى نتيجة إيجابية.

ويرجع بدوره **مجدي (1998)** عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر نظرية القرار النفسي إلى " موقف يحتاج إلى قرار أو توقع اجتماعي أين توجد عدة بدائل أمام الفرد". (مجدي ،1998، ص:21)

بحيث يختار أحدها من خلال جميع البدائل المتاحة على ضوء النتائج المتوقعة لكل بديل.

وعليه يمكن استنتاج أن عملية اتخاذ القرار يتبلور مفهومه في ثلاثة مفاهيم فرعية:

- مفهوم البحث: بمعني جمع المعلومات والبحث عن البدائل السلوكية ومحاولة التعرف على مزايا وعيوب كل بديل واحتمال نجاحه في تحقيق النتيجة.
- مفهوم المفاضلة: بمعني مقارنة بين الحلول البديلة والمتاحة واختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف.
- مفهوم الاختيار: بفرز البديل الأفضل واتخاذه كسلوك للفرد

هذه المفاهيم الثلاثة تمثل قواعد ومبادئ صياغة القرار، ولتحقيق الكفاءة في ذلك فإنها تعتمد على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مرضى ومناسب، ذلك أن هدف القرار وغايته هو الوصول إلى نتيجة إيجابية. لكن حين يتخذ المسير قرارات سيئة يؤدي ذلك عموما إلى إخفاقه في جمع كل المعلومات التي يحتاجها أو عدم التفكير في عواقب قراراته، وباختصار لا يعتمد المنهجية في طريقته والطريقة المنهجية في اتخاذ القرارات هي سر نجاح هذه العملية.

2- **نظريات اتخاذ القرار**

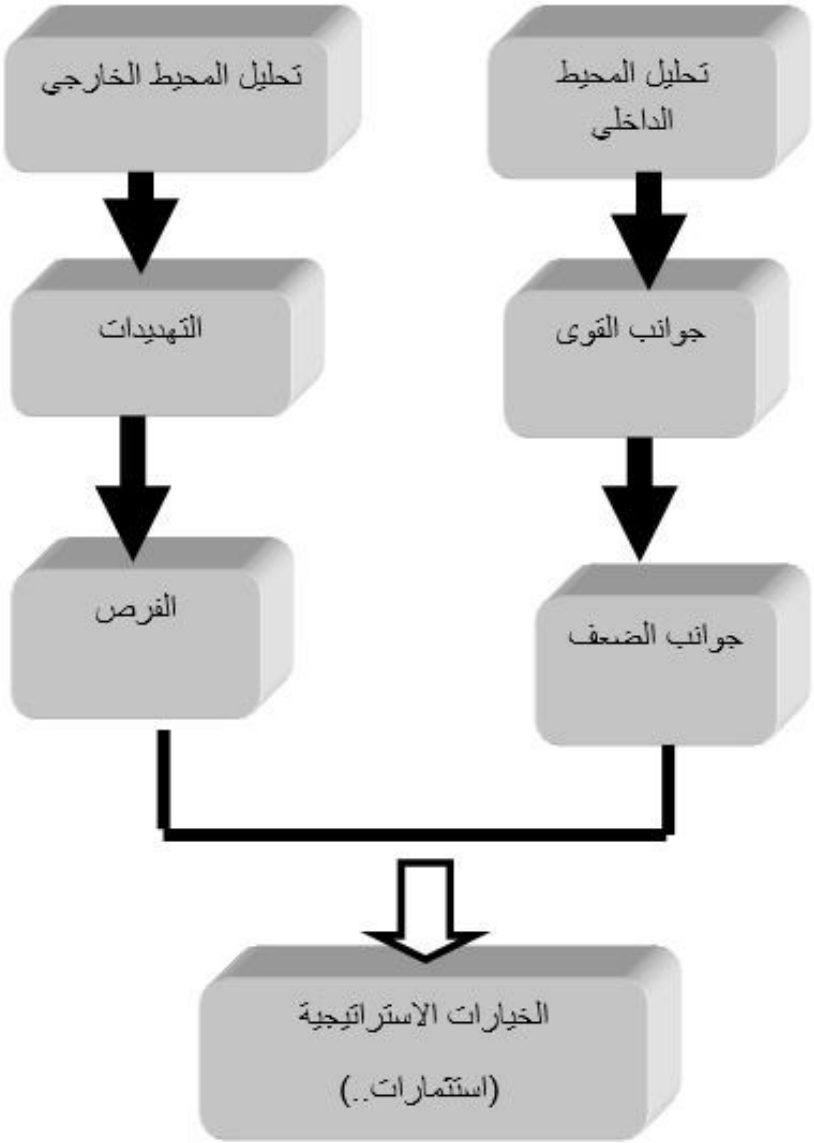
2 – 1 النموذج الكلاسيكي للقرار أو نموذج Harvard

هذا النموذج شبيه بنظرية اتخاذ القرار المطورة من طرف الاقتصاد الكلاسيكي الذي يعتبر أن الفرد يأخذ بالخيارات المنطقية، فهو يختار الحلول بطريقة منطقية وحسب ما أشار إليه **ألبريك (2011) Alberic** فالقرار مستوحى من استدلال فريد لممثل Acteur الذي يبحث عن تقليص أهدافه من خلال الوسائل المتاحة، بمعني هناك حضور ذهني عقلي في عملية اتخاذ القرار و يوضح روجر (**Roger(2017** أن الجزء الكبير منها هي مهمة لمعالجة المعلومات، فصاحب القرار يتبني سلوك منطقي عقلي و هذا السلوك كما يوضحه نفس الباحث ينتج عن السيرورة التالية :

- **مرحلة التفاوض:** Phase de Diagnosticتحديد وصياغة المشكل.
- **مرحلة البحث:** Phase de rechercheإحصاء الإجراءات الممكنة.
- **مرحلة التقييم:** Phase d'évaluationمقارنة الحلول بإتباع معايير.
- **مرحلة الاختيار:** Phase de choix تبني الحل الأمثل والأول في إطار الأهداف المسطرة.

فصاحب القرار كما هو ممثل من خلال هذه السيرورة يبحث عن الحل الأمثل والأفضل بالنسبة له بمعنى يتم اختيار الحل الذي يسمح له بتقليص النتائج من جهة وتحديد الأهداف بطريقة واضحة ودقيقة. حيث أن هذا النموذج اعتبر المنظمة كنظام يسير كممثل للعقلانية المثالية Rationalité Parfaite ولاستخراج العوامل الأساسية ولإنجاحها والحصول على كفاءات خاصة يتطلب ذلك تحليل مزدوج لمحيط المؤسسة ومواردها الداخلية، هذه العوامل الأساسية تم تحديدها من طرف روجر (**Roger (2017** على شكل المصفوف التالية:

شكل رقم (34)العوامل الأساسية لاتخاذ القرار بالنسبة إلى روجرRoger



هذا النموذج يسمح بإعطاء درجة عالية من المكاسب للمؤسسة من خلال المعرفة المضبوطة للمحيط الخارجي والقدرة على مطابقة الحاجات والموارد بطريقة مثلى، ولأجل ذلك تخضع المؤسسة إلى **مستويين من التحليل** تلك المتعلقة بالمحيط المنافس بهدف الكشف عن العوامل التي تميز الظروف المحيطة (التهديدات، المنافسة، الطلب .... إلخ)، وتلك الخاصة بطاقاتها وإمكانياتها المترجمة إلى مختلف **الموارد** بهدف تشخيص الفرص والصعوبات المحيطة وتحديد جوانب القوى والضعف داخل المنظمة. نتائج التحليل الداخلي يسمح بتحديد مجموع الإمكانيات والإجراء الاستراتيجي كرد الفعل ومن جهة أخرى هذه الإمكانيات نفسها تقارن بمبادئ شخصية المسير وتصوره للمسؤوليات الاجتماعية وبذلك الخروج باستراتيجية للمؤسسة يتم من خلالها وضع برامج للإجراءات المتخذة. هذا يعنى أن هذا التناول المنطقي في اتخاذ القرار الاستراتيجي المقترح من طرف جامعة **Harvard** يرتكز على مبادئ أولية شرطية وهي افتراضات قابلة للتطبيق في الميدان تتضمن ما يلي:

- صانع القرار لديه مسؤوليات أو أولويات خاصة وواضحة وهو الوحيد المقرر للأهداف المسطرة.
- يمتلك معلومات متقنة مميزة Parfaiteعن المحيط ونتائج خياراته.
- أن القرار يسبق الإجراء أو الفعل Action

2 – 2 نظرية المنطق المحدود (نظرية المنظمات Herbert Simon) Rationalité limité

طور **ألبرت سيمون Herbert Simon** نظريه علمية في اتخاذ القرار وتحليل السلوك التنظيمي حيث جاء هذا الباحث معارضا لمبدأ المنطق الكامل الأمثل Rationalité Parfaite المقترح من طرف باحثين Harvard واقترح مصطلح آخر أساسي في هذا النموذج هو "المنطق المحدود" Rationalité Limitéأو "المنطق الإجرائي" Rationalité Procédurale. ما جعل **سيمون Simon** يعيد النظر في فكرة الأفضلية والمثالية في عملية اتخاذ القرار و يقترح هذا المصطلح نتائج أبحاثه الأمر بقية التي ركزت على ملاحظة السلوكات الإنسانية و التحليل المعرفي لصانع القرار، و توصل إلى حقيقة أن ما يفجر بالتأكيد القرار هي المشاكل التنظيمية على اعتبار أن صانع القرار يتأثر كثيرا بمحيطه التنظيمي (القوانين ،الإجراءات، العوامل البشرية.....)...من هذا المنطلق يشير روجر **Roger (2017)** أن المنطق ليس كاملا بل هو محدودا، فاتخاذ القرار بصفة عامة هو نشاط معالجة المعلومة و بالتالي فالفرد لديه قدرة

محدودة لاكتساب المعلومة و معالجتها ، ما ينتج بذلك عدم قدرته على تحديد الحل الأفضل و الأمثل و اختياره و يضيف الباحث في نفس السياق عن **سيمون Simon** أن صانع القرار يستجيب تبعا لهذه المعايير:

- أن صانع القرار لا يملك نظرة شاملة عن المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة بحيث لا يمكنه معالجة كل المعلومات المتوفرة، ما يجعله يسبح في ضباب لأن قدرته على جمع وتحليل وتجريب وتلخيص كل المعلومات المحيطة به محدودة لا يمكن من خلال ذلك إذا تحديد الحل والخيار الأمثل والأفضل.
- صانع القرار ليس لديه أولويات واضحة ومتسلسلة وطموحاته تختلف حسب الظروف والمواقف.
- صانع القرار لا يبحث عن تقليص نتائج خياراته ولكن يهتم بالبحث عن مستوى الرضي.

حاول **ألبريك (2011) Alberic** توضيح كيفية اتخاذ القرار انطلاقا من هذه المسلمة فإذا طرح مشكل معروف في المنظمة فصانع القرار يطبق في هذه الحالة الطريقة المعروفة مسبقا بالنسبة إليه لمحاولة إيجاد حلا لها، أما إذا كان المشكل غير معروف فهو في هذه الحالة يبحث عن تقريب هذا المشكل بمشكل أخر تمت معالجته مسبقا وهو يطبق في هذه الحالة حل روتيني، فصانع القرار في نسق القرار ملزم باختيار **حلول مرضية Satisfaisante**وليست مثالية **Optimale**وهذا راجع لكل ما تم توضيحه سابقا.

3 - مراحل نسق اتخاذ القرار

نسق القرار يصف الطريقة المثالية والمراحل التي يجب أن يتقيد بها تفكير المسير صانع القرار الفعال، فاتخاذ القرار الفعال هو ذلك القرار الذي يعتمد في اتخاذه على أسلوب تحليلي منظم ويرتكز على المنطق العلمي والمنهجي. تعتبر إذا عملية اتخاذ القرار نسق يتضمن مراحل يشترط فيها الالتزام و تتابع وتسلسل كما أن كل مرحلة منها تحتوي على عدة إجراءات تهدف في مضمونها إلى التوصل إلي قرار سليم و مرضي، و فيما يلي عرض مفصل لمجمل هذه المراحل الأساسية:

3 -1 معرفة المشكل: هي بدورها تتضمن الإجراءات التالية:

3 – 1 – 1 إدراك المشكل أو إشكالية الموقف: تنشأ المشكلة نتيجة وجود فجوة بين الحالة الفعلية والحالة المطلوبة، هذه الفجوة ناتجة حسب ما أشار إليه **نصر المنصور(2000)** إلى "وجود تفاوت بين الأهداف والنتائج المرجوة وبين مستوى الانجاز أو الأداء الفعلي، وللاستجابة لذلك يتطلب تحديد واضح ومختصر للمشكل وهي تعتبر خطوة محورية في نسق اتخاذ القرار"(نصر المنصور، 2000، ص:46)

فإدراك المشكل ينتج عن عدم الرضي الذي يتطلب التغير، وعليه يبدأ نسق القرار بالدافع المعبر من طرف المؤسسة أو أحد أطرافها بالتغير سواء تعلق ذلك بأداء الأفراد أو بطريقة عمل مصلحة، فمرحلة إدراك إشكالية الموقف هذا ينتج عن ثلاثة مظاهر:

← الإدراك الذاتي للمعلومات الداخلية والخارجية التي تظهر وجود مشكلا يتطلب الحل
← عدم رض المسؤول للنتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة
← هناك عوامل تتطلب إعادة النظر وهي تعتبر بمثابة مصادر للمعلومات: سلوكات المنافسين، متطلبات الزبائن أو الممولين، التطورات التكنولوجيا، الابتكارات. (Alberic, 2011, P240)

3– 1 – 2 البحث عن المعلومات: عند إدراك المشكل يبدأ متخذ القرار بعملية البحث و جمع المعلومات الخاصة بالموقف الذي طرح فيه المشكل، و يلعب في هذه الحالة نظام المعلومات دورا هاما للتوصل إلي فعالية هذا البحث و الجمع و في قدرته على فرز المعلومة للتمكن من الاحتفاظ إلا بالعناصر اللازمة بالموقف و المشكل المطروح.

3– 1 – 3 تحديد وفهم المشكل: إن من بين الوظائف المهمة في عملية اتخاذ القرار التمكن من التحديد الحقيقي للمشكل واكتشاف طبيعته، فالمقرر عليه كما يشير إليه **ألبرك (2011) Alberic** القيام بتحليل جيد للميكنيزمات الفعلية للمشكل المطروح، فهذا يسمح لنا بالقيام بالتشخيص الدقيق والفعال للمشكلة والكشف عن أسبابها، إذ لا قيمة لأي علاج أو حل مهما كان فعالا طالما هو مبني على تشخيص خاطئ لأنه حل ليس في محله باعتباره ناتج عن سوء التحليل والتشخيص.

3 – 2 تشكيل وتحديد البدائل

يعتبر **سميث (1999)** البدائل على أنها قائمة من الحلول والخيارات الممكنة بعض هذه البدائل معروفة وروتينية وبعضها يستدعي الإنتاج المنطقي من خلال القيام بدراسة كافية لتحديدها اعتمادا في ذلك على الخبرة ويتم تحديد هذه البدائل بارتباطها المباشر بالنتائج المطلوبة.

3– **2 – 1 تقيم البدائل:** يتم في هذه الخطوة تقييم البدائل المقترحة بناء على معاير تحديد النتائج المترتبة عن اختيار كل بديل من حيث تكلفته مقارنة البدائل بعضها لبعض وكنتيجة لهذا التقييم يتم استبعاد بعض البدائل ليسهل اختيار أحسن بديل.

3 -3 اختيار الحلول

بعد التقييم يتم انتقاء الخيار الأفضل من سلسلة البدائل والحلول المقترحة من ناحية ملاءمتها مع المشكل هذا من جهة والاستعداد البشري والمالي والمادي لتنفيذ هذا الخيار بمعني توفر الموارد البشرية والمادية الذي يتطلبه تنفيذ هذا الحل، كذلك القدرة المالية لتحمل أعباء هذا القرار. بالإضافة إلى ذلك دراسة درجة المخاطر المترتبة عن اختيار بديل عن آخر ولا يتم ذلك إلا إذا تمكنا من توقع النتائج المحتملة عن اختيار كل بديل، فعملية قبول أو رفض أي بديل بالنسبة للأخر، هي عملية كما وصفها **ألبريك (Alberic 2011)** تجريد الحلول الممكنة للمشكل بمعني الوسائل و الإمكانيات التي تسمح بالتصرف الصحيح أن لم نقل لإزالة أسباب المشكل أو تخفيفها.

3 – 4 اختيار الإجراء (التصرف)

نظرية القرار المقترحة من طرف **سيمون Simon** تضع تحت تصرف المسير مجموعة من الأدوات المساعدة على الاختيار المنطقي فهي تتوقع محتوى لاتخاذ القرار، بحيث تميز بين أربعة أنواع من **القرارات الوقفية :Situation Décisionnelle**

- الاختيار في حالة الشك: صانع القرار يملك معلومات جيدة حول الحلول الممكنة والنتائج المترتبة عن كل قرار أو حل، وحول مستقبل القرار أو الحل.

- المحتوي المغامر أو العشوائي للقرار.
- المحتوى غير المؤكد للقرار: في هذه الحالة صانع القرار يفتقر لإمكانية جمع التوقعات المرتبطة بالقرار.
- المحتوي المعاكس للقرار: عند ما تكون التوقعات مرتبطة بأفعال أشخاص آخرين معادين لصانع القرار كالمنافسة في هذه الحالة قد تتدخل كمتغيرات فعلية تؤثر على القرارات.

3 – 5 تطبيق وتنفيذ القرار

وهي تمثل الحلقة الأخيرة في نسق اتخاذ القرار حيث يتم وضع الحل والبديل المختار موضع تنفيذ وتطبيق وجعله واقعا ملموسا لتحقيق الهدف المنشود، قبل ذلك يوضح **ألبريك Alberic (2011)** أن هذه القرارات تترجم إلى إجراءات مبرمجة ليتم مناقشة قبولها أو رفضها من طرف القائمين على تنفيذها. فمخطط الإجراءات يمس كل مستويات المؤسسة ووظائفها سواء تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية أو التكتيكية أو التنفيذية التطبيقية، بما لها من تأثير على السيرورة اليومية للمؤسسة فهي تتعرض بذلك لمحل متابعة للتحقق ما إذا كان المشكل المطروح قد تم حله من جهة أخرى مناقشة القرارات المختارة التي تتضمن:

← عرضها على القائمين عليها لتخصيص لكل واحدة منها مكانه في تنفيذ الإجراءات المبرمجة.
← إشراك المستخدمين.
← متابعة تنفيذ الإجراءات التي تضمن ميزانية اتخاذ القرار.

فالقرار يقوم على أساس وجود عمل يجب تنفيذه أو مشكلة قائمة تحتاج لحل أو موقف حاضر وجب تغييره، وفي كل الأحوال يتطلب ذلك توفير الإمكانيات أمام صانع القرار تمكنه من توفير البدائل والحلول للمشكلة، فرغم اعتباره في النهاية خيار شخص واحد فالقرار يخضع عامة لتهيئة وتخطيط يشترط فيه إشراك وتفاعل مختلف الأعضاء والأشخاص في المؤسسة لتتبع الهدف ألا وهو أخذ أفضل قرار ممكن يتضمنه نظام نسق القرار. وغالبا ما تكون نتيجة القرار خاصة عندما تعلق الأمر بحل المشكلات هي حلول توفيقية تركيبية ما بين الإمكانيات المتاحة داخليا والحاجات والمتطلبات والعوامل المفروضة خارجيا.

4 - أنواع القرارات

يقوم المسير بصفة خاصة والمنطقة بصفة عامة باتخاذ العديد من القرارات المختلفة في مضمونها وأهدافها باختلاف المواقف التي يؤخذ فيها القرار، وينتج عن هذا الاختلاف العديد من الأصناف التي على أساسها يتم تصنيف أنواع القرارات المتخذة في المنظمة:

4 – 1 التصنيف حسب المدة: من وجهة نظر **أنسوف Igor Ansoff** حسب ما جاء عن **ألبريك Alberic (2011)** المدة الزمنية الذي يتضمنه القرار هو عامل كلاسيكي استخدم للتفريق بين القرارات التنظيمية **Igor Ansoff** من منطلق عامل أو متغير الوقت يصنف القرارات إلى:

1. القرارات الإستراتيجية: تعرف بالقرارات الرئيسية أو الأساسية و هي قرارات خاصة بالمؤسسة عامة هدفها تكيف المؤسسة مع محيطها (اختيار الأسواق، المنتوج،...)، تتميز بكونها قرارات طويلة المدى، و هذا النوع من القرارات كما يشير إليه **نصر المنصور (2000)** تتطلب إجراءات كبيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار، فهي فريدة و تتخذ لمرات محددة تتضمن استشارات ضخمة و درجة كبيرة من الأهمية كونها قرارات تتعلق بمستقبل المؤسسة وأي أخطاء فيها يضر بالمنظمة ضررا بالغا.
2. القرارات التكتيكية أو الإدارية: هي قرارات متوسطة المدى تتعلق بتسيير وتنظيم وتطوير الموارد.
3. القرارات التطبيقية (العملية) أو المعروفة (الروتينية): هي الطرف العكسي للقرارات الرئيسية يصفها **سميث 1999** " بأنها قرارات عادية تتعلق بمجموعة واسعة من الأمور لها صفة التكرار بمعني يومية وهي الأكثر استعمالا."(جين سميث،1999، ص:13)

لم يأتي هذا التصنيف لمختلف أنواع القرارات لتبيان أهمية أحدها بالنسبة للأخر، بل العكس فهي قرارات متسلسلة ومرتبطة، فالقرارات التطبيقية المتواجدة بكثرة تعمل على تنفيذ الخيارات والبدائل الإدارية (التكتيكية) المأخوذة بدورها من القرارات الإستراتيجية.

هناك تصنيف آخر مستوحى من المبادئ النظرية العامة للأنظمة وهي:

4 – 2 التصنيف من حيث التكرار ودرجة الشك

4 – 2 – 1 التصنيف من منطلق التكرار: ثمة طريقة أخرى لتصنيف القرارات ألا وهي التميز بين تلك المبرمجة وغير المبرمجة.

1. القرارات المبرمجة: يعتبرها **روجر (2017) Roger** بأنها قرارات روتينية ومتكررة بمعني غالبا ما يتم هيكلتها وتنظيمها لأنها تعالج مشكلات معروفة مسبقا، حيث أن إجراءات أو معايير التعامل معها حسب ما يشير إليه **سميث(1999)** محددة سلفا، وبالتالي فهي قرارات مخططة سلفا بمعني تمت تحديد أساليبها وطرق وإجراءات حلها والتعامل معها مسبقا.
2. القرارات غير المبرمجة: هي على عكس سابقتها تتميز بعدم التنظيم ويعتبرها **روجر (2017) Roger** قرارات لا تحتاج إلى منهج أو نموذج موضوع مسبقا أو معروف لمعالجة المشكلة لأنها قرارات تتعامل مع مواقف جديدة و غير معروفة و غير متكررة كفاية، كما أنها يضيف **نصر المنصور (2000)** تتغير مع تغير موضوعات عملية اتخاذ القرار و لأجل هذا يصفها **ألبريك(2011) Alberic** بالقرارات الفريدة من نوعها لأنها تحدث في حالات غير اعتيادية و هي قرارات تؤخذ خاصة من طرف المسيرين.

4 – 2 – 2 - التصنيف حسب درجة الشك: ومن أنواعها:

1. قرارات لمستقبل مؤكد: هي قرارات تتخذ في حالة التأكد التام من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه والقدرة على تنفيذه، في هذه الحالة صانع القرار حسب **ألبريك (2011) Alberic**على دراية بغموضية الإجراءات المقترحة ونتائج كل منها، وبالتالي النتائج تكون معروفة ومؤكدة بصورة مسبقة.
2. قرارات لمستقبل غير مؤكد: هي القرارات الأكثر صعوبة لكونها تتخذ في ظروف لا تعلم الإدارة بإمكانية حدوثها مسبقا بمعني لا يتوقع حدوثها، وعليه يدور نحو هذه العملية نوع من الغموض ويمكن إرجاع هذا لعدم توفر الكم الضروري للمعلومات التي تجعل النتيجة مؤكدة مسبقا، ففي هذه الحالة توقع النتائج يكون غير مؤكد والخيار مرتبط بصفة كبيرة على تفاؤل صانع القرار مهارته.

3. قرارات لمستقبل خطر: هي قرارات تتخذ في ظل المخاطرة بمعني تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي على صانع القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث مستقبلا ودرجة احتمال وقوعها، وحتى تكون لصانع القرار مثل هذه النظرة عليه أن يتحلى بميزتي الأخذ بالخاطر والتوقع إذا أراد النجاح في محيط لا يدري ما هو منتظر.

ضمن نفس السياق اقترح **مجدي حبيب (1998)** منحنى خطي طولي يوضح فيه أنواع القرارات حسب درجة الشك، حيث يتراوح مقياس الشك ما بين التأكد التام وعدم التأكد التام مرورا بظروف المخاطر كما هي موضحة:

شكل رقم (35)أنواع القرارات حسب درجة الشك



المصدر: مجدي حبيب ،1998، ص:18

5 - **العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار**

يتخذ المسير في اليوم الواحد العديد من القرارات وعلى اعتبار أن القرار هو نتيجة في حدي ذاته لتحليل منطقي لمراحل نسق اتخاذ القرار، فأثناء هذا تتأثر هذه العملية بمجموعة من العوامل بعضها داخل التنظيم والأخرى من خارج التنظيم وبعضها سلوكي إنساني، بحيث يعمل هذا التأثير على تضعيف أو تقوية مستوى القرار المأخوذ:

5-1 عوامل البيئة الخارجية

تعمل المنظمة في محيط يفرض عليها ضغوطات لا تخضع لسير المنظمة ولا لأدارتها يفرض عليها اتخاذ قرارات لا ترغب فيها وليس في مصلحتها دائما، كاتخاذ قرارات تحت ضغوط سياسية

أو اجتماعية التي تخضع للواقع الذي تعمل فيه المنظمة، ففي هذه الحالة يكون اتخاذ القرار بعيدا عن المنطق الحر وليس مبنيا على معيار اقتصادي، فهذا القرار يكون ناتج الواقع التي تعمل وتوجد فيه المنظمة. بالإضافة إلى ذلك يمثل عامل المنافسة والموردين والمستهلكين ضغوطات تواجهها المنظمة وتفرض عليها إجراءات وقرارات قد لا تكون راضية عنها.

5 – 2 عوامل البيئة الداخلية

نقصد بالبيئة الداخلية العوامل التنظيمية و خصائص المنظمة و هي تمثل عوامل كثيرة تؤثر على متخذ القرار و على العملية نفسها، فلا يمكننا القيام و البدء بهذه العملية إلا بتوفير المعلومات الضرورية حول المهمة أو المشكل المطروح و بذلك عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يعمل على جمع و توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار يعيق بشكل كبير هذه العملية ،كما أن حجم المنظمة و درجة انتشارها يزيد من تعقد هذه العملية حيث أنه كلما كانت المؤسسة كبيرة و منتشرة كلما صعبت و تعقدت عملية اتخاذ القرار فيها كما أنها تتطلب وقت وجهد كبير في ذلك.

5– 3 العوامل النفسية الشخصية

يمثل التكوين النفسي الشخصي والاجتماعي للفرد بواعث داخلية تؤثر بطريقة شعورية أو لا شعورية في التأثير على عملية اتخاذ القرار وصانع القرار من خلال التأثير على أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة وجمع المعلومات واستخدامها كتأثير القوة الإدراكية على تحديد المشكلة واختيار البديل، كما وتتدخل العوامل النفسية الشخصية في "التأثير على سلوك الفرد في تحديد وتقييم البدائل واتخاذ القرارات الفعالة". (الحناوي وآخرون،1998، ص:119)

وتصل عملية اتخاذ القرارات إلى قيمتها عندما لا نتجاهل العلاقة بين صنع القرار والعوامل المختلفة السابقة الذكر، فبيئة القرار ما هي إلا واقع امتداد للبيئة الخارجية الكبرى والداخلية، والتكوين النفسي الشخصي لمتخذ القرار، فالقرار بصفة عامة نتاج طبيعي لتفاعل هذه العوامل كلها.

6- **نماذج سلوك صانع القرار**

أدرج **ألبريك (2011) Alberic** في كتابه 100 Fiche pour comprendre le management مجموع النماذج التي وصفت سلوك وشخصية صانع القرار منها النموذج الكلاسيكي، المنطق المحدود، نموذج القرار العاطفي émotif.

6 – 1 النموذج الكلاسيكي

يصف هذا النموذج المراحل المتبعة للخروج بالخيار الأفضل وهو نموذج يركز على فرضيات قاعدية غالبا ما يمكن التحقق منها، ونظرته للسلوك وشخصية صانع القرار ملخصة كالتالي:

- أن صانع القرار مستقل وحر.
- أن صانع القرار منطقي ويبحث عن الفائدة.
- معرفته بالبدائل والخيارات وإمكانية تحديدها.

6 – 2 نموذج المنطق المحدود

صانع القرار لا يبحث عن حل أفضل بل حل مرضي على اعتباره يتواجد تحت ضغط العديد من الضغوطات والعراقيل الراهنة (الميزانية، الأهداف، الإمكانيات ..... إلخ) بالإضافة إلى محدودية قدرته على تحليل المعلومات سواء كان ذلك مرتبط بمشكل الوقت أو التخصص، ما يضيق إمكانية البحث عن المنطق الحقيقي

6 – 3 نموذج القرار العاطفي

يصف صانع القرار على انه شخص يعيش تحت ضغط صراعات داخلية (الضغط Stresse) وهي فكرة تضاف إلى سابقتها فما يخص المنطق المحدود، ومع ما تحمله هذه الضغوطات فهي تؤثر على تصرفات صانع القرار التي توصف على أنها تصرفات بادرة أو دفاعية، بالإضافة إلى هذا تلعب شخصية صانع القرار دورا هاما في عملية اتخاذ القرار فكل مسير لديه إدراك خاص بالمشكل وهذا ما يعكس طريقته وأسلوبه الخاص في المعالجة.

4-6 نموذج الممثل الفريد Acteur unique

خصائص هذا النموذج يتعامل مع الممثل Acteur كأنه فريد، متميز، منطقي، وواعي لنفسه ولمن حوله ولديه أهداف:

- اتخاذ القرار والأهداف محددة بطريقة واضحة ودقيقة
- الأولويات مستقرة (عبر الوقت) وملائمة (فهي تطبق دون صعوبات مع المواقف الموجودة) شاملة (لا يوجد موقف إلا ويمكن تطبيقها والعمل بها) خارجي (يطبق الإجراء ولا يعدل فيه شيء).

6 – 5 النموذج السياسي

شبها التنظيم بملعب يوضع عليه مجموعة من اللاعبون في مواقف خاص ضمن نظام أو تشكيلة محددة (التسلسل الهرمي، الميزانية، تقييم العمل.....إلخ) هؤلاء اللاعبون لديهم أهداف ودوافع خاصة ويعملون على مراقبة مختلف الموارد في التنظيم (القيادة، الميزانية، أفكار، معلومات، رجال..... إلخ). في حين أن أهداف المنظمة ليست واضحة فأهدافها تناقش ويعاد تحديدها انطلاقا من المعني الذي يعطيه الممثلون بالنظر إلى موقفهم من السلطة.

6 – 6 نموذج قرباج Gerbage

من خلال الدراسات التي أجريت حول إدارة الجامعات الأمريكية تمكن كل من **كوهان وجون أولسن Michael March et Cohen et Johen Olsen ومارش ميشال** من تشكيل سنة 1972 ما سموه ب **"نموذج القمامة" Modèle de poubelle**المعروف **بالعشوائية المنظمة Anarchies organisées**لغرض وصف عملية اتخاذ القرار. في هذا النوع من المنظمات نسق القرار شبيهة بالقمامة حيث يتخلى الممثلون على كل ما يريدون وعندما يفرغون القمامة تتبين القرارات المأخوذة. ما أراد الباحثون توضيحه من خلال تشبيههم لهذه العملية بالقمامة في كونها فرصة لاختيار واحد من بين الفرص لاتخاذ القرار ومحتوي هذه القمامة تتضمن المشاكل التي يود الممثلون أخذها بعين الاعتبار وأيضا الحلول المراد تطبيقها، بعض هؤلاء الممثلون يقترحون مشاكل والبعض الأخر حلولا دون أن يكون بينهما تواصل ما ينتج عنه عدم تلاءم الكثير من الحلول المقترحة مع المشاكل المطروحة.

واستنتاجا لما جاء في هذه النماذج يتميز سلوك صانع القرار بأنه:

- إنسان واثق من نفسه يأخذ قرارات منطقية من خلال إتباعه لنسق محدد ومحيط مؤكد.
- إنسان احتمالي Probableفهو ممثل يقرر بمنطق مجرد يبحث عن حل مرضي في محيط يسود فيه الشكوك والصراعات.
- أنه إنسان عشوائي

7 - خصائص القرار الفردي

تتحكم في كفاءة القرارات خصائص متميزة تجعل كفاءة القرار يختلف من شخص ما مقارنة بالأخر وهي:

7- 1 الانتباه و الإدراك في القرار

نسق القرار الفردي يتغذى بوظيفتي الانتباه و الإدراك فالتقاط المعلومة يتم من خلال هاتين العمليتين حيث يتعرض الإفراد غالبا لمؤشرات مختلفة ذات خاصية معلوماتية: تقارير، اتصال هاتفي، جرائد، عروض، إعلانات، نشرات دورية.....إلخ، و بالتالي كفاءته في التقاط هذه المثيرات و الاستجابة لها مرتبطة بقدرته الخاصة بوظيفتي الانتباه و الإدراك و نضيف إلي أن أغلبية هذه المؤشرات أو المعلومات لا تعالج بالطريقة الجيدة و الصحيحة من طرف الفرد، و هذا راجع إلي أن الفرد يركز انتباهه من جهة : في تصنيف بعض عناصر محيطه الذي هو محل متابعة بصفة خاصة من خلال (مهامه، واجباته، الموارد.....) من جهة أخرى يهمل التفاصيل الثانوية ليركز اهتمامه حول النقاط الحجة للمشكل المطروح.

7- 2 الرغبة في التبسيط

مجمل تصرفاتنا اليومية العادية تتحكم فيها العادات Habitudes، من منطلق التناول السيكولوجي النسق المنطقي هو عملية ترجمة مرحلة ما بين التفكير (المشاورات) وظهور المشكل والبحث عن الحل (ألا وهو المثير) إلى غاية التوصل إلى حل إيجابي (استجابة) فالسلوك هو نتاج هذا المنحني المبسط وقد عبر عنها **ألبريك(2011) Alberic**بالمنحني التالي:

الشكل رقم(36)النسق المنطقي



Source : Albric,2011, P265

7- 3 البدء بالتصرف أو الإجراء

هو نتاج الترابط بين الفعل كإجراء وما سبقه، فالاستجابة الفعلية الجديدة راجعة بصفة كبيرة إلى الاستجابات الماضية التي يكتسب من خلالها الفرد قدرة وخبرة تساعده على الاستجابة للمواقف الجديدة، بحيث أن السلوكات المكتسبة في الماضي يقوم الفرد بتعديلها وتطويرها لإعادة تجديدها بالشكل الذي يتطابق مع المعايير والأهداف والإجراءات الجديدة.

7- 4 تعلم وتقيم الإجراءات (رد الفعل)

من منطلق التغذية الرجعية Le feedback يكتشف الفرد ما إذا كان القرار المتخذ صحيح صائب أو العكس، في هذا المجال دراسة نوعية انساق القرارات الفردية تستوجب طرح سؤالين:

- هل الفرد قادر على تقيم تصرفاته (ردود أفعاله وإجراءاته)؟ ما هي نوعية المعلومات المكتسبة من خلال التغذية الرجعية؟
- فيما يستعمل الفرد هذه المعلومات؟ ما هو النسق أو الطريقة المعتمدة للتصرف مستقبلا؟
- تقيم الإجراء المتخذ أو التصرف يفترض مقدرتنا على تحديد الأثر أو النتائج المترتبة عن هذا الفعل أو الإجراء.

8 - مهارة اتخاذ القرار

يرجع سبب الاختلاف بين المسيرين في درجة المهارة في اتخاذ قراراتهم إلى تأثرهم بالعوامل الذاتية المرتبطة بشخصيتهم وإلى عوامل موضوعية خارجة عن ذواتهم حاولنا حصرها فما يلي:

8- 1 الاستعداد الشخصي للمسير:

هناك عدة أسباب تؤثر على مستوي الاستعداد والقدرة على اتخاذ القرارات الماهرة يردها **مجدي حبيب (1998)**إلى" اختلاف الصفات الفطرية الموروثة واختلاف في مستوي الخبرة والدراية والمران على القيادة والتوجيه وعلى اتخاذ القرارات". (مجدي حبيب، 1998، ص:66)

فالقرار يعتمد على الكثير من هذه الميزات التي تتطور مع كل فرد وتطبع فيه شخصية ترافقه حتى في مجال نشاطه وتؤثر فيه من جهة، ويعتمد من جهة أخري على مستوي الخبرة المكتسبة مهنيا والتكوين اللذان يشكلان عوامل مهمة في اكتساب الفرد لمهارات اتخاذ القرارات الصائبة.

8- 2 نوعية العمل:

تختلف مهارة اتخاذ القرارات في العمل حسب نوعية العمل نفسه، فكلما اتجه هذا الأخير نحو البساطة تكون القرارات سهلة نسبيا ولا تحمل صفة التعقيد و الصعوبة نظرا لارتباطها بمهام بسيطة، كالقرارات التي تتخذ في الأعمال البسيطة الروتينية المتكررة فهي لا تتطلب مهارة عالية للقيام بالعملية، و تتصف عكس ذلك القرارات المرتبطة بالإعمال المتجددة و المواقف المتغيرة التي تحمل صفة التعقيد و الصعوبة التي تعتمد عادة على الرصيد المهني لدي المسير المتمثل في الخبرات و التجارب المكتسبة من مواقف متشابهة و التكوين اللذان يمنحان المسير مهارة عالية في اتخاذ مثل هذه القرارات.

8- 3 حجم العمل

لقد أشارنا سابقا أنه كلما صغر حجم التنظيم كلما كان دور المسير رئيسيا في المؤسسة نظرا لحجم العمل الكبير الذي يشرف عليه ويوجهه ويقوم على مراقبته، وبطبيعة الحال كل القرارات المتعلقة بالمستويات الإدارية المختلفة تقع على عاتقه ولأجل الفعالية في أداء هذه العملية يستوجب امتلاك مهارات خاصة لذلك.

8- 4 كمية المعلومات والبيانات الضرورية المتاحة

لا يمكننا اتخاذ قرار رشيد إلا بعد معرفة و جمع كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمهمة أو المشكل المطروح ، و يصبح من السهل بعدها اتخاذ القرار و ضمان صحته، في حين عدم توفر القدرة الضرورية للقيام بهذه العملية يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار و الشك في أن يؤدي هذا القرار إلى الغرض و الهدف المنشود، رغم تأثر مهارة اتخاذ القرار بالعوامل السابقة الذكر إلا أنه يمكننا التحكم في هذا التأثير بالاهتمام بالمشكلات التي تجعله سلبيا في هذه العملية و ينصب الاهتمام أكثر بمتخذ القرار، فالاستعداد و القدرة يمكن إنماؤهما عن طريق الاهتمام بالخبرة و التكوين خاصة، لكونهما يمنحان فرصة لاكتساب مهارة خاصة تزيد من استعداد و قدرة حاملها على اكتساب استراتيجيات اتخاذ القرار و التعامل مع أي نوع من أنواع النشاط و حجمه.

لهذا كان البحث عن مهارة المسير في اتخاذ القرارات أمرا ضروريا خاصة عند تعاملنا مع المؤسسات ذات الإحجام الصغيرة والمتوسطة لما في ذلك من مميزات وخصائص تجعل من مسيرها مركز اهتمام.

9- المهارات التي يجب أن يكتسبها المسير

لقد حدد **مجدي الحبيب (1998)** منقولا عن **أبوث Abbott** المهارات الخمس للقرار التي تساهم في فعالية التسيير:

- مهارة التميز(المفاضلة) بين أنواع القرارات.
- مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما.
- مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرار.
- مهارة تحديد (تقدير) أولويات العمل.
- مهارة التنبؤ بالنتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات.

حاول **أبوث Abbott** تلخيص مجمل هذه المهارات بالاعتماد على المراحل التي تتم فيها عملية اتخاذ القرار، حيث قام بالتحديد العام للمهارة انطلاقا لما يجب أن يكتسبه المسير للقيام بكل مرحلة، وهي محاولة

واستفادة جد مهمة في تحديد المهارات الأساسية لعملية اتخاذ القرار، ومرجع عند تصميم برامج التكوين إن دعت الحاجة للتكوين إلى إنماء مثل هذه المهارات، و في نفس المقام يمكن إضافة المهارات الأساسية التي ينبغي أن يكتسبها مسير المؤسسة.

- التعرف على المشكلة والأسباب المسؤولية عنها.
- تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة.
- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار.
- إشراك المعنيين في اتخاذ القرار.
- التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.
- متابعة تنفيذه وتحديد مدى فعالية القرار المتخذ.

إن الاهتمام بمهارة المسير في اتخاذ القرارات يعد أمرا بالغ الأهمية خاصة عند الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنه في المؤسسات الكبيرة، وهذا راجع للدور الذي يقوم به المسير في هذه المؤسسة، وتحمله لمسؤولية اتخاذ القرار في مختلف المستويات الإدارية. إذا فهذه المسؤولية خاضعة لحرية شخصية كبيرة فهو الذي يبحث ويميز ويختار ويتخذ القرار، ونرجو أن تكون خبرة وتكوين المسير عالية في مثل هذه المؤسسات، أين يكون نجاح أو فشل هذه الأخيرة مرتبط بكفاءة مسيريها، لهذا كان الاهتمام في البحث عن مهارات المسير في اتخاذ القرارات خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الهدف الذي نصبو إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة.

10-القواعد الأساسية لاتخاذ القرار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

ستروس (1991) Struss بحكم أبحاثه عن التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقترح من منطلق الاختيار الاستراتيجي منهجية عملية لترشيد صانع القرار:

1. **يقرر/يفصل Trancher / Décider :** قبل كل شيء المقرر يقرر من بين مجموع الاحتمالات المتوفرة لديه، هذا يعني تحديد الخيار الذي على أساسه يتخذ القرار والتخلص من الآخرين.
2. **توضيح نتائج الخيارات:** من بين هذه النتائج:

- تغير المنظمة والهيكل.
- التطوير التكنولوجي.
- التركيز على بعض الأسواق.
- التحكم المالي.

في البدء يجب تحديد بطريقة واضحة هذه النتائج ويمكن بعدها التخلي على واحدة من هذه النتائج لكونها تحمل نتيجة خاصة لا تتلاءم مع حقيقة المؤسسة.

3. **الاقتراب من أسس المؤسسة**: يتم تصنيف مختلف الخيارات من منطلق توافقها مع هذه الأسس وهي الغاية Finalité، نوايا أصحابها أو المسيرين، الإستراتيجية. بحيث تمثل هذه الأسس معايير الاختيار من بين الخيارات الممكنة.
4. **المقارنة مع المشاكل الإستراتيجية الرئيسية**: مختلف الخيارات يتم تقريبها بالمشاكل الإستراتيجية الرئيسية المحددة في مرحلة التشخيص، نبحث هنا عن معرفة ما إذا كانت الخيارات تستجيب بصفة أفضل للمشاكل الإستراتيجية الرئيسية.
5. **التساؤل حول سهولة التنفيذ:** بصفة عامة الإستراتيجية الأكثر عرضة للنتائج هي تلك التي يسهل تنفيذها والوصول إليها من طرف المؤسسة.
6. **لديه تفضيل**: اتخاذ القرار الاستراتيجي ينتمي إلى عائلة القرارات غير مؤكدة في كونها تتصف بعدم اليقين في حالة استمرارية الشكوك حتى المرحلة النهائية، فالقادر على الحسم والإقرار هو الإدراك الشخصي لصانع القرار بحيث تتدخل الخبرة والمهارات لتتخذ القرار لجعلها تعبر عن أنفسهم.

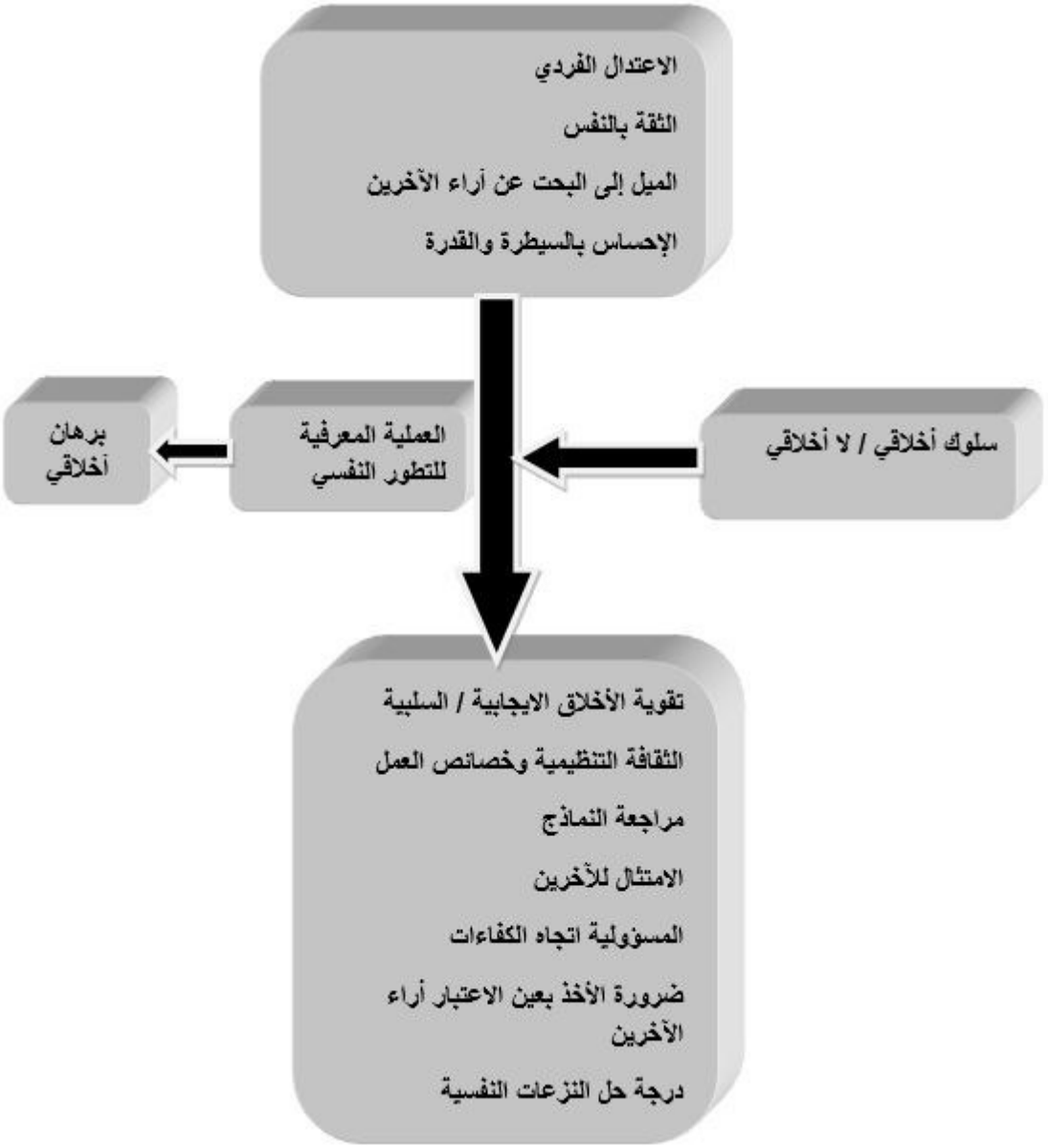
11 - رهانات اتخاذ القرار لدي مسري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

جاء عن دراسة منشورة في مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير للباحث **بن سديرة عمر(2016)** أن سيرورة القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتسم **بمحدودية المعلومات** : فالهدف ليس اتخاذ القرار المثالي و لكن تحديد المشاكل الأساسية و تقدير الحل المعقول و تبريره ثم تنفيذه، بمعني البحث

عن المشاكل أكثر من الحلول كما أنها تتصف (أي القرارات) بأنها **استكشافية** : أسلوبها تتبعي متردد يعتمد على التجربة و الخطأ، يرتكز على تعلم صاحب القرار و قدراته المعرفية و مهاراته و صفاته الشخصية التي تتحدد بجملة من الصفات المرتبطة بحب المخاطر، الرغبة في السلطة، روح المشاركة، الرغبة في الاستقلالية وروح المسؤولية ، التعامل الايجابي مع المشاكل. كما تعرض في نفس السياق الملتقي الوطني حول إشكالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أقيم في الجزائر سنة 2018 أن القرارات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مركزية أين تكون مسؤولية جميع المهام من طرف مسؤول واحد آلا وهو المسير- المالك كما طرح إشكالية نقص القدرات والمهارات الإدارية لدى القائمين على الإدارة في هذه المؤسسة.

وقد تطرق قبل ذلك **تريفينو (1986) Trevino** لهذا الموضوع من وجهة آخري حيث اقترح نموذجا عرف بالنموذج التفاعلي Le Modèle Interactionniste لتوضيح عملية اتخاذ القرار لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة موضحا إياه في الشكل التالي:

الشكل رقم (37) : النموذج التفاعلي لإتخاذ القرار في المنظمات



Source : Gilbert et all, 2005,P386

كما أشرنا سابقا جاء الهدف من هذا النموذج لتوضع عملية اتخاذ القرار ذات الخاصة الأخلاقية الذي يعتبره الباحث نتاج قوتين **أساسيين**: **الفرد** individuوالمحتوي contexte(المضمون)، من جهته الفرد نتاج عاملين: **مرحلة التطور النفسي** على اعتباره عامل ذي أهمية أولية لدي الباحث **تريفينو Trevino** بحيث يضيف له ثلاثة تعديلات فردية ذات المتغيرات الهامة: الثقة بالنفس، الميل في البحث عن أراء

الآخرين والإحسان بالتحكم في مصيره. لقد ذهب العديد من الباحثين إلى الاهتمام بهذا النموذج، حيت استعمال من طرف **كوين(1997) Quin** عندما اهتم بمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المالكين لمؤسساتهم، و انصب اهتمامه على درس العلاقة بين الأخلاق الشخصية للمسير و تصرفاته مقابل بعض المشاكل التنظيمية، و اقترح من خلال ذلك تعديل **نموذج Trevino** بإضافة مرحلة جديدة في تحويل البرهان النفسي إلى سلوك نهائي على خلفية لا يوجد ما يضمن أن أخلاق المسير في محتوي مهني هي نفسها خارج هذا المحتوي لهذا يقترح بفصل الأخلاق الشخصية عن الأخلاق المهنية (في محيط مهني).

عملية التفرقة هذه مهمة لمعرفة هل قرارات المسيرين في المؤسسة مفروضة كليا من طرف المتطلبات الاقتصادية، مما أدى إلى اعتماد أطروحة التفرقة بين مجالي الأخلاقي التي ميزهما في حالة ما إذا كانت الأولي تؤثر على الثانية. التعديلات المقترحة من طرف **Trevino** يمكن العمل بها في هذه الحالة ما يؤدي إلى التساؤل ما إذا كانت هناك اختلافات في المؤسسات ذات الطابع الأخلاقي له أثر حاسم على قرارات مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تظهر الحاجة إلى القرار عندما تعترض المنظمة مشكلات تستلزم اتخاذ حلول فورية إبداعية، لذلك تعتبر مهارة حل المشكلات من أهم المهارات التسيرية التي يجب أن يعمل المسيرون على تنميتها.

المجال الثالث: حل المشكلات

تمهيد

المنظمات خلايا حية تتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة والهياكل الداخلية والموارد البشرية الموظفة وأساليب التكنولوجية المطبقة، لذلك تواجه المنظمات بصفة عامة والمسيرون بصفة خاصة وبصفة يومية مشكلات معقدة ومركبة تحتاج في الكثير من الأحيان حلول فورية، دون هذه المشكلات لا تكون صحة المؤسسة إلا أفضل لأن كل مشكل يأخذ معه أموال تقلص من مكاسب وإمكانية تطويرها.

فالمشكل اليومي الملاحظ الجزء الكبير منه يكلف ثمنا كبيرا وتعداده حتى وإن كانت في مرحلة قصيرة يمكن أن يصنع الفرق بين مؤسسة فعالة ومؤسسة ذات نتائج سلبية تؤدي بها تدريجيا نحو إيداع ميزانيتها. وفي سبيل تحقيق الهدف وتفادي النتائج المترتبة عن ذلك المنظمات مجبرة على إيجاد حلول فورية إبداعية ولم لا مثالية للمشكلات التنظيمية، لذلك تعتبر مهارة حل المشكلات من أهم المهارات التسييرية التي يجب أن يعمل المسير على تنميتها باستمرار.

1 – ما المقصود من كلمة " مشكلة"؟

يواجه كل إنسان في حياته اليومية مشكلات وعقبات سواء في حياته الخاصة أو العامة مع أحد معارفه أو أقاربه، كما قد يمر بمرحلة جد معتبرة في حياته المهنية بمشكلات يجد نفسه مجبرا على حلها صغيرة أو كبيرة، إنسانية كانت أو تقنية، البعض منها يتم حلها بسهولة والأخرى تتطلب الوقت والإصرار والأخرى تبقي وتصر على الاستمرارية..... وهنا نتساءل عما يدور في أذهاننا عند سماع كلمة " **مشكلة**".

من المتعارف عليه أو المألوف عند سماعنا لهذه الكلمة يتبادر في أذهاننا أن الفرد يواجه وضعية جديدة وموقف صعب ومعقد أو أزمة أو نتيجة تثير التوتر والمشاعر غير السارة الناتجة عن وجود خلل أو فجوة بين ما كان متوقعا أو مخططا له مستقبلا والذي يمثل الوضع المرغوب وبين ما هو فعلي ويمثل الوضعية الراهنة، حيث ينتج عن هذا التعارض بين الوضعيتين "**مشكلة**".

حاول العديد من الباحثين المهتمين بهذا المفهوم إعطاء معنى لمصطلح "**مشكلة** " نحتفظ ببعض منها حيث ينصب التعريف المقترح من طرف **افلين** (**2009**) **Evelyne** على اعتبار المشكل كوضعية أو موقف راهن حينما عرفته على أنه "وضعية يملك فيها الفرد هدفا و لكن يفتقر لوسيلة معروفة لبلوغه ". (Evelyne, 2009, P21)

يحدد من خلال هذا التعريف احتمال من بين الاحتمالات المتعددة والكثيرة لأسباب وجود المشكل، فهناك وضعية راهنة مقابل هدف وجب تحقيقه وما يعيق بلوغ هذا الهدف انعدام الوسيلة أو صعوبة تحديدها لكونها لم يسبق التعامل معها فهي وضعية راهنة مجهولة (غير معروفة) تحمل معها صفة التجديد. وفي نفس السياق نشير إلى تعريف آخر لمستشار في التسيير **لابا 2017 Labat** الذي يعرف المشكل على أنه " ناتج الاختلاف بين وضعية الأشياء وتلك المسطرة أو المرغوبة فيها ". (Labat,2017, P122)

فالفوارق الناتجة عن الوضعيتان تخلق فجوة تترجم إلى مشكل، وذهب **شوفيل (2006) Chauvel** من منطلق تشبيه مصطلح **مشكلة** لتوضيح مفهومه، حيث شبه تشكل المشكلات بكيفية تشكل الأنهار فالأنهار ما هي إلا قطرات ماء تنصب في المحيط، ففي كل مرة نترك المشكل يمر فنحن نساهم في بداية تشكل هذا النهر، فالمشكل مهما كان صفته ومضمونه إن كان قائما يستدعي معالجته.

كان هذا بالنسبة للمفاهيم المتعلقة بمصطلح **مشكلة** في حين أخذ مصطلح **حل المشكلات** نصيبه من الاهتمام من قبل الباحثين أمثال **مارجريت (2001) Margaret** حيث جاء تعريفها لحل المشكلات على أنه نشاط حتمي في حياتنا اليومية يتطلب الحصول على خيار من بين مجموع وضعيات إشكالية بين الحالة الأولية التي انطلق منها والحالة النهائية التي يرجي الوصول إليها. وانطلاق من الوصف الذي قدمته **مارجريت (2001) Margaret** لحل المشكلات على انه نشاط حتمي في حياتنا اليومية، فعلى اعتبار تعدداه و تكراره ة يؤثر على حياتنا اليومية و المهنية أصبح حتمية لا محال، حيث يعتبر مواجهتنا للمشكلات و حلها من الحاجات الحتمية التي تواجهها حياتنا اليومية، كما وصفت وضعية المشكل على أنه موقف أو عملية فعلية قائمة تواجه العامل أو المسير بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة ، ينتج عنه مشاعر قوية سلبية نحو هذا الموقف من قلق و عدم الرضا، لكونه ناتج عن وضعية غير متوقعة و الأكثر من ذلك غير

مرغوب فيها ما ينتج عنه التخوف من حدوث و استمرارية المشكل. فالمنظمات تعرف بدرجات متفاوتة المشكلات، حسب درجة تعقد هيكلها التنظيمي فكل وظيفة تواجه وضعية أو موقف حل المشكلات يستوجب التوقف إليه وأخذه محمل الجد سواء كان ذات صفة روتينية أو يحمل في مضمونه موقف جديد، لما له من نتائج وخيمة سواء على الوظيفة نفسها أو المنظمة بصفة عامة على اعتباره نتاج الأهداف المحققة من مجموعة وظائفها. هذا النوع من المشكلات يطلق عليه عدة مصطلحات لتمثيله: منها **المشكلة العملية** أو **الواقعية" أو" المشكلة القائمة" أو " المشكلة الراهنة".**

تعرف المشكلة **العملية** على أنها تعرض الفرد لموقف صعب معقد يمثل حاجزا بين الوضع الراهن وما يريد تحقيقه في المستقبل. هناك نوع ثاني من المشكلات لا يقل أهمية عن الذي سبقه وهي ضرورية لرفع كفاءة المؤسسة و التصدي لما قد يعترضها من مشاكل، و هي تتمثل في إعطاء نظرة للمستقبل لمواجهة المشكلات المحتملة الوقوع و هو ما أطلق عليه **شوفيل (2006) Chauvel** " **المشكلات البحثية**" أو " **المشكلات الافتراضية**" و هي تندرج عادة تحت التساؤل **ماذا لو؟**، يصفهما **مصطفى أبوبكر (2003)** على أنها حالات افتراضية لاحتمالات يمكن حدوثها في الأجل القريب أو البعيد، حيث يتم صياغة المشكل على شكل افتراض **ماذا لو...؟** لاحتمال وقوعها على المدى القريب أو البعيد، وهي تمثل حالة من التنبؤ بالموقف تهيئا للتفكير في حلول متوقعة ينتج عنه قرارات مرتبطة بالموقف من خلال الاستعداد والتحضير للتعامل معها، من **أمثلة المشكلات الافتراضية على المستوي المهني** ما يلي:

- ماذا لو لم أتمكن من إنشاء فريق ذات كفاءة عالية ورؤية مشتركة؟
- ماذا لو استمرت الخلافات والنزاعات ولم تتحسن العلاقة؟
- ماذا لو لم أستطيع تحسين مستوى جودة المنتوج والخدمة لمواجهة المنافسة في مجال أعمال المؤسسة؟

من خلال ما تقدم نعتبر **المشكلات الافتراضية** أنها حالة توقع وضعيات أو مواقف إشكالية من مصطلح المدة أو الوقت، بمعني على المدى القريب أو البعيد يستدعي مسبقا دراستها وتحليلها وتوقع الخيارات لها واتخاذ القرار بشأنها.

سواء كانت المشكلة قائمة أو محتملة الوقوع فهي تخضع للدراسة من خلال إتباع طريقة أو منهج، يعتمد عليه كمرجع للوصول إلى الحل الأفضل والقرار الصائب.

2 - نظريات حول طبيعة حل المشكلة

حل المشكلات شأنه شأن أي موضوع أو مجال يخضع للدراسة والبحث لغرض معرفة كيفية فهم المشكلة والحصول على بدائل وحلول لها، وقد نتج عن هذه الدراسات العديد من التناولات التي حاولت دراسة طبيعة حل المشكلة، هذا التعداد راجع أساسا لتعارض وجهات النظرة حول نسق حل المشكلات نذكر منها:

2 – 1 نظريات علم النفس حول طبيعة حل المشكل

2-3-1التناول السلوكي Approche Behavioriste (الكشف عن الحل بالمحاولة والخطأ والخبرة)

الأبحاث الأولي التي عالجت عملية حل المشكلات كانت على الحيوان والمفهوم المهيمن في هذا التناول أن الكشف أو إيجاد الحل ينتج عن التعلم التدريجي بالمحاولة والخطأ وليس العمدي (القصدي). في هذا المجال نجد أبحاث **ثورنجيك Thorndike (1898)** المأخوذة عن **إفلين Evelyne (2009)** الذي اهتم بالتعلم **المدمج Associatif** بحيث يعتبر حل المشكلة كنسق يتم فيه إبعاد الحلول غير المكيفة والتمسك بالحلول المكيفة. هذه الحقيقة طبقت من طرف التناول السلوكي الذي وصف الاستدلال Le raisonnement كعملية بالمحاولة و الخطأ بمعنى التمسك بالحلول المأخوذة سابقا أو الحلول المعروفة المندرجة تحت مصطلح "العادات" الذي أطلق عليه **Watson** "مجموع الحلول الحركية المكتسبة"، يعيد بعده **هيل(1943) Hull** نقلا عن **إفلين Evelyne (2009)** إعادة توضيح هذا المفهوم بإضافة فكرة التسلسل الهرمي للعادات من خلاله يوضح أن كل موقف يقابله مشكل (موقف- مشكل) (Situation – Problème) في كل وضعية - مشكل ما (و) يوجد اشتراك في العديد من الإجابات أو الحلول الممكنة ح1 و ح 2 و ح3..إلخ، هذه العلاقات تشكل عائلة الإجابات أو الحلول المرتبطة بكل وضعية- مشكل بحيث أن قوة هذا الترابط بين المثير و الاستجابة يحدد **التسلسل الهرمي للحلول .**

فالحلول التي يكون فيها الترابط قويا يتواجد في قمة الهرم أما عندما يكون الترابط أقل قوةا أو أكثر ضعفا يتموضع في الأسفل، **فسلوك الحل Le comportement de Résolution**يحدد من خلال تغير قوة هذا الترابط بين الاستجابة والمثير بأثر التعلم. كذلك توصل هذا التناول إلى التحقق من أن إيجاد أو الكشف عن الحل مشترط بالخبرة العامة للفرد خاصة الخبرة المكتسبة قبل و أثناء حل المشكلة حسب ما أشارت إليه **إفلين (2009) Evelyne**و أن سلوكات الحل Les comportement de Résolution تكون أو تظهر أكثر ذكاء عندما تقترب أو تتشابه الوضعية المعاشة أو الراهنة بالوضعية المكتسبة، حيث تحمل عائلة الحلول و الإجابات المشتركة أو المترابطة الإجابة أو الحل الملائم التي تتطلبه ، لكن على العكس عندما تكون الوضعية جديدة الحل أو الإجابة ليس لها علاقة بعائلة الحلول أو الإجابات المشتركة و عليه فاكتشاف الحل عملية طويلة تستوجب البحث بالتركيز على التناول السلوكي الذى يعتمد على مبدأ التعلم بالمحاولة و الخطأ و الخبرة المكتسبة التي تمثل الخصائص الأساسية لحل المشكلات .

2 – 1 – 2 النظرية البنيوية La théorie de forme

ما يميز التناول الجشطلطي Gestaltistesمن التناول السلوكي هو الدور الفعلي للتعلم و الخبرة المكتسبة في اكتشاف و إيجاد الحلول المبتكرة: فالسلوكات الذكية المعبرة عنها بقرود **Köhler** ليست نتاج إعادة بناء أو تنظيم العادات أو تغير التسلسل الهرمي للحلول، جاء **Köhler** من خلال أبحاثه ليضيف ثلاثة مفاهيم مهمة لفهم طبيعة حل المشكلات:

أ. إيجاد الحل غالبا من يكون فجائيا بمعني هو اكتشاف فجائي وذلك عندما تكون عناصر أو أهداف الموقف مدركة.

ب. صعوبة إيجاد الحل بسبب التأثر بالعادات السابقة وصعوبة إدراك الموقف.

ت. هناك أخطأ إيجابية وأخرى سلبية فالإيجابية منها هي التي تتشكل خلال مراحل الحل أما السلبية فهي تلك المأخوذة من العادات والبرود الذهني .Rigidités Montale

من وجهة نطر هذا التناول اكتشاف الحل يتم من خلال الأخذ بالمشكل بوجهة جديدة والانتقال من نظام أو بنية (المشكل) إلى أخر(الحل) وإعادة بناء ما يتضمنه أساسا المجال الإدراكي

بواسطة الخاصية المفاجئة والمدركة المعروفة ب (Insight)" التبصر" فإيجاد حلا فعالا يكون بإعادة البناء أو التنظيم الذي يسمح بالكشف عن الخصوصيات البارزة لأهداف الحل وليس بالاستبعاد التدرجي للخطأ. فإيجاد الحل يسبق إذا الأسلوب الجديد في إدراك عناصر الموقف وهذا لا علاقة له بالتعلم.

2 – 1 – 3 التناول المعاصر Contemporaines

في نهاية سنوات الستينات أعاد علماء النفس النظر في طبيعة دراسة حل المشكلات، أفلجت هذه الدراسات كما جاء عن **إفلين (2009) Evelyne** بإعطاء مدلول جديد لحل المشكلات ركز على نسق البحث عن الحل، ومن بين النظريات المعروفة المنبثقة عن هذا التناول "نظرية معالجة المعلومات" المقترحة من طرف الباحثان **نوال وسيمون (1972) Newell et Simon** اللذان يهدفان من خلال نظريتهما إلى تطوير نماذج حساسة قادرة على التمثيل الذهني والمحاكاة الخاصة بالإفراد، فأبحاثهم سمحت بإعطاء مجال آخر لدراسة هذا النشاط (حل المشكلات). ضمن نفس السياق نجد تناول أخر تضمن أبحاث **إنهلدر(1976) Inhelder** التي منحت رؤية جديدة وذلك بالتركيز على دور المعارف في مسارات اكتشاف الحل ما سماه" بالأنماط المألوفة" Les schèmes familiers. في النهاية النظرية المقترحة من طرف **ريشارد (2004) Richard** الذي أعطى بدوره مفهوما نظريا ومنهجيا لنشاط حل المشكلات أخذ بعين الاعتبار متطلبات التمثيل الذهني ومدى أهمية إدماج المعارف التي تهم الإفراد في إنشاء هذا التمثيل بتطوير ما أطلق عليه "نموذج المحاكاة" Simulation الذي يعمل على دمج المعارف المألوفة على شكل تمثيل ذهني.

2 – 1 – 4 التناول الدلالي لحل المشكلات Approche Sémantique de la Résolution

خصوصية هذا التناول أنه يمنح دورا جوهريا للعوامل الدلالية في الوضعيات الجديدة التي يواجهها الفرد، من منطلق هذا المبدأ عرفت **إفلين (2009) Evelyne** وضعية حل المشكل على أنها مواقف جديدة بالنسبة للشخص تتطلب البحث عن الحل، هنا تكمن الميزة الجديدة لهذه الوضعيات بمعنى آخر كل وضعية تعلم بصفة عامة ترجع إلى المعارف المكتسبة في مواقف أخرى سابقة أو ميادين تفرض حلول لا يمكن نقلها مباشرة خلال هذه الوضعية دون أن تخضع لعملية التحويل والتعديل، بالإضافة إلى أن عامل الروتين في الأداء لا يعتبر كافيا للحصول على حل.

يسبق الكشف عن الحل تحديد الإجراءات الخاصة به، فكل مشكل لا يتلخص بتطبيق المعارف الإجرائية التي تتدخل فيه عمليات الفهم وإعطاء المدلول ولا بتطور أنشطة التخطيط التي توصلنا إلى عملية تعلم وضعية-مشكل أو مواقف إشكالية، وإنما بطريقة تصور الفرد للوضعية والأهداف المسطرة من خلاله فهي حاسمة في الخيارات والحلول التي يأخذها، حيث يشكل هذا التصور حول نشاط حل المشكلة تأثيرا على طريقة ترجمة مختلف مسارات الحل.

كحوصلة لما سبق يتبين لنا أن سيكولوجية حل المشكلات **La Psychologie de la Résolution de Problème** عرف جدل كبير حول طبيعة دراسة هذا النشاط، هذا الاختلاف في وجهات النظر أدى إلى ظهور العديد من المناهج و التناولات التي حاولت بدورها من خلال وجهات نظرها تفسير طبيعة نسق حل المشكلات و المبدأ الذي على أساسه يتم الكشف عن الحل، فأوجه الاختلاف بين هذه النظريات مرتبطة بالقيمة المعطاة للتعلم و الخبرة السابقة و التصور الداخلي للمواقف في إنشاء أو إنتاج ما يسمي" **بالتصرفات الذكية**" des comportement intelligent في الكشف عن حل للمشكلة المطروحة. حيث وصف هذا النشاط من طرف النظرية السلوكية كنتاج التعلم بالمكافئة و الأخذ بمجموعة من الحلول المكيفة مع الوضعية و إمكانية إحداث تغير في التسلسل الهرمي للعادات المألوفة، في حين النظرية الجشطلطية البنيوية تصر على الخاصية السلبية التي يمتلكها التعلم الداخلي و العادات في الكشف عن الحل بحيث أنهما يعرقلان عملية الكشف عن الحلول ، و تقترح في المقابل أن يخضع حل المشكل لإعادة تنظيم و بناء مجال الوضعية و الإجراء Action ، و اليوم و مع أبحاث النظرية الحديثة حل المشكلة يعتبر كنشاط نهائي معقد يرتكز على الدور المركزي للتصور الذهني للمشكلة في وضعية الكشف عن الحل،

كان هذا تحليل سيكولوجي لطبيعة حل المشكلة وعلى اعتبار أن موضوع حل المشكلات لديه خاصية أخرى نظرا لتواجده في محتوى وسياق معين متعلق بالوجهة التنظيمية والإدارية له يستدعى إعطاء تحليل إداري تنظيمي لطبيعة دراسة هذا النشاط.

2-2 النظريات الإدارية حول نسق حل المشكلات

لقد تعددت التناولات الخاصة بطبيعة حل المشكل في المجال التنظيمي نذكر منها:

2 – 2 – 1 المنهج الكلاسيكي

جاء عن **مينغوتود (1998) Mingotaud** أن هذا النموذج يعتمد في تناوله للمشكلة على ما يلي:

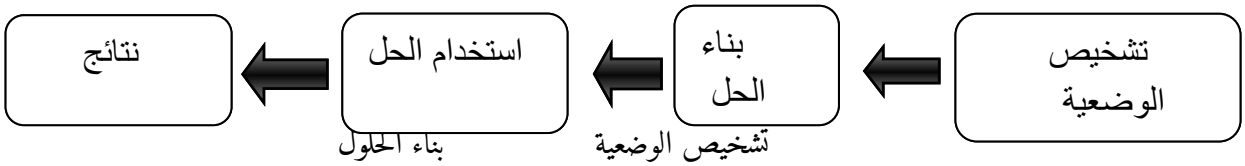
- استقبال المعلومات وتحليلها.
- تشخيص الوضعية.
- البحث عن الحلول وتقيمها.
- اختيار الحل.
- تنفيذ الحل المختار.
- المتابعة والتكيف.

يمثل هذا النموذج أسلوب تقليدي لمواجهة المشكلات وهو بذلك يفتقر إلى الإبداع والمرونة والدقة في تناول المشكلة وهذا ما يقلل من كفاءة الفرد في استغلال ما لديه من موارد ومعلومات وإمكانيات ومهارات لحل المشكلة بصورة افصل وتقليل احتمال الوقوع في الخطأ.

2 – 2 – 2 المنهج السوسيو- اقتصادي La méthode socio-économique

التناول السوسيو اقتصادي يتضمن مجموع الحلول التي تهدف إلى إحداث التغير على نحو تقدمي، حيث يهتم بحل مشكلات الأفراد المتعلقة بالاقتصاد من خلال الاهتمام بضرورة تحسين وضعيات العمل وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للإفراد وتحسين الفعالية الاقتصادية للمؤسسات والتنظيمات، وفي المقابل تحقيق الأهداف الاجتماعية كتحسين نوعية الحياة المهنية ويترتب عن هذا حل المشكلات المرتبطة بذلك. حيث يرتكز هذا المنهج على ضرورة إشراك كل الفئات المهنية و بإشكال مختلفة في حل المشكلات و تعريفهم بالأهداف و المناهج المتبعة بدءا **بمرحلة التشخيص** التي يتم فيها تشخيص الوضعيات التي تمس كل واحد من الأطراف المشكلة للتنظيم من أفراد و مهن و المنظمة، اعتمادا على المعلومات المتحصلة عليها من مختلف الاطراف يتم إخضاعها لعملية التحليل لغرض التحديد والفهم و الكشف عن الخلل الوظيفي الذي سببه وضعيات إشكالية، تأتي بعدها مرحلة **بناء الحلول** انطلاق من تحليل المشاكل المدركة في الأساس داخل التنظيم يتم البحث عن الحلول و يرجع تعدادها و كفاءتها لكمية المعلومات المتوفرة

لوضعيات مشكل من جهة و كفاءة القائمين على هذه العملية من مسيرين، مسؤولين، إطارات...من جهة أخرى، يليها مرحلة **استخدام الحلول** بحيث يتم فيها تنفيذ الحل أو الحلول المختارة و جعلها عملية و آخر مرحلة في هذا النسق هي مرحلة **تقييم النتائج** بحيث يتم فيها تقييم مدى استجابة الوضعيات الإشكالية للحل او الحلول المختارة هل ساهمت فعلافي تغير او تعديل او تحسين او تطوير هذه الوضعيات؟ وغيرت من مسار ها بنقلها الى وضعية أفضل او مرغوبة فيها، ونتائج هذه الطريقة تساهم في تطوير كفاءات العاملين (التقنية، الاقتصادية، التسيرية، مناهج العمل...) وتحسين نوعية سلوكاتهم الإنتاجية، ومن خلال هذا نستنتج أن هذا النموذج يعتمد في تناوله للمشكلة على الشكل التالي:



وبهذا الشكل يمكن القول إن هذا المنهج لا يختلف كثيرا عن سابقته في تناوله للمشكلة، فلم يضف شيئا جديدا يجعله يتميز عن السابق سوى في نقطة مهمة أساسية وهو إشراك الفئات المهنية عند معالجة الوضعيات وحل المشكلات، فالفرد موضع العمل أكثر دراية من غيره بالمشكل الذي يعيق أداء عمله بالشكل المناسب سواء في تحديد هذه المشاكل أو حتى في البحث عن حلول لها.

2 – 2 – 3 تحليل القيمة الإدارية L'analyse de valeur administrative

مخطط عمل هذا النموذج منظم تحت خمسة مراحل متسلسلة تستدعي إتباع التسلسل المنهجي لإنجاح المخطط، حيث تتطلب هذه المنهجية الدقة والصرامة في التطبيق باعتبارها مهمة صعبة التنفيذ وتحتاج إلى مهارة فريق العمل القائم على انجاز هذا النموذج. حيث يقوم كل عضو من فريق العمل بوظيفة مرتبطة بمستواه المهني فالمصمم أو المقرر (Le décideur) مهمته الأولى تتمثل في تكوين فريق العمل حيث يوكل لهم مهام و مسؤوليات ضمن هذا النموذج، أما عن دوره يقوم بالبدء في تطبيق العملية التي تتمحور أولا في الكشف وتحديد المشاكل كما يعمل على اختيار الحلول المقترحة واتخاذ القرار بشأنها، و يحرص على مراقبة هذا التطبيق وينهي العملية بتقييم النتيجة النهائية من خلال كتابة تقرير اقتصادي يوضح فيه الوضعية الأولي التي انطلق منها النموذج و التطورات التي مسها و القرارات المأخوذة لأجل ذلك والنتائج المترتبة عليه والتي أدت إلى الوضع النهائي.

في حين يقوم المنشطون بتطبيق العملية ومراعاة احترام منهجيتها في التطبيق والعمل على إخبار وإعلام المصمم عن سير التطبيق والإعمال المنجزة فيه، كما يساهمون في البحث واقتراح الحلول والبدائل وتقيمها، أما باقي فريق العمل فمهمته جلب المعلومات الضرورية وتحليل الوضعية الراهنة وترقيمها والبحث عن الحلول الممكنة.

ويتبع هذا النموذج في تناوله للمشكلات حسب ما أشار إليه **مينغوتود (1998) Mingotaud** على المنهجية التالية:

1. البحث عن المعلومات بالقيام بجرد للمعلومات الضرورية.
2. البحث عن الأفكار، تتطلب هذه المرحلة العمل المشترك لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار والإبداع فيها وتصنيفها بعد اختيار الأحسن منها.
3. دراسة وتقيم الحلول المختارة منافعها وسلبياتها.
4. إعطاء النتيجة التقديرية للحلول المقترحة واتخاذ القرار من طرف المسؤول المقرر.
5. متابعة التنفيذ ومراقبة النتائج.

2 – 2 – 4 المنهج العلمي في حل المشكلات

يمثل هذا المنهج أحسن نموذج مقارنة بما تم عرضه إلى حد الأن من نماذج، حيث يقوم على دراسة وتحليل علمي للمشكلة من خلال التدقيق والتفصيل في خطوات تناول المشكلة والإبداع في معالجتها، هذا ما سمح بتعداد البدائل والخيارات وخلق مجال واسع لاختيار أفضلها.

إن تعلم المنهجية العلمية للتعامل مع المشكلات حتمية ضرورية بالنسبة لأي فرد خاصة بالنسبة للقائمين على الإدارة و المسيرين ، ذلك أن تعلم و ممارسة المنهج العلمي يكسب الفرد مهارات أساسية و ينمي قدرته لتكون أكثر كفاءة وفعالية في حل المشكلات، حيث أن إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف يتوقف بدرجة كبيرة على هذه المهارات التي يمتلكها الفرد لمواجهة و التعامل مع المشكلات المعيقة و علاجها، و تطبيق هذا لا يقتصر فقط على مواجهة المشاكل القائمة أو حدثت بالفعل، و إنما يمتد أهمية تطبيقه و يكون أكثر فائدة و نفعا عند معالجة المشكلات الافتراضية و من ثم تجنب ما قد ينتج عنه من عوائق سلبية عند إهمال ذلك.

ضمن هذا السياق يقترح **مصطفى أبو بكر (2003)** الإطار العام للمنهج العلمي في دراسة المشكلات واتخاذ القرارات.

الشكل رقم (38) المنهج العلمي في دراسة المشكلات



المصدر: مصطفى أبو بكر، 2003، ص:90.

تأتي أهمية ممارسة وتعلم منهج التفكير العلمي للتعامل مع المشكلات وحلها في إنماء مهارات وقدرات أساسية في حل المشكلات بكفاءة وفعالية، ضف على ذلك أنها تحقق العديد من المنافع والمكاسب حصرها **مصطفى أبو بكر (2003)** فيما يلي:

- التوازن النفسي عند مواجهة الصعوبات أو القيود أو المشكلات أو الأزمات وعدم الانهزام أو فقدان التوازن أمام مسببات القلق والتوتر المصاحبة لتلك الصعوبات أو المشكلات.
- تحقيق مستوي رضى أعلى في منهج التفكير وأسلوب التصرف وما تحققه من إنجازات
- الإحساس بقدر كبير من الراحة الذهنية والنفسية عند التعامل مع المواقف الصعبة وهذا يجعله يوظف قدرات ذهنية للتعامل الفعال مع المشكلات.
- ارتفاع القدرة على توظيف الوقت واستثماره بصورة أفضل للتعامل مع المشكلات، حيث نستطيع من خلال المنهج العلمي رصد الظواهر والمؤشرات في وقت مبكر وتوفير البيانات والمعلومات في وقت مناسب والتفكير في الحلول ودراستها والمفاضلة بينها في وقت مناسب واتخاذ القرار وتوفير متطلبات تنفيذ القرار بكفاءة وفعالية.
- يجعل التفكير منطقي والتصرف منتظم وحسب أولويات محسوبة وبخطوات مدروسة.
- تراكم الخبرات من الممارسات العلمية للمنهج العلمي يوفر لديك رصيد من المعرفة يمكنك الاستفادة منه في تحسين كفاءتك وتقليل احتمالات الخطأ مع المشكلات.

إن المنهجية المتبعة من طرف الباحث في تناوله للمشكلات هي منهجية علمية، وتمثل إحدى الطرق العلمية المتعارف عليها من طرف العلماء، حيث خضع نسق دراسة المشكلات لخطوات البحث العلمي، تطلب جهدا عقليا يتجلى على شكل عمليات عقلية منظمة حول المشكل المدروس، وباستخدام هذه الطريقة يتمكن الباحث من السيطرة على المتغيرات المختلفة حول الموضوع أي تثبيت بعض العوامل ويقيس أثر بعض العوامل المؤثرة من خلال وضع الفروض. و باعتبار أن البحث العلمي معروف بصفة الثبات، فالنتائج المتحصل عليها عند استخدام هذه الطريقة العلمية تخضع للدقة لكونها مبينة على القياس و الإحصاء، و هذا ما يجعل التأثير الايجابي على الآخرين ممكنا لتقييد بها بنجاح و متابعة الحلول المتواصل إليها، لأنها ناتج قرار علمي و عملي و موضوعي, و السعي نحو التوصل إلي طرق لإحداث التغير الذي نقصد

به التوصل إلى منتج أو عملية أو حدث أو تفاعل أفضل وغير مألوف أي مختلف وفية مهارة و هذا يتطلب إيجاد حلا إبداعيا للمشكلات بحيث يمكن تحقيق ذلك إذا تقيدنا واحترمنا المنهجية الموضوعية في نسق حل المشكلات .

3- مراحل نسق حل المشكلات

استنادا إلى تفحص العديد من المراجع لباحثين من مختلف التخصصات يمكننا استنتاج مراحل نسق حل المشكلات.

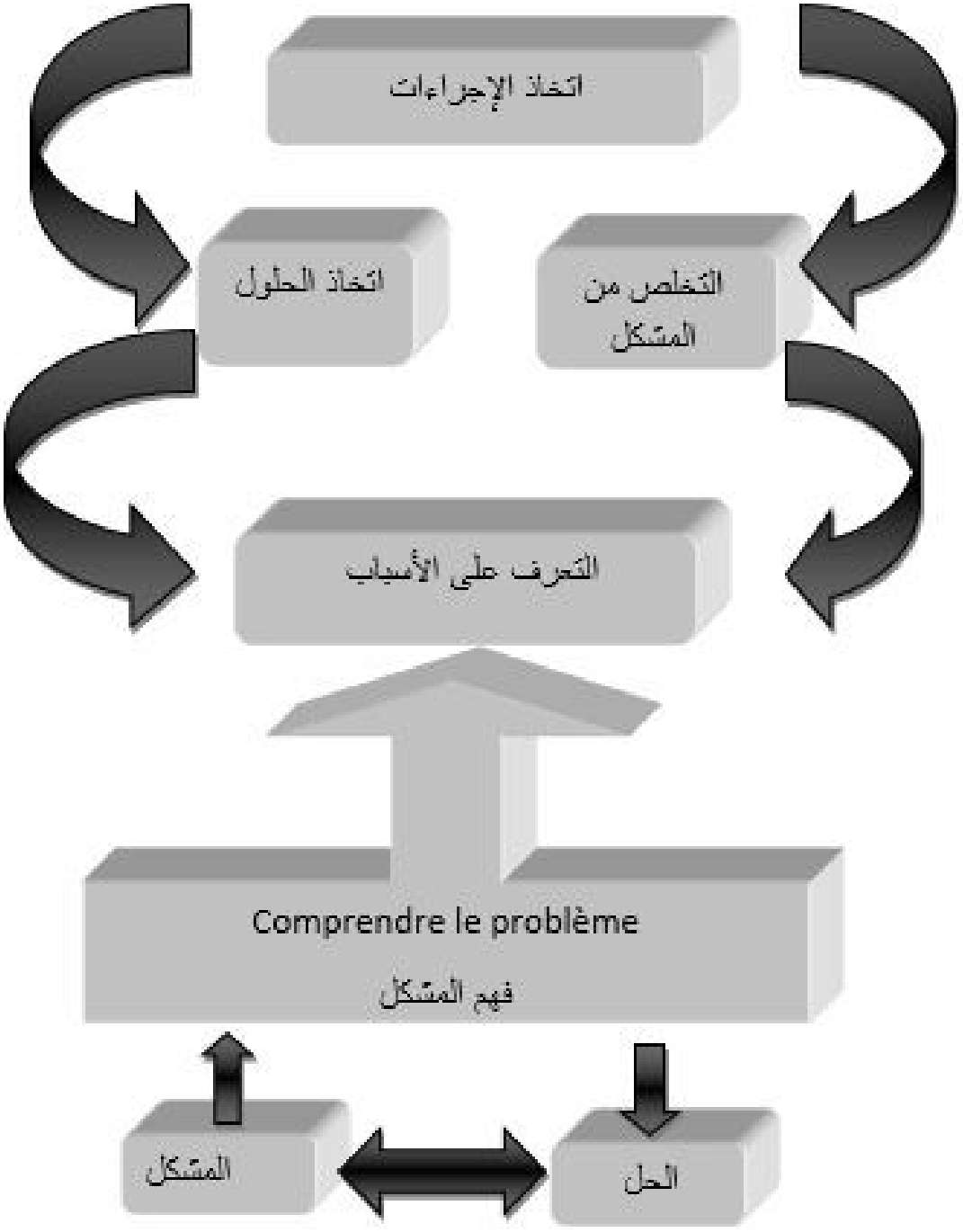
3 – 1 المنهج

مقابل أي مشكل كان لا يجب أن نختلف على أنه ضرورة حتمية يجب معالجته ومصدر لتكاليف كبيرة تعود على المؤسسة، لتفادي ذلك علينا البحث أولا عن فهم المشكل وتحديده لأجل ذلك يجب العمل بمنهجية إذا أردنا الحصول على نتيجة مرضية ولم لا إبداعية ومثالية. فالإبداع والابتكار في المشكلات التنظيمية والبحث عن حلول مثالية لها لم يعد أمرا مستحيلا عند التوصل إلى إنماء المهارات الأساسية لذلك، وإتباع منهجية علمية كمرجع أساسي وقاعدة تمكننا تدريجيا من التوصل إلى اتخاذ القرار الصائب فيما يخص اختيار الحل الأمثل للمشكل المطروح.

وقد خصص في هذا السياق **صفاء الأعسر (2000)** كتابا كاملا تحت عنوان " الإبداع في حل المشكلات" تناول فيه بالتفصيل المكونات الأساسية في الحل الإبداعي للمشكلات وهي تدعم جهدنا في حل المشكلات حلا إبداعيا. من جهته **شوفيل (2006) Chauvel** اقترح منحني لتوضيح كيفية تطبيق هذا المنهج الذي يمكننا من حصر الأسباب المسؤولية عن المشكل مع اقتراح حلا واضحا قبل المرور إلى اتخاذ القرار والتصرف Action بهدف التخلص نهائيا من المشكل، فالمنهج أو الطريقة يجب أن تسمح بمتابعة القرار أو الإجراء المتخذ لضمان أن المشكل قد تم حله بطريقة نهائية. وتعتمد المنهجية المقترح من **شوفيل (2006) Chauvel** على هذا التسلسل المنطقي للمراحل الذي تضمنه الشكل التالي.

3 - 1 - 1 التناول المنهجي في حل المشكلات

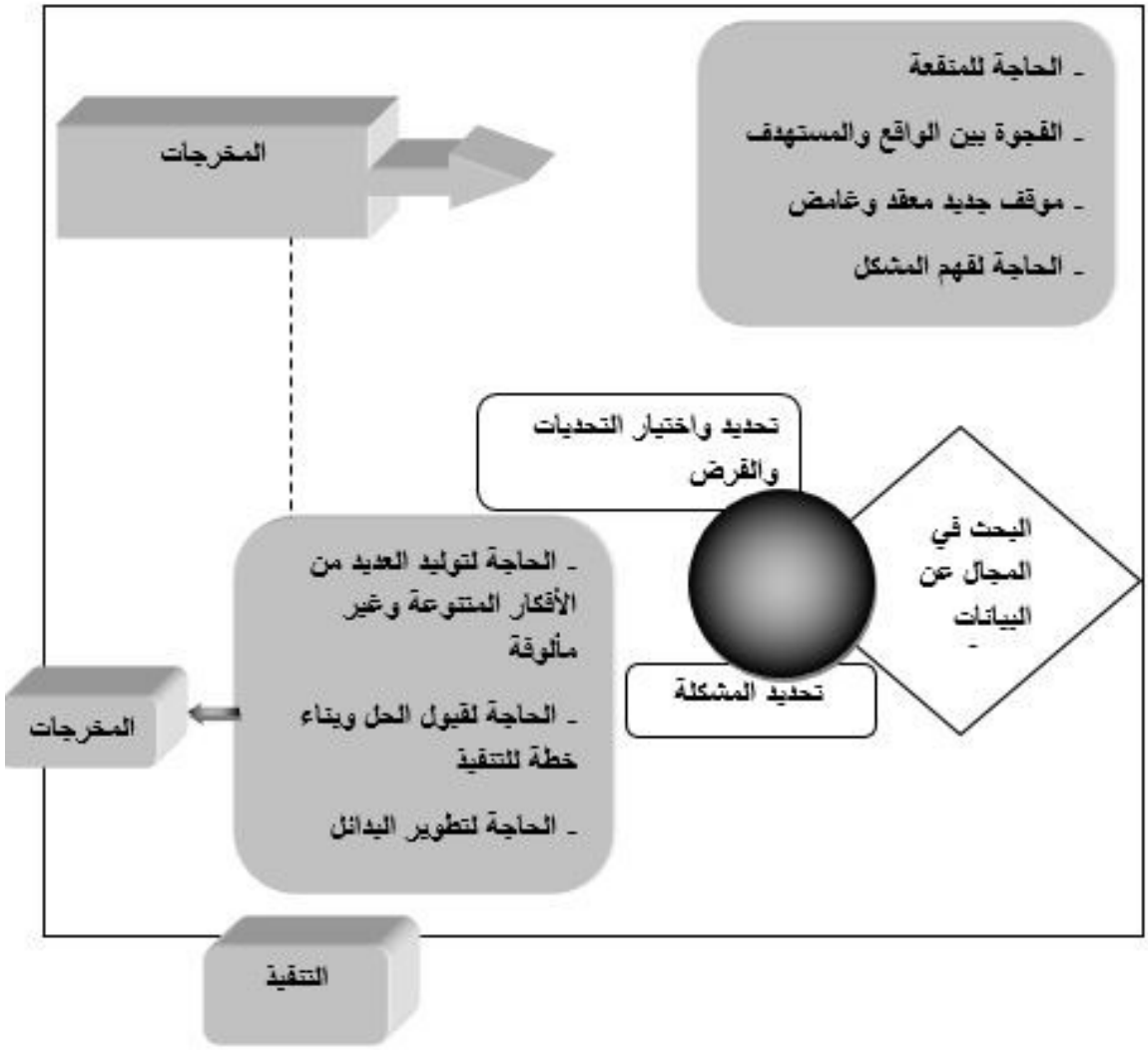
شكل رقم (39) التناول المنهجي في حل المشكلات



Source: Chauvel, 2006, P39

أ. **فهم المشكل: ماذا يعني فهم المشكل؟** من وجهة نظر **غيرينو (1977-1991) Greeno** منقولا عن **وآتلان Watlin (2001)** يتضمن فهم المشكل وضع تصور داخلي، حيث يسمح لنا هذا المكون بفهم التفاوت بين الحقيقة والواقع وتصورنا للمستقبل لتوضيح الخلل وتحديد الاتجاه الذي سوف يتخذه لإحداث التقارب، ويضيف الباحث أن الفهم يرجع إلى **ثلاثة شروط** هي: الترابط، التوافق، علاقته بالمعارف المكتسبة سابقا. ولتفسير المكون الخاص بفهم المشكل عمد **صفاء الأعسر (2000)** إدراجه ضمن نسق وعبر عنه كالتالي:

شكل رقم (40) المكون الخاص بفهم المشكلة



Source : Watlin,2001, P47

يعتبر هذا النسق كأي نسق لديه **مدخلات** تمثل مثيرات ومؤشرات تحمل موافق ووضعيات إشكالية راهنة وأحيانا غامضة .... إلخ تحتاج للتجديد والتغير، والحل يساعدنا في الفهم الحسن للمشكلة أو الموقف الراهن أو توضيح الرؤية من الواقع إلى المستقبل. ويتم تغير وفهم هذه المداخلات وتجديدها على مستوي **العمليات وهي** خاضعة لثلاثة مراحل: التوصل لمشكلة ضبابية، التوصل للبيانات، التوصل لمشكلة محددة، و استخدام المراحل الثلاثة لا يحتاج إلي ترتيب فتسبيق مرحلة عن أخرى مرتبط بالموقف نفسه. فإذا واجهنا موقف أو مشكل غير محدد المعالم و غير واضح و يحتاج إلي تحديد المجال الذي نريد أن نركز عليه اهتمامنا فإننا نبدأ **بمرحلة التوصل للمنظفة ضبابية** سميت كذلك لأنها تمثل مشكلات أو تحديات غير محددة وتأتي في صياغات معقدة غير واضحة تتطلب إعادة توضيح، و يحتاج ذلك إلى النظرة الواسعة المتعددة الاتجاهات للمهمة المطلوبة ثم تحديد الاتجاه الذي نريد ان نتخذه و نوجه جهدنا فيه لحل المشكلة، في حين إذا كان الاتجاه واضحا و محددا في حل المشكلة يبقي فقط جمع المعلومات و البيانات المحيطة بالموضوع التي تمدنا بالمعرفة التي نحتاجها عن المتغيرات التي بدورها تسمح بتحديد أفضل للنقاط الأساسية و الجوهرية للمشكل المطروح و الفهم الدقيق و الكامل للموقف الراهن.

في هذه الحالة تبدأ **مرحلة التواصل للبيانات و المعلومات لحل المشكل** و هي تمثل مرحلة متعبة كما و صفها لوبا (**2017**) **Labat** بحيث تتطلب للقائم عليها أن يكون نبيه فضولي و متحمس بالإضافة إلي تقبل عدم التوصل إلي ذلك (أي المعلومة) حالا ، كما أن التحدي الحقيقي عند معالجة المشكل يتضمن التوصل إلى معرفة و تحديد ما هي المعلومات التي يجب الاهتمام بها، ففي مواجهتنا للعديد من المشكلات يتطلب ذلك الفصل عن طريق قرار ما بين المعلومات المهمة و المعلومات الثانوية. كما يقترح من جهته **شوفيل Chauvel 2006** تحديد المعلومات بقائمة ويفضل أن تكون رقمية إن أمكن ذلك فالمشكلات المقروءة عن طريق وقائع مكتوبة أو رقمية هي مصدر يعبر عن نفسه ما يجعله مهما أثناء الاختيار النهائي للمشكل المعالج. ونلخص بدوره **صفاء الأعسر** الطريقة المتبعة في مكون فهم المشكلة لتحديد وتوضيح المشكل وتوجيه الفكر نحو هدف معين في الجدول التالي:

جدول رقم (14) الجذوع

الجذوع

المشكلة العامة	البحث عن البيانات	تحديد المشكلة
أليس من المرغوب فيه (يستخدم لتوليد الفرص) **اخشي أن ...(يستخدم لتوليد التحديات و العقبات)**	-البيانات لتوليد المعرفة التي تتجاوز الحقائق -الحقائق والآراء من؟ متى؟ أين؟ لماذا؟ كيف؟ ماذا؟	كيف يمكن أن... (يستخدم لتوليد صياغات متعددة للمشكلة) إي سبيل تحقيق...(يستخدم لتوليد صياغات متعددة)

المصدر: صفاء الأعسر بدون سنة، ص: 152

كل خطوة من هذه الخطوات الثلاث المدونة في الجدول لديها وظيفة معينة في تناول المشكلة، فالمشكلة **العامة** يتوصل من خلالها إلى التحديد العام للفرص والتحديات المتنوعة المحيط بالمشكل القائم بتوظيف عبارتي " أليس من المرغوب فيه .... و " أخشى أن..."، ثم تليها الخطوة الثانية المتمثلة في **البحث عن البيانات** لغرض جمع المعارف والأفكار والحقائق والآراء لتفهم أكثر للموقف الراهن وذلك باستخدام الصيغ التالية من، متى، أين، لماذا، كيف، ماذا؟ فبعد تفهم الموفق أو المشكل يتم تحديده وصياغته بطريقة جيدة. هذا في حالة ما إذا كان الموقف أو الوضعية تتواجد على شكل مجموع المشاكل، أما إذا كان الموقف الراهن واضح و فريد Unique في هذه الحالة يمكن المرور مباشرة إلى تعريف و تحديد المشكل بالاعتماد على **مرحلة التوصل لمشكلة محددة** تقوم على فهم الفجوة القائمة بين الواقع و تصورنا للمستقبل، فالاختلاف الملاحظ يعبر عنه بمصطلح فجوة (خلل Ecart) و من خلال هذا يتم تحديد المسار و الاتجاه الذي سوف نركز عليه اهتمامنا لسد هذه الفجوة و إحداث التقارب لنتوصل بعدها إلي الصياغة الجيدة للمشكلة، هذه الصياغة تسمح لنا بإثارة الأفكار التي تساعدنا على حلها و كنتيجة لأي عملية هناك سلوك أو قرار أو فعل يتخذ و تمثل **مخرجات النسق** التي قد تصل إلي نتائج متعددة فالنتيجة هي المحدد الوحيد للمرحلة التي سوف تلي فإذا توصلنا إلي تحديد المشكلة نحتاج إلي الانتقال إلي الخطوة الثانية في حل المشكلات و هي **مرحلة معرفة الأسباب.**

ب. **معرفة أسباب المشكل:** تتضمن هذه المرحلة البحث عن كل الأسباب الممكنة المسؤولة عن إحداث وظهور المشكلات، ويشير في هذا المقام **شوفيل (2000) Chauvel** أن هذه المرحلة تتعرض لثلاثة احتمالات:

← في حالة ما إذا هناك دراسة ومعرفة للأسباب الحقيقية للمشكل المطروح دون غموض يمكن المرور مباشرة إلى البحث واختيار الحل.

← في حالة ما إذا كان هناك توقع لمعرفة الأسباب يتطلب ذلك تفحص ومراجعة فقط للأسباب المطروحة قبل المرور إلى البحث عن الحل الجوهري.

← في حالة عدم وجود أدني فكرة حول الأسباب الحقيقية للمشكل في هذه الحالة نقوم بالبحث عن كل الأسباب الممكنة.

ولتحديد الأسباب الحقيقية للمشكل يتم تجميع الحقائق والوقائع Les faits والدلائل للإجابة عن التساؤلات التالية:

- أين لوحظ المشكل؟
- في أي وقت ظهر؟
- ما هي ظروف حدوث المشكل؟ لماذا؟

كذلك يسمح لنا الاستناد على وثائق والإجابات المتحصلة عليها من خلال تطبيق تقنية التحري Enquêteالتوصل إلى تحديد الأسباب الممكنة والتي لها علاقة بالمشكل المعالج وإعطاء تصور لمجموع الأسباب، تخضع بعدها هذه الأخيرة لتسلسل بصفة مرتبة ويتم الاعتماد في ذلك على معيار الأهمية.

ت. **إيجاد الحل:** لكل مشكل العديد من الحلول الممكنة من بين مجموع هذه الحلول يمكن الأخذ بواحدة، هذه المرحلة تنطلق من التساؤل التالي: ماذا يجب العمل به حاليا لإبطال نتائج المشكل؟ فضرورة إيجاد الحلول ولو مؤقتة مرتبطة ب:

← خطورة المشكل نتائجه، تكلفته، رهاناته.

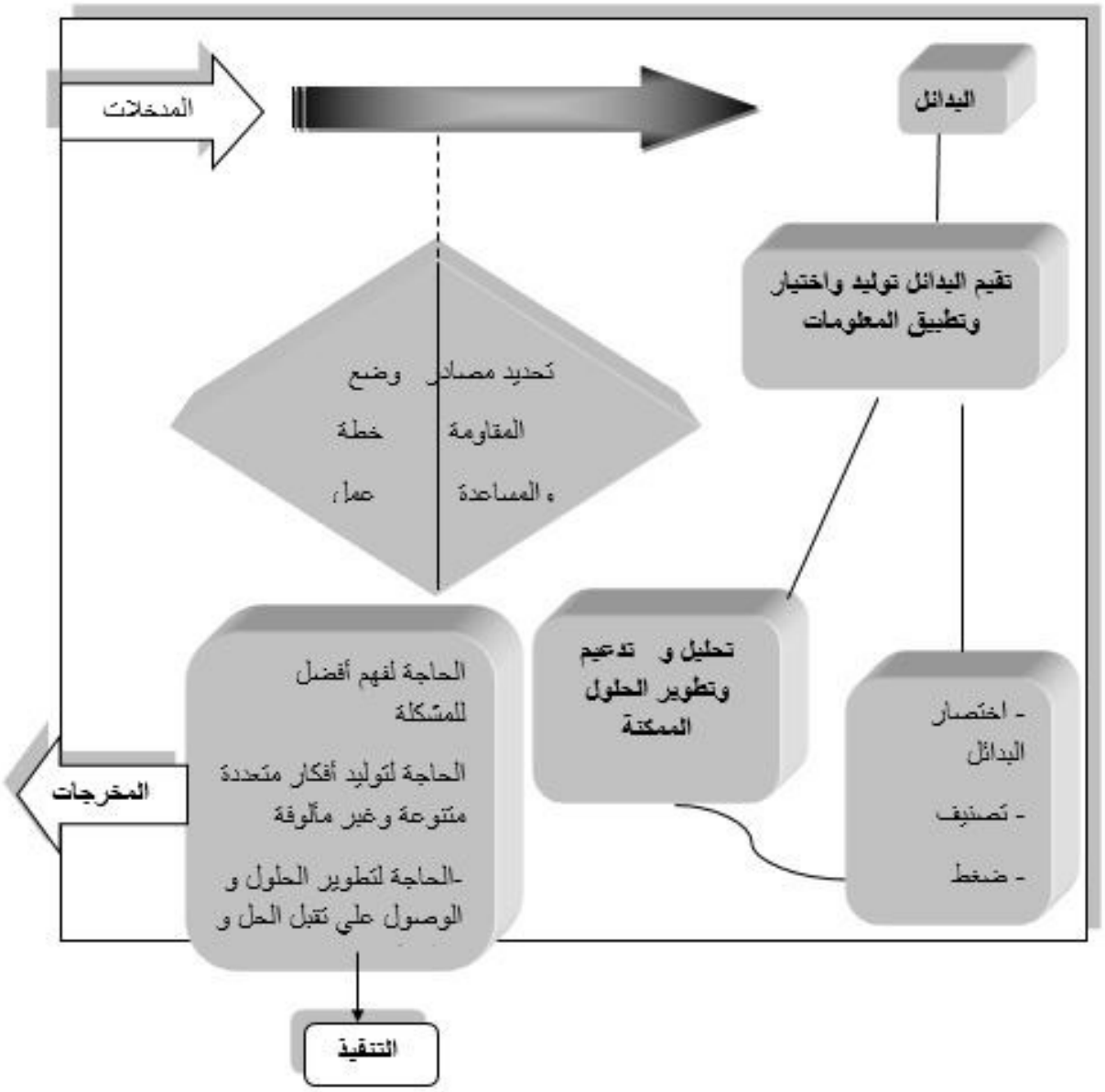
← يتمثل في وضعية مستعجلة.

← تطور المشكل.

إذا تميزت المشكلات بكل هذه الخاصيات أو واحدة منها تستدعي حلول فورية ولو مؤقتة للحد من النتائج السلبية التي قد يترتب عن كل تأخر في حلها. هذه المرحلة تتضمن عنصرين ضروريين للخروج بالحل النهائي للمشكل المعالج وهما: **البحث عن الحلول** يتم فيه تحديد كل الحلول الممكنة بالنسبة لكل الأسباب وثانيا إيجاد **الحل النهائي**: يتمثل في عملية اتخاذ القرار بالأخذ بواحدة أو اثنين من الحلول المقترحة.

ث. **مرحلة التنفيذ أو البدء بالإجراء :Action** تترجم هذه المرحلة بتطبيق الحل المختار بهدف إحداث التغير فلابد من تحويل الأفكار إلى أفعال ومخططات إجرائية للتنفيذ، هذا المخطط عليه أن يجيب على التساؤلات التالية: ما الذي يجب العمل به؟ من الذي وجب القيام به؟ متى يجب القيام بذلك؟ أين وكيف يجب القيام به؟ كما تستوجب هذه المرحلة إضافة إلى ضمان تطبيق الحل، السهر على متابعة فعاليته حيث يجب تفحص ما إذا كان تطبيق الحل يعطي النتائج المطلوبة، وقياس فعالية هذا الحل يسمح باستنتاج أن المشكل قد تم حله نهائيا وبالتالي التخلص منه. وفي هذا السياق يعرض **صفاء الاعسر (2000)** نسق يوضح من خلاله كيفية إجراء عمليتي الاختيار وتنفيذ الحل، وحتى تتخذ الخطوات التنفيذية لا بد من فهم مداخلات العمليات والمخرجات التي تمثل نسق هذه المرحلة:

شكل رقم (41) التخطيط للتنفيذ



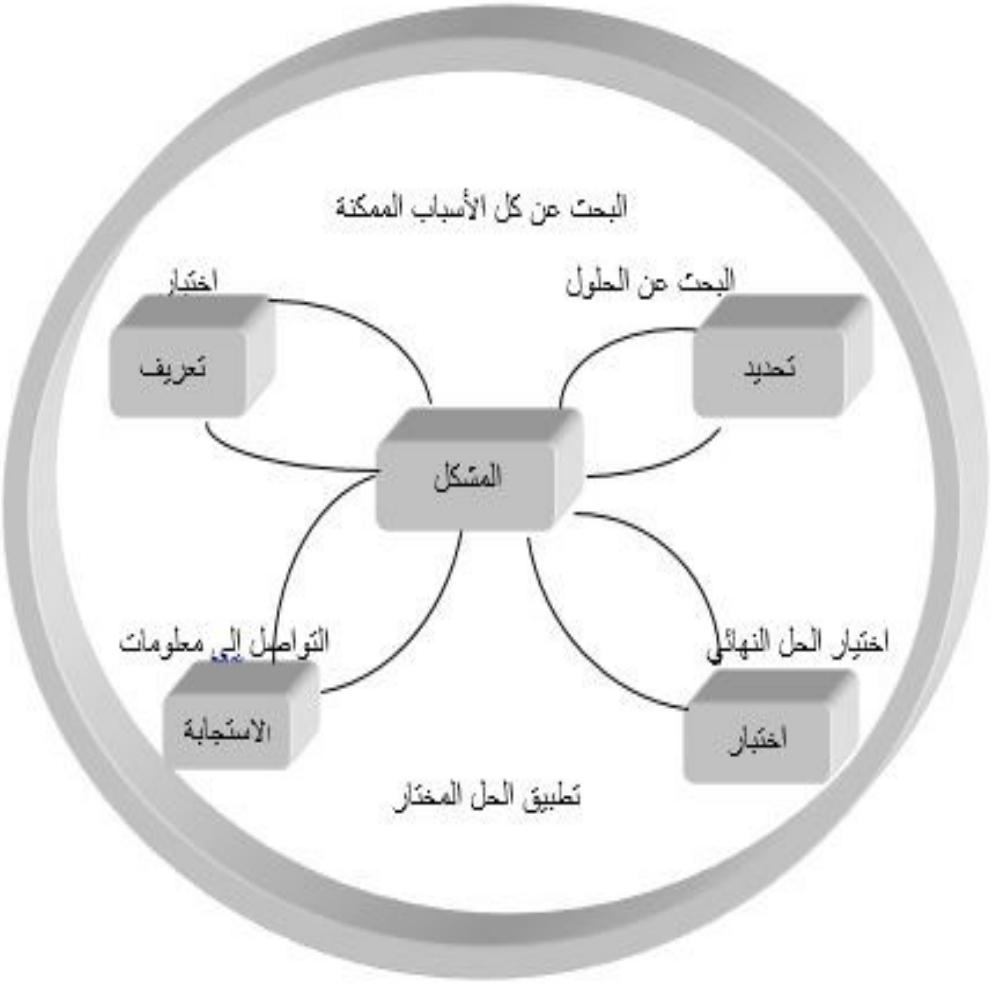
المصدر: صفاء الأعسر، ص: 216.

تمثل مداخلات هذا النسق في البدائل المختارة حيث يتم معالجتها على مستوي العمليات من خلال مرحلتين: **البحث عن الحل** (التوصل للحل) **وقبول الحل.** ففي **المرحلة الأولي** يتم تحليل وتقيم البدائل لمحاولة تصنيفها وتحديد الأولوية منها لاختيار انفع وأفضل منها حلا بالاعتماد على معايير ومؤشرات مهمة، لأجل ذلك فهي عملية تحويل هذه البدائل أو الأفكار إلى أفعال وحلول قابلة للتنفيذ.

وتعمل المرحلة **الثانية** بدورها على جعل هذه الحلول عملية واقعية من خلال تحديد إجراءات التنفيذ ووضع خطة عمل لتحقيق عملية التغير بفعالية، وبهذا الشكل تتمثل هذه المرحلة في الانتقال من الموقف الراهن إلى المستقبل المرغوب. ونتائج مرحلة العمليات هي التي تحدد **مخرجات النسق** فالرضى عن الحل المتوصل إلية يسمح لنا بوضع خطة للتنفيذ، تحدد فيها الإجراءات اللازمة لتحويل الحلول التي تم اختيارها إلى واقع وفعل تنفيذي من أجل إحداث التغيير، أما إذا كانت النتيجة عكس ذلك يتوجب إعادة المرحلة الراهنة أو العودة إلى سابقتها والنتيجة المتواصلة إليها هي التي تفرض ذلك.

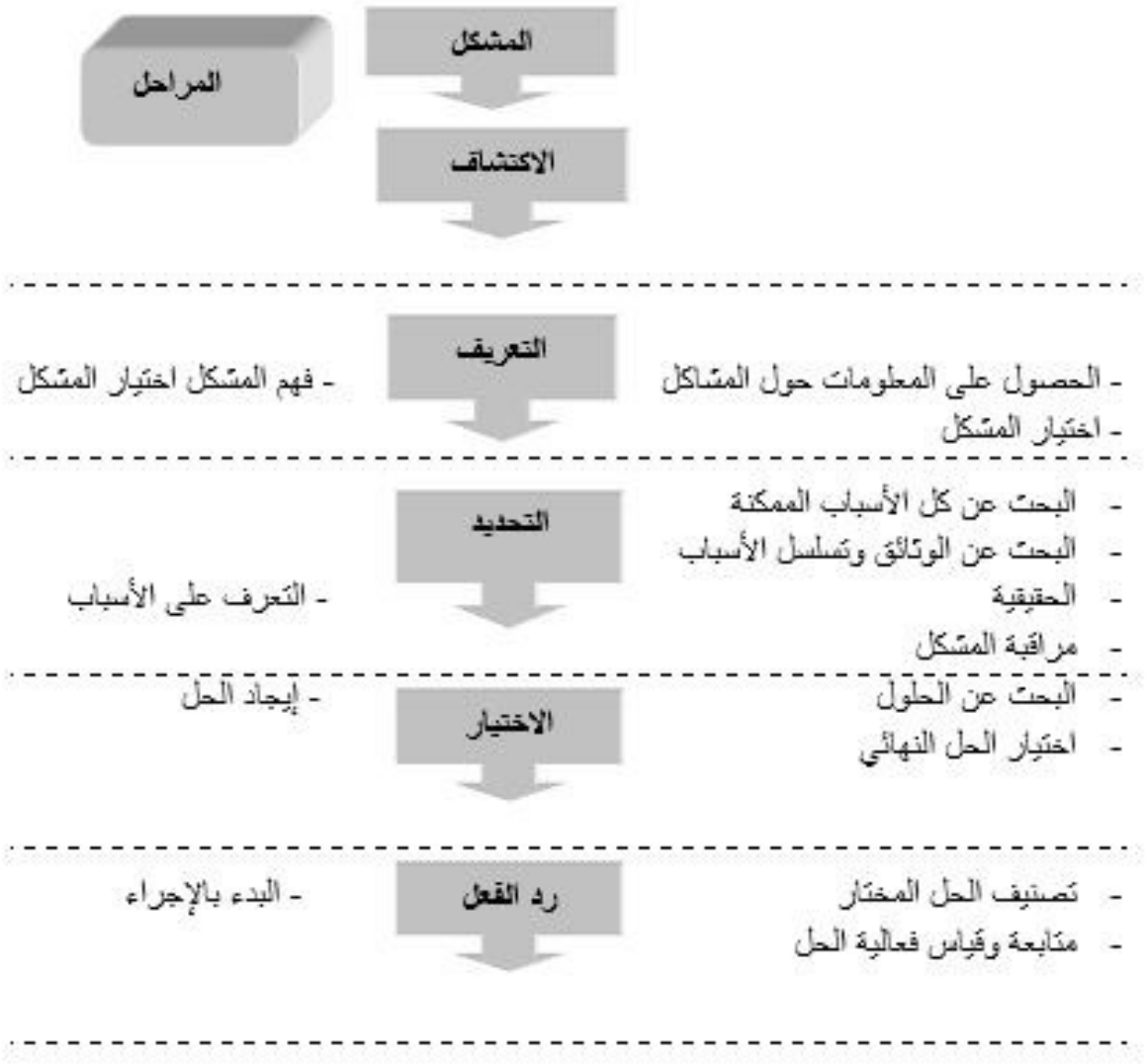
كحوصلة لما جاء سابقا من مراحل نسق حل المشكلات نقترح عن **شوفيل (2006) Chauvel** الاستناد إلى المنحنيين التاليين :

الشكل رقم (42) طريقة حل المشاكل (الدماغ الأيمن).



Source : Chauvel,2006, P40

الشكل رقم (43) طريقة حل المشكل (الدماغ الأيسر)



Source : Chauvel,2006, P48

المرحلة الأخيرة من هذا النسق هي مرحلة هامة، يتم فيها بالإضافة إلى إيجاد الحل النهائي تفحص ما إذا كان تطبيق الحل يعطى النتائج المطلوب فهي متابعة لقياس فعالية هذا الحل باستنتاج أن المشكل تم حله نهائيا.

3- 2 صندوق الأدوات La boite à outils

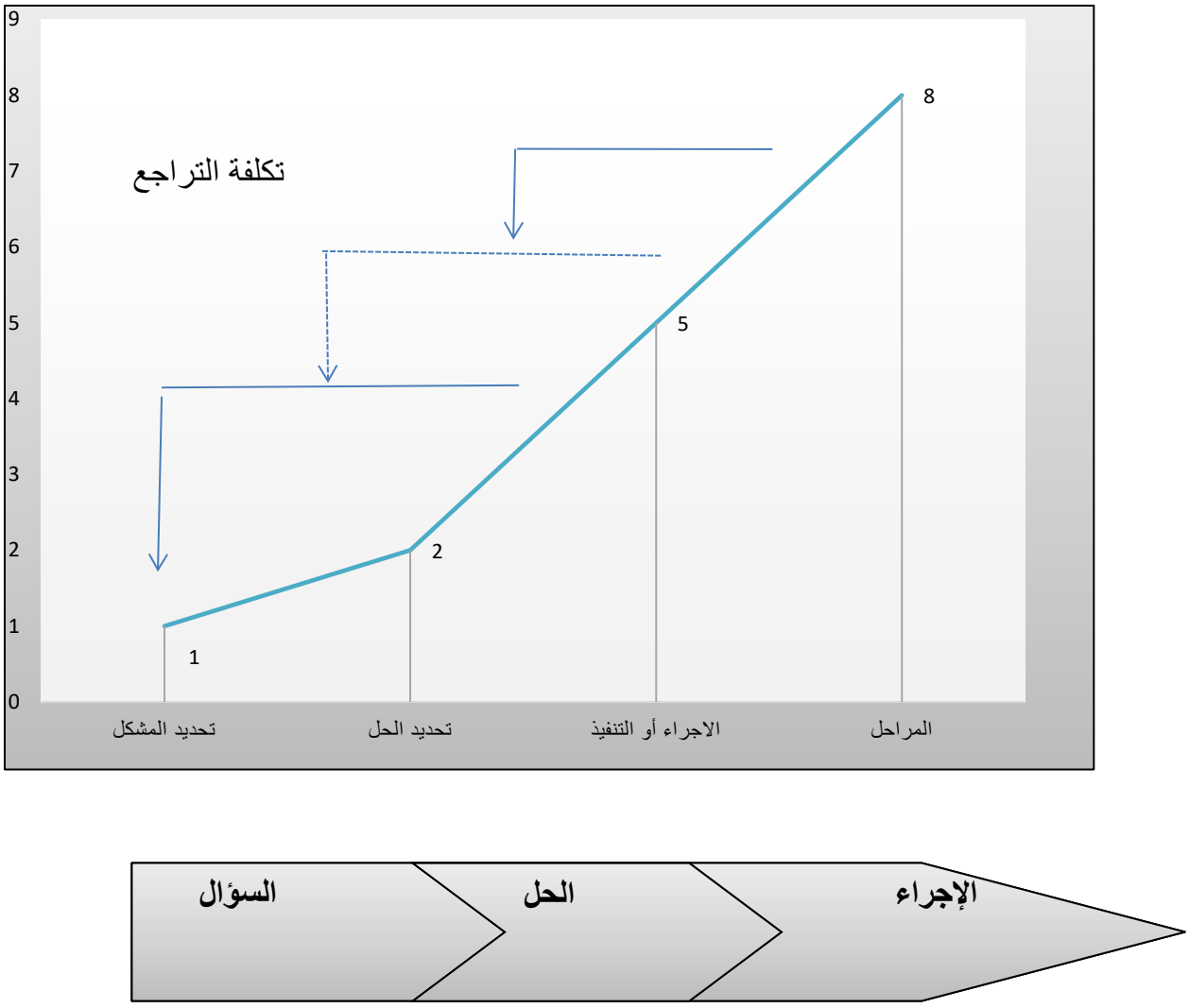
اقترح **شوفيل (2006) Chauvel** في كتابه «Méthode et outils pour résoudre un problème» العديد من الأدوات التي يمكن الاستعانة بها في حل المشكلات، وجمعها في صندوق أطلق

عليه **صندوق الأدوات La boite à outils** هذا يساعد بشكل كبير على حل المشكلات كل واحد منها (الأدوات) تحمل أفكار ثمينة تساهم في التقدم بالمشكل نحو الحل النهائي وتم اختيار من بين هذه الأدوات ما يلي:

1. **العصف الذهني (الانعكاس أو التفكير الذهني) Brainstorming**: هي جلسة عمل تسمح بإنتاج قدر المستطاع أفكارا بطرقة جماعية لتحديد المشكلات والبحث عن أسبابها مع اقتراح حلول لها.
2. **الاقتراع البسيط Vote simple:** هي تقنية ما قبل الاختيار pré sélectionتسمح بانتقاء المشاكل الواجب معالجتها في جلسة Brainstorming كل مشارك لديه فرصة اختيار ثلاثة أو خمس مواضع التي يعتبرونها من الأولويات.
3. **Q Q O Q C P :** هي تقنية معلوماتية للبحث عن أسباب المشكل وحله: ماذا Quoi ؟ من Qui؟ أين Ou؟ متىQuand؟ كيف Commentو لماذاPourquoi؟ من الممكن أيضا استعمالها لوضع مخطط الإجراء programme d'action للحل المقترح.
4. **المنحني البياني سبب -أثر: effet - cause** الأسباب تجتمع في سلالة ذو خمسة «M» Main d'œuvre: المستخدمين، Matériel الوسائل، المادة Matière, المنهجية (الطريقة) Méthode والمحيط .Milieu
5. **مصفوفة التقديرات (الترجيحات) :Matrice de pondération** هي تقنية للانتقاء النهائي للمشكل المراد حله من طرف فريق العمل، تطبق هذه التقنية عندما لا يتجاوز عدد المشكلات ما قبل الاختيار présélection ثمانية حيث يتم مقارنة كل مشكل بالأخر من منطلق الأهمية المنسوب إليه.
6. **منطق إنه ليس "Est n'est pas"**: هي تقنية تسمح بفرز المعلومات المتعلقة بالمشكل من منظورين: ما هو موجود؟ وما هو غير موجود؟
7. **منحني بياني متعدد المعايير:** هي مصفوفة ببوابتان تسمحان بمقارنة الحلول من خلال مجموعة من المعايير والأهداف والأخذ بالحل الأكثر إيجابية.

من خلال كل المعطيات والمعلومات والبيانات التي تعرضت بالتفصيل لسياق عملية حل المشكلات والتي جاءت على شكل شرح أو أشكال أو منحنيات، نتبنى المنحني المقترح من طرف لابا Labat (2017) الذي أطلق عليه اسم "منحني الشر " La courbe maléfique كملخص لتبسيط نسق حل المشكلات الذي يمثل أحد اهتمامات المستشارون الاستراتيجيون و المنظمون والاختصاصيون سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها.

شكل رقم(44)المنحني الشر



Source :Labat ,2017,P129

يشير المنحني أن **مرحلة تحديد المشكل** تمس الظروف التي أدت إلى هذا المشكل، ولكن طبيعة الإنسان يجعله أليا systématiqueبمعني صعوبة إيجاد الحل راجع لعدم الصياغة الجيدة للسؤال أو لم يأخذ الوقت الكافي لتحليل المشكل أوفي بعض الأحيان يقفز بدون وعي هذه المرحلة الأولية للمشكل ويستعجل بالأخذ بأول حل يتبادر في ذهنه فهو يقفز هذه المرحلة ضانا منه أنه يعرف المشكل رغم أن هذه المرحلة تتطلب الوقت للحصول على الدقة والوضوح. أما فيما يخص المرحلة الثانية **تحديد الحل** هو نتاج فرز مجوع البدائل والخيارات الممكنة والمقترحة، وتتم عملية الفرز هذه من خلال المعايير الموضوعة من طرف المنظمة من بينها الأهمية، الأولوية، الإمكانيات .... إلخ فعلى أساس أحد أو مجموع هذه المعايير يتم اختيار الحل الأفضل. وتنتهي هذه المرحلة **بقرار** هذا القرار يتم تحويله إلى فعل أو إجراء يتم اتخاذه وإتباعه للخروج بالوضعية الحالية الأولية إلى الوضعية المرغوبة وهي ما تتضمنه المرحلة الأخيرة من هذا المنحنى.

كذلك يظهر لنا من خلال ما تقدم أن كل **مشكلة** تتضمن **ثلاثة خصائص** هي:

الوضعية الحالية:Etat initiale تتمثل في وصف عناصر الوضعية في بداية المشكل.

الوضعية النهائية :Etat Final تتمثل في التوصل إلى حل المشكل.

الصعوبات :Les obstacle وتمثل المواقف والظروف التي تعرقل أو تؤخر المرور من الوضعية الأولية إلى الوضعية النهائية.

4- العوامل المؤثرة على حل المشكلات

4-1 **الخبرة : l'expertise** تعد الخبرة المكتسبة خلال المسار المهني مورد أساسي لتميز الفرد بهذه الصفة، في هذا المجال يصف **واتلن(2001) Watlin** الخبير هو الذي يؤدي المهام و النشاطات بمستوى جد عالي بفضل المعارف الخاصة المكتسبة في ميدان خاص, كما حاول العديد من علماء النفس المعرفي أمثال **رينولد (1992) Reynolds،أندرسن (1993) Anderson،شارمز(1994) Charmess** ربط مصطلح الخبرة بمؤشر رقمي حيث اتفقوا بتأهيل الشخص على أنه خبير يجب على

الأقل عشرة سنوات من الممارسة الفعلية، فالممارسة الفعلية تتضمن النشاطات المعقدة و ذات صعوبات خاصة مع إمكانية تصحيح الأخطاء.

فعلى اعتبار أن الفرد يضطر إلي مواجهة المواقف و الوضعيات بصفة مستمرة غالبا ما تكون معقدة، و على الرغم أنه تارة ينجح في تجاوز هذه الصعوبات و يخسر تارة أخرى، فهي تبقي مكتسبا ثمينا للتصدي و مواجهة المواقف الجديد ة فمن خلال المحاولة و الخطأ يطور الفرد مساره المهني و يكتسب خبرة تفتح له المجال لتحمل المسؤوليات و هذا ما يمكنه من مواجهة الوضعيات المعقدة و النجاح في ذلك، و كدليل على ذلك ما توصل إليه المختص في علم النفس **جورجس (1940) Georges** منقولا عن **(2017) Labat** من خلال دراسة جد قيمة حول هذا الموضوع عند دراسته بالتفصيل لآليات التعلم و توصل من خلالها إلى أن الفرد عندما يستعين بصفة واسعة بخبرته السابقة و السلوكات المتكررة لتحليل الوضعية التي يواجهها فهو يطبق ما يسمي ب"**العملية المعرفية المنقولة أو المتطورة " Processus cognitif reproductif**في هذه الحالة يكون أكثر فعالية في إعادة إنتاج الحل المستعمل مسبقا، و العكس عندما يكون أمام وضعية جديدة دون حكم أو معرفة مسبقة فالتحليل يرتكز على ما يسمي ب " **العملية المعرفية المنتجة" processus cognitif productif** و في هذه الحالة الفرد يكون اقل فعالية في اتخاذ الحل مقارنة بالوضعية الأولي.

2-4 آلية التفكير La mécanisation de la pense: يقصد **واتلن Watlin 2001** بآلية التفكير لدى الفرد الذي يحل مشكلة في محاولة تطبيق إجراءات معمولة بها مسبقا لحل مشاكل أخرىّ، هذا التعلم بالاستعانة بالذاكرة ينتج عنه ما يسمي "**بالروتين الذهني** " الذي يحول دون الوصول إلى الفعالية في حل المشكلات، ذلك أن حل المشكلة باستعمال نفس الأسلوب يقيد الفرد ويخلق لديه ما يسمي بآلية نسق التفكير Automatisation de leurs processus de pensé و هو يؤثر على نوعية الحل المأخوذة للمشكل.

3-4 الاستدلال :Raisonnées بالإضافة إلى الخبرة ومجموع الإجراءات الروتينية في تمكين الفرد على حل المشكلات، كذلك يتضمن معالجتنا للمشاكل قدرتنا على الاستدلال.

4-4 التخوف والشكوك: لا يمكن إهمال الضغط الذي يعتبر طبيعيا بالنسبة للشخص الذي يواجه مشكلة ولا يتوصل إلى حل تدور في ذهنه نتيجة لذلك قائمة عن الهموم، ليس لها علاقة بالمشكل المطروح ولكن بقدرته على تحمل المسؤولية.

4-5 الذكاء والمهارة: من مهمة صانع القرار التحلي بالذكاء والمهارة للذهاب إلى أبعد حد لصياغة المشكل من خلال الاستدلال واستنتاج العبر والدروس من الماضي لتجنب الوقوع في نفس الظروف يترتب عنها نفس الأثر، حاول في هذا السياق **صفاء الاعسر (2000)** بناء قاعدة مهارات لحل المشكلات ترتكز على:

- أن تكون له نظرة واسعة للمشكلة وفي اتجاهات جديدة ومتنوعة.
- يستطيع توليد أفكار جديدة وغير عادية وفيها مهارة عن المشكلة وفيها قفزات بعيدة.
- يستطيع تحديد المشكلات القائمة في الإطار الراهن ويرى أبعد من ذلك.

هذه القاعدة تحتاج إلى تكامل معرفي من إدراك وتفكير تحليلي ومنطقي الذي يوفر للفرد رصيد ذهني معرفي يرفع من كفاءته في التعامل مع المشكلات وإيجاد حلول قاطعة لها والتطبيق الذهني المعرفي يعني المهارة. هذه المهارة التي أصبح المسير بحاجة إلي اكتسابها و تنميتها باستمرار اليوم أكثر مما مضي نظرا لتعقد المشكلات الإدارية و التسيرية الناتجة عن تعقد المنظمات التي تفرض السرعة في التصرف والإبداع و إيجاد الحلول، لأن استمرارها أو زوالها متوقف على النتائج المترتبة عن كيفية التعامل مع هذه المشكلات كمشكلة الإنتاجية الناتجة عن تدهور الجودة، المبيعات و تقادم الآلات، التأخر و مشكلة المنافسة، مشكلة تدهور كفاءة العاملين..... إلخ. فرغم اختلاف مضمون المشكلة فهي تبقي تحمل صيغة **مشكلة** يترتب خاصة على المسير الإجراء الفعال للحد منها.

5- منهجية تحليل المشاكل واتخاذ القرار

الهدف من المنهجية معرفة هيكل العناصر والمعلومات حول المشكل المصاغ، حيث أن اللجوء إلى الطريقة أو المنهجية تساعد على اتخاذ القرار وتزيد من حريته، لأنها تسمح بفهم أفضل للعلاقة بين مختلف العناصر، وفي هذا الصدد اقترح **ستيرم (2004) Sterm** منهجية أو طريقة الهيكلة **Méthode de**

Structuration تساعد على اتخاذ القرار في تحليل المشكل، هذه المنهجية تنصب تحت ثلاثة طرق تمثل العناصر الضرورية في فعالية العمل.

5- 1 طريقة تنظيم المشكل و القرار

وراء كل مشكلة معلومات مخبأة وممزوجة، فالمنهجية الأولي للمساعدة على اتخاذ القرار تتضمن

تحضير مراحل المشكلة والقرار الذي يجب اتخاذه:

المرحلة الأولى / الهدف: هو التعبير الكمي والكيفي للنتيجة المحققة أو المراد تحقيقها.

المرحلة الثانية/ جمع وتحليل المعلومات: تتضمن هذه المرحلة جمع الوقائع أو المعلومات العملية وتحليلها (الآراء المقترحة، التصرفات المكتسبة...)

المرحلة الثالثة / التصنيف: تتعلق بإعطاء قيمة لمختلف المواقف، ولتحديد ما إذا كانت هناك ضرورة للجوء إلى معلومات أخرى، من الضروري أن يعطي صانع القرار رأيه حول كل المعلومات (مع أو ضد، قبول أو رفض).

المرحلة الرابعة / الإستراتيجية: من خلال جمع الوقائع والموافق وتصنيفها يتم بعدها تحديد الوسائل والإجراءات لتحديد الهدف.

المرحلة الخامسة / الخطة La tactique: هي انحدار تطبيقي للاستراتيجية بمختلف مستوياتها.

المرحلة السادسة / الوسائل الإجرائية :Les moyens d'action سواء كانت مادية تقنية أو إنسانية فهي تسمح خلال المواقف بتطبيق الخطة التي تسمح بالإجابة عن السؤال كيف comment؟

المرحلة السابعة / برنامج العمل (الإجراء):programme d'action يحاول الإجابة عن التساؤل متى Quandأو منQui ؟

مختلف هذه المراحل التي تضمنها تحليل المشكل والمساعد على اتخاذ القرار فيه، جاء تلخيصه في الجدول التالي:

جدول رقم (15) مراحل تحليل المشكل والمساعدة على اتخاذ القرار

جمع الوقائع	ترتيبها	الهدف لماذا يجب التصرف؟ ما هي النتائج الخاصة؟	الخطة	الوسائل	البرمجة
من؟qui ماذا؟quoi عن ماذا؟ de quoi حول ماذا؟ sur quoi مع من؟ avec qui	ما قيمة هذه المعلومات؟ من الضرورة؟ من هي النتيجة الأكثر أهمية؟	الإستراتيجية (أفكار موجهة)	ما هي العناصر الخاصة للتصرف ؟(تطبيق الإستراتيجية)	ما هي الوسائل أو الإجراءات للتصرف؟	متى وجب التصرف؟ أين يتم التصرف؟ من المسؤول عن ذلك؟

Source : Sterm,2004, P139

5 – 2 طريقة المعايير Méthode de critères

هي طريقة تساعد على اتخاذ القرار بالإجابة على التساؤل التالي: كيف نتأكد أننا لم نهمل أي عنصر من العناصر المهمة لاتخاذ القرار؟ فعلى اعتبار أن المؤسسة هي مزيج لمختلف **الوظائف الخمس: الإنتاجية، التجارية، المالية، الإنسانية، التشريعية** وبالتالي كل قرار في هذه المؤسسة عليه أن يأخذ بعين الاعتبار مختلف هذه الوظائف من منطلق الأهمية والاعتماد على نفس المبدأ أو المعيار بالنسبة لكل قرار، فطريقة المعيار ترتكز على هذه الفكرة فهي تقترح توضيح المشكل المعالج باستعمال تصفية تمس مختلف الوظائف الخمس للمؤسسة، حيث أن المشكل يدرك جيدا عندما يعالج عن طريق مجموعة كبيرة من المعايير

حيث يتم تحديد كما أشار **كاست (2002) kast** مختلف القرارات الممكنة من منطلق المعايير الموضوعة و يتم اختيار من بين هذه القرارات القرار الاستراتيجي

- المعيار التجاري/التسوق -
المعيار التشريعي /السياسي
- المعيار الاقتصادي / المالي -
المعيار الإنساني / النفسي الاجتماعي
- المعيار التنظيمي/ التقني

جدول رقم (16) معايير تصنيف المشكل

معايير تحليل و تصنيف	الوقائع	التقدير	الاقتراحات
السوق/ التجارة			
الاقتصاد/ المالية			
التشريع/ السياسة			
التنظيم/ التقنية			
النفسي الاجتماعي			

Source : Sterm,2004, P141

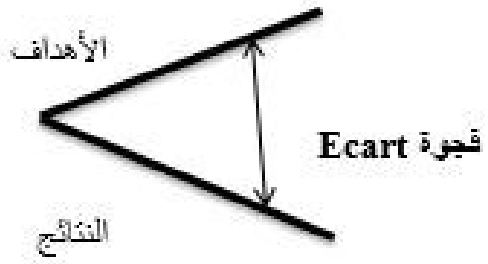
إضافة إلى ذلك يجب التفكير في كل مرة وجب اتخاذ القرار فيه، وضع كل مشكلة تحت تصفية كل واحد من هذه المعايير.

3-5 نموذج التحكم الآلي :Cybernétique

النموذج المقترح يساعد على حل كل مشكل متعلق بالتفكك أو **الخلل الوظيفي Dysfonctionnement**، ونعني بالتفكك الوظيفي هو نتاج مقارنة الأهداف المسطرة بالنتائج

المتحصل عليها ما ينتج عنه من نقائص يسمي في هذه الحالة **فجوة Ecart**هذا الأخير إذا هو تفكك وظيفي في النظام المطبق.

الشكل رقم (45) تمثيل الخلل أو التفكك الوظيفي



Source : kast ,2002, P144

هذا النموذج يرتكز على خاصية تعديل النظام فعندما نتنبأ في الوضعية الراهنة بوجود فجوة مقارنة بالوضعية المسطرة (المستهدفة)، فتحليل الوضعية في هذه الحالة تتطلب ما يسمي **بالإجراء التصحيحي Action corrective**الذي يعتبر في حد ذاته قرارا لتعديل النظام يتضمن، هذا النموذج بدوره **ثلاثة خطوات** هي:

أ.**الخطوة الأولى / وضع النموذج**: يتطلب المشكل المطروح اتخاذ العناصر التالية:

1. الهدف.....: لماذا يجب التصرف؟
2. المحيط.....: في أي مضمون (اقتصادي، أنساني) يجري الأجواء؟
3. مركز القرار.....: من الذي يتصرف؟
4. وسائل الإجراء.....: كيف يتصرف؟ (الوسائل المالية، الاقتصادية، الإنسانية)
5. مستقبل الإجراء.....: حول من وماذا نتصرف؟
6. الآثار المترتبة.....: ما هي نتائج الإجراء؟
7. مراقبة الآثار.....: من الذي يلتقط النتائج.

Source : kast ,2002, P145

عند البدء بالإجراء التصحيحي من الضروري تحديد أسباب هذه الفجوة، لماذا هذا التفكك الوظيفي؟ بحيث يسمح لنا هذا بالتنبؤ بكل الفرضيات الممكنة من خلال التحليل الجيد المقترح في هذا النموذج.

ب. **الخطوة الثانية/ تحليل الفجوة:** يتم تحليل الفجوة بإتباع كل مراحل النموذج الموضوعة سابقا:

- **الهدف:** هل تم تحديده جيدا كان جد قوى، قابل للتحقيق، قليل الكفاءة.
- **المضمون:** ما هو نصيب المحيط من هذه الفجوة، هل كان ناتج لظروف خاصة غير مقبولة.
- **مركز القرار:** ما هي مسؤولياته، هل هو مقتنع؟ هو الذي اختار الإستراتيجية الملائمة؟
- **وسائل الإجراء:** ما هي الاحتمالات المترتبة عن الوسائل المتعددة في الإجراء، هل هي مناسبة للهدف المسطر؟ هل تم تكيف المعنيين بالتطبيق الجيد لهذا الإجراء؟
- **مستقبل الإجراء:** le récepteur d'action هل تم معالجة السوق بطريقة جيدة، هل تم التحديد الجيد للإجراء؟
- **الأثر أو النتائج المترتبة:** هل تم فعلا تحديد كل الآثار والنتائج المترتبة عن هذا الإجراء.
- **ملتقط النتائج أو مراقب الأثر:** هل تم فعلا التقاط كل النتائج من طرف المراقب؟ هل كان صادق في ذلك؟

ت. **الخطوة الثالثة/ تعديل النظام:** لتفادي الحصول على فجوة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة يجب:

•**العمل على الهدف:** بمعني تغير مضمون الهدف، من المفروض أن يكون الهدف جيدا، كبيرا، قويا، محكما. آما في حالة العكس ونجده إضافة إلى ذلك غير واقعي وغير قابل للتحقيق يستوجب تغيره لإزالة الفجوة بينه وبين النتائج.

•**العمل على المضمون:** وهو الخيار الأكثر صعوبة لأن المضمون لا يحتمل إبعاده تماما عن مركز القرار لهذا يجب أخذه بعين الاعتبار وقت تحديد الهدف.

•**العمل على مركز القرار:** فهو الأجراء الأكثر جوهريا لأنه يتعلق بمهمة جد هامة سواء بالنسبة للوظيفة أو للمؤسسة بصفة عامة.

•**تغير مركز القرار**: مركز القرار هو المسؤول عن التفكك الوظيفي فلا وجود لتفسير آخر بوجود هذه الفجوة إلا عدم قدرة صانع القرار، لذا يتطلب الأمر تغيره في هذه الحالة.

•**العمل على الوسائل الإجرائية**: يعتبر الحل الأكثر اعتمادا، فالوسائل المحددة في الإجراء ان لم تحض بالقبول والرضى يتم تغيره بالوسائل الأكثر تلاءما مع هدف الإجراء.

•**العمل على الآثار وعلى ملتقط النتائج**: تتمثل في التنبؤ ما إذا كان مجموع النتائج ملائمة، بمعنى التساؤل على ما بعد القرار وتعتبر النتائج والأثر مؤشرات يمكن حسابها.

خلاصة الفصل

التخلف التنظيمي لا يكون فقط في العناصر المادية في التنظيم كالشكل و المباني و الآلات و المنتجات أي في المداخلات و المخرجات الملموسة، و لكن يكون التخلف التنظيمي في السلوكات التنظيمية من سلوك الاتصالات، حل المشكلات، اتخاذ القرارات ، التي تعتبر من أهم قوائم السلوكيات الاقتصادية التنظيمية الفعالة، و الفشل في استيعاب معاني هذه السلوكات كقوة مؤثرة في الإنتاج و الأداء و التقدم و التنمية المستدامة هو سبب فشل المنظمات، وفي المقابل تحقيق نتائج فعالة و إيجابية و عصرية فيها ينتج عنه إدارة فعالة لعمليات التشغيل من تخطيط و تنظيم فعال ، تنسيق مناسب...إلخ التي تعتمد في أدائها على أنظمة المساعدة من عمليات الاتصال، اتخاذ القرارات، حل المشكلات. هذه العمليات تعمل كزيت التشحيم لكي تجعل تشغيل العمليات الإدارية تتم بفعالية وسهولة، وتحقيق ذلك يتطلب مسيرين ذوي مهارات وقدرات عالية.

هذا المسير القائم على رأس المؤسسات ذات الإحجام المتوسطة والصغيرة بحاجة اليوم وأكثر من أي وقت إلى تعلم فن الكلام وفن الاستماع في حاجة إلى إتقان مهارة الاتصالات، في حاجة إلى فن حل المشكلات واتخاذ القرار المثالي بشأنها في حاجة إلى تنمية مهاراته التسيرية هذه واكتسابها، وأي تخلف فيها سوف يعني تخلف في ركب التطور الاقتصادي الفني والإداري في محيط يعتبر فيه التجديد التنظيمي عملية دائمة ومستمرة والخطأ فيه مكلف وغير مقبول يهدد استمرارية وبقاء المؤسسة.

فتحقيق الفعالية يتوقف على النتيجة التي تتحقق من تطبيق ما يتخذه المسير من قرارات وعلاجه للمشكلات، وسلامة القرار وإيجاد الحلول المثالية يتوقف على وفرة البيانات والمعلومات اللازمة والصحيحة التي توفرها عملية الاتصال.

وقياس الرصيد المعرفي للمسير في هذه العمليات يتم من خلال قياس مهاراته فيها ومن تم تحديد حاجته الفعلية إلى إنماء هذه المهارات في مؤسسة أين مهاراته تكون محل تساؤل واهتمام.

الباب الثاني: الجانب التطبيقي

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

تمهيد

إذا كان الجانب النظري من البحث مرجعا أساسيا اعتمد تكلفية هامة لجمع المعلومات والأطر المتبناة في الدراسات والنظريات والنماذج، بهدف الإحاطة أكثر بموضوع بحثنا والاستفادة بما جاء به في تفسير نتائج البحث، فإن الجانب التطبيقي هو المحك الفعلي الذي يمكننا من تلمس واقعية هذه المرجعية في الواقع العملي، فهو وسيلة للتقرب من ميدان البحث لتفحص الموضوع المراد البحث فيه والكشف عنه متبعا في ذلك خطوات البحث العلمي ومعالجة النتائج كما وكيفا للوصول إلى حقائق علمية.

تضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة لتحقيق الأهداف الإجرائية للبحث، حيث سنعرض في المرحلة الأولي المنهج المتبع في الدراسة يليه مجتمع وعينة البحث ثم أدوات جمع البيانات وكيفية بنائها ثم التحقيق من صدقها من خلال الدراسة التي أجريت على160مسيرا من مؤسسات اقتصادية صغيرة ومتوسطة الحجم في الجزائر. وخصت المرحلة الثانية لعرض نتائج التحاليل النهائية قصد اختبار فرضيات البحث.

1 - المنهج المستخدم في الدراسة

من المؤكد بأن أي دراسة علمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية إلا باستخدام منهج الذي يمثل مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، في هذا السياق يصف **علي معمر (2008)** المنهج على أنه مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات المنهجية التي يستعين بها الباحث في تنظيم النشاط الذي يقوم به من أجل التقصي عن الحقائق العلمية. بينما يعتبره أخرون استقصاء منظم يهدف إلى إضافة معارف يمكن توضيحها والتحقق من صحتها عن طريق الاختبار العلمي، ويتضح من ذلك أن البحث حتى يكون علميا

لابد أن تكون الطريقة المتبعة فيه علمية وموضوعية، للتوصل إلى أسباب ظاهرة معينة لمحاولة كشفها وكيفية حدوثها ومعرفة العلاقة بين متغيراتها بطرق وأساليب وخطوات محددة للوصول إلى الهدف.

انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث يندرج بحثنا تحت إطار البحوث الوصفية إذ يعتبر المنهج الوصفي حسب ما أشار إليه الباحثان **زويلف والطراونة (1998)** البداية التي تبدأ بها المناهج البحثية الأخرى، فهو يشمل على دراسة الظاهرة وبيان خصائصها وحجمه وكذا جمع المعلومات وتحليلها واستنباط الاستنتاجات.كما يعتبره **علي معمر (2008)** على أنه وصف الظواهر والأحداث وجمع الحقائق والمعلومات عنها وتقرير حالتها، حيث يهدف إلى دراسة الموضوع بوصف وتحليل المكونات الخاصة به وأيضا بدراسة العلاقات التي قد تتواجد بين هذه المكونات. كما يعتمد المنهج الوصفي أساسا على دراسة الواقع العملي المعاش كما هو ويهتم بوصفها والتعبير عنها كما وكيفا. حيث أن التعبير الكيفي يصف لنا في هذه الدراسة طبيعة عمل مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والأهمية التي يوليها بالنسبة لأبعاد المهارات المدروسة، والأهم من ذلك مستوى أدائهم فيها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم الأهمية المعطاة للأبعاد المدروسة (بعد إتخاذ القرار، بعد الاتصالات، بعد حل المشكلات) مقابل حجم ومقدار ومستوى إتقانهم لهذه الأبعاد.وعند الانتهاء من عمليات تشخيص المشكلة المطروحة، تأتي مرحلة التحليل والتأويل والمقارنة من أجل تقديم تفسير للموضوع المعالج وتقييمه من خلال تقدير ما ينبغي أن تكون عليه الأشياء والظواهر وإقتراح لأجل ذلك الحل البديل للظاهرة المدروسة.

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على البحث ألارتباطي الذي يصفه **العساف (2000)** على أنه ذلك النوع من أساليب البحث الذي يمكن بواسطته معرفة إذا كانت هناك علاقة بين متغيرين أو أكثر ومن ثم معرفة درجة تلك العلاقة، ولكن طريقة وصف العلاقة تختلف عن الوصف في أنواع البحوث الأخرى، فالدراسة الارتباطية تصف درجة العلاقة بين اثنين أو أكثر من المتغيرات الكمية وتستخدم في ذلك معامل الارتباط.

لأجل مقارنة النتائج بين مجموعتين اعتمدنا في ذلك على المنهج المقارن الذي بدوره يمثل أحد أنواع المنهج الوصفي الذي يتضمن معرفة وتفسير الفروق بين القيم والدراجات بين المجموعات

والمتغيرات. ويعد المنهج المقارن حسب ما أشار إليه **بوحوش عمار و أخرون (2019)** تلك الخطوات التي يتبعها الباحث في مقارنته للظواهر محل البحث والدراسة، بفحص مستمر لأوجه الشبه والاختلاف فيها، واستخراج تعميمات إمبريقيه عامة حولها. وعملية البحث الوصفي لا تكتمل حتى يتم تنظيم البيانات التي تم جمعها ليتم تحليلها واستخراج استنتاجات ذات دلالة ومغزى بالنسبة للمشكلة المطروحة في الدراسة.

2- مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها

2-1 مجتمع البحث

إن مجتمع البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، يعرفه **موريس أنجرس(2006)**عن **قرافتز Grawitz(1988)** "هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة له مسبقا والتي ترتكز عليها الملاحظة ".(موريس أنجرس، 2006ص:298)

يقصد به البعض الأخر أمثال **علي معمر (2008)** جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث، فقد يكو ن المجتمع من سكان مدينة أو وحدات معرفة بصورة واضحة بحيث يمكن تمييز الوحدات الإحصائية التي تدخل ضمن هذا المجتمع دون غيرها، ويعرف بأنه كل الأفراد الذين يحملون بيانات الظاهرة التي تحت الدراسة، فهو مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات.

حتى يكون البحث مقبولا وقابلا للإنجاز لابد من تعريف مجتمع البحث الذي نريد حصره وتبيان المقاييس المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع.

مهارة مسير المؤسسة هي واحد من الأولويات الضرورية و المهمة لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فالفعالية الشاملة للمؤسسة مرتبطة بجزء كبير على توجيهات، قرارات، و السلوكات المأخوذة من طرفه و اعتبارا أن الدراسة تمس على وجه الخصوص هذه المؤسسات نظرا لهيكلة و استقلالية هذا النوع المؤسسات جعل من مسيرها أو رئيسها قطعة تحكم و سيطرة لتطبيقاته و هو المسبب الرئيسي لاختيار هذه الفئة كمجتمع عام للدراسة و تم التعامل مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصرحة بها

لدى مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية المتواجدة بولاية بجاية التي بلغ عددها 500 مؤسسة صغيرة و متوسطة . وتمثلت المعايير المستعملة من أجل حصر هذا المجتمع

- استقلالية المؤسسة
- أن تكون مؤسسة مصرحة
- المسير هو ذلك الشخص الذي يتواجد في قمة الهرم التنظيمي، يترأس المؤسسة وتقع عليه مهمة ومسؤولية تسير وادارة المؤسسة.

يتكون إذا مجتمع الدراسة الحالية من جميع مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التي تستوفي هذه المعايير.

2-2 عينة البحث

تم اختيار مسيري المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة الحجم في الجزائر، حيث تم اختيار بطريقة قصديه عينة من هذا المجتمع لإجراء البحث واختيار الخصائص السيكولوجية للمقاييس المستخدمة المتمثلة في الصدق والثبات. تم تكوين العينة بطريقة قصديه إذ لم تتوفر لنا قاعدة بيانات تسمح باستخدام المعاينة الاحتمالية فكنا نتصل بالمسيرين في المؤسسات الذين رغبوا في التعاون لإجراء البحث،بحيث تم توزيع250 استمارة على مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تم اختيارها لتمثل المجتمع الأصلي، وتم استرجاع 200 استمارة وبعد مراجعتها تم استبعاد 40 استمارة لعدم استيفائها شروط الإجابة(سوء ملء الاستمارة، عدم الإدلاء ببعض المعلومات الشخصية....)، لتصبح عينة الدراسة 160مؤسسة صغيرة و متوسطة، ما يقابله 160مسيرا ،يتوزعون **حسب حجم المؤسسة** كالتالي:**100** مسيرا من المؤسسات الصغيرة و**60** مسيرا من المؤسسات المتوسطة كما هو مبين في الجدول

جدول رقم (17): توزيع أفراد عينة البحث على المؤسسات

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المتراكمة
مؤسسات صغيرة	100	62,5	62,5	62,5
مؤسسات متوسطة	60	37,5	37,5	100,0
المجموع	160	100,0	100,0	

يظهر من خلال الجدول السابق أن أكبر نسبة لتوزيع أفراد عينة البحث كانت من نصيبالمؤسسات الصغيرة هي62,5%لكثرة إنتشارها وتواجدها في ميدان البحث، ثم تليها نسبة37,5%الخاصة بالمؤسسات المتوسطة، بالرغم من تطبيق الدراسة الأساسية إلا أنه واجهتنا مجموعة من الصعوبات أثناء التطبيق منها :

- فقدان عدد معتبر من الاستمارات التي لم يتم استرجاعها في الوقت المحدد من طرف المستجوبين.
- استبعاد عدد معتبر من الاستمارات وهذا لعدم توفرها على شروط الاستمارة السليمة.
- رفض بعض المسيرون الإجابة على الاستمارة، الذين قد يحملون إجابات تعكس حقا مستواهم مقارنة بالذين أجابوا عليها.

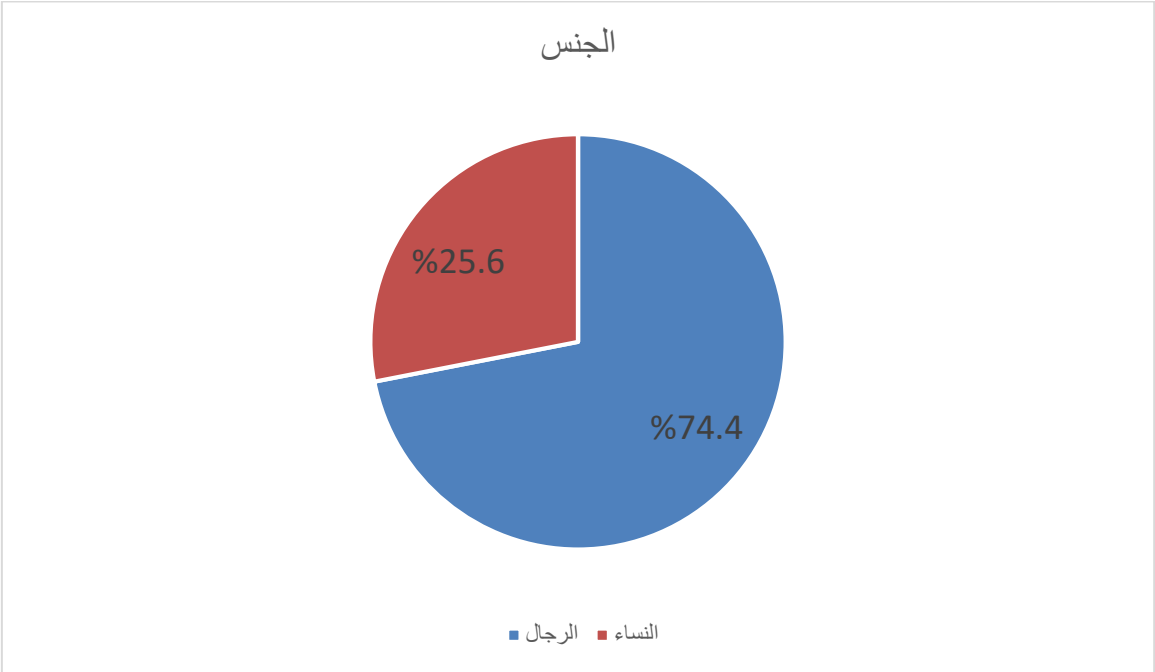
3-2 خصائص عينة البحث

بعد استرجاع جميع الاستمارات التي وفق الباحث في استرجاعها، تم الاطلاع عليها واستبعاد البعض منها، وهذا نظرا لعدم إيفائها الشروط اللازمة (سوء ملء الاستمارة، عدم الإجابة على بعض بنود الاستمارة، ...إلخ)، حيث تم الاحتفاظ بـ 160استمارة، وبهذا بلغ الحجم النهائي لعينة البحث **160**مسيرا.وقد تم اختيار خصائص **الجنس والسن والأقدمية في المركز** لوصف هذه العينة وفيما يلي مجمل خصائص هذه العينة.

أ. **توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

من حيث **الجنس** كانت أغلبية وحدات عينة البحث من الذكور حيث بلغ عددهم**119** مسيرا بما يمثل نسبة **74,4%** من وحدات العينة، في حين بلغ عدد مسيري النساء **41** مسيرة بما يمثل **25,6%** من وحدات العينة. والشكل التالي يبين بوضوح هذا التباين في جنس أفراد عينة البحث.

الشكل رقم (46): توزيع أفراد عينة البحث على متغير الجنس



ب. **توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

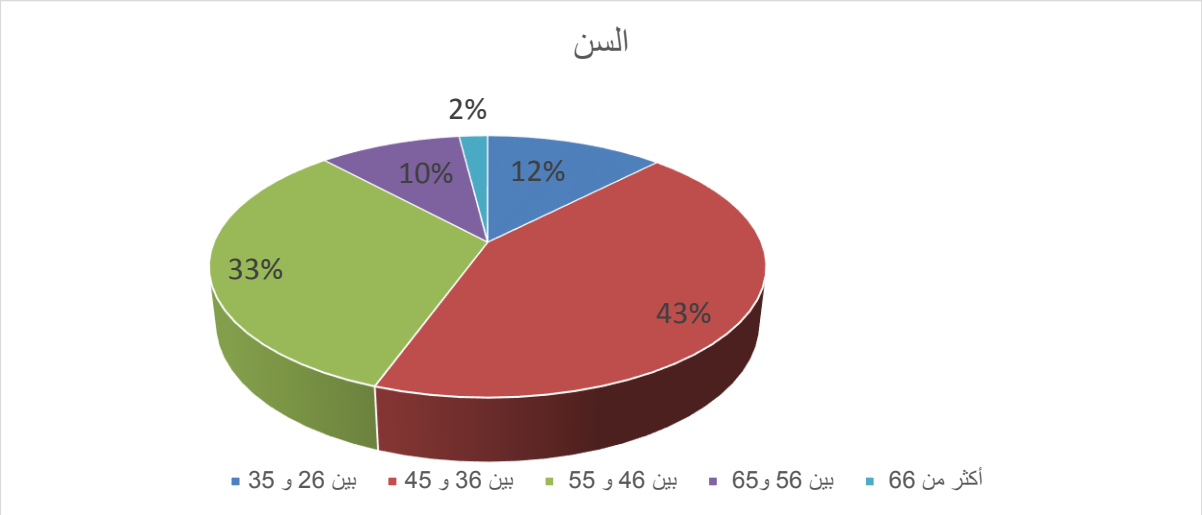
أما بالنسبة لمتغير **السن** فقد تم وصف العينة على أساس فئات عمرية كان عددها خمس فئات كما هو مبين في الجدول رقم(**18**):

جدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المتراكمة
بين 26و35 سنة	20	12,5	12,5	12,5
بين 36و45 سنة	70	43,8	43,8	56,3
بين 46 و55 سنة	53	33,1	33,1	89,4
بين 56 و65 سنة	16	10,0	10,0	99,4
66 فما أكثر	1	6	6	100,0
المجموع	160	100,0	100,0	

يظهر من الجدول أن عدد أفراد العينة الذين يتراوح سنهم بين36و45 سنة هم الأغلبية حيث بلغ عددهم 70مسيرا ويمثلون نسبة34,8% من وحدات العينة، في حين بلغ عدد المسيرين الذين تتراوح أعمارهم بين30 و45 سنة 53 مسيرا وهم يمثلون ما نسبته33,1% من وحدات العينة. الجدير بالملاحظة أن الفئتين تمثلان لوحدهما نسبة 77% تقريبا من وحدات العينة. مما يعني أن غالبية المسيرين من فئة الشباب يظهر ذلك جليا في الشكل رقم (38) الممثل للفئات العمرية لعينة البحث.

الشكل رقم (47) توزيع أفراد عينة البحث على متغير السن



ت. **توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المركز**

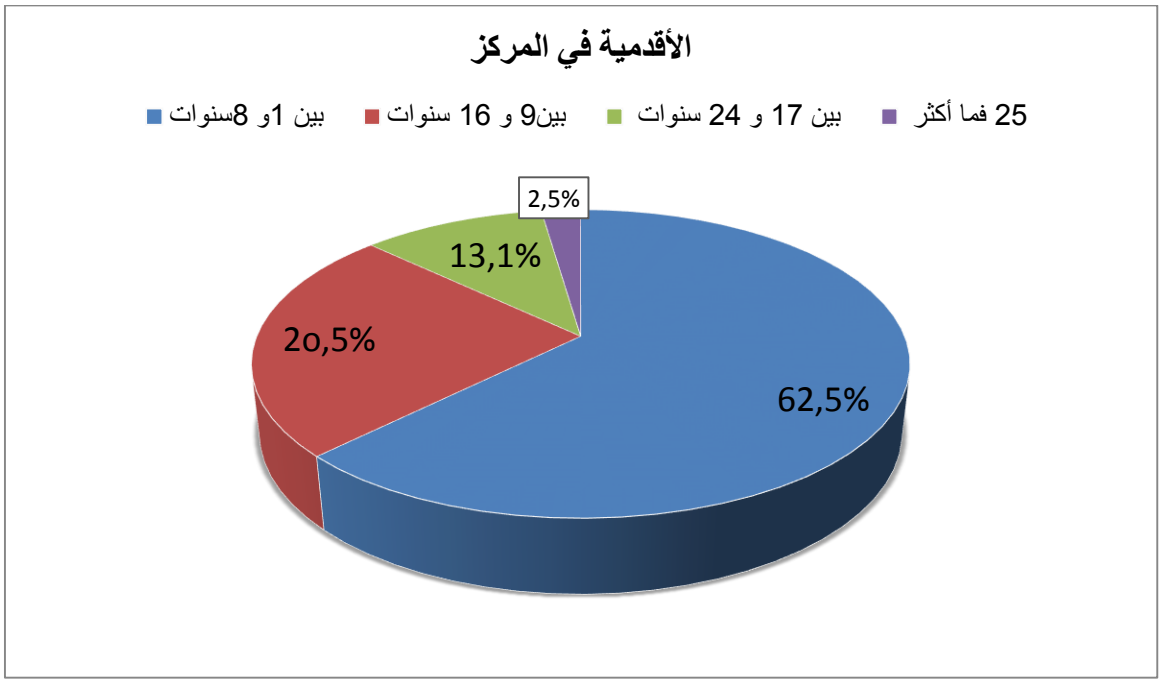
أخيرا فيما يتعلق **بالأقدمية في المركز** فإن أفراد عينة البحث لا يتمتعون بأقدمية عالية حيث أن **100**مسير منهم تتراوح أقدميتهم بين سنة وثماني سنوات وهم الأغلبية حيث يمثلون نسبة**62,5%** من حجم العينة. غير أن هناك فئة تتميز بأقدمية مقبولة وهم المسيرين الذين تتراوح أقدميتهم بين **9** سنوات و16 سنة كما هو موضح في الجدول رقم **19.**

الجدول رقم(19): توزيع عينة البحث على متغير الأقدمية في المركز

	التكرارات	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية المتراكمة
بين 1و8 سنة	100	62,5	62,9	62,9
بين 9و16 سنة	34	21,3	21,4	84,3
بين 17 و24 سنة	21	13,1	13,2	97,5
25 فما أكثر	4	2,5	2,5	100,0
المجموع	159	99,4	100,0	
لم يدلي	1	6		
المجموع الكلي	160	100,0		

يتبين من نتائج الجدول رقم (**19**) أن غالبية المسيرين لا يتمتعون بأقدمية كبيرة في المركز، حيث سجلنا أقدمية تقل عن **8** سنوات بنسبة تقارب **63%**،ومن يتمتع بخبرة معتبرة بين **9** و**24** سنة لا تتعدى نسبتهم **44%** من حجم العينة، والشكل رقم(**39**)يظهر بوضوح هذا التباين في سنوات الأقدمية بين أفراد عينة البحث.

الشكل رقم(48): توزيع أفراد عينة البحث على متغير الأقدمية في المركز



يمكن القول على ضوء الخصائص المقدمة عن أفراد عينة البحث أن أغلبيتهم الساحقة من الذكور وهذا يعكس الواقع في المنطقة التي أجري فيها البحث. بالمقابل فإن أفراد العينة على اختلاف جنسهم هم من الشباب حديث التخرج من الجامعات ومعاهد التكوين وهذا ما تؤكده سنوات الأقدمية في مركز العمل التي تتجاوز **8**سنوات نسبة **63**% تقريبا.

3 – الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أولية وأساسية في البحث العلمي، تهدف أساسا في التعرف على ميدان البحث واكتشاف مدى حضور و تواجد موضوع بحثنا في الواقع العملي، إذ تلعب دورا هاما في مصداقيته، حيث تعتبر مرحلة تحضيرية للدراسة الأساسية أين يتم فيها ضبط التساؤلات والفرضيات والإحاطة بكل متغيرات البحث، وكذا الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث، معرفة الصعوبات التي تواجه الباحث في تطبيق أدوات البحث بحيث تسمح بإختبار مواءمة أدوات البحث من صدق وثبات أي الدراسة السيكومترية للمقاييس المطبقة في البحث المتمثل في مؤشر تحديد الاحتياجات التكوينية الموزع على ثلاثة مقاييس فرعية المتمثلة في :مقياس لتقييم مهارة اتخاذ القرارات، مقياس لتقييم مهارة الاتصالات، مقياس لتقييم مهارة حل المشكلات.

بالإضافة إلى ذلك سمحت الدراسة الاستطلاعية التيشملت بعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،من خلالها أجرت الباحثة مقابلات شفوية مع بعض مسيريها ضمت خمس مقابلات لكل مؤسسة، حيث كان الهدف من اختيار هذه الوسيلة لجمع البيانات الأولية حول موضوع البحث التي مكنتنا من وضع الميكانزمات الضرورية لدراسة مؤشرات البحث، كما ساعدتنا الدراسة الاستطلاعية على التقرب عن من هذه الفئة المهنية التي لا طالما كانت مهمشة من منطلق أخذها كهدف للبحث و الدراسة و لم تعطيها الأبحاث حقها في الجزائر، كما مكنتنا من رصد مفاصل الدراسة وفهم مشكلة البحث أكثر فأكثر والإلمام بالأسباب التي أدت إليها، وكذا السماع للمسيرين لجرد بعض الجوانب المتعلقة بالمتغيرات قيد الدراسة بمعرفة وتحديد مجتمع الدراسة وتحديد خصائص العينة المدروسة وهذا بغية استكمال جمع معلومات تخص البحث،.

أما عن المقابلة فقد كانت مقابلة نصف موجهة مست أغلب جوانب الدراسة، تضمنت مجموعة من الأسئلة تمحورت حول كيفية تسير مؤسساتهم والعمليات الأكثر حضورا وتكرارا وأهمية من عمليات التسيير، ما قادنا إلى اختيار العمليات التسيرية التي استهدفتها الدراسة وهي **عمليات التسيير** التالية: من **اتخاذ القرارات** وحل **المشكلات والاتصالات.** وكان الهدف من وراء ذلك معرفة مدى احترام فئة المسيرين للخطوات المنهجية في أداء هذه العمليات والصعوبات التي يوجهونها في أداءها وتعرقل السير الحسن لمشاريعهم وأهدافهم، وتقديرهم ما إذا كانت الصعوبة متعلقة بعدم الدراية والمعرفة بكيفية أدائها، وضعف الأداء يعبر عن نقص في المهارة من جهة، والتي ساعدتنا من جهة أخرى على فهم إرغامات ومتطلبات العمل في هذه المؤسسات والظروف المهنية التي تحيط بهذه الشريحة.

4 - أداة القياس

تم استخدام مقياس **تقدير الاحتياجات التدريبية والتنظيمية** قصد استخدام نتائجه لاختبار الفرضيات المنبثقة عن إشكالية البحث. المقياس ل **Dr. Kenneth .M .Nowack**المقتبس من موسوعة التدريب والتنمية البشرية المعنونة ب "**العملية التدريبية "ل د. عبد الرحمان توفيق (1993)،**

بحيث تم تصميم هذا المقياس بغرض جمع البيانات المتعلقة بكل من التطوير التنظيمي والاحتياجات التدريبية الفردية ويفيد في صورته الراهنة في تقدير المهارات في المؤسسات ويحتوي على قسمان:

- **القسم الأول**: أبعاد الوظيفة / حياة العمل
- **القسم الثاني** :ينطلق بأبعاد المهارات والمعرفة وهو المعتمد عليه في الدراسة، حيث يطلب من المشاركين ترتيب أهمية كل بعد لوظيفتهم ومستوياتهم الحالية من البراعة والحرفية في كل بعد، ويمكن تحليل النتائج كميا وإحصائيا ثم إعداد تقرير في النهاية عن كل الاحتياجات التدريبية للأفراد

4- 1 خصائص المقياس

يتم تقدير الأبعاد المتعلقة بالوظيفة في **ستة مجالات** محددة وهي:

1. مجال المعرفة الفنية
2. المجال الإداري
3. مجال الاتصالات
4. مجال العلاقات الشخصية المتداخلة
5. مجال اتخاذ القرارات
6. مجال حل المشكلات

كما يمكن إضافة أو حذف أبعاد معينة بما تتفق مع المجموعة المستهدفة، وفى سياق دراستنا اعتمدنا على المجالات التالية: **مجال الاتصالات، مجال اتخاذ القرارات، مجال حل المشكلات.** يقوم المشاركين بترتيب كل الأبعاد حسب الأهمية في وظائفهم وبقدر التحسن / التنمية الذي يشعرون بحاجتهم إليه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية كميا بطرح الأهمية من الكفاءة بمعنى درجة الحاجة تساوي حاصل طرح الأهمية من الكفاءة بالنسبة لكل بعد من المجالات الستة.

4- 2 أبعاد المهارات والمعرفة

بالنسبة لكل بعد من الأبعاد التالية (المهارات) يستوجب:

•**أولا** :تقدير أو ترتيب أهمية كل بعد لمتطلبات الوظيفة الحالية بوضع دائرة حول رقم من (1) إلى (5) حيث:

جدول رقم (20): توزيع ترتيب أهمية كل بعد لمتطلبات الوظيفة

1	2	3	4	5
غير مهم مطلقا	مهم قليلا	مهم إلى حد ما	مهم	مهم جدا

ثانيا: تحديد مستوى البراعة أو الحرفية الحالية في الموقع الحالي بالنسبة لكل من الأبعاد بوضع دائرة حول رقم من (1) إلى (5) حيث:

جدول رقم (21): توزيع ترتيب مستوى البراعة الحالية بالنسبة لكل بعد

1	2	3	4	5
لا توجد مطلقا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

4- 3 -المقاييس الفرعية لقياس حاجة التكوين في الأبعاد المقاسة

تميزت بنود مقاييس الاحتياجات التكوينية في أبعاد اتخاذ القرارات، الاتصالات، حل المشكلات بالوضوح والدقة والبساطة وكان عددها32 بندا لقياس أهمية الحاجة ونفس العدد من البنود لقياس مدى توفر الكفاءة في الشخص المجيب. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (22): توزيع بنود المقياس بالنسبة للأبعاد الثلاث

المقياس / الأبعاد	عدد البنود	
	تقدير الأهمية	تقدير مستوى الكفاءة
اتخاذ القرارات	14	14
الاتصالات	08	08
حل المشكلات	10	10
	32	32

تكون الإجابة على بنود المقياس على سلم من نوع **ليكرت** بخمس إمكانيات تتراوح بين مهم جدا و في المقابل كبيرة جدا و تقابلها الدرجة **5** و مهمة قليلا وفي المقابل قليلا و تقابلها الدرجة**2** وغير مهم مطلقا وفي المقابل لا توجد مطلقا و تقابلها الدرجة**1**كما هي ممثلة في الجدولين رقم (**20**)و(**21**), مع العلم أن كل البنود موجبة و عليه فإن أعلى درجة يمكن أن يتحصل عليها المجيب هي **60** درجة في حين تكون أضعف درجة ممكنة **20** درجة، يجدر الإشارة إلي أن الدرجة العالية في بعد الأهمية في المقياس تدل على أهمية الكفاءة في مركز العمل و كذلك تدل الدرجة العالية في بعد الكفاءة في المقياس على الكفاءة العالية في نفس مركز العمل. تم حساب المتوسط المعدل وهو يساوي مجموع الدرجات على بنود البعد على عدد بنوده.

4- 3 - 1 الخصائص السكومترية للمقياس الفرعي لحاجات التكوين في الاتصال

تم اختبار صدق المقياس الفرعي باستخدام الصدق الداخلي بحساب الارتباطات بين الدرجة الكلية للمقياس الفرعي في كل بعد والبنود المكونة لها وعددها 8 بندا لكل بعد. كما قمنا باختبار ثبات بعدي هذا المقياس الفرعي (الأهمية و الكفاءة الحالية) وثباته الكلي بحساب معامل **آلفا كرونباخ.**

- ✓ **الصدق:**

تم اختبار الصدق الفرعي لحاجات التكوين في الاتصالات في الدراسة الحالية بطريقة الصدق الداخلي و هذا بالنسبة للمقياس الفرعي ككل و كذا بالنسبة لبعديه (الأهمية و الكفاءة الحالية).

فيما يخص **البعد الأول** المتمثل في أهمية مهارة الاتصالات كانت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لهذا البعد والبنود المكونة له تتراوح بين **0,43** و **0,61** و هي كلها دالة عند مستوي الخطأ **α=0.01**,و هو ما يؤكد الصدق الداخلي لهذا البعد. أما فيما يخص **البعد الثاني** المتمثل في مهارة الاتصالات الحالية فقد كانت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لهذا البعد والبنود المكونة له تتراوح بين **0,41**و **0,61**و هي كلها دالة عند مستوى الخطأ **α=0,01** وهو ما يؤكد الصدق الداخلي لهذا البعد.

أخيرا فإن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس الفرعي لحاجات التكوين في الاتصالات وكل بنود البعدين فكانت تتراوح بين **0,30**و **0,41** بالنسبة لبنود الأهمية وبين **0,22-** و **0,55-** بالنسبة لبنود المهارة و هي كلها دالة هند مستوى الخطأ **α=0,01**و هو ما يؤكد الصدق الداخلي لهذا المقياس الفرعي.

- ✓ **الثبات:**

تم التأكد من ثبات المقياس الفرعي لحاجات التكوين في الاتصالات في الدراسة الحالية بطريقة معامل **آلفا كرونباخ** وهذا بالنسبة للمقياس الفرعي ككل وكذا بالنسبة لبعديه (الأهمية والكفاءة الحالية).

حيث كان معامل **آلفا كرونباخ** بالنسبة **للبعد الأول** المتمثل في أهمية مهارة الاتصالات ببنوده **8** يساوي **0,647**ولم يكن من الضروري حذف أي بند والجدول رقم (**23**) يبين ثبات بعد أهمية الاتصال

جدول رقم (23): معامل ثبات أهمية المهارة

عدد البنود	معامل Alpha Cronbach
8	0,647

أما **البعد الثاني** المتمثل في مستوى المهارة الحالية في الاتصال فكان معامل **ألفا كرونباخ** فيه يساوي **0,681**ولم يكن من الضروري حذف أي بند والجدول رقم (**24**) يبين ثبات هذا البعد.

جدول رقم(24): معامل ثبات بعد المهارة

عدد البنود	معامل Alpha Cronbach
8	0,681

أخيرا فإن الثبات الكلي لهذا المقياس الفرعي فقد بلغ **0,60** مما يعني أن المقياس ككل وببعديه ثابت ويمكن استخدام النتائج المحصلة به في اختيار الفرضيات.

جدول رقم (25): معامل ثبات مقياس حاجات التكوين في الاتصالات

عدد البنود	معامل Alpha Cronbach
16	0,599

4- 3 -2الخصائص السيكومترية للقياس الفرعي لحاجات التكوين في اتخاذ القرارات

تمثلت هذه العملية في اختبار صدق المقياس باستخدام الصدق الداخلي بحساب الارتباطات بين الدرجة الكلية للمقياس الفرعي في كل بعد (الأهمية والكفاءة الحالية) والبنود المكونة لها وعددها 14 بندا لكل بعد كما سبقنا الإشارة إليه. كما قمنا بحساب ثبات البعيدين في المقياس الفرعي ثم المقياس على الفرد ككل باستخدام معامل **ألفا كرونباخ** وسوف تعرض النتائج حسب التسلسل المذكور.

- ✓ **الصدق**

تم اختبار الصدق الفرعي لحاجات التكوين في اتخاذ القرارات في الدراسة الحالية بطريقة الصدق الداخلي وهذا بالنسبة للمقياس الفرعي ككل وكذا بالنسبة لبعديه (الأهمية والكفاءة الحالية).

ففيما يخص **البعد الأول** المتمثل في أهمية المهارة كانت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لهذا البعد والبنود المكونة له تتراوح بين**0,30و0,60**وهي كلها دالة عند مستوي الخطأ **α=0.01**,وهو ما يؤكد الصدق الداخلي لهذا البعد. أما فيما يخص **البعد الثاني** المتمثل في مهارة اتخاذ القرارات الحالية فقد كانت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لهذا البعد والبنود المكونة له تتراوح بين **0,30و0,65** و هي كلها دالة عند مستوى الخطأ **α=0,01**و هو ما يؤكد الصدق الداخلي لهذا البعد.

أخيرا فإن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس الفرعي لحاجات التكوين في اتخاذ القرارات وكل بنود البعدين فكانت تتراوح بين **0,20** و**0,45** بالنسبة لبنود الأهمية و بين **0,19-** و **0,63-** بالنسبة لبنود المهارة و هي كلها دالة هند مستوى الخطأ **α=0,01**و هو ما يؤكد الصدق الداخلي لهذا المقياس الفرعي.

- ✓ **الثبات**

تم التأكد من ثبات المقياس الفرعي لحاجات التكوين في اتخاذ القرارات في الدراسة الحالية بطريقة معامل **آلفا كرونباخ** وهذا بالنسبة للمقياس الفرعي ككل وكذا بالنسبة لبعديه (الأهمية والكفاءة الحالية).

كان معامل **آلفا كرونباخ** بالنسبة **للبعد الأول** المتمثل في أهمية مهارة اتخاذ القرارات ببنوده **14** يساوي **0,754**ولم يكن من الضروري حذف أي بند والجدول رقم **(26)** يبين ثبات بعد أهمية كفاءة اتخاذ القرارات للمسيرين في المقياس الفرعي لحاجة التكوين في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (26): معامل ثبات أهمية المهارة

عدد البنود	معامل Alpha Cronbach
14	754

أما **البعد الثاني** المتمثل في مستوى مهارة اتخاذ القرارات الحالية ببنوده **14** فكان معامل **ألفا كرونباخ** فيه يساوي **0,782**ولم يكن من الضروري حذف أي بند والجدول رقم (27) يبين ثبات بعد كفاءة اتخاذ القرارات للمسيرين في المقياس الفرعي لحاجة التكوين في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (27) : معامل الثبات بعد المهارة

عدد البنود	معامل Alpha Cronbach
14	0,782

أخيرا فإن الثبات الكلي لهذا المقياس الفرعي قد بلغ **0,67** مما يعني أن المقياس ككل وببعديه ثابت ويمكن استخدام النتائج المحصلة به في اختيار الفرضيات.

جدول رقم (28): معامل ثبات مقياس حاجات التكوين في اتخاذ القرارات

عدد البنود	معامل Alpha Cronbach
28	0.674

4- 3 - 3 الخصائص السكومترية للمقياس الفرعي لحاجات التكوين في حل المشكلات

تم اختبار صدق المقياس الفرعي باستخدام الصدق الداخلي بحساب الارتباطات بين الدرجة الكلية للمقياس الفرعي في كل بعد والبنود المكونة له وعددها 10بنود لكل بعد. كما قمنا بإختبار ثبات بعدي هذا المقياس الفرعي (الأهمية والكفاءة الحالية) وثباته الكلي بحساب معامل **آلفا كرونباخ.**

- ✓ **الصدق**

تم اختبار الصدق الفرعي لحاجات التكوين في حل المشكلات في الدراسة الحالية بطريقة الصدق الداخلي وهذا بالنسبة للمقياس الفرعي ككل وكذا بالنسبة لبعديه (الأهمية والكفاءة الحالية). كانت معاملات الارتباط بين البعد والبنود المكونة له تتراوح بين **0,41**و**0,60**و هي كلها دالة عند مستوى الخطأ **α=0.01**,وهو ما يؤكد الصدق الداخلي لهذا البعد.

أما فيما يخص **البعد الثاني** المتمثل في المهارة الحالية فقد كانت معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لهذا البعد والبنود المكونة له تتراوح بين **0,41**و**0,61** وهي كلها دالة عند مستوى الخطأ **αα=0,01**وهو ما يؤكد الصدق الداخلي لهذا البعد.

أخيرا فإن معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس الفرعي لحاجات التكوين في حل المشكلات وكل بنود البعدين فكانت تتراوح بين **0,27**و **0,48** بالنسبة لبنود الأهمية وبين **0,16-** و**0,47-** بالنسبة لبنود المهارة، وهي كلها دالة هند مستوى الخطأ **α=0,05**وهو ما يؤكد الصدق الداخلي لهذا المقياس الفرعي.

- ✓ **الثبات:**

تم التأكد من ثبات المقياس الفرعي لحاجات التكوين في حل المشكلات بطريقة معامل **آلفا كرونباخ** وهذا بالنسبة للمقياس الفرعي ككل وكذا بالنسبة لبعديه (الأهمية والكفاءة الحالية).

كان معامل **آلفا كرونباخ** بالنسبة **للبعد الأول** المتمثل في أهمية مهارة حل المشكلات ببنوده **10** يساوي **0,663**ولم يكن من الضروري حذف أي بند والجدول رقم (**29**) يبين ثبات بعد أهمية حل المشكلات.

جدول رقم (29): معامل ثبات أهمية المهارة

عدد البنود	معامل Alpha Cronbach
10	0,663

أما **البعد الثاني** المتمثل في مستوى المهارة الحالية في حل المشكلات فكان معامل **ألفا كرونباخ** فيه يساوي **0,668**ولم يكن من الضروري حذف أي بند والجدول رقم (**30**) يبين ثبات هذا البعد.

جدول رقم (30): معامل ثبات بعد المهارة

عدد البنود	معامل Alpha Cronbach
10	0,668

أخيرا فإن الثبات الكلي لهذا المقياس الفرعي فقد بلغ **0,65**مما يعني أن المقياس ككل وببعديه ثابت، ويمكن استخدام النتائج المحصلة به في اختيار الفرضيات.

جدول رقم(31):معامل ثبات مقياس حاجات التكوين في حل المشكلات

عدد البنود	معامل Alpha Cronbach
10	0,651

4-5 صدق وثبات المقياس الكلي

كانت معاملات الارتباط بين المقياس والمقاييس الفرعية الثلاثة المكونة له تتراوح بين **0,67**و**0,90** في بعد الأهمية وبين **0,67**و **0,91**في بعد المهارة الحالية وهي كلها دالة عند مستوى الخطأ **α=0,001**، أما معامل ثباته فقد بلغ **0,844** وهو ما يؤكد أن المقياس ككل يتمتع بالصدق الداخلي وثبات عاليين. والجدول رقم (**32**) يلخص الخصائص السيكومترية للمقياس.

جدول رقم (32): الخصائص السيكومترية لمقياس تحديد حاجات التكوين

المقياس		عدد البنود	الصدق	الثبات
المقياس الفرعي اتخاذ القرارات	بعد أهمية المهارة	14	0,60-0,30	0,75
	بعد مستوى المهارة الحالي	14	0,65 -,0,3	0,78
	الكلي	28	0,63 – 0,19	0,67
المقياس الفرعي الاتصال	بعد أهمية المهارة	8	0,61 -0,43	0,64
	بعد مستوى المهارة الحالي	8	0,61 – 0,41	0,61
	الكلي	16	0,55 – 0,22	0,60
المقياس الفرعي حل المشكلات	بعد أهمية المهارة	10	0,60-0,41	0,66
	بعد مستوى المهارة الحالي	10	0,60- 0,35	0,66

	الكلي	20	0,47- 0,16	0,65
المقياس		64	0,91- 0,67	0,84

5 - إجراء البحث الميداني

بعد الانتهاء من إعداد مقايس الدراسة في صورته النهائية، تمت بعدها عملية الاتصال بالمؤسسات البحثية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الأساسية الحالية، حيث تم التنقل إلى مكاتب المسيرين الذين تم اختيارهم في عينة البحث، ويجدر الإشارة إلى أن عملية الاختيار كانت مرتبطة بالمسيرين الذين بادروا بالتسهيلات اللازمة لتطبيق المقياس (القبول، الجدية ...) وعليه تم اختيار أفراد عينة الدراسة المستجيبين من خلال الطريقة العشوائية. كما حرصنا على أن تكون عملية توزيع الإستبيان شخصياداخل المؤسسة في مكان العمل حتى يتسنى لنا توضيح مغزى الدراسة وشرح تعليمات المقاييس وكيفية الإجابة عليه والتفاهم على كيفية الاسترجاع،حيث تركنا لهم الحرية في الإجابة فورا أو إرجاع الإستمارة بعد فترة من الزمن. وبحكم أن ميدان إجراء البحث هي منطقة القبائل ولكون أفراد العينة من الراشدين واللغة المفضلة لديهم هي اللغة الفرنسية تم ترجمة المقياس إلى اللغة الفرنسية، حيث خضع للتحكيم من طرف الأستاذ المشرف **عبد الكريم بوحفص** لتقييم محتوى مفردات البنود والحكم على مدى كفاية مفرداته في قياس الهدف الذي يفترض البنود قياسه، وعليه طلب الإجابة على بنود المقياس بكل صدق وموضوعية وانه لا يستعمل إلا للغرض العلمي كما أنها فرصة لتقييم مستواهم في الأبعاد المدروسة.

قمنا بتوزيع**250** إستمارة ابتداء من شهر **سبتمبر** من عام **2016**وقد تم ذلك على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة لولاية بجاية نظرا لكونها مقر إقامتنا، استغرق توزيع الإستمارات تقريبا سنةواجهتنا فيها مجموعة من الصعوبات أثناء التطبيق التي نعتبرها من حدود الدراسة حيث كانت مهمة جد صعبة وأجريت في ظروف صعبة وهذا راجع لعاملين:

أولهما هو **عامل المكان** فطبيعة الموضوع المعالج يمس رؤساء ومسيري المؤسسات أي الفئة التي تتمركز في قمة الهرم التنظيمي، ونظرا لخصوصية المؤسسات المدروسة بساطة هيكلها التنظيمي فهي تفرض تواجد شخص واحد مسؤول ما تطلب منا إجراء البحث على أكبر قد ر ممكن من المؤسسات هذا من جهة، ومن جهة أخرى أنها مؤسسات تتواجد على مستوى مختلف البلديات التابعة لولاية بجاية (تازمالت أقبو ،لقصر، عاصمة الولاية بجاية .....) غالبيتها تتمركز في المناطق الصناعية شبه خالية من السكان فعملية التنقل لتوزيع هذه الإستمارة لم يكن من الأمر السهل ما يفسر الوقت المستغرق لإجراء البحث وجمع الاستبيانات.

ثانيا **عامل متعلق بطبيعة عمل المسير** نظرا لكون الفئة المدروسة هي فئة مهنية جد هامة في هذا النوع من المؤسسات ما يتبعه ذلك من انشغالات كثيرة وتحركات مستمرة ...ففي كل مرة يتم زيارة المؤسسة سواء عند التطبيق أو الاسترجاع كانت الاستجابات في الكثير منها مخيبة للأمل بعبارات (غير موجود /لم يلتحق بعد بمكتبه /لم يجب بعد....)، ولكن مع ذلك نجحنا في إجراء البحث على**200**مسيراللمؤسسة الصغيرة والمتوسطة موزعة عبر مختلف بلديات ولاية بجاية.

عند الانتهاء من **الخطوة الأولى** واسترجاع الإستماراتتمت عملية الاطلاع على جميع الاستمارات المسترجعة من كل مسير، حيث خضعت للمراجعة للتأكد من شمولية الإجابة على بنود المقياس ومن خلال ذلك تم الاحتفاظ فقط بالإستمارات ذات الإجابات الكاملة وإلغاء تلك التي كانت فارغة والغير مكتملة وأخرى أصحابها لم يدلوا بصراحة عن أرائهم حيث كانت الإجابات على بنود المقياس بموافق بشدة، وعليه فالعدد النهائي للاستمارات كانت**160** إستمارة صالحا للتفريغ.، وبعدها تمت على برنامج.

أما **الخطوة الثانية** فتمثلت في عملية تفريغ هذه الاستماراتباستعمال التفريغ المرموز عن طريق تصميم شبكة تفريغ une grille de dépouillement (انظر إلى الملحق) حدد من خلالها الرموز المستعملة لكل بند ومتغير، وبعد الانتهاء من عمليتي التفريغ والفرز تم إدخال المعطيات في الحاسوب حتى يتم التحليل الإحصائي لها عن طريق برنامج الحزم للعلوم الاجتماعية**SPSS.**

6- **الأساليب الإحصائية لمعالجة المعطيات**

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات ومعالجة المعطيات المتحصلة عليها تم إخضاعها للتحليل الكمي للتوصل إلى استنتاجات بناء عليها، حيث تم استخدام برنامج الحزم إحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له باللغة الفرنسية (SPSS)، وهو برنامج يهتم بطرق جمع وتمثيل البيانات وتحليلها وتفسيرها، يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية .... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي...الخ. فلإيجاد مقاييس عددية تصف هذه البيانات استعملنا جملة من الأدوات الإحصائية وهي كالتالي:

1. المتوسطات الحسابية
2. الانحراف المعياري
3. **اختبار Tلمتوسطات عينتين مترابطتين**: لاختبار الفرضيات
4. **اختبار Tلمتوسطات مجموعتين مستقلتين**: الذي يقيس الدلالة الإحصائية للفروق
5. **معامل ألفا كرونباخ**: لتحديد ثبات قائمة البنود والأبعاد.
6. **التحليل الإحصائي ANOVA**: لاختبار الفروق في حاجات التكوين.

خلاصة الفصل

اعتمد في انجاز الجانب التطبيقي للبحث على المنهج الوصفي المقارن حيث تم القيام بالدارسة الاستطلاعية بهدف حصر عينة البحث وتحديد مجال الدارسة، وكذا اختيار الأدوات المناسبة للبحث وقياس صدقها وثباتها، وعلى أساس النتائج المحصل عليها تم تحديد العينة النهائية بهدف تطبيق المقاييس والأدوات الإحصائية.

كان الهدف من هذا الفصل تقديم الإجراءات المنهجية للبحث الميداني حيث تمكنا من تطبيق مقياس تحديد حاجات التكوين على**160**مسيرا ينتمون إلى مؤسسات صغيرة وأخرى متوسطة الحجم ويمثلون مجتمع البحث من حيث الجنس والسن والأقدمية في المنصب.

لأجل إختبار فرضيات البحث استعمل مقياس يتكون من **64** بندا يتوزع على ثلاثة مقاييس فرعية تقيس الحاجة إلى ثلاثة مهارات هي مهارات اتخاذ القرار ومهارات الاتصال ومهارات حل المشاكل. وقد تميز المقياس والمقاييس الفرعية بدرجات عالية من الصدق الداخلي كما توضحه نتائج تحليل الارتباطات بين الأبعاد والمقياس والارتباطات بين الأبعاد والبنود المكونة له. كما تميز ذات المقياس ومقاييسه الفرعية بالثبات كما بينته نتائج معامل آلفا كرونباخ، اعتبارا لهذه النتائج سوف نعتمد على هذا المقياس لاختيار فرضيات البحث.

الفصل السادس :عرض وتحليل النتائج

تمهيد

يعتبر فصل عرض ومناقشة نتائج البحث من الفصول الأساسية في البحث العلمي، بعد التأكد من صدق وثبات أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة نتطرق من خلاله إلى عرض مفصل للنتائج المتحصل عليها ،مستندا في ذلك إلى المعطيات الخام لأفراد مجموعة البحث حسب المتغيرات التي اعتمدنا عليها ثم تحليل الفروق ،ويستهل هذا الفصل بنتائج الاختبارات الإحصائية، لينتهي في الأخير إلى تقديم عرض تحليلي للنتائج لتخضع بعدها للمناقشة على ضوء الفرضيات المقدمة في إشكالية البحث و استقرائها على ضوء ما ورد في الجانب النظري ليخلص إلي رصد مدى تحقق فرضيات بحثنا

1 - تحليل النتائج واختيار الفرضيات

لتحديد و إثبات الحاجة لدي مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كل مهارة أو بعد من الإبعاد التسيرية المقاسة، تم صياغة لأجل ذلك فرضية عامة نصت على وجود حاجة إلي تطوير مهارتهم و فرضيات فرعية عن حاجة المسير للتكوين بالنسبة لكل مهارة من المهارات المقاسة، ولاختيار هذه الفرضيات بتقدير المتوسط المعياري العام M=O و اعتماده كقيمة معيارية في تحديد الحاجة، و يتضمن تحديد الحاجة في كل بعد من الإبعاد المقاسة إيجاد الفارق بين الأهمية و المهارة بحساب اختيار T لعينة واحدة و لعينتين مستقلتين لغرض قياس دلالة الفروق، و قبل البدء بتفسير نتائج الدراسة يستوجب علينا التذكير بالفرضيات المصاغة لأجل الإجابة على التساؤلات التي بموجبها أقيم البحث و هي كالتالي :

أ. **الفرصة العامة**

مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إنماء / تطوير مهاراتهم.

ب. الفرضيات الفرعية

1. مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارة الاتصال.
2. مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارة اتخاذ القرار.

3. مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارة حل المشكلات.
4. لا يوجد فروق بين مسيري الذكور والإناث في حاجات التكوين.
5. توجد فروق بين المسيرين في حاجات التكوين تعزي إلى حجم المؤسسة.
6. توجد فروق بين المسيرين في حاجات التكوين تعزي إلى الاقدمية في المركز لصالح المسيرين حديثي التنصيب.

سوف يتم عرض وتحليل النتائج حسب تسلسل فرضيات الدراسة، وهذا بدأ بالإحصاءات الوصفية ثم الإحصاءات الاستدلالية مع تحديد مستويات الدلالة لكل دالة اختبار ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار بشأن الفرضيات واحدة بواحدة.

1 – 1 حاجة التكوين في المهارات المدروسة

1 – 1 – 1 حاجة التكوين في مهارة الاتصال

توقعنا في الفرضيات الأولى أن **مسيرو المؤسسات الصغرى والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارات الاتصال.** لاختيار هذه الفرضية تمت مقارنة متوسطات أفراد عينة البحث على بعدي مقياس مهارة الاتصال بحساب دلالة الفرق بين متوسطي عينتين مترابطتين. لكن قبل ذلك كان لابد من الوقوف على الأهمية التي يُوليها المسيرون لمهارة الاتصال وتقييمهم لهذه المهارات لديهم.

تبين نتائج الجدول رقم (**33**) تحاليل اختبار "**ت**" لعينة واحدة لبعدي أهمية وتقييم مهارات الاتصال.

جدول رقم (33) : الإحصاءات الوصفية لعينة واحدة في حاجة التكوين

	حجم العينة	المتوسط الحسابي المعدل	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
أهمية مهارة اتخاذ القرار	160	2,4915	,44361	,03507
المهارات الحالية في اتخاذ القرار	160	3,0442	,60205	,04760
أهمية مهارة الاتصال	160	3,4734	,61707	,04878
المهارات الحالية في الاتصال	160	3,1094	,68905	,05447
أهمية مهارة حل المشكلات	160	3,5000	,57876	,04576
المهارات الحالية في حل المشكلات	160	3,1550	,58609	,04633

فيما يخص الأهمية تظهر نتائج التحليل الوصفي أن المسيرين يعطون أهمية لمهارة الاتصال، حيث جاء متوسطهم يساوي **3,4734** وبانحراف معياري يساوي **61707**، وهذا المتوسط أكبر من الدرجة الوسطى النظرية لبعد الأهمية في المقياس للمهارة المقدرة ب **3.**

ويظهر من نتائج الجدول رقم **(34)** أن هذا الفرق بين الأهمية المعطاة لمهارة الاتصال والدرجة 3 هو فرق دال إحصائيا حيث بلغت قيمة "ت" **9,705** بمستوى دلالة قدرة **α=0,001.**

جدول رقم(34): اختبار العينة الواحدة

	قيمة الاختبار =3					
	T	ddl	الدلالة الإحصائية	الفرق بين المتوسطين	مجال الثقة للفرق عند 95%	
					الأدنى	الأعلى
أهمية مهارة اتخاذ القرار	- 14,499	159	,000	-,50848	-,5777	-,4392
المهارة الحالية في اتخاذ القرار	,929	159	355	,04420	-,0498	,1382
أهمية مهارة الاتصال	9,705	159	,000	,47344	,3771	,5698
المهارات الحالية في الاتصال	2,008	159	,046	,10938	,0018	,2170
أهمية مهارة حل المشكلات	10,928	159	,000	,50000	,4096	,5904
المهارات الحالية في حل المشكل	3,345	159	,001	,15500	,0635	,2465

من جهة ثانية فإن أفراد عينة البحث يرون أنهم يتمتعون بالمهارة اللازمة في الاتصال، حيث بلغ متوسطهم في هذا البعد **3,1094** وبانحراف معياري يساوي **68905** , وهذا المتوسط أكبر من الدرجة الوسطى النظرية لبعد المهارة الحالية في الاتصال والمقدرة ب **3.** ويظهر من نتائج الجدول رقم **(34)** أن هذا الفرق بين تقييم المسيرين لمهارتهم الحالية في الاتصال والدرجة 3 هو فرق غير دال إحصائيا حيث بلغت قيمة **"ت" 2,008** بمستوى دلالة قدرة **α=0,005.**

هل الفرق الملاحظ بين الأهمية المعطاة لمهارة الاتصال والتقييم الحالي لهذه المهارة هو فرق دال يدل عن وجود حاجة إلى التكوين في هذه المهارة ؟، يتبين من نتائج الجدول رقم **(35)** الخاص باختيار دلالة الفرق بين متوسط مجموعتين مترابطتين أن قيمة **"ت"** بلغت **4,821** وأن هذا الفرق دال إحصائيا

عند المستوى **α=0,001** أي أن المهارة الحالية للمسيرين في الاتصال أقل بشكل دال من أهميتها بالنسبة إليهم.

جدول رقم (35): اختبار العينتين المترابطتين

	Test échantillons appariés			
	T	ddl	الدالة الإحصائية	مجال الثقة للفرق عند 95%
				الأعلى
الزوج الأول: أهمية مهارة اتخاذ القرار المهارات الحالية في اتخاذ القرار	-8.625	159	,000	-.42613
الزوج الثاني :أهمية مهارة الاتصال المهارات الحالية في الاتصال	4.821	159	,000	,51321
الزوج الثالث :أهمية مهارة حل المشكلات المهارات الحالية في حل المشكل	5,437	159	,000	,47032

اعتبار لهذه النتائج فإن أفراد عينة البحث في حاجة للتكوين في مهارة الاتصال، ومنه فإننا **نقبل الفرضية الأولي التي توقعنا فيها أن مسيري المؤسسات الصغرى والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارة الاتصال.**

1 - 1 -2حاجة التكوين في مهارة اتخاذ القرارات

توقعنا في الفرضية الثانية أن **مسيري المؤسسات الصغرى والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارة اتخاذ القرارات.** لاختبار هذه الفرضية تمت مقارنة متوسطات أفراد عينة البحث على بعدي مقياس مهارة اتخاذ القرارات بحساب دلالة الفرق بين متوسطي عينتين مترابطتين. لكن قبل ذلك كان لابد من الوقوف على الأهمية التي يعطيها المسيرون لمهارة اتخاذ القرارات وتقييمهم لهذه المهارات لديهم.

تبين نتائج الجدول رقم **(36)** تحاليل اختيار "ت" لعينة واحدة لبعدي الأهمية وتقييم مهارات اتخاذ القرارات، ففيما يخص المهارة الأولى تظهر نتائج التحليل الوصفي أن المسيرين لا تعطي أهمية لمهارة اتخاذ القرارات، حيث جاء متوسطهم يساوي **2,4915** بانحراف معياري يساوي **44361,** وهذا المتوسط أقل من الدرجة الوسطى النظرية لبعد الأهمية في المقياس لمهارة اتخاذ القرارات والمقدر ب **3.**

جدول رقم(36): الإحصاءات الوصفية لعينة واحدة في حاجة التكوين

	حجم العينة	المتوسط الحسابي المعدل	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
أهمية مهارة اتخاذ القرار	160	2,4915	44361	03517,
المهارات الحالية في اتخاذ القرار	160	3,0442	,60205	,04760
أهمية مهارة الاتصال	160	3,4734	,61707	,04878
المهارات الحالية في الاتصال	160	3,1094	,68905	,05447
أهمية مهارة حل المشكلات	160	3,5000	,57876	,04576
المهارات الحالية في حل المشكل	160	3,1550	,58609	,04633

يظهر من نتائج الجدول رقم **(36)** أن هذا الفرق بين الأهمية المعطاة لمهارة اتخاذ القرارات والدرجة 3 هو فرق دال إحصائيا حيث بلغت قيمة "ت" **14,499** – بمستوى دلالة قدرة**0,001=α.**

جدول رقم(37): اختبار العينة الواحدة

	قيمة الاختبار =3					
	T	ddl	الدلالة الإحصائية	الفرق بين المتوسطين	مجال الثقة للفرق عند 95%	
					الأدنى	الأعلى
أهمية مهارة اتخاذ القرار	- 14,499	159	,000	-,50848	-,5777	-,4392
المهارة الحالية في اتخاذ القرار	,929	159	355	,04420	-,0498	,1382
أهمية مهارة الاتصال	9,705	159	,000	,47344	,3771	,5698
المهارات الحالية في الاتصال	2,008	159	,046	,10938	,0018	,2170
أهمية مهارة حل المشكلات	10,928	159	,000	,50000	,4096	,5904
المهارات الحالية في حل المشكل	3,345	159	,001	,15500	,0635	,2465

بالمقابل فان أفراد عينة البحث يرون أنهم يتمتعون بالمهارة اللازمة لاتخاذ القرارات، حيث متوسطهم في هذا البعد **3,0442** وبانحراف معياري يساوي **60205,** وهذا المتوسط أكبر من الدرجة الوسطي النظرية لبعد المهارة الحالية في اتخاذ القرارات والمقدرة **3.**

يظهر من نتائج الجدول رقم **37** أن هذا الفرق بين تقييم المسيرين لمهارتهم الحالية في اتخاذ القرارات والدرجة **3** هو فرق غير دال إحصائيا حيث **p>0,05** بلغت قيمة "ت" **14,499** – بمستوى دلالة قدره **α =0,001.**

يبقي الآن معرفة هل الفرق الملاحظ بين الأهمية المعطاة لمهارة اتخاذ القرارات والتقييم الحالي لهذه المهارة هو فرق دال يدل عن وجود حاجة إلى التكوين في هذه المهارة. يتبين من نتائج الجدول رقم **(38)** الخاص باختبار دلالة الفرق بين متوسط مجموعتين مترابطتين حيث قيمة "ت" **8,625 –** وأن هذا الفرق دال إحصائيا عند المستوى **0,001= &** أي أن المهارة الحالية للمسيرين في اتخاذ القرارات أكبر بشكل دال من أهميتها بالنسبة إليهم.

جدول رقم (38): اختبار العينتين المترابطتين

	Test échantillons appariés			
	t	ddl	**الدلالة الإحصائية**	مجال الثقة للفرق عند 95%
				الأعلى
الزوج الأول: أهمية مهارة اتخاذ القرار المهارات الحالية في اتخاذ القرار	-8,625	159	,000	-,42613
الزوج الثاني: أهمية مهارة الاتصال المهارات الحالية في الاتصال	4,821	159	,000	,51321
الزوج الثالث: أهمية مهارة حل المشكلات المهارات الحالية في حل المشكل	5 ,437	159	,000	,47032

أظهرت نتائج التحاليل الإحصائية أن أفراد عينة البحث ليست لهم حاجة للتكوين في مهارة اتخاذ القرارات ومنه فإننا **نتخلى عن الفرضية الثانية التي توقعنا فيها أن مسيري المؤسسات الصغرى والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارة اتخاذ القرارات.**

1 – 1 – 3 حاجة التكوين في مهارات حل المشاكل:

توقعنا في الفرضية الثالثة أن **مسيري المؤسسات الصغرى والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارات حل المشكلات.** لاختيار هذه الفرضية تمت مقارنة متوسطات أفراد عينة البحث على بعدي مقياس مهارة حل المشكلات بحساب دلالة الفرق بين متوسطي عينتين مترابطتين.

تبين نتائج الجدول رقم (**39**) تحاليل اختيار "ت" لعينة واحدة لبعدي الأهمية وتقييم مهارات حل المشاكل. ففيما يخص المهارة تظهر نتائج التحليل الوصفي أن المسيرين تعطي أهمية لمهارة حل المشاكل حيث جاء متوسطهم يساوي **3,5000**بانحراف معياري يساوي **57876,** وهذا المتوسط أقل من الدرجة الوسطى النظرية لبعد الأهمية في المقياس لمهارة حل المشكلات والمقدر ب **3.**

جدول رقم (39): التحاليل الوصفية لعينة واحدة في حاجة التكوين

	حجم العينة	المتوسطة الحسابي المعدل	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري للمتوسط
أهمية مهارة اتخاذ القرار	160	2,4915	,44361	,03507
المهارات الحالية في اتخاذ القرار	160	3,0442	,60205	,04760
أهمية مهارة الاتصال	160	3,4734	,61707	,04878
المهارات الحالية في الاتصال	160	3,1094	,68905	,05447
أهمية مهارة حل المشكلات	160	3,5000	57876	,04576
المهارات الحالية في حل المشكل	160	3,1550	,58609	,04633

يظهر من نتائج الجدول رقم (**40**) أن هذا الفرق بين الأهمية المعطاة لمهارة حل المشاكل والدرجة **3** هو فرق دال إحصائيا حيث بلغت قيمة "ت" **10,928**بمستوى دلالة قدرة**0,001=α.**

جدول رقم (40): اختيار العينة الواحدة

	قيمة الاختبار =3					
	T	Ddl	الدلالة الإحصائية	الفرق بين المتوسطين	مجال الثقة للفرق عند 95%	
					الأدنى	الأعلى
أهمية مهارة اتخاذ القرار	-14,49	159	,000	-,50848	-,5777	-,4392
المهارات الحالية في اتخاذ القرار	,929	159	,355	,04420	-,0498	,1382
أهمية مهارة الاتصال	9,705	159	,000	,47344	,3771	,5698
المهارات الحالية في الاتصال	2,008	159	,046	,10938	,0018	,2170
أهمية مهارة حل المشكلات	10,928	159	,000	,50000	,4096	,5904
المهارات الحالية في حل المشكل	3,345	159	,001	,15500	,0635	,2465

من جهة ثانية فإن أفراد عينة البحث يرون أنهم يتمتعون بالمهارة اللازمة في حل المشاكل، حيث بلغ متوسطهم في هذا البعد **3,1550** وبانحراف معياري يساوي**58609** , وهذا المتوسط أكبر من الدرجة الوسطى النظرية لبعد المهارة الحالية في المشاكل والمقدرة **3.**

ويظهر من نتائج الجدول رقم **(40)** أن هذا الفرق بين تقييم المسيرين لمهاراتهم الحالية في حل المشاكلات والدرجة **3** هو فرق غير دال إحصائيا حيث بلغت قيمة **"ت" 3,345** بمستوى دلالة قدرة **.α= 0,001**

هل الفرق الملاحظ بين الأهمية المعطاة لمهارة حل المشاكل والتقييم الحالي لهذه المهارة هو فرق دال يدل عن وجود حاجة إلى التكوين في هذه المهارة؟ يتبين من نتائج الجدول رقم **(41)** الخاص باختبار دلالة الفرق بين متوسط مجموعتين مترابطتين أن قيمة "ت" بلغت **5,43** و أن هذا الفرق دال إحصائيا عند المستوى **α=0,001** أي أن المهارة الحالية للمسيرين في حل المشكلات أقل بشكل دال من أهميتها بالنسبة إليهم.

جدول رقم (41): اختبار العينتان المترابطتان

	Test échantillons appariés			
	T	Ddl	الدلالة الإحصائية	مجال الثقة للفرق عند 95%
				الأعلى
الزوج الأول :أهمية مهارة اتخاذ القرار المهارات الحالية في اتخاذ القرار	-8,625	159	,000	6,42613
الزوج الثاني: أهمية مهارة الاتصال المهارات الحالية في الاتصال	4,821	159	,000	51321,
الزوج الثالث: أهمية مهارة حل المشكلات المهارات الحالية في حل المشكل	5,437	159	,000	,47032

اعتبار لهذه النتائج فإن أفراد عينة البحث في حاجة للتكوين في مهارة حل المشكلات ومنه فإننا **نقبل الفرضية الثالثة التي توقعنا فيها أن مسيري المؤسسات الصغرى والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارة حل المشاكل.**

1 – 2 الفروق بين المسيرين في حاجة التكوين

لقد تطلب تحليل الفروق بين المسيرين في حاجات التكوين حذف بيانات بعض الوحدات في متغيري الأقدمية في المركز والسن، حيث تبين أن الفئة العمرية **66** سنة فما أكثر لم تحتوي سوى على شخص واحد فقط، وكذلك الحال بالنسبة لمتغير الأقدمية في المركز حيث تبين أن أربعة أشخاص يكونون الفئة **25** سنة أقدمية فما أكثر وعليه تقلص حجم العينة للتحاليل الخاصة بالفرق إلى **155** مسيرا.

1 – 2 – 1 الفروق في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير حسب الجنس

توقعنا في الفرضية الرابعة **عدم وجود فروق بين مسيرين الرجال ومسيرين الإناث في حاجات التكوين.** بعد إجراء التعديل المعلن عنه أمكن إجراء التحليل الإحصائي لاختبار الفروق في حاجات التكوين على أساس الجنس، وذلك بمقارنة متوسطات المجموعتين المستقلتين بحساب الإحصاء "**ت**" في المهارات التي ظهرت فيها الحاجة إلى التنمية وهي مهارة الاتصال ومهارة حل المشكل.

يظهر من نتائج الجدول رقم **(42)** أن متوسط مجموعة الرجال – البالغ عددها **115** فردا – في حاجات التكوين في الاتصال قد بلغ **4283,** بانحراف معياري قدره **96528,** في حين بلغ متوسط المجموعة الإناث – البالغ عددها **40** فردا – قد بلغ **2156,** بانحراف معياري قدره **93112,** يظهر من نتائج نفس الجدول أن هناك فرق بين متوسط المجموعتين قدره**2126,.**

جدول رقم (42): الإحصاءات الوصفية للمجموعتين

المهارة	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي المعدل	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات
الاتصال	الذكور	115	,4283	,96528	,21264
	الإناث	40	,2156	,93112	
حل المشكل	الذكور	115	,3957	,78989	,18065
	الإناث	40	,2150	,81824	

فيما يخص مهارة حاجة التكوين في حل المشكل فيظهر من نتائج نفس الجدول أن متوسط مجموعة الذكور قد بلغ **3957**, بانحراف معياري قدره **78989**, في حين بلغ متوسط المجموعة الإناث **2150**, بانحراف معياري قدره **81824**, وعليه فإن الفرق بين متوسط المجموعتين في هذه الحالة قد بلغ **1806.**

تبين نتائج اختيار "ت" لعينتين مستقلتين المعروضة في الجدول رقم (**43**) أن قيمة الإحصاء "ت" في الحاجة إلى تنمية مهارات الاتصال قد بلغ **1,211** وأن قيمة غير دالة إحصائيا حيث **p>0,05** ويعني هذا أن الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين هو فرق دال إحصائيا. أما فيما يتعلق بالحاجة إلي مهارات حل المشكل قد بلغت قيمة الإحصاء "ت"**1,234** و أن هذه القيمة غير دالة إحصائيا حيث **P>0,05** و يعني هذا الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين هو فرق دال إحصائيا أيضا.

جدول رقم (43): اختبار الفرق بين متوسط عينتين مستقلتين

المهارة	الجنس		F	Sig	T	Ddl	Sig
الاتصال	الذكور	فرضية تجانس التباينين	,10	,74	1,21	153	,22
	الإناث	فرضية عدم تجانس التباينين			1,23	70,2	,22
حل المشكل	الذكور	فرضية تجانس التباينين	,16	,68	1,23	153	,21
	الإناث	فرضية عدم تجانس التباينين			1,21	66,0	,22

اعتبارا لهذه النتائج فإننا **نقبل الفرضية الرابعة التي توقعنا فيها عدم وجود فروق بين المسيرين في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير تعزى لمتغير الجنس.**

1 – 2 – 2 الفروق في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير حسب حجم المؤسسة

توقعنا في الفرضية الخامسة **عدم وجود فروق بين المسيرين في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير تعزى إلى حجم المؤسسة.** أمكن إجراء التحليل الإحصائي لاختبار الفروق في حاجة التكوين على أساس حجم المؤسسة، وذلك بمقارنة متوسطات المجموعتين المستقلتين بحساب الإحصاء "ت" في المهارات التي ظهرت فيها الحاجة إلى التنمية وهي مهارة الاتصال ومهارة حل المشكل، وفي نفس الوقت التأكد من عدم وجود فروق في غياب الحاجة إلى تنمية مهارات اتخاذ القرار.

يظهر من نتائج الجدول رقم **44** أن متوسط مسيرين المؤسسات الصغيرة البالغ عددها **100**فردا في حاجات التكوين في مهارة اتخاذ القرار قد بلغ **6357,-** بانحراف معياري قدره**83228,** في حين بلغ متوسط مسيرين المؤسسات المتوسطة البالغ عددها **60** فردا 4143,- بانحراف معياري قدره**75956,.** أما فيما يخص الحاجة إلى تنمية مهارات الاتصال فقد بلغ متوسط مسيرين المؤسسات الصغيرة **2250,** بانحراف معياري قدره**1,02386** في حين بلغ متوسط مسيرين المؤسسات المتوسطة **5958** بانحراف

معياري قدره **78261,** أخيرا فإن متوسط مسيرين المؤسسات الصغيرة في حاجة التكوين لحل المشكل قد بلغ **2590,** بانحراف معياري قدره **87468,** بينما بلغ متوسط مسيرين المؤسسات المتوسطة **4883,** بانحراف معياري قدره**64731.**

جدول رقم (44): الإحصاءات الوصفية للمجموعتين

المهارة	حجم المؤسسة	حجم المجموعة	المتوسط الحسابي المعدل	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطات
اتخاذ القرار	صغيرة	100	6,6357	,83228	6,22143
	متوسطة	60	6,4143	,75956	
الاتصال	صغيرة	100	,2250	1,02386	-,37083
	متوسطة	60	,5958	,78261	
حل المشكل	صغيرة	100	,2590	,87468	-,22933
	متوسطة	60	,4883	,64731	

تبين نتائج اختيار "ت" لعينتين مستقلتين المعروضة في الجدول رقم **45**أن قيمة الإحصاء "ت" في الحاجة إلى تنمية مهارات اتخاذ القرار قد بلغت **1,683-** وأن هذه القيمة غير دالة إحصائيا حيث **p>0,05**، ويعني هذا أن الفرق الملاحظ بين متوسط أفراد المجموعتين هو فرق غير دال إحصائيا وبالتالي لا يوجد فرق بين مسيرين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عدم حاجتهم لتنمية هذه المهارات.

جدول رقم (45): اختبار الفرق بين متوسط عينتين مستقلتين

المهارة	الحجم		F	Sig	T	Ddl	Sig
اتخاذ القرار	صغيرة	فرضية تجانس التباينين	3,09	,080	-1,68	158	,094
	متوسطة	فرضية عدم التباينين			-1,72	133,3	,087
الاتصال	صغيرة	فرضية تجانس التباينين	6,66	,011	-2,41	158	,017
	متوسطة	فرضية عدم تجانس التباينين			-2,57	148,8	,011
حل المشكل	صغيرة	فرضية تجانس التباينين	8,80	,003	-1,76	158	,080
	متوسطة	فرضية عدم تجانس التباينين			-1,89	151,0	,060

كما تبين من نتائج نفس الجدول أن قيمة الإحصاء "ت" في الحاجة إلى تنمية مهارات الاتصال قد بلغت **2,578-** وأن هذه القيمة دالة إحصائيا عند المستوى **α=0,01** والفرق هو لصالح مسيري المؤسسات المتوسطة. أخيرا تظهر نتائج الجدول رقم (**46**) أن قيمة الإحصاء "**ت**" في الحاجة إلى تنمية مهارات حل المشكلات قد بلغت **1,89-** وأن هذه القيمة مقبولة إحصائيا عند المستوى **p=0,006**, وهذا الفرق هو لصالح مسيري المؤسسات المتوسطة.

نقبل على أساس هذه النتائج الفرضية الخامسة التي توقعنا فيها عدم وجود فروق بين المسيرين في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير تعزى إلى حجم المؤسسة وأن مسيري المؤسسات الوسطى هم الأكثر حاجة إلى تنمية مهارات الاتصال وحل المشكلات.

1 – 2 – 3 الفروق في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير حسب الأقدمية في المركز

توقعنا في الفرضية السادسة **وجود فروق بين المسيرين في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير تعزى إلى الأقدمية في المركز لصالح المسيرين حديثي التنصيب.** أمكن إجراء التحليل الإحصائي لاختيار الفروق في

حاجات التكوين على أساس ذلك بمقارنة متوسطات المجموعات المستقلة بحساب الإحصاء «**Anova**» في المهارات التي ظهرت فيها الحاجة إلى التنمية وهي مهارة الاتصال ومهارة حل المشكل، وفي نفس الوقت التأكد من عدم وجود فروق في غياب الحاجة إلى تنمية مهارات اتخاذ القرار.

جدول رقم (46): الإحصاءات الوصفية

المهارة		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
اتخاذ القرار	داخل المجموعات	2	4,375	2,187	3,404	,036
	بين المجموعات	151	97,038	,643		
	الكلي	153	101,413			
الاتصالات	داخل المجموعات	2	5,910	2,955	3,341	,038
	بين المجموعات	151	133,557	,881		
	الكلي	153	139,467			
حل المشكل	داخل المجموعات	2	3,422	1,711	2,758	,067
	بين المجموعات	151	93,674	,620		
	الكلي	153	97,096			

يتبين من نتائج الجدول رقم (46) وجود فرق دال إحصائيا بين المجموعات الثلاثة في الحاجة إلى تنمية مهارات اتخاذ القرار حيث بلغت القيمة الفائية **F= 3.40** و حيث **P= 0.036**. كما يتبين من نتائج نفس الجدول وجود فرق دال إحصائيا بين المجموعات في الحاجة إلى تنمية مهارات الاتصال، حيث بلغت القيمة الفائية**F= 3.34** و حيث **P =0.038**. أخيرا فإن النتائج تبين وجود فرق غير دال إحصائيا بين المجموعات الثلاثة في الحاجة إلى تنمية مهارات حل المشكل حيث بلغت القيمة الفائية **F =2.75** و حيث **P=0.067**.

يظهر إذن وجود فروق دالة بين المجموعات الثلاثة التي خضعت إلى التحليل في الحاجة إلى تنمية مهارات اتخاذ القرار والاتصال. ولمعرفة أي المجموعات أخلت بالتوازن بين المجموعات الثلاثة في المهارات تم إجراء المقارنات البعدية LSD

دول رقم (47): المقارنات البعدية LSD

المتغير التابع	(أ) الأقدمية	(ب)الأقدمية	الفرق بين المتوسطات أ- ب	الدالة
اتخاذ القرار	من 1 إلي 8	من 9 إلي 16	-,26933	,093
		من 17 إلي 24	-,44300	,023
	من 9 إلي 16	من 1 إلي 8	,26933	,093
		من 17 إلي 24	-,17367	,436
	من 17 إلي 24	من 1 إلي 8	,44300	,023
		من 9 إلي 16	,17367	,436
الاتصال	من 1 إلي 8	من 9 إلي 16	-,40657	,031
		من 17 إلي 24	-,41252	,070
	من 9 إلي 16	من 1 إلي 8	,40657	,031
		من 17 إلي 24	-,00595	,982
	من 17 إلي 24	من 1 إلي 8	-,41252	,070
		من 9 إلي 16	,00595	,982

تظهر نتائج المقارنات البعدية المعروضة في الجدول (47) وجود فرق بين متوسطات المجموعة الأولي (من 1 إلى 8) والمجموعة الثالثة (من 17 إلى 24) في الحاجة إلى تنمية مهارات اتخاذ القرار لصالح

المجموعة الأولي التي تتضمن المسيرين بأقل أقدمية حيث بلغ هذا الفرق **0.443** وهو فرق دال إحصائيا حيث **P=0.023.**

كما يتبين من نتائج نفس الجدول وجود فرق بين متوسطات المجموعات الأولي (من 1 إلى8) والمجموعة الثانية (من9 إلى16) في الحاجة إلى تنمية مهارات الاتصال لصالح المجموعة الأولي التي تتضمن المسيرين بأقل أقدمية حيث بلغ هذا الفرق **0.406** وهو فرق دال إحصائيا **P=0.031.**

نقبل على أساس هذه النتائج الفرضية السادسة التي توقعنا فيها وجود فروق بين الإطارات في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير تعزي إلى الأقدمية في المركز لصالح المسيرين حديثي التنصيب حيث تبين أن المسيرين بسنوات أقدمية أقل هم الأكثر حاجة إلى تنمية مهاراتهم في اتخاذ القرار والاتصال.

2- مناقشة وتفسير النتائج حسب فرضيات البحث

2- 1 الحاجة للتكوين في المهارات المدروسة

2 - 1 - 1 الحاجة إلى مهارة لاتصالات

توقعنا في الفرضية الأولى وجود حاجة للتكوين في مهارات الاتصال لدى فئة العينة المدروسة دلت نتائج الدراسة الموضحة في الجدول رقم **(35)** على الحاجة لإنماء وتطوير هذا البعد المدروس ما يدل على وجود حاجة فعالية للتكوين في هذه المهارة.

على اعتبار أن التواصل Communique بمختلف أنواعه وأشكاله هو السلوك الأكثر استعمالا من طرف المسير، حيث أنه يقضي معظم وقته في الاتصال وبالتالي فالنجاح في مهمته كقائد للمؤسسة لا بد عليه من إتقان أساسيات هذا التواصل (التواصل الكتابي، التواصل الشفهي، التواصل السمعي ...إلخ)، في هذا المقام أثبتت الدراسات عن **محمود فتوح (2001)** التي استهدفت المهارات التي يتوقف عليها نجاح المسير في مهمته كقائد أن 85% من النجاح يعزى إلى مهارات الاتصال و15% منها فقط يعزى إلى إتقان مهارات العمل، ما جعلنا ندرج هذه المهارة ضمن الإبعاد التسيرية المدروسة التي يجب توفرها لدى هدا النوع من الأعمال ولدى هذا النوع من الفئة المهنية. ففي دراسة أقيمت في نفس السياق لمجموعة من

الخبراء نذكر منهم دراسة بوم **Baum(1995)** الذي أثبت من خلال دراسته ل363 مؤسسة صغيرة و متوسطة وجود علاقة ارتباطية دالة بين مؤهلات المسير و نمو مؤسستهم، من خلال قياس مستوى إتقان المسيرين لكل مهارة من المهارات المدروسة حيث كشفت نتائج الدراسة عن أوجه قصور قوية في المهارة الخاصة بإتقان المعلومة و الاتصال، كذلك أشار **كريستوف سميث (2008)Christophe Schmitt** في دراسة له هدف من وراءها تصميم مرجع خاص بالكفاءات الواجب توفرها لدى مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن من بين الثماني كفاءات المدروسة كمرجع للكفاءات الواجب توفرها لدى مسيري هذا النوع من المؤسسات ، كانت الفجوة قوية فما يخص كفائتين تلك الخاصة بإتقان المعلومة و الأخرى في الاتصال. وهذا يعبر على أن مشكل المستوى المتدني ليس مطروحا فقط لدى المسيرين الجزائريين القائمين على هذا النوع من المؤسسات، كما أن إدراجها في ملمح الكفاءات Profil de compétencesالخاص بمسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة راجع لكونها مهارة من المهارات التسيرية الجوهرية في إدارة وتنظيم المؤسسة ومصدر ضروري لأداء العمليات التسيرية والإدارية.

مشكلة الإدارة في يومنا هذا هي مشكلة الاتصال بمعنى المقدرة على جمع المعلومات والحقائق والبيانات الصحيحة بالقدر الكافي واللازم لاستخدامها في أداء الوظائف الأخرى خاصة منها اتخاذ القرارات وحل المشكلات، حيث أن نقصها يؤدى إلى قرارات خاطئة والعكس، فالقرارات لا تكون صائبة وذات فعالية مالم تكن مبنية على وفر المعلومة الصحيحة وفي الوقت المناسب والتي تمكن وتسهل له عملية اختيار من بين البدائل المطروحة له البديل المناسب سواء لاتخاذ القرار أو حل المشكلات. يؤكد في هذا المقام **ستروس- كوهان (1991) Strauss- Kohn أن** المسير يأخذ القرار باختيار من بين مجموع الاستراتيجيات الممكنة التي تتبين له الأفضل وأخذ بذلك الإجراءات اللازمة لتنفيذها ولا يكون ذلك إلا من خلال الاستفادة من كتلة المعلومات المتحصل عليها ومعالجتها. و يضيف في نفس السياق **روني جيو (2008) Reni Juet**أن مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كونه على رأس هذا النوع من المؤسسة يشترط فيه القدرة على إظهار مرونته فلا يدع أي معلومة تهرب منه، كما أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على كفاءة قائدها على تفهمه و معرفته للعالم الذي يحيط بمؤسسته (رهانات الأسواق المتعطشة للعالمية ، التطورات التكنولوجية، ارتفاع نسبة المنافسة ...)

،هذا العالم أكثر من أي وقت مضى أصبح قائما على المعلومة التي بدورها ذو ميزات خاصة من التعقد و السرعة والتغير و الدقة ...إلخ و ما لها من أثر على التسيير الحسن للمؤسسة و قراراتها .

عدم توفر هذه المهارة لدى هذه الفئة على وجه الخصوص تقودنا للتساؤل عن كيفية تحديدهم لاستراتيجية مؤسساتهم و تطبيقها و تفهمهم للقرارات و أساليب اتخاذها و كيفية مواجهتهم للمشكلات ، على اعتبار أن هذه المسؤوليات ترتكز على عامل إتقان المعلومة و القدرة على توفرها ، ترتيبها ترجمتها، معالجتها و القدرة على إبلاغها...إلخ .فكل قائمة لا تقوم إلا من خلالها فغياب هذه المهارة لدى رجال الإدارة يشكل لا محال عائقا في سيرورة الوظائف الأخرى ومن ثم التسيير بأكمله كونه كما وصفه الباحثان **إمري وألبرت(1998) Albert**و **Emery** يتواجد(التسيير) في ملعب الاتصال بمعنى لاوجود لتسير دون اتصال. أبعد من ذلك بالنسبة ل **قلبرت (2005)Gilbert**حين اعتبر وجود المنظمة مقرون بوجود الاتصال حيث يعبر في هذا الصدد " لا وجود لمنظمة بدون اتصال". وانطلاقا من هذه الحتمية نؤكد على أنه كلما ضعف الاتصال انعكس ذلك على سلبا على التسيير وهذا الرأي أيده بدوره **هالفر (1998) Halfer** حين أرجع ضعف التسيير إلى النقص المزمن للمعلومات لعدم امتلاك المعرفة لمصادر المعلومة لغياب الطريقة المنهجية لاكتساب معلومات واسعة ما ينتج عنه عدم التمكن من وضع وتحديد الخيارات، والوصول إلى هذه الأخيرة (تحديد الخيارات) تعتبر أحد أهم الإجراءات المنهجية في اتخاذ قرار رشيد ومواجهة المشكلات. و هنا يتبادر في أذهننا على أي أساس أفراد العينة يحكمون على مستوى كفاءتهم في مهارة اتخاذ القرار بالإتقان على غرار كفاءتهم في الاتصالات، في هذا المقام من منطلق قراءاتنا و مراجعتنا الأدبية واستنادا إلى ما جئنا به في الجانب النظري لعملية اتخاذ القرار يجعلن نحكم على أن هذه العملية مرهونة بوفرة المعلومات، حتى ذهب الباحث **روجر آم(2017) Roger Aim** إلى تعريفه على أنه نشاط معالجة المعلومة، وبالتالي فالفرد يجب أن يكون له القدرة على اكتساب المعلومة و معالجتها فعدم المقدرة على امتلاك و في الوقت المناسب المعلومة الصحيحة و فهم الحقائق التي تجري من حوله، والتواصل المباشر سواء مع الموظفين و الزبائن أو الممولين الذين يتعامل معهم لمعرفة تطوراتهم، صعوباتهم، حاجاتهم، ميولاتهم. ينتج عنه عدم قدرته على تحديد الحل الأفضل واختياره وهذا بالنسبة لعمليتي اتخاذ القرار وحل المشكلات من جهة وعدم مقدرته على تفهم الأمور التي تدور من حوله والتحكم فيها ويؤدي به ذلك إلى فقدان السيطرة على مؤسسته.

وأبعد من هذا أخذ مفهوم مهارة الاتصال بعدا آخرا في الوقت الحالي مرتبط بقدرة الفرد على تكيف اتصالاته مع الإطار الثقافي خاصة عندما يتعامل مع مؤسسات أجنبية أو مؤسسات منافسة، الذي أصبح أمرا واردا في الوقت الراهن خاصة و أن السوق الجزائرية أصبحت تستقطب اهتمام و توجه رجال الأعمال الأجانب، ما وجهنا إلى اقتراح مفهوم آخر يفرضه توجهات و رهانات العولمة في اقتصاد السوق لدى رجال الأعمال وهو **التواصل المدمج أو المكيف** استنادا إلى نموذج الإدماج **Model Intègre** المقترح من طرف **دانيل كورون(2010)Daniel Coran**الذي أراد به تفسر أهمية أخذ بعين الاعتبار الإطار الثقافي في عملية التواصل فما يخص إدارة الأعمال، بمعنى الاهتمام بقدرة رجال الأعمال على تكيف وإدماج أسلوبهم في التواصل مع الأخرين وفقا للإطار الثقافي الاجتماعي الذي يتواجدون فيه. نضيف نقطة مهمة و التي تناولتها نظريات الاتصال لكل من **لاسوال (1974)Lasswell** و **دانيال كورون (2010)Daniel Coron**خاصة منها المتعلقة بالجانب السيكولوجي المتمثل في الأثر و الاستجابة المرغوبة، فمهارة الاتصال مرتبطة بشكل كبير على مدى قدرة و تمكن المسير من إحداث الأثر المرغوب فيه كما حاولت في نفس السياق **إليزابيت (2017) Elisabeth Cataix** حصر هذه الكفاءة في مجموعة من القدرات التي تساهم بنسبة كبيرة في تحقيق أهداف الاتصال و فعاليته فاكتساب مثل هذه المهارة بمختلف أشكالها تأشيرة لضمان حاجة الزبائن والممولين من جهة وحل المشكلات و اتخاذ بذلك القرارات الصائبة من جهة أخرى.

2- 1 - 2 الحاجة إلى مهارة اتخاذ القرار

نصت الفرضية الثانية عن حاجة مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلي إنماء مهاراتهم في اتخاذ القرار، وعند قراءتنا للنتائج الإحصائية المعروضة في الجدول رقم (**38**) يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية تدل على أن المهارة الحالية للمسيرين فيما يخص اتخاذ القرارات أكبر بشكل دال من أهميتها بالنسبة إليهم، واستنادا إلي القاعدة الدالة على أن الحاجة نتاج الفارق بين الوضعية الراهنة(المهارة) والوضعية المطلوبة (الأهمية) فإذا كان نتاج الفارق لصالح الوضعية المطلوبة (الأهمية) فهذا مؤشر على وجود فرق كبير بين ما هو مطلوب و ما هو موجود أو فعلي، في هذه الحالة ينتج ما يعرف بفجوة الكفاءة و بالتالي الحاجة إلي إنماءها و تطويرها لعدم المقدرة على أداءها . أما إذا كان الفارق لصالح

الوضعية الراهنة بمعني ما هو مطلوب ومهم لأداء المهمة أو الوظيفة مدرك ومتقن ومعمول به، يترجم في هذه الحالة إلى عدم وجود فجوة الكفاءة ما دلت عليه النتائج الإحصائية المتحصل عليها وبالتالي عدم وجود حاجة للتكوين في هذه المهارة ما يجعلنا نؤكد أن أفراد العينة يدركون جيدا قدراتهم ومهاراتهم في هذا البعد.

وفقا لنظرية القرارات **سيرت** و **مارش لاندبلوم** **Cyert** et **March Lindbloom** و **بريلوك – سيمون** **Braylook-Simon** فعالية اتخاذ القرار تستند على مقدرة المقرر أي (صانع القرار)، فإذا كان تقديره لهذه المهارة على أنها في المستوي فهذا يعكس لا محال جودة قراراته المتخذة بل أبعد من ذلك نجاح المنظمة و ديمومتها، ويرجع بدوره **حسن حريم(2004)** النجاح أو الفشل الذي تحققه المنظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قائدها على اتخاذ القرارات المناسبة، فبقدر ما يتمكن للمسير من اتخاذ القرارات الفعالة بقدر ما يحقق أهداف التنظيم بدرجة عالية من الكفاءة، وجاء في المنتدى العربي للموارد البشرية عن **أبو عبد العزيز** أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة كفاءة القادة و فهمه للقرارات الإدارية و أساليب اتخاذها.

كما اعتبرت مهارة اتخاذ القرارات من طرف بعض الباحثين معيارا لتحديد مفهوم مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة أمثال **منتزبرق** **Mintzberg** , **فليون** **Fillion** , و مؤشرا لقياس كفاءته أمثال **روني جوت** **Reni Juet(2008)** ،**ستروس كاهن** (**Struss Kahn(1991** ,**سوبر و مارز** **Sauber** et **Merz** (2002)، **واتروالق** **Wtterwulghe(2000)** حيث جاء عن هذا الأخير دراسة أقيمت على مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بينت أن من بين الملامح و المميزات التي حكم عليها المسيرون مهمة للنجاح في وظيفتهم يندرج روح اتخاذ القرار ضمن هذه الملامح . ما يفسر أهمية هذه المهارة كونها لب العملية التسيرية و محور انطلاق كافة المهام و النشاطات الداخلية للمنظمة أو أثناء تفاعلها مع بيئتها الخارجية و عمود الوظائف الإدارية الأخرى، فعندما يقوم المسير بوظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه أو تنسيق مجهوداهم أو حل المشكلات التنظيمية أو عندما يؤدي وظيفتيه الإدارية كالرقابة التي من شأنها تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال و التعديلات التي يقوم بها على الاستراتيجيات و العمل على تصحيح الأخطاء، فبعض هذه العمليات تبدأ

باتخاذ القرار كالاستراتيجية و الأخرى تنتهي بها كحل المشكلات ، و هكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دوره مستمرة مع استمرار العملية التسيرية نفسها .

انطلاقا لما أشرنا إليه سابقا أن بعض العمليات و الوظائف الإدارية و التسيرية تنتهي باتخاذ القرار كحل المشكلات التنظيمية، يشير في هذا السياق **تروف ماسوني (1973) Troff Masone** تداخل عملية اتخاذ القرار بحل المشكلات فكل مشكلة المسير بحاجة فيها إلي عناصر اتخاذ القرار باعتبار هذه الأخيرة تحتوي على إجراءات و عمليات هي نفسها المتبعة عند دراسة المشكلة ، حيث يتطلب و يحتوي أداء كل منها إجراءات هي نفسها المطلوبة لأداء الأخرى أي أن حل المشكلة ينتهي باتخاذ القرار فيما يخص الإجراء أو الخيار المعتمد لحل المشكلة .

تفسر الباحثة هذا الشعور بالإتقان والمستوي في مهارة اتخاذ القرار لدى الفئة المدروسة إلى سلوك وشخصية صانع القرار الذي لخصته النظرية الكلاسيكية في كون صانع القرار مستقل وحر ومنطقي بمعنى أن مسؤولية اتخاذ القرار خاضع لحرية شخصية، كما تعتبره شخص يبحث دائما عن الفائدة والربح بالإضافة إلى معرفته بالبدائل والخيارات وإمكانية تحديدها. أما عن نموذج الممثل الفريدacteur unique فتصف سلوك صانع القرار على أنه فريد مميز منطقي وواعي لنفسه و لمن حوله، فالقرار يعتمد بشكل كبير على ميزات الشخص التي تتطور مع كل فرد و تطبع فيه شخصية ترافقه في مجال نشاطه و تؤثر فيها يحددها **مجدي حبيب(1998**) في الدراية و المران على القيادة و التوجه نحو اتخاذ القرار ،كما يرجع مستوى الاستعداد و القدرة على اتخاذ القرارات الماهرة إلى التجارب و مستوى الخبرة المكتسبة مهنيا في هذا السياق تصف مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الصادرة (2006)سيرورة القرارات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها استكشافية أسلوبها تتبعي يعتمد على التجربة و التعلم بالمحاولة و الخطأ تعتمد على تعلم صاحب القرار و صفاته الشخصية التي تتحدد بجملة من الميزات المرتبطة بحب المخاطرة، الرغبة في السلطة و الاستقلالية، روح المشاركة، روح المسؤولية و جاء من جهته **تريفينو Trevino1986**لتوضيح عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و اعتبرها نتاج قوة فردية أساسية تتمثل في الإحساس بالتحكم في مصيره والثقة بالنفس والميل في البحث عن أراء الأخرين عرفها بمرحلة التطور النفسي.

الكفاءة تظهر في قدرة المسير على اتخاذ القرارات بوضوح في مجال مسؤولياته وتطبيق القرارات المتخذة ومن منطلق أن الكفاءة تترجم بمجموع القدرات والمؤهلات التي تحددها وعلى اعتبار أن مسيري هذا النوع من المؤسسات يقرون بقدرتهم على ممارسة هذا البعد عند أداء مهامهم دون مشاكل متعلقة بصعوبة أداء هذه المهمة فهم بذلك لا يشعرون بوجود حاجة للتكوين.

بالتالي التحكم وإتقان مهارة اتخاذ القرار من المفروض يسهل عملية مواجهة وحل المشكلات ولأجل الكشف عن حقيقة ذلك تمت صياغة فرضية لأجل ذلك تهدف إلى معرفة ما إذا كانت الفئة المدروسة من المسيرون يتحكمون في مهارة حل المشكلات.

2- 1 - 3 الحاجة إلي مهارة حل المشكلات

النتائج المتحصل عليها لاختبار الفرضية الثالثة التي نصت عن وجود حاجة للتكوين في مهارة حل المشكلات أثبتت عكس ذلك رغم أنها تحصيل حاصل حيث أن أفراد العينة المدروسة لا يعانون من نقائص أو عجز فيما يخص المهارة و المقدرة على اتخاذ القرارات في إطار مهامهم التسيرية، لكن في المقابل يواجهون صعوبات و عجز و عدم المقدرة إدراكا منهم حين يواجهون المشكلات لإيجاد حل لها، و ذلك استنادا للنتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (**41**) وبناء عليه تم قبول الفرضية التي تعبر عن حاجة هذه الفئة للتكوين في هذا البعد انطلاقا من مقارنة مستوى الكفاءة المطلوبة لأداء العملية بمستوى أهميتها لأداء الوظيفة، فالمسير يدرك محدودية كفاءته و قدرته فيما يخص هذه المهارة فعدم توفر هذه المهارة يعيق لا محال أدائه لوظيفته كمسير.

المشكلة هي عبارة عن الفرق بين ما يجب أن يكون وما يحدث فعلا وكلما كانت الفجوة كبيرة بينهما كلما كان حجم المشكلات كبيرا، لهذا تعد مهارة حل المشكلات مطلبا أساسيا في وقتنا الحالي خاصة في قطاع الأعمال واستراتيجية اتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل فعال في كفاءة المسير على اعتبارها تصادفه في شتى مجالات انجازه لمهامه، ونظرا لتواجدها الدائم والمستمر في المنظمات وفي حياة المسير جعل الباحثة **مرغريتا واتلن (2001) Margaret Matlin**تصفه على أنه نشاط حتمي في حياة المنظمة ولكن تعداده وتكراره يؤثر عليها.

فمهنة المسير بطبيعتها الأساسية هي وظيفة حل المشكلات حيث ربط الباحثان **إمري وألبرت** **Albert et Emery (1998)** حتمية وجود المسير بوجود المشكلات فإذا لم توجد مشكلات في المنظمات لن يكون هناك داعي أو حاجة للمسير فهو موجود لحل المشكلات، فالجزء الأساسي في مهام المسير هو معالجة وإيجاد طرق لحل المشكلات، وبالتالي يصعب تصور شخص غير كفء في مواجهة وحل المشكلات التنظيمية هو شخص ناجح كمسير، فالمشكلة مهما كانت صفتها ومضمونها فإذا كانت قائمة تستدعى كما يشير إليه **شوفيل (2006) Chauvel** معالجتها.

حيث يقوم القائد بتحديد المشكلات المطلوبة إيجاد حل لها واتخاذ القرار فيما يخص اختيار الحل للمشكلة موضع المعالجة وتوجيه الموارد اللازمة لتنفيذ هذا القرار، لذا فإن المسير يحتاج في ذلك إلى أن يكون ماهرا في عملية حل المشكلات أو العمل على إنماءها وتطورها بهدف اكتسابها وهذا لسببين لصعوبتها وتعقدها من جهة وتواجدها الدائم في الحياة العملية للمسير.

مهما كان حجم المؤسسة صغيرة - متوسطة - كبيرة فإشكالية الديمومة تفرض على المسير مواجهة مشكلات كبيرة و معقدة تحتاج إلى حلول فردية تنتهي باتخاذ القرار بشأن مثل هذه المشكلات بهدف استمرارية المؤسسة ما يجعل مواجهتها و التسرع لإيجاد حل لها حتمية لأنها من أولويات المسير لضمان بقائه في السوق، لهذا اعتبر الباحثون و الخبراء مهارة حل المشكلات أحد الكفاءات الأساسية الأكثر أهمية لدى مسيري هذا النوع من المؤسسات ما صرح به مقال جاء تحت عنوان "الموارد البشرية و تطوير الكفاءاتRessource Humaine et Développement des Compétence و هو الدليل على أهمية هذا البعد في مجال تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ضرورة توفرها لدى مسيرها فهي حقيقة لا يمكن تجاهلها.

استنادا على النتائج الإحصائية تم قبول الفرضية الثالثة التي تعبر عن حاجة هذه الفئة للتكوين في هذا البعد فالمسير يدرك محدودية كفاءته وقدرته فيما يخص هذه المهارة بمقارنة مستوى الكفاءة المطلوبة لأداء العملية بمستوى أهميتها لأداء وظيفته فعدم توفر هذه المهارة يعيق لا محال أدائه لوظيفته كمسير.

2-2 الفروق في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير

2- 2 - 1 الفروق في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير حسب الجنس

من خلال هذه الدراسة أردنا معرفة ما إذا كان عامل الجنس بإمكانه إحداث فرق في الحاجة لإنماء هذه المهارات فعمدنا على صياغة فرضية تنص على عدم وجود فروق بين المسيرين في الحاجة إلي تنمية مهارات التسيير تعزي لمتغير الجنس و انطلاقا من الجدول(43) تبين أن متغير الجنس لا يشكل عاملا مؤثر في إثبات الفارق في الحاجة فكلا الجنسين يعبر عن نفس الحاجة لإنماء مهاراته في التسيير فالكفاءة تقاس بمستوي الإتقان و التمكن فهي تترجم إلي مهارات تكتسب عن طريق الخبرة و التكوين و ليس لها علاقة بالجنس و لا يمكن لهذا الأخير أن يحول دون اكتسابها، لهذا لم يحمل متغير الجنس أي تأثير على نتائج الدراسة فكلاهما يدرك محدودية مستواهم فما يخص مهارتي الاتصال و حل المشكلات و كلاهما يقر بمستواه الجيد فما يخص مهارة اتخاذ القرار.

2- 2 - 2 الفروق في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير حسب متغير الحجم

في سبيل معرفة حاجة المسير إلي تنمية مهارات التسيير حسب متغير حجم المؤسسة، بمعنى الفروق في الحاجة حسب متغير الحجم بالنسبة لكل مؤسسة على حدا، حيث تمت لأجل ذلك صياغة الفرضية الخامسة، فيما يخص البعد الأول أظهرت النتائج عدم وجود فروق في غياب الحاجة إلي تنمية مهارات اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الحجم، فمسير كلا من المؤسستين المتوسطة و الصغيرة لا يشعرون أنهم بحاجة إلى تنمية هذه المهارة فهم يقرون عدم الصعوبة من منطلق الكفاءة و المهارة ما يدل على أن اتخاذ القرار يمثل بالنسبة لهم عاملا للإدارة و تسيير مؤسستهم و تعد في نفس الوقت من أصعب و أعقد و أهم العمليات التسيرية .

فيما يخص البعدين المتعلقين بمهارة الاتصال وحل المشكلات القراءة الإحصائية تبين وجود فروق في الحاجة إلى تنمية هتين المهارتين، حيث أبدى مسيرو المؤسسات المتوسطة حاجة أكبر لتنمية هتين المهارتين مقارنة بمسيري المؤسسات الصغيرة وهذا بديهي إذا تم أخذه من باب معيار الحجم. و عليه فإعطاء الأهمية الكبيرة لعامل الحجم و افتراض أن التغيرات في طبيعة مثل هذه المؤسسات ناتج عن عامل الحجم

هي حتمية مشتركة لكل نوع من هذه المؤسسات، و قد ذهب الباحثون بمختلف اتجاهاتهم و نظرياتهم المتبناة في هذا المجال (اتجاه التيار الخصوصي، التيار التنوعي، التناول المقارن، الاتجاه التركيبي) إلى توضيح أهمية الحجم و التغير الذي قد يمس طبيعة المؤسسة نتيجة هذا العامل، على الرغم من أن أهمية و دور عامل الحجم بالنسبة للباحثين لم يأخذ نفس التوجه لكن انصبت في مجملها الاتفاق على عدم وجود نموذج موحد يجمع بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث يشير الباحثون أمثال **كندو(1981)Candau، مرشزني (1990)Marchesnay،ميسيقاهم (2001)Messeghem ،توراس(1990,2000,2003)Torrès** إلى أن الخصائص التنظيمية تأخذ معاني مختلفة حسب الحجم، و لفهم عالم التسيير في مثل هذا النوع من المؤسسات استند الباحث على نظرية النوعية و الخصوصية فأسلوب التسيير حسب ما أشار إليه **توراس(2003)Torrès** من خلال نظريته التي شملت كلا المؤسستين يختلف من منطلق متغير الحجم فكلما صغر الحجم رافقه ذلك بساطة و سهولة في الوظائف على مختلف المستويات (إدارية ،مالية، إنسانية.....إلخ) وكلما تطلب ذلك بنية بسيطة وهيكلة أقل رسمية و المهام فيه غير متشعبة و يشير عكس ذلك **عمر صخري (2003)** كلما اتسع حجم المؤسسة رافقه ذلك صعوبة و تعقد في الوظائف و تشعبها على مختلف المستويات .

عامل الحجم هو عامل متعارف عليه في تأثيره على نظام المؤسسة كما أن التغير الذي قد يمس طبيعة المؤسسة يفسر أساسا بوجود ما يسميه الباحثان **توراس (1998) Torrès**و **ميسيقاهم (2001)Messeghem** ب" **أثر – الحجم"Effet –Taille**" فكلما زاد حجم المؤسسة كلما رافقه ذلك زيادة و تعقد في المهام و النشاطات و تطلب ذلك موارد أكثر لضمان ممارستها من (موارد مالية إنسانية، تقنية...) وهذا ما يميز طبيعة العمليات الممارسة بالتشعب والتخصص. ونضيف إلى هذه الحتمية مسلمة أخرى تتعلق ب **الحجم – دور المسير،** ضمن هذا المناول درس **مرشزني (1990) Marchesnay** من خلال تناوله (الخصوصية) العلاقة بين صغر الحجم ونجاح دور المسير وكانت حقيقة ما توصل إليه هذا الباحث كمرجع معتمد لتفسير هذا الفارق حيث يقر على أن كلما صغر حجم المؤسسة كلما كان دور المسير مسيطرا كما أن نجاحه مؤكد ومضمون ،و من منطلق الاعتماد على مبدأ التخصص و التشعب و التعقد في الوظائف و المهام و الهيكل التنظيمي و ارتباط ذلك بمتغير الحجم تفسر الباحثة مطلب الحاجة للتكوين لدى مسيري المؤسسات المتوسطة مقارنة بمسيري المؤسسات الصغيرة .

3-2-2 الفروق في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير حسب متغير الأقدمية

على أساس النتائج الإحصائية المعروضة في الجدول رقم (47) نقبل الفرضية السادسة التي توقعنا فيها وجود فروق بين المسيرين في الحاجة إلى تنمية مهارات التسيير تعزى إلى الأقدمية في المركز لصالح مسيرين حديثي التنصيب، حيث دلت النتائج أن المسيرين بسنوات أقدمية أقل هم الأكثر حاجة إلى تنمية مهاراتهم في حل المشكلات والاتصال وهي نتيجة متوقعة بحكم أننا نتعامل مع نوعية خاصة من المؤسسات من جهة وما تتطلبه وظيفة المسير من مكتسبات ومهارات ورصيد مهني من جهة أخرى.

بحكم أننا نتعامل مع شريحة مهنية قررت الخوض في ريادة الأعمال و حاملة للمشاريع و بالتالي فهي تتواجد في إطار و محتوي يتطلب منها كما وصفها الباحثان **ألبرت وإمري (1998) Emery Albert et**"عقل (دماغ) جيد الصنع" tête bien faite الذي من المفروض تكوينه سواء عن طريق التكوين القاعدي أو التكوين الذاتي من خلال التعلم من المكتسبات و المحاولة و الخطأ أو الخبرة بحكم الأقدمية في المنصب وما يمكنها أن ترسخ لدى الفرد وتكسبه خبرة مهنية في المجال، وبالتالي انعدام التوجه إلي هذين النوعين من التعلم من المنطقي جدا أن ترتبط حاجة التكوين بعدم / قلة الأقدمية.

وعليه فعدم الخبرة يؤدي غالبا إلي فشل المؤسسة فبحكم الخبرة المكتسبة من الأقدمية في تشغيل وظيفة المسير وكذا تنوع الوظائف التي شغلها خلال مساره المهني، كل هذا يشكل إدراك عقليا يمنح له امتيازا للقيام بمثل هذه المهمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة. فالخبرة المكتسبة أثناء المسار المهني هو محور أساسي فهي صفة تميز الفرد عن غيره وتشكل إطار معلوماتي ومعرفي الذي يعتمد عليه الفرد لأداء مهامه في المؤسسة، فعلي اعتبار أن الفرد يضطر إلى مواجهة المواقف والوضعيات بصفة مستمرة غالبا ما تكون معقدة وتحمل صفة التجديد فهو تارة ينجح في تجاوز هذه الصعوبات ويخسر تارة أخرى، فهي تبقي مكسب ثمين للتصدي ومواجهة المواقف الجديدة من خلال المحاولة والخطأ ويطور الفرد عن طريقها مساره المهني ويكتسب خبرة تفتح له المجال لتحمل المسؤوليات.

فعن طريق الاستدلال واستنتاج العبر والدروس من الماضي يتجنب الوقوع في نفس الظروف والمواقف التي يترتب عنها نفس الأثر، وهو ما تتبناه النظرية السلوكية الشهيرة في علم النفس Le behaviorisme في تفسيرها للسلوك الإنساني فالاستجابات الحالية الجديدة راجعة بصفة كبيرة إلى

الاستجابات الماضية التي يكتسب الفرد من خلالها قدرة وخبرة تساعده على الاستجابة للمواقف الجديدة فالسلوكات المكتسبة يقوم الفرد بتعديلها وتطويرها لإعادة تجديدها بالشكل الذي يتطابق مع الإجراءات الجديدة.

معرفة الخبرة المهنية خاصة في مجال التسيير نافذة لفهم نوعية وطبيعة التسيير المعتمد في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والتوجه الذي يتخذه المسير للاهتمام بوظائفه وحل مشكله واتخاذ قراراته، حيث يعتبر **هالفر وآخرون (1998) Halfer et all** أن للخبرة أثر كبير على قرارات المسير في مثل هذا النوع من المؤسسات. فالدور الفعلي لمسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة جد مرتبط بخبرته المهنية خاصة و أن هذه الفئة المهنية في هذا النوع من المؤسسات غالبا ما يملكون كفاءات تسيرية لأداء وظيفتهم الأساسية هذا ما جاء به الباحثون أمثال **ألبرت (1998)Albert**، **هالفر و أخرون (1998) Halfer et all سميث (2008) Schmitt** ، **فانسون (1998)Vincent** ،**ستروس- كاهن (2003) Struss Kahn**، بالإضافة إلي كونهم قليلي التوجه للتكوين لهذا نجد في مثل هذه المؤسسات ما سماه الباحثون **هالفر و أخرون (1998) Halfer et all** و **فانسون (1998)Vincent** مسيرون بالموهبة و عصاميون فمستواهم في التسيير يكتسبونه من الخبرة .فالقرار يعتمد كثيرا على هذه الميزة التي تتطور مع كل فرد و تكسبه القدرة و الاستعداد على اتخاذ حسب رأي **مجدي حبيب(1998)** القرارات الماهرة، فإذا طرح مشكل معروف في المنظمة فصانع القرار كما يوضحه **ألبريك (2011) Alberic** يطبق الطريقة المعروفة مسبقا لمحاولة حلها أما إذا كان المشكل غير معروف و يحمل صفة التعقيد و الصعوبة فهو في هذه الحالة يعتمد عادة على الرصيد المهني لدي المسير المتمثل في الخبرات و التجارب المكتسبة في مواقف متشابهة، كذلك الأمر بالنسبة للاتصال فهو كما عبر عنه **دانيال كوران** (2010) **Daniel Coran** عملية نشطة لإدماج كل ما هو جديد في نسق موجود فالمسير ينقي و يترجم و يشكل و يصيغ و يفهم المعلومات بالاستعانة بجملة من المعارف المكتسبة سابقا التي تمكنه من وضع الاقتراحات و البدائل.

ضمن هذا السياق ندرج دراسة جد قيمة ل **جورجس كاتنا (1940) Georges Katana** منقولة عن **يافيس لابات (2017)Yves Labat** توصلت إلي تفسير هذا المحتوى حيث أن الفرد عندما يستعين بصفة واسعة بخبرته السابقة و السلوكات المتكررة لتحليل الوضعية التي يواجهها فهو يطبق ما سماه

"بالعملية المعرفية المنقولة أو المتطورة" ففي هذه الحالة يكون أكثر كفاءة و فعالية في إعادة إنتاج الحل المستعمل مسبقا، و العكس عندما يكون أمام وضعية جديدة دون حكم أو معرفة مسبقة فالتحليل يرتكز على ما سمي "بالعملية المعرفية المنتجة" و بالتالي الفرد يكون أقل كفاءة في اتخاذ الحل مقارنة بالوضعية الأول. فالخبرة يمكن إدماجها ضمن أنواع التعلم و في هذا المجال يثني الباحثان **ساميو و ميسيغهام Sammut et Messeghem(2011)** بدور التعلم من التجارب الخاصة و يقترحان عن **كولب Kolb (1983)** مفهوم التعلم التجريبي الذي يندرج في سياق الاعتراف بالتعلم السابق أو المكتسبات أو ما يسمي بالتكوين بالممارسة فهي العملية التي من خلالها تولد المعرفة عن طريق تحويل التجربة بحيث يسمح هذا للمسير باكتساب المعرفة و اتقان المهارة من التجربة المكتسبة نتيجة الملاحظات ، التساؤلات ، التأملات هذا يطور لدى الفرد مفاهيم و استجوابات جديدة تؤدي به إلي وضعية جديدة.

2 – 3 تحليل عام للفرضيات

كان هدف الدراسة إثبات الحاجة لتنمية مهارات التسيير لدي مسيري هاتين المؤسستين المتوسطة منها والصغيرة في أبعاد المهارات المدروسة (مهارة الاتصال، مهارة اتخاذ القرار، مهارة حل المشكلات) وفعلا تم إثبات الحاجة في بعدين من بين الإبعاد الثلاثة المدروسة (مهارة الاتصال مهارة حل المشكلات) وهذا إن دل على شيء فهو يدل على إدراك أفراد العينة المدروسة بمحدودية قدراتهم ومهاراتهم ويقرون بالعجز والنقص في مستوى أدائهم لهاتين العمليتين الذي سببه المستوي الضعف.

ما مكنهم من تقييم مستواهم الفعلي مقارنتهم لأهمية كل بعد من الأبعاد المقاسة لأداء المهنة بالمستوي الذي هم عليه، حيث يعتمد مقياس تحديد الحاجة المنهجية في أداء هذه العملية في توضيح الأسس العلمية و المنطقية لتحقيق الكفاءة فيها، ما جعل أمام المسير مرجع هام لكيفية أداء هذه العمليات بكفاءة و فعالية ما يضمن نجاحها، فهو مقياس لاختباره لمدى احترامه لهذه الأسس عند القيام بهذه العمليات من جهة و تقيم بذلك أدائه فيها من جهة أخرى، و هذا مقارنة بالأهمية التي يولونها حسب رأيهم في النتائج الخام أهمية كبيرة في أدائهم لوظيفتهم حيث أنه من المفروض كلما زادت الأهمية تزداد معها القدرة.

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى جملة من النتائج الخاصة بالمسير وكلا من المؤسستين المتوسطة والصغيرة تتمثل فيما يلي:

- أن القدرة المدركة كانت أكثر من الأهمية فما يخص اتخاذ القرار ما يدل على عدم إثبات الحاجة لإنماء هذه المهارة وبالتالي رفض الفرضية الدالة على ذلك.
- بالنسبة لمهارتي الاتصال وحل المشكلات كانت الأهمية المقدرة أكبر من مستوى الكفاءة الذي يدركه أفراد العينة وبالتالي إثبات الحاجة لإنماء هاتين المهارتين ما يدل على قبول الفرضيتين الدالتين على ذلك (الفرضية الأولى والثالثة).
- كما تضمن البحث دراسة الفروق في الحاجة وعلاقته بمتغيرات أخرى كالجنس والحجم والأقدمية في المركز وقد دلت النتائج على:
- بالنسبة للفرضية الرابعة عدم دلالة الفروق فلم يشكل متغير الجنس أي فرق في إثبات الحاجة وبالتالي قبول الفرضية.
- بالنسبة للفرضية الخامسة هناك أثر ذو دلالة لمتغير الحجم على اثبات الحاجة حيث كانت الحاجة لصالح مسيري المؤسسات المتوسطة مقارنة بمسيري المؤسسات الصغيرة وعلية نقبل الفرضية الخامس.
- أما فيما يخص متغير الأقدمية شكل بدوره تأثيرا ذو دلالة في إثبات الحاجة حيث عبر المسيرون بسنوات أقدمية أقل عن حاجة أكبر إلى تنمية مهاراتهم في حل المشكلات والاتصال وبالتالي نقبل على هذا الأساس الفرضية السادسة.

3 –هندسة برنامج نموذجي لتكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على ضوء المرجعية النظرية في احترام المنهجية الموضوعية والعملية لهندسة برنامج التكوين من جهة، وكإجراء متخذ تبعا لنتائج هذه الدراسة التي هدفت أساسا إلى تحليل حاجات تكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإقتراح برنامج تكوين نموذجي من جهة أخرى، سطر للباحثة إطار مرجعي اعتمدت عليه لإقتراح على أساس ذلك هندسة نموذجية لمخطط التكوين مكيف لطبيعة وخصوصية هذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وموجه لحاملي المشاريع وكل من أراد الخوض في ريادة الأعمال ولكل

من يحمل مهنيا لقب مسير في هذا النوع من المؤسسات سواء كان رئيسا أو مقاولا، إليكم نقترح تصميمنا هذا.

3 – 1 الهندسة العامة لبرنامج التكوين

I. تحليل الحاجات

انتهت عملية تحليل حاجات التكوين الذي تضمنه هذا البحث، الذي سيسمح بتحديد الحلول المصاغة على شكل أهداف تسمح بحل أو إيجاد حلول للمشكلات لتلبية الاحتياجات الفعلية لدى الفئة المدروسة. حيث أفلجت هذه المرحلة عن وجود حاجة فعلية لإنماء مهارات التسيير المقاسة (مهارة الاتصالات و مهارة حل المشكلات) على غرار مهارة اتخاذ القرارات، و استنادا إلى المرجعية النظرية الذي من خلاله تم التفسير المنهجي لعملية تحليل حاجة التكوين مبينا أنها ناتج علاقة بين الأداء المطلوب (ما يجب أن يكون) و الأداء الفعلي (ما هو موجود) ناتج هده العلاقة يولد العجز في الأداء، فإذا كان هذا العجز و القصور ناتج عن عدم المعرفة و الفهم أو نقص في المهارة أو عدم امتلاك الكفاءة الضرورية لأداء المهمة يترحم العجز في هذه الحالة إلى حاجة يتطلب الاستجابة لها عن طريق التكوين.

كانت التقنية المستعملة هي قياس معدلات الأداء الفردي كطريقة لتقيم الفرد لنفسه لمستوى مهاراته من خلال هذه الدراسة تمكنا من تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال عمليات التحليل هذه:

أ تحليل المنظمة

تحديد الموقع التنظيمي الذي يحتاج إلى تكوين، فيما يخص هذه الدراسة برنامج التكوين خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب تحليل العمليات

مكنت نتائج الدراسة التي تضمنت المرحة الأولية لهندسة التكوين ألا وهي مرحلة تحليل الحاجات من تحديد الموضوعات المطلوبة للتكوين، حيث تم إثبات الحاجة الملحة للتكوين في مهارات الاتصالات

ومهارة حل المشكلات، وعمدنا إضافة مهارة اتخاذ القرارات في هذا البرنامج بغرض إثرائه مع العلم انه لم نثبت الحاجة لإنمائه.

ت تحليل الإفراد

تحديد الإفراد المطلوب تكوينهم ويتعلق الأمر بفئة المسيرين وكل ما يتوافق مع اصطلاح المسير Dirigeant أو رئيس Chef أو مقاول Entrepreneur...إلخ، انطلاقا من مبدأ القائم على عمليات تسيير هذا النوع من المؤسسات.

من خلال عمليات التحليل هذه ينظم مخطط التكوين، وهذه المنهجية المتبعة في تشخيص الاحتياجات التكوينية ستسهل علينا عملية هندسة برنامج التكوين.

II. الأهداف البيداغوجية للتكوين

الأهداف الأساسية لبرنامج التكوين المقترح هو تمكين الفئة المستهدفة من (رؤساء المؤسسات، مسيرين، مقاولين) من اكتساب المعرفة والمهارة المهنية الضرورية في المجال المتعلق بتسيير وإدارة الأعمال والمشاريع.

أن تصبح مسيرا يعني اكتساب مهارات ليست معطاة للجميع بعضها يمكن اكتسابه عن طريق التجربة أو الصفات الأساسية كالحدس وأخرى عن طريق التعلم وهو هدفنا، لا شك أن مسير هذا النوع من المؤسسات يمتلك بالتأكيد مؤهلات خاصة (المبادرة، الإبداع.....) و لكنها تبقى غير كافية و لا تعكس المهارات اللازمة لتسيير مشروعه بالشكل الصحيح، فمهنته كمسير أو رئيس للمؤسسة يتطلب حشد مهارات متعددة و مستعرضة Transversaleو متطورة للتمكن من ممارسة مهنته الأولى و القاعدية وهى التسيير، و عليه فالتكوين المقترح في هذه الحالة كوسيلة لتطوير مهارات المسيرين و ليس فقط بل كذلك رجال الأعمال و ورؤساء المؤسسات الراغبين في تحسين مستواهم .

وراء ما يمكن للتكوين تطويره من مؤهلات فهي تهدف كذلك إلى اكتساب حالة ذهنية ومسار لإدارة وتنظيم مشروع مؤسستي، وبالتالي مسألة الاستجابة عن طريق التكوين للترقية والنهوض بالمؤسسات

ذات الإحجام الصغيرة والمتوسطة أين يعد اكتساب وتطوير مهارات المسير عوامل أساسية لضمان الاستدامة والاستمرارية في هذا السياق تحليل وتقيم مهارات المسيرين يأخذ أهمية كبيرة.

إدارة وقيادة وتسير مشروع تنظيمي يتطلب معرفة و مهارة، أولا تسير المشروع يعني امتلاك ثقافة شاملة و معارف معمقة حول أساسيات اتخاذ القرار التنظيمي و كيفية اتخاذ حلول للمشكلات التنظيمية التي تعيق السير الحسن للتنظيم و الذي يمكنه من ذلك جمع الحقائق و البدائل التي يدور حولها الموقف محل المعالجة، و هو ما يعرفه البيداغوجي بالمعرفة **Le savoir** بالإضافة تسير مشروع تنظمي يعني امتلاك خبرة حقيقية مكتسبة عن طريق وضعه في مواقف حقيقية تستدعي هذه العمليات (ورشات المحاكاة) ما يعرف لدى البيداغوجي بالمهارة **Savoir - Faire**

فعروض التكوين في مجال الإدارة والأعمال أو المقولاتية تسمح للمسير وحاملي المشاريع بتطوير مهاراتهم، كما تهدف بشكل خاص في قدرتهم على جلب المتكونين لبناء المواقف في ميدان المقولاتية أين غالبا الموقف مجهول يجب بناؤه، فالموقف هو الدافع للتعلم والمعرفة تصبح وسيلة لحل المشكلات والهدف من ذلك جلب المتكونين إلى أبعاد جديدة فما يخص عمليات التسيير خاصة منها المقترحة في البرنامج.

التكوين المقترح يسعي لتلبية احتياجات الكمال **Le perfectionnement** لأنه يراعى فيه متطلبات وخصوصيات هذا النوع من المؤسسات ويلبى الاحتياجات التي يشعر بها المسير من جهة كما انه يستند إلى الملمح الخاص بمسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة Le profil de dirigeant de petite et moyenne entrepriseمن جهة أخرى، فالمشاكل المرتبطة بالمهارات لا يمكن حلها بالشكل الصحيح إلا إذا تمت معالجتها في برنامج التكوين وعن طريق محتواه.

فهذا العرض خاص ومكيفة تماما مع الاحتياجات الخاصة بمتطلبات وخصوصية هذا النوع من المؤسسات والفئة المستهدفة، فالأهداف المصاغة في هذا البرنامج كانت ترجمة لاحتياجات تمت تحديدها من خلال هذه الدراسة فهي مرجعية بموجبها يتم إنشاء علاقة ترابط بين المهارات المحددة والتكوين المقترح من طرفنا.

اعتمدنا على **نموذج هاملن Typologie d'Hamelin**لتضيف أهداف التكوين المقترح، إذا بصفة عامة دورة التكوين هذه تهدف إلى اكساب المتكونين ما يلي:

1. الأهداف الخاصة بمهارة الاتصالات

أ الأهداف العامة

•**التعبير:** القدرة على توصيل رسائل شفوية ومكتوبة بطريقة مفهومة

•**الإنصات**: القدرة على التواصل مع الآخرين وممارسة الاستماع الفعال لبناء شبكة من العلاقات واستخدامها كدعم ووسيلة لعمله.

•**الاتصال المكتوب**: القدرة على التعبير كتابيا عن الأفكار بطريقة محددة تماما وشديدة الوضوح.

•**الاتصال الشفهي**: القدرة على نقل الأفكار شفهيا بطريقة محددة الوضوح والتكلم بهدوء ودون الالتفاف.

•**إدارة الاجتماعات**: القدرة على تنظيم وعقد إدارة الاتصال داخل المجموعات الصغيرة

- القدرة على الاندماج والتعاون في واحد أو أكثر من مجموعات عمل
- **الاستماع الفعال**: القدرة على التفسير السليم لأقوال الآخرين.
- **الانتباه**: القدرة على الانتباه والاهتمام برسائل محاوريه.
- **الاستيعاب**ّ: القدرة على الفهم وجودة الاستماع للتوصل إلى التبادل البناء بين المسير والعاملين أو العملاء.

الاتصال الهاتفي: القدرة على التعبير عن الأفكار وتوصيل المعلومات وحل المشكلات من خلال الهاتف

ب الأهداف الخاصة

- هيكلة رسائله.
- توصيل الرسالة كاملة.
- تكيف مفرداته بتلك الخاصة بمحاوريه.

- توظيف الكلمات الصحيحة.
- أن يكون مباشرا.
- الانتباه إلى محاوريه
- طرح الأسئلة.
- التعبير عن آرائه.
- المسير الأكثر مصداقية هو المسير الذي يأتي بالمعلومات الكثيرة خاصة في حالة الضغط والأزمة.
- إظهار القدرة على الاستماع والأخذ بمحمل الجد ما يقوله العاملون أو العملاء.

2. **الأهداف الخاصة بمهارات حل المشكلات**

ا. الأهداف العامة

- القدرة على تحديد وتميز الأسباب الحقيقية للمشكل.
- القدرة على توظيف الوقت واستثماره بصورة أفضل للتعامل مع المشكلات.
- السرعة على تحديد ووصف عناصر وأبعاد المشكلة وتشخيصها.
- القدرة على المحافظة على الهدوء عند المواقف الصعبة.
- القدرة على جمع وتحليل واستخدام المعلومات الجديدة وعرضها.
- القدرة على سماع أفكار الغير ودعوتهم لعرض اقتراحاتهم.
- القدرة على التميز بين البدائل وتحديدها وتقيمها واختيار الأمثل منها.
- القدرة على تحويل البديل الأفضل إلى قرار عملي.

ب. الأهداف الخاصة

- الإعداد والتجهيز.
- استخدام المعلومات.
- الإبداع والابتكار.
- المراجعة.

3. الأهداف الخاصة بمهارة اتخاذ القرارات

أ الأهداف العامة

- القدرة على اتخاذ القرار بوضوح في مجال مسؤولياته والحرص على تنفيذ القرارات المأخوذة
- القدرة على تحديد مختلف مكونات المشكلة والمواقف والروابط التي توحدهم لمعالجتها
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة وتحديد الأولويات والإجراءات وفقا لإلحاحها / أهميتها في سياق متطور
- القدرة على تحديد ما هو غير واضح بسريعة ووضعه في مجموعة أكبر بكثير
- التمكن من استخراج وتجميع العناصر الأساسية للموقف
- القدرة على جمع الحقائق والبيانات الملائمة
- القدرة على النظر بشكل واسع للأهداف الرئيسية والخطط الإستراتيجية.
- القدرة على اغتنام الفرص لتنمية أسواق ومنتجات جديدة والدخول في مجالات أعمال جديدة
- القدرة والرغبة في اتخاذ القرارات وقت الضرورة
- القدرة على اتخاذ قرارات عالية الجودة بالنسبة لاختيار الإفراد
- القدرة على توقع تأثير القرارات على منشآت خارجية ومصالح حكومية
- القدرة على الأخذ بالمخاطر لتحقيق مهمة محددة أو فائدة معنية

ب **الأهداف الخاصة**

- المسير هو الذي يقوم على الإشراف الميداني، يحفز، يقود، يعلم
- البصيرة والشعور بالاحتمال.
- تحديد كل العناصر المتعلقة بالموقف.
- مقارنة المعطيات بين كل عنصر.
- إقامة روابط.
- تصور المشكلات.
- استخراج العناصر الأساسية.
- تجميع كل العناصر بطريقة منطقية.
- إبراز الفكرة الرئيسية.
- استخلاص النتائج وتحديد الحلول والتوصل إلى تحديد الخيار.
- توقع وتقبل عواقب قراراته.
- الأخذ بالمخاطر أو الإقدام على المخاطر.
- يأخذ بالوسائل لتنفيذ قراراته.
- التصرف بسرعة لحل المشكلات
- الحسم

هذه من بين المهارات ذات الأهمية القصوى لكل مؤسسة أو رئيس- مسير للمؤسسة راغب في إنشاء منظمة ناجحة، استجابة لهذه الحاجة وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف ادعت الحاجة إلى هندسة تكوين نموذجي.

III. **تصميم برنامج التكوين**

في سبيل تحقيق الأهداف المحددة سلفا يتم إعداد ما يسمي بكراسة الأعباء **Cahier des charges** التي تتضمن قائمة الإجراءات التي يجب تجهيزها وتحضيرها لتسطير برنامج مكيف مع الحاجات

المحددة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال هذه العملية مع ما يحمله من إجراءات مساهمة لأجل ذلك. بالنسبة لهذا التكوين المقترح نتضمن كراسة الأعباء ما يلي:

1 **الميزانية**: الميزانية الخاصة لهندسة هذا التكوين المقترح وتجسيده إلى دورة تكوينية في الميدان مرتبطة بنوعية هذه الدورة التكوينية في حد ذاتها والذي بدوره يتحكم فيه معايير منها:

- تقنية: تكنولوجية الأدوات والتجهيزات والأساليب البيداغوجية المستعملة في سبيل توصل المادة التعليمية.
- إنسانية: المتمثلة في الأفراد المسؤولين على توصل هذه المادة التعليمية إلى المتكونين وهم المكونين **Les formateurs**. (المطلوب توفرهم من حيث الكم والكيف)

2 **المستفيدون**: المستفيد الأول من هذا التكوين المقترح هو المسير أو ورؤساء المؤسسات ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة في المقام الأول، وكل من تقع عليه المسؤولية والاستقلالية التامة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتواصل، وكل شخص يملك مشروع مؤسستي أو تنظيمي يطمح تجسيده في الواقع.

3 **مدة التكوين**: تعني مدة التكوين الفترة الزمنية المخصصة لهذه الدورة، نوصي في هذه المرحلة ببرمجة تكوين مكيف مع جدول الأعمال الخاص بالفئة المستهدفة من التكوين وذلك نظرا للانشغال الدائم لهذه الفئة في إطار تجسيد أهدافه الإستراتيجية حتى لا يعيق ذلك السير الحسن لمهامه ولاعتبارات أخرى تم معالجتها في الجانب النظري فلاستقطاب أكبر عدد ممكن من هذه الشريحة نوصى بتحفيزهم بحسن التصرف بهذا المتغير (أوقات والمدة الزمنية للتكوين).

4 **مكان التكوين**: هذا النوع من دورات التكوين يدخل في صنف التكوين الخارجي أين يقوم بتنظيمه وبرمجته تنظيمات خاصة بتقديم عروض التكوين للإفراد الراغبين في اكتساب وتطوير كفاءات خاصة. بالنسبة لمختلف الجهات الناشطة في مجال عروض التكوين يتوجب عليها القيام بدراسات ميدانية مستمرة خاصة منها المتخصصة في إدارة الأعمال و التجارة و التسيير، حتى يتسنى لها تكيف عروضها و فقا لمتطلبات السوق و الحداثة من جهة و مستوي العجز و نقص الكفاءة لدى الأفراد الذين هم بحاجة إلي تحسين مستواهم و اكتساب الكفاءة و المؤهل من جهة آخري،

بهدف التقريب قدر المستطاع بين الكفاءات المحددة و محتوي عروض التكوين المقترحة من طرف منظمات التكوين حتى تضمن هي الأخيرة الإقبال على عروض التكوين المقدمة و زيادة الطلب في ذلك و الاستجابة الفورية الفعالة من طرفها.

5 **المحتوي**: هي عملية تحويل الاحتياجات المعبرة عنها والأهداف المسطرة من خلالها إلى واقع بيداغوجي.

دورة التكوين المقترحة تتمحور حول وظائف أساسية يجب أن يكون المسير قادرا على احتواءها في سياق ممارسته لمهامه وفي سبيل تحقيق أهداف مؤسسته وتتضمن ما يلي:

- مهارات اتخاذ القرارات
- مهارات الاتصالات
- مهارات حل المشكلات

الهندسة العامة للبرنامج مفصلة حول هذه المهام الثلاثة وتغطي خمسة كتل أساسية للتعليم وهي:

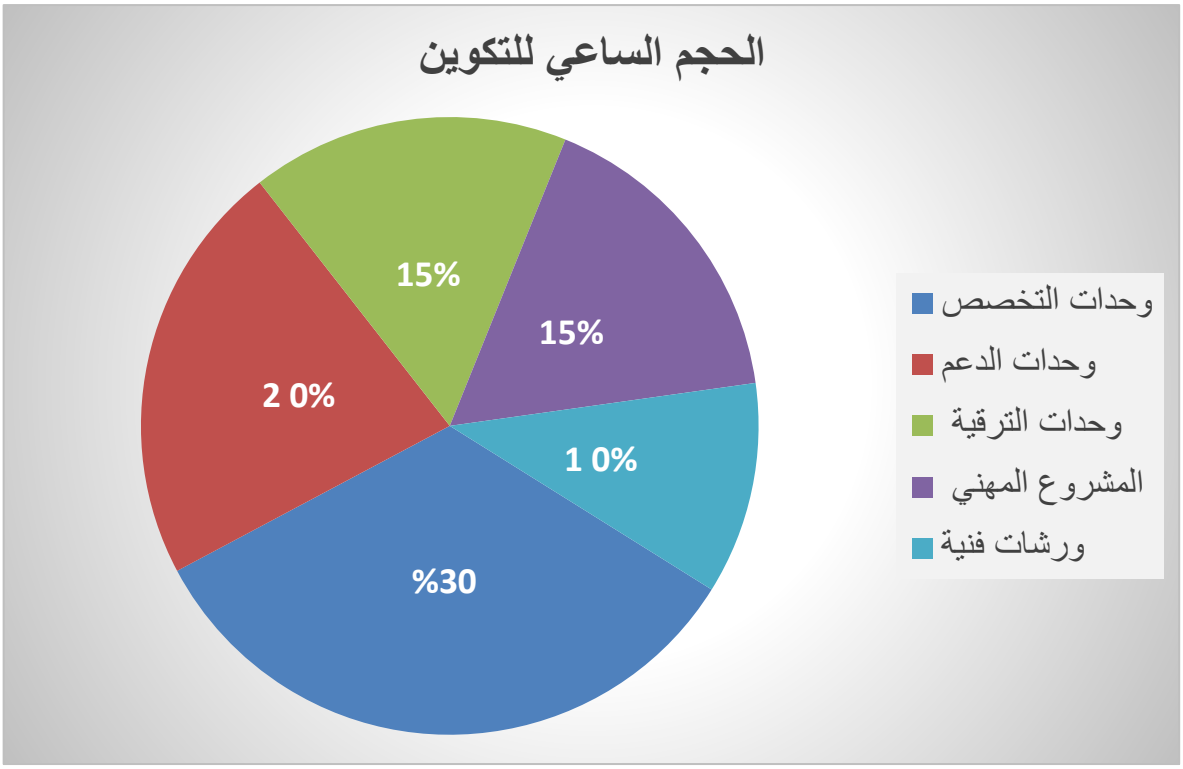
- وحدات التخصص Module de Spécialisation
- وحدات الدعم Module de Soutien
- وحدات الترقية Module de mise à niveau
- الورشات الفنية Atelier technique
- مشروع مهني (مذكرة نهاية الدراسة) Projet professionnel

5 – 1 جدول التوزيع الزمني

لا يمكن اقتراح الحجم الزمني الكلي للدورة التكوينية و هذا راجع كما أشرنا سابقا أن مدة التكوين المعبرة عنها بقصير – متوسط أو طويل المدى مشروط بخصائص الفئة المستفيدة من هذا التكوين ، فإذا كان المستفيد أفرادا يرغبون في اكتساب خبرة و مهارة تؤهلهم لتسير مؤسستهم على اعتبارهم حاملي لمشاريع فيمكن التحكم في هذه الحالة بعامل المدة و الوقت ، أما إذا كانت الفئة المستهدفة هم رؤساء مؤسسات و مسيرين فمن المستحسن الأخذ بهذا العامل بعين الاعتبار عند برمجة هذا التكوين في

سبيل تشجيعهم للمشاركة في الدورة التكوينية، الإشارة فقط أن الحجم الساعي المخصص لكل وحدة من الوحدات المذكورة سلفا يختلف باختلاف الوحدة حيث تأخذ وحدات التخصص حصة معتبرة من الحجم الساعي الكلي ما يقدر ب 35% مقارنة بالوحدات الأخرى، و فيما يلي توزيع لكل التعلم معبرة عنها بالنسب عوض الساعات :

الشكل رقم (49): توزيع الحجم الساعي للتكوين (من تصور الباحثة)



جدول رقم(48)توزيع كتل التعلم(من تصور الباحثة)

	الوحدات	الحجم الساعي معبر عنه بالنسب
وحدات التخصص	إستراتيجية اتخاذ القرار التنظيمي	%35
	حل المشكلات التنظيمية	
	الاتصالات	
وحدات الدعم	تصميم المشاريع التنظيمية	%25
	تنظيم المؤسسة	
	إدارة الموظفين (المتعاون)	
	التسويق (شراء, خدمات)	
وحدات الترقية	يفصل الانجليزية كلغة أجنبية	%10
	الأعلام الآلي	
ورشات فنية	تسير المخاطر في المؤسسة	
	العمل الجماعي	
	إدارة الاجتماعات	
المشروع المهني	مذكرة نهاية التكوين	%15
الحجم الساعي الكلي		%100

5 – 2 المحتوي البيداغوجي للوحدات

أ. **وحدات التخصص**

1. وحدة التخصص: استراتيجيات اتخاذ القرارات

كيفية صياغة مشكلة القرار

- مشكلة القرار المصاغ: اختيار الميزانية Le choix de portefeuilles
- بعض الأمثلة عن مشاكل القرار
- شجرة القرار

كيفية حل مشكلة القرار

- تحليل المشكل
- المعالجة الإحصائية لمشكل القرار
- المعالجة الديناميكية لمشكل القرار

معايير القرار

- القرار المنطقي
- القرار الاستراتيجي

2. وحدة التخصص: الاتصالات

- المفاهيم (التعاريف)
- متغيرات Variables، مستويات Niveaux، مبادئ، وطريقة التواصل Principes et façon de communiquer
- نسق الاتصال Processeur de communication
- أشكال ووسائل الاتصال
- معيقات الاتصال

3. وحدة التخصص: حل المشكلات

- مفاهيم
- مراحل نسق حل المشكلات
- علاقة تحليل المشاكل باتخاذ القرار
- المنهج العلمي في حل المشكلات

ب. وحدات الدعم

1. تصميم المشاريع التنظيمية

- طريقة التحسين Méthode d'optimisation
- تحليل القيمة Analyse de la valeur
- عملية إعادة هندسة الأعمال
- ضمان الجود

2. تنظيم المؤسسة

- مفاهيم
- الخيارات الهيكلية
- تكيف أنساق الإنتاج (عمليات)
- تكيف الخدمات
- وضع تحت السيطرة المخاطر المرتبطة بنشاط الوحدة Unité
- خلق وحدة جديدة، نشاط جديد أو عمليات جديدة
- تنظيم الوحدة حول نظام معلومات
- دمج أو خلق وحدات
- إعادة مراجعة الهيكل الهرمي وتوزيع الأدوار بين الوحدات

3. إدارة الموظفين

- تسيير الموارد البشرية (أهداف وتنظيم)
- تخطيط اليد العاملة

- تحليل وتقييم الوظائف
- سلم الأجور
- التوظيف والتكوين
- لوحة القيادة (GRH)

4. التسويق (شراء، خدمات ، البيع)

- دراسة التسوق
- صياغة الأسعار والمنتوجات
- إدارة النوعية
- إدارة العلاقات مع الزبائن
- سلوكات المستهلكين
- إدارة المبيعات

ت. **وحدات الترقية**: لغة أجنبية: الترقية إلى أساسيات اللغة الانجليزية + تلقين أساسيات الإعلام الآلي

ث. **ورشات فنية**

1. تسير المخاطر في المؤسسة Gestion des risques

- مفهوم الخطر
- إدارة المخاطر
- مخاطر إدارة الأعمال Le Risque mangement
- تحليل وتقيم المخاطر
- إتقان المخاطر La maitrise des risque
- قيادة المخاطر Pilotage des risque
- من تسير المخاطر إلى الفرص الإستراتيجية

2. تسير الجماعة وإدارة فريق العمل

- تشكيل فريق العمل
- تنظيم العلاقات داخل فريق العمل
- تحفيز، تكوين، وإشراك كعوامل لفريق عمل ناجح

3. إدارة الاجتماعات

- خلق جو للعلاقات والاتصال بين فريق العمل
- تحضير قاعة الاجتماع
- التحضير للاجتماع (تحضير المحتوى، تحديد الأهداف وتوضيحها، الوقت المحدد)
- اختيار المنهجية
- فعالية الاجتماع وعلاقته بموهبة مسير الاجتماع

الورشات الفنية تحضر على شكل ندوات، أيام دراسية، محاضرات، القيام بزيارات للمؤسسات ذات موضوعات متعلقة بأهداف التكوين.

ج. **المشروع المهني**: القيام ببحث ميداني في بيئة مهنية

5- 3 الصيغة البيداغوجية

كما تطرقنا سابقا في الجانب النظري تمثل الصيغة البيداغوجية في التقنيات و الوسائل (الأجهزة) و الأساليب البيداغوجية المعتمدة في سبيل تنشيط الحصص التكوينية لتحقيق أهداف التعلم بأكثر قدرة ممكن، و من بين الأساليب البيداغوجية التي نقترحها لكونها تسمح بتغطية جيدة لجميع الخصائص الضرورية للتعلم هي:

- التعلم عن طريق حل المشاكل L'apprentissage par résolution de problème (تحليل وحل مشكلات حقيقية).
- التعلم التعاوني L'apprentissage collaboratif (أعمال تعاونية جماعية)

- إثبات ودراسة حالات وتطوير المشاريع الشخصية

وفي سبيل تمكين هذه الأساليب البيداغوجية المعتمدة من توصيل المحتوى البيداغوجي نعتمد في ذلك على أجهزة وأدوات خاصة للإعلام والاتصال وكلما كانت هذه الأدوات حديثة كلما كانت لها إمكانية أكبر في توصيل المادة التعليمية، على سبيل المثال الاستعانة بما يسمي ب Le data Chow معرض البيانات أو le power point عرض تقديمي، الأشرطة vidéo . ويرجع استعمال واختيار أنفع وأحدث التقنيات للميزانية المخصصة للتكوين ومدى إمكانية تنظيمات التكوين لمواكبة الحداثة فما يخص مجال الإعلام والاتصال. لكن يجدر بنا الإشارة إلى أنه مهما كانت التقنية التي تقرر استخدامها نوصي بالخطوات التالية كمرجع لضمان الملائمة في استخدامها:

- توضيح الموقف البيداغوجي: يتعلق الأمر هنا بالتوافق بمعني هل وسائل الإعلام المقترحة تتوافق وأهداف وسير محتوى برنامج التكوين.

- إدراك إمكانية استجابة منظمات التكوين للتقنيات والأجهزة المقترحة: توفرها في السوق، هل لدى المكونين توقعات خاصة؟ ما هي التكاليف المحتملة من استعمال هذه الأجهزة سواء من طرف المكون (التنظيمات) أو المتكون؟ ما مدى تمكن المكونين من التحكم في التقنيات المقترحة؟

- تحديد مكانة ومساهمة التقنية في جهاز التكوين: بمعني الإجابة عن مدى تمكنها من الاستجابة لأهداف الموقف البيداغوجي.

- تقييم أثر استخدام هذه التقنية: هل حقق المتكونون أهدافهم التعليمية؟ هل تمكنوا من تطوير الكفاءات المستهدفة أو كفاءات أخرى؟ ما مدى الرضي عن استخدام هذه الأجهزة؟

IV. تنفيذ ومتابعة مخطط التكوين

هذه المرحلة تسمح بالتحقيق والتأكد من مدى إمكانية تطبيق ما تم هندسته مند بداية التحضير لهذه الدورة إلى غاية هذه المرحلة وما مدى الاستعداد إلي جعله واقع مجسد في الميدان.

لجعل هذه العملية سهلة إليك بعض الاقتراحات فيما يخص جدول الأعمال المقترحة للتحضير في انطلاق دوره تكوينية:

← الإعلان عن انطلاق دورة تكوينية عن طريق وسائل الإعلام والاتصال مرفقا بمخلص عن التكوين المقترح، اسم الدورة التكوينية، أهدافها، المؤهل الذي يسمح باكتسابه، المدة المخصصة للدورة، مكان إجراء التكوين، كيفية الاتصال بالهيئة المنظمة للتكوين (أرقام هواتف، بريد إلكتروني، العنوان....).

← تهيئة المقر المخصص لإجراء الدورة التكوينية من قاعات التدريس وتزويدها بالتقنيات والأجهزة المبرمجة في مخطط التكوين والحرص على صيانتها وتوفير المستخدمين وتحديد مسؤوليتهم من استعلام، خدمات، تنظيم .... إلخ.

← الاتصال بالمكونين Les formateursاللذين سيهتمون بتوصيل المادة التعليمية، إعلامهم عن بدء الدورة التكوينية وتزويدهم بالمعلومات الضرورية ليتسنى لهم المساهمة بشكل فعال في إثراء محتوي برنامج التكوين والدورة التكوينية ككل، ذلك أن جودة التكوين تعكس جودة المكونين وكفاءتهم.

← استقبال المتكونين وتزويدهم بالمعلومات عن كل ما هو مرتبط بدورة التكوين والتي من شأنها تسهيل عملية إدماجهم (المحتوي، التوزيع الزمني المدة المخصصة للتكوين، زيارة أولية لقاعات التدريس نبذة عن كفاءة المكونين...).

← تصحيح الأخطاء وحل المشاكل والعراقيل التي قد تواجه سيرورة هذه الدورة.

V. تقيم عملية التكوين

في سياق التكوين من المهم التفريق بين تقيم المتكونين -هل طوروا المهارات المتوقعة بشكل جيد، وتقيم جهاز التكوين-هل الدورة التكوينية المقترحة ككل كانت في المستوى؟، وتقيم محتوى البرنامج،

وتقيم الموارد، بحيث يهدف التقييم في هذه الحالات البحث عن الحلول الممكنة في سبيل الترقية بالدورة التكوينية.

بالنسبة لتقيم المكونين في أغلب الأحيان ما هو معمول به سوف نركز على تقيم المتكونين من خلال استجوابهم عن المهارات المكتسبة (مثلا هل يمكن تحديد الإجراءات المتبعة لحل هذا المشكل....) أو وضعهم في وضعية تمرين تتطلب ممارسة الكفاءة أو المهارة المطلوبة أو استجوابهم عن تطوراتهم اتجاه اكتساب الكفاءات المستهدفة (هل بمقدرتك تحقيق.....في أي مستوي.....).

أ. الأهداف المسطرة في تقيم المتكونين

تقيم المعارف بالاستجواب	تقيم المهارات على أساس الانجاز Réalisation	تقيم التصورات حول الكفاءات المكتسبة و محتوى البرنامج

فما يلي مثال عن أداة لتقيم مكتسبات المتكونين وفقا لأنواع المعرفة التي نريد تقيمها مقترحة من طرف **Marcel Lebrun 2011:**

جدول رقم(49) :تقيم المكتسبات وفقا لأنواع المعرفة						
SR: المعرفة و التكرارSavoir- Redire SFR :المهارة التطبيقية Savoir –faire pratique SFCC :مهارة متقاربة savoir-faire convergent SFCD :مهارة متباعدة savoir-faire divergent SE :السلوك Savoir – être SD المهارة المصيرية Savoir- devenir :		SR التذكر Se rappeler	SFP التطبيق appliquer	CC الفهم و العقل Comprendre / raisonner	SF	SD التحليل ،التقييم و إنشاء analyser ,évaluer, créer	SE التكيف Adaptation
	اختبار كتابي **Examens écrits**						
	أسئلة معلقة	X					
	إكمال الرسائل	X					
	استبيان متعدد الخيارات (QCM)	X					
	QCM استبيان متعدد الخيارات علمي			X			
	صحيح أو خطاء	X					
	المطابقةAppariement	X		X			
	التطور الطويل développement long				X		
	اختبار شفهي Examen oraux (E O)						
	EO دون تحضير	X					
	EO التحضير الفوري			X			
	EO التحضير البعيد				X		
	EO المركز حول حل المشكلات			X			
	EO جماعي مبني على العمل				X		
	أعمال نظريةTravaux théorique						

دراسة حالةétude de cas			X	X	X	
مشروع			X	X	X	
تصميم ، تكوين			X	X	X	
مذكرةMémoire			X	X	X	
التصرفات Aptitude						
سلم ملاحظة المشاركة grille d'observation à la participation						X
سلم ملاحظة التربص grille d'observation pour les stage						X

فيما يخص الفترة المخصصة للتقييم يمكن إجراء التكوين أثناء إجراء المتكونين للدورة التكوينية أو عند ما يكتمل المتكون كل المراحل المخصصة لهذه الدورة. كما يمكن الاعتماد على نتائج هذا التقييم كمعيار لتقيم فعالية دورة التكوين المتبعة، فإذا كانت النتائج مشرفة وجيدة هذا دليل على المساهمة الفعالة للمكونين وبذلك فعالية التكوين، كذلك يمكن أخذ أراء المشاركين في هذه الدورة من المتكونين حيث تعتبر مدى الرضي عن الخدمات المقدمة، نوعية التكوين المقترح، كفاءة المكونين، التقنيات والأساليب المعتمدة .... إلخ كمعيار لقياس مدى فعالية هذا التكوين المقترح.

كذلك تعد نسبة الأخطاء والمشاكل التي رافقت عملية هندسية التكوين من التصميم إلى غاية التنفيذ مؤشرا للفعالية، فكثرة المشاكل والأخطاء لا محال تؤثر سلبا على السير الطبيعي لدورة التكوين وفي المقابل كلما كانت نسبة الأخطاء والمشاكل التي عرفتها الهيئة المنظمة لهذه الدورة ضئيلة ونسبة الاستجابة لها كبيرة كلما دل ذلك على أن دورة التكوين المقترحة قد تم هندستها بالشكل الصحيح.

الاستنتاج العام

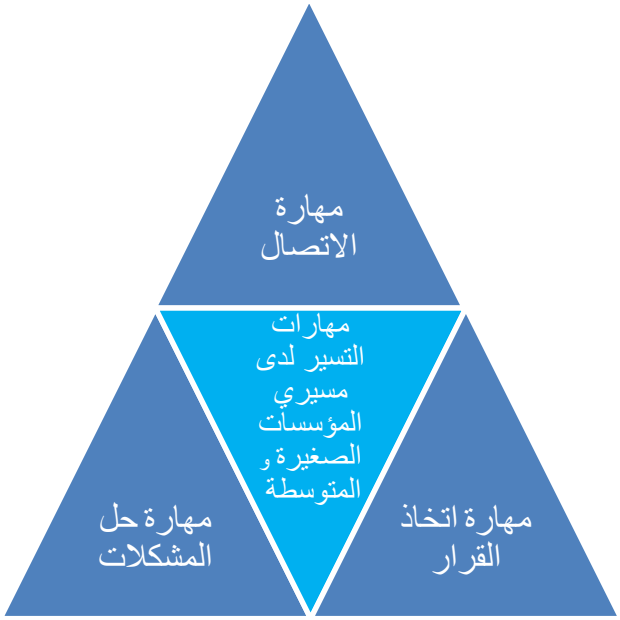
من منطلق الفرضيات المصاغة في البحث و العرض الإحصائي لنتائج الدراسة تمت مناقشة و تفسير نتائج الدراسة التي نصبت أساسا على معرفة مستوى الكفاءة و المهارة في التسيير لدي مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و مقياس ذلك كان مقارنة درجة الأهمية المعطاة لهذه المهارات في ممارسة وظيفتهم (مهارة اتخاذ القرار، مهارة الاتصال ،مهارة حل المشكلات) و تقديرهم لمستوى مهارتهم فيها، و نتائج

هذه المقارنة هي مؤشر عن و جود / عدم وجود فجوة ما يعبر عن وجود /عدم وجود العجز أو الضعف في المهارة، يترجم بالنسبة للباحثة عن وجود حاجة من عدمه يتم الاستجابة إليه عن طريق التكوين. و ترجمة الفجوة إلي حاجة كان تفسير تبناه العديد من الباحثين **ديكاتل (1986) De ketele، راينبولد (1983)Reinbold،بورجواز(1991)Bourgeois ،لبرون (2011)Lebrun، مايون (1997)Meignant،لبوترف (1997)Leboterf ، بيريتي وجون مارك Peretti et Jean Marc(2015) .**

وفعلا تبين من نتائج الدراسة أن مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بحاجة إلى تكوين في مهارة الاتصال و مهارة حل المشكلات، الأمر الذي يتطلب التغير للأفضل بما يتطلبه خاصة طبيعة التسيير في هذا النوع من المؤسسات التي تعود مسؤوليتها مباشرة إلى المسير، حيث يعتبر هذا الأخير و الإدارة التي تمثل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كائن واحد وهو تقدير متعارف عليه من طرف العديد من المهتمين بالمسائل المتعلقة بالمسير و هذا النوع من المؤسسات أمثال **هالفر(1998) Halfer، ميسيقاهم (2001) Messeghem(, سميو و مرشزني Marchesnay et , Sammut, توراس (1997،1998،1999) Torrès, سميث(2008)schmitt**

و بما أن مفهوم الكفاءة الرئيسية للمسير تتمثل في تأكيد هذا الدور القيادي في اتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب من خلال جمع المعلومات اللازمة التي تمكنه من ذلك، فالمسير الأكثر مصداقية هو المسير الذي يأتي بالمعلومات الكثيرة خاصة في حالة الضغط و الأزمة و القدرة على توصيلها و التعبير عنها بمختلف الطرق ويتوقف ذلك بمهارته الاتصالية، فهي تحقق مزايا كثيرة فلاتصال الفعال هو طريق القائد لاتخاذ القرار مواجهة المشكلات التي تمثل هي الأخرى وظيفة أساسية، فطبيعة وظيفة المسير من أساسها هي وظيفة حل المشكلات فصعوبة التعايش مع المشكلات و مواجهتها راجع إلى التخوف و عدم المقدرة على تحديد و تمييز الأسباب الحقيقية للمشكل و تحديد البدائل و اختيار الأفضل منها، وهذا قائم بشكل كبير عل وفرة المعلومات و الحقائق عن المشكل محل المعالجة و يمكن التعبير عن هذا التداخل بهذه الثلاثية الهرمية:

الشكل رقم (50): الثلاثية الهرمية لتداخل مهارات التسيير لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (من تصور الباحثة)



عليه فضعف مهارات التسيير ينعكس بشكل سلبي على قدرات بناء وإدارة المشروعات، فسوء التحكم في آليات التسيير المترجمة بغياب وضعف نظام معلوماتي مبنى خاصة على الاتصال الشفهي وعدم التصويب في القرارات المتخذة التي في اغلبها موجهة لحل المشكلات التنظيمية فتواجدها في محيط معلوماتي ضعيف يجعلها هشة.

فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة مركزها المسير، ورغم دوره ومكانته ومهامه إلا انه يشكل في نفس الوقت تهديدا لها كونه المصدر المسؤول والوحيد عن قاعدة البيانات في المؤسسة والحامل الرسمي والإبداعي للحلول لمواجهة المشكلات التنظيمية فلجعل هذه المؤسسة مؤهلة هذا مرهون بمستوى التميز لدى من يسيرها ويديرها.

يمكن إعطاء عدة احتمالات لضعف وتدني مستوى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص مهارتي الاتصال وحل المشكلات الذي تم إثباته في هذه الدراسة منها:

أولا مسير هذا النوع من المؤسسات يملك غالبا كفاءات تقنية لأداء وظيفته القاعدية والأساسية وهي التسيير ونادرا كفاءات مقولاتية وتسيرية، فبحكم الفئة المهنية التي ينتمي إليها عليه التوجه إلى الإهتمام بالنشاطات التسيرية استنادا لوصف الباحثان **مرشزني وفوركاد (1998) Fourcade et Marchesnay**"المسير الفعال هو الذي يأخذ متعة خاصة للقيام بالنشاطات التسيرية". وبالتالي تحقيق الفعالية في هذه النشاطات مشروط بمستوى مهارته فيها لما يتمتع هؤلاء من نفوذ وسلطة تنظيمية في الميادين الإدارية من اتصال واتخاذ القرارات والتوجه نحو حل المشك لات التنظيمية ...إلخ، فهو الأساس في تحويل مؤسسة مبتدئة إلى مؤسسة ذات مرد ودية خاصة في ظل التحديات التي تفرض أكبر قدر ممكن من المعارف والمهارات لاستمرارها.

ثانيا البحث في تكوين المسير لمعرفة خبراته المهنية خاصة في مجال التسيير استنادا إلى مقال مقدم من طرف **ديلفان بروزاد(2004) Dylvain Breuzard**الذي أوضح فيه أن السبب الأكثر أهمية لضعف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ناتج عن نقص التكوين ومهنية العديد من المسيرين، وهذا راجع إلى ضعف لجوء هذه الفئة في هذا النوع من المؤسسات إلى التكوين بحجة عدم توفر الوقت نتيجة انشغاله الدائم بمصالح مؤسسته من جهة وعدم قبول فرضية تغيبه عن المؤسسة من جهة أخرى.

ثالثا المهارة المعتمدة في التسيير غالبا ما يتم اكتسابها عن طريق الخبرة والتعلم التجريبي والتكوين القاعدي خاصة لدى المؤسسات ذات الطابع العائلي، ولكن هذا النوع من التعلم يبقي غير كافي لأن المهارات القاعدية في طور البدء غير كافية لضمان الاستدامة بالإضافة إلى أن المحيط يحكمه التجديد فهو بحاجة إلى اكتساب وتجديد ثقافته التسيرية.

تنمية المهارة واكتسابها لا يتحقق إلا بالاستفادة من برامج تكوين لكونه أحسن ضمان في سبيل تحقيق ذلك، ولا يجدي هذا بالغرض المنشود إليه إلا إذا عبر عن حاجات فعلية وهوما استهدفته هذه الدراسة ما جعلنا نفكر كنتيجة لمرحلة تحديد الحاجات هندسة برنامج تكوين نموذجي مكيف وفقا للحاجات المعبرة عنها في الميدان من طرف المسيرين المستجوبين راجين أن يستفاد منه.

الخاتمة

إن موضوع مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من المواضيع الهامة التي شغلت الباحثين والعاملين في ميادين علم النفس، علم الاجتماع، الاقتصاد، التسيير.. إلخ، لكونها تمس قطاع جد حساس تعمل الدولة على النهوض به وترقيته في سبيل جعله كبديل للمحروقات وتحقيق ما عجزت المؤسسات الكبرى من المساهمة فيه من جهة، وكونها تهتم بفئة هي الأخرى جد حساسة على اعتبار أن هذه المؤسسة فكرته، ابتكاره، قراره، مشروعه ومستقبله والأهم من ذلك فهي تعكس مستواه.

على خلفية ذلك نجد العديد من الباحثين والدارسين خاضوا في البحث عن هذا الموضوع من كل جوانبه الاقتصادية والتسيرية والسيكولوجية...محاولين الوصول إلى تفسيرات موضوعية علمية تمكنهم من التعرف على ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، طبيعة التسيير فيها، خصوصيتها، مرونتها على التكيف والانتشار ... وما يجعل مسيرها يتميز عن قادة ورؤساء مؤسسات أخرى و ذهبوا حتى إلى التفكير في إعداد ملمح خاص بمسير هذا النوع من المؤسسات Le profil de dirigeant de PME وسماته وخصائصه الشخصية و تصميم مرجع الكفاءات والمهارات الخاصة به Le référentiel des compétences .

إن البحث في إشكالية الكفاءات تعتبر هي الأخرى من المواضيع الهامة التي تستدعى البحث فيها والعمل عليها خاصة إذا ارتبطت بشريحة مهمة في المجتمع والاقتصاد الوطني ألا وهي شريحة **المسيرين** قادة ورؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومحاولة تغيير الذهنيات بشأنها (الكفاءات) لدى أصحاب هذه المؤسسات (المالك-المسير أو رئيسا مسيرا) بشأن اكتساب وإتقان الكفاءة عن طريق الخبرة والتعلم المكتسب. على الرغم من عدم نفينا للدور الذي يستطيع أن يساهم فيه كلاهما (الخبرة والتعلم المكتسب) في سقل مكتسبات ومهارات في مجالات عدى، إلا أن اكتساب الكفاءة عن طريق التعلم المستمر يبقى هو الأسرع من مبدأ أن الخبرة والتعلم المكتسب يتطلب وقتا قدر من طرف الخبراء على الأقل 5سنوات وعلى الأكثر 10 سنوات في حين التكوين بإمكاننا التحكم في هذا المتغير (الوقت) والأحسن من منطلق أنه برنامج مدروس ومكيف ومتخصص.

تبقي إشكالية الكفاءات مركزي لهندسة برامج تكوين مكيفة ومتطلبات وحاجات هذه الفئة وهذا النوع من المؤسسات، يبقى فقط إدخال تعديلات على المناهج المعتمدة من طرف التنظيمات الخاصة بتقديم عروض التكوين لتتلاءم والحاجة المعبرة عنها واعتماد حتمية تطابق التكوين مع الطلب الحقيقي للسوق والفئة المستهدفة لغرض تحسين مستوى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبذلك حل إشكالية التسيير والرقي بهم إلى مستوى العالمية.

يجدر الإشارة إلى أن عملية تحليل الحاجات التكوينية يجب أن تأخذ طابع الاستمرارية بمعنى عملية بحث مستمرة، حتى يتسنى للتنظيمات الخاصة بتقديم عروض التكوين متابعة تطور مطالب السوق بصفة مستمرة وتحديث من خلال ذلك عروضها.

على ضوء النتائج التي قام بها الباحث بعرضها وتحليلها ومناقشتها، وعلى خلفية النقاش الذي أجراه الباحث مع عينة من مجتمع البحث الممثلة في مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ارتأينا تقديم بعض التوصيات التي نراها مناسبة سواء لتكملة هذه الدراسة وإثرائها أو من باب الاستفادة من نتائجها وعليه نقترح:

- اقتراح برامج تكوين على خلفية نتائج هذه الدراسة يراعى فيها الجوانب المطروحة من خصوصية، حاجات، متطلبات، المسير في هذا النوع من المؤسسات.
- القيام بدراسات هادفة لتقييم عروض التكوين سارية المفعول في الميدان ومدى الاستجابة لها.
- ترسيخ القناعة لدى المسير بأهمية التكوين والفوائد الناتجة عن تجديد وتطوير تصوره للأمور في إدارة الأعمال والمشاريع.
- البحث عن حلول إستراتيجية عملية تسمح لمسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التوفيق بين مهامه ومسؤوليته وانشغالاته من جهة وتخصيص وقت للاستفادة من برامج التكوين المقترحة من جهة أخرى كمناقشته حول ما يمكن اقتراحه للتعديل ليتماشى وأجندته.
- محاولة التقرب قدر المستطاع من فئة المسيرين ورؤساء المؤسسات من خلال ندوات، مؤتمرات، دراسات كمحاولة لطرح وفهم انشغالاتهم وتوجهاتهم وأخذها محمل الجد سواء من قبل المسؤولين

ويكون التدخل ضمن إطار صلاحياتهم ومهامهم أو الباحثين من خلال أخذهم كموضوع وميدان للبحث الذي من شأنه السماح لهم بإيجاد الإجابات لتساؤلاتهم والحلول لمشاكلهم.

- تشجيع فئة المسيرين على فتح والانخراط في نوادي خاصة بهم تجمع كل من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولما لا خبراء من الاقتصاد والتسيير، ومختصين من علم النفس، علم الاجتماع وحاملي المشاريع.

قائمة المصادر والمراجع

أ. المراجع باللغة العربية

1. أبو عبد العزيز. أكثر خمس مهارات مطلوبة في سوق العمل. المنتدى العربي للموارد البشرية تم الفحص 03.08.2019. على الساعة 59: 14
html14948https://hardscussion.com/

2. أحمد الخطيب، رداح الخطيب. (بدون سنة). اتجاهات حديثة في التدريب. بدون الطبعة. ودار النشر.

3. أحمد أنور بدر. (2001). الاتصال العلمي. الطبعة الأولى: الناشر دار الثقافة العلمية.

4. أحمد ماهر. (1995): إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثالثة. مصر: الدار الجامعية الطباعة والنشر والتوزيع.

5. أحمد ماهر. (1996). السلوك التنظيمي ;مدخل بناء المهارات. الطبعة الأولى. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعي للطبع والنشر والتوزيع.

6. أفاق القدرة التنافسية لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.(2015). الاتصال والمنافسة والتغير من أجل النمو الشامل، ملخص تنفيذي. مركز التجارة الدولية جنيف. ص ص1-13.

7. بن سديرة عمر. (2016). الأبعاد النظرية للتحليل الاستراتيجي وتطبيقاتها في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة استقصائية لبعض المؤسسات بسطيف. مجلة العلو م الاقتصادية وعلوم التسيير. العدد 16.ص ص 183-218.

8. بن نذير نصر الدين. (2002). الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

9. بو حوش عمار وآخرون. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية. برلين، ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية.

10. بوحفص عبد الكريم. (2010). التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية., بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

11. بوعبد الله لحسن، ناني نبيلة. (2010). مقارنة منظوميه للبرامج التكوينية. جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر: منشورات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية.

12. تقرير حول حالة ومكانة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، جويلية 2000.

13. جين سميث. (1999). فن اتخاذ القرارات الصائبة. ترجمة مركز التعريب والبرمجة. الطبعة الأولى. بيروت، لبنان: الدار العربية للعلوم.

14. حسين حريم. (2009). إدارة المنظمات. عمان، الأردن: الحامد النشر والتوزيع.

15. حمدي ياسين، علي عسكر، حسين الموسوي. (1999). علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق. الطبعة الأولى. القاهرة، مصر: دار الكتاب الحديث.

16. الخزامى عبد الحكيم. (1992). فن اتخاذ القرارات. القاهرة، مصر: مكتبة ابن سينا للنشر.

17. رونا لدى ريجيو، ترجمة فارس حلمي. (1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

18. زويلف مهدي، الطراونة حسين. (1998). منهجية البحث العلمي. الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

19. السيد عليوة. (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية. الطبعة الأولى. القاهرة، مصر: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.

20. صفاء الأعسر. (2000). الإبداع في حل المشكلات. القاهرة، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

21. صلاح الدين محمود عودة. (2006). الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية. الطبعة الأولى. الأردن: المطابع المركزية.

22. عبد الرحمان توفيق. (1993). العملية التدريبية. القاهرة، مصر. موسوعة التدريب والتنمية البشرية.

23. عبد الرحمان محمد العيسوي. (1995). دراسات نفسية حديثة ومعاصرة في البيئة والصناعة والمهن. الطبعة الأولى. القاهرة، مصر: دار المعارف.

24. عبد الصمد قائد الأغبري، فريد مشرف. (1998). التعليم والتدريب في التسعينيات؛ مركز تطوير التعلم التابع للأمم المتحدة. الطبعة الأولى. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

25. عبد الفتاح محمد ويدا ر. (1995). سيكولوجية السلوك الإنساني. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

26. العساف صالح بن حمد. (2000). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. الطبعة الأولى. الرياض، السعودية: دار الزهراء.

27. علي السلمي. (1995). إدارة السلوك الإنساني. بيروت، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.

28. علي لطفي محمد. (2011). التفكير الإبداعي. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

29. علي معمر عبد المؤمن. (2008). البحث في العلوم الاجتماعية؛ الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات. الطبعة الأولى. طرابلس، ليبيا: إدارة المطبوعات والنشر.

30. عمر صخري. (2003). اقتصاد المؤسسة. الطبعة الثالثة. بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

31. عوادي مصطفي. (2018). الملتقي الوطني حول إشكالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. كلية العلوم الاقتصادية التجاريةو علوم التسير. جامعة الوادي، الجزائر.-https://www.univ-eloued.dz

32. كاسر نصر المنصور. (2000). نظرية القرارات الإدارية. الطبعة الأولى. عمان الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

33. مجدي عبد الكريم حبيب. (1998). سيكولوجية صنع القرار. الطبعة الأولى. مصر: مكتبة النهضة العربية.

34. محمد إسماعيل حميد. (1993). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: دار النشر والتوزيع.

35. محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد سلطان. (1998). السلوك التنظيمي. جامعة الإسكندرية، مصر: كلية التجارة.

36. محمد يسرى دعبس. (1999). الاتصال والسلوك الإنساني. الإسكندرية، مصر: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع.

37. محمود عودة. (بدون سنة). أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي. القاهرة مصر: الناشر دار المعرفة الجامعية.

38. محمود فتوح محمد سعدات. (2016). مهارات الاتصال الفعال .الرياض، السعودية: دار النشر الألوكة.

39. مصطفى أبو بكر. (2003). المدير المعاصر وإدارة الأعمال. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

40. منعم زمزير الموسوي. (1998). اتخاذ القرارات الإدارية. الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

41. موريس أنجرس. (2006). منهجية البحث في العلوم الإنسانية ;تدريبات علمية. الطبعة الأولى. الجزائر: دار القصبة للنشر.

42. نظمي شحاذة، محمد رشلان الجيوسي، محمد باسل رياض الحلي. (2000). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

43. الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب موقع الأنترنت wwwANSE.ORG.DZ

ب. المراجع باللغة الفرنسية

1. Aim Rogers. (2017) : L'essentiel de la théorie des organisations. 9èmèédit. Paris, France : édition Gualino.

2. Alberic Hounounou. (2011). 100 Fiches pour comprendre le management. Paris, France : édition Bréal.

3. Albert Eric, Jean-Luc Emery. (1998). Le manager est un psy 10èmèédit.Paris, France : édition d'organisation.

4. Ardouin Thierry. (2013). Ingénierie de formation pour l'entreprise.4èmè édition. Paris, France : édition Dunod.

5. Ben-Hamdi Zouhour, Chapellier Philippe. (2012). Profil et culture des dirigeants de PME .11èmè CIFEPME. Université Montpellier, canada.

6. Bezsonoff Catherine. (2000). Pratique de la formation ; du discours à la réalité. Paris, France : édition d'organisation.

7. Blili & Raymond. (1994). Les système d'information dans PME ; bilan de perspectives. Paris, France : édition économico.

8. Bouhafs Abdelkrim. (2014). La communication dans l'entreprise. Alger : Office des publications universitaires.

9. Bourgeois Étienne. (1991). L'analyse des besoins de formation dans les organisations ; Un modèle théorique et méthodologique. Vol 14, N=° 1,17-59.

10. Bourigeaud Bernard, Brun Jacques. (2016). Les idées les plus simples sont souvent, les meilleures .3èmèédit. Paris, France : édition EYROLLES.

11. Bournois Franck, Point Sébastien, Rojot Jacques, Scaringella Jean-Louis. (2007). RH les meilleures pratiques du CAC 40 /SRF 120. Paris, France : édition EYROLLE, paris.

12. Bouthry Anne, Jourdai Christophe. (2003). Construire son projet de formation en ligne. Paris, France : édition d'organisation.

13. Bouyakoub Abdelkader. (2004). Les PME en Algérie ; Quelle réalité ? Entrepreneure et PME Approche Algero–Françaises. France, Paris : édition L'Harmattan.

14. Boyer Luc, Equilbey Noel. (2003). G.R.H nouvelles pratiques. Paris, France éditions Management §Société EMS.

15. Cadin Loïc, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Jean Paralong. (2012). Gestion des ressources humaines .4ème édition. Paris, France : édition DOUND

16. Candau Pierre. (1981). Pour une taxonomie de l'hypo firme. Revue d'économie industrielle. Publiée avec les concoures C. N.R. S. Vol 16 :2ème trimestre, 16-33.

17. Cataix- Nègre. Elisabeth. (2017). Communique autrement ; Accompagner les personnes avec des troubles de la parole ou du langage ; les communications alternatives.2ème édition. Paris, France : édition de Boeck.

18. Chapellier Philipe. (1995). Les données comptables et système d'information de dirigeant de PME .2ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME). Paris, France.

19. Chauvel Alain-Miche. (2006). Méthodes et outils pour résoudre un problème. Paris, France : édition Dunod.

20. Clément Evelyne. (2009). La résolution de problème ; A la découverte de la flexibilité cognitive. Paris, France : édition ARMOND COLIN.

21. Coopers &Lybrand ;1996 : La nouvelle pratiques du contrôle interne. 2 ème édit. Paris, France : les éditions d'organisation.

22. Cortat Alain, Olivier Jean-Marc. (2014). Le profil dans les PME; perspective historique. Presses universitaires suisses3 : éditions Neuchâtel Alphil.

23. Costermans Jean. (2001). Les activités cognitives ; Raisonnement, Décision et Résolutions de problèmes. 2èmeédit. Université Bruxelles, Paris, France : édition de Boeck.

24. Daniel Canon. (2010). Communication publique. Paris, France : édition de Boeck.

25. De ketel Jean Marie. (1986). Evaluation du savoir-être ; Approche descriptive ou prescriptive. Université Bruxelles : édition Louvain-La-Neuve De Boeck.

26. Didier Noyé, Piveteau Jacques. (2002). Guide pratique du formateur. 8èmeédition.Paris, France : INSEP Consulting édition.

27. François Silva. (2012). Etre-DRH. 2ème édit. Paris, France : édition LIAISON.

28. Géraud Didier, Joubert Jean Jacques. (2002). Construire son projet de formation. Paris, France : Édition Dunod.

29. Gilbert Patrick, Guérin Francis, Pigeyre Frédérique. (2005). Organisations et comportements ; nouvelles approches ; nouveaux enjeux. Paris, France : édition DUNOD.

30. Gillette Bernard. (1972). Amélioration de la formation professionnelle. Paris, France : édite par le centre de travail.

31. Grasser Benoit, Noël Florent. (2016). Ressources humaines. Paris, France : édition Vuibert.

32. Guerrero Sylvie. (2009). Les outils des ressources humaines .2ème édit. Paris, France : édition DUNOD.

33. Guillot- soulez Chloé. (2016 : La gestion des ressources humaines. 9èmeédit.Paris, France : édition Les zoom's.

34. Halfer Jean-Pierre, Michel Malika, Jacques Orsoni. (1998). Management stratégie et organisation. 2 ème édit, Paris, France : édition Vuibert.

35. Journal Officiel de la loi république Algérienne portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME. N=°1-18. Du12/12/2001.

36. Journal Officiel de la loi république Algérienne, portant la loi d'orientation sur la promotion de la PME0. N=°777. Du 15/12/2001. Chapitre 02, article 04-05-06-07-P04.

37. Juet Rémi. (2008). La boite à outils du manager ; de la prise de fonction à la pratique quotidienne. 2èmeédit. Paris, France : édition DUNOD.

38. Julien Pierre-André, Marchesnay Michel. (1988). La petite entreprise. Paris, France : édition Vuibert.

39. Kast Robert ; (2002). La théorie de la décision. Paris, France : édition La découverte.

40. Khalil Assala. (2006). PME en Algérie : de la création la mondialisation 8ème congre internationale, l'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales et PME CIFEPME. Haute école de gestion. Freiberg, Suisse.

41. Labat Yves. (2017). Le syndrome de la complication. Paris, France : édition Eyrolles.

42. Le Gall Jean-Marc. (2004). La gestion des ressources humaines .5ème édit. Paris, France : édition presse universitaire de France.

43. Le Gall Jean-Marc. (2015). La gestion des ressources humaines .9ème édit. Paris, France : édition presse universitaire de France

44. Léa Lima. (2012). Daniel Mercure, Mircea Vultur, La signification du travail ; Nouveau modèle productif du travail au Québec. Revue travail et emploi, diriger une PME, Vol 02(130),98-99.

45. Lebrun. Marcel , Denis Smidts, Geneviève Bricoult .(2011). Comment construire un dispositif de formation? guide pratique former §se former. 1èrèédit.Paris, France : édition de Boeck.

46. Leplat Jacques. (2002). Psychologie de la formation ;, 1èrè édit. Toulouse, France : édition OCTARES.

47. Louche Claude. (2015). Introduction la psychologie du travail et organisation. 3èmèédition.Paris, France : édition Armand colin.

48. Marchesnay Michel, Fourcade Colette. (1997). Gestion de la PME/PMI. France, Paris : édition NATHAN.

49. Marchesnay Michel, Messeghem Karim. (2011). Cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat. France : édition Management § Science.

50. Marchesnay Michel. (1990). La PME ; en gestion spécifique. Revue économie rurale, Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. N=°206,11-17.

51. Matlin W. Margaret ; 2001 : La cognition ; une introduction à la psychologie cognitive. 4èmèédit.Paris, France : édition de Boeck.

52. Meignant Alain. (1997). Manger la formation. 4ème édit. Germain, Alamane : édition Liaison.

53. Meignant Alain. (1999). Déployer la stratégie. Germain, Allemagne : édition Liaison.

54. Melbouci Laila. (2005). Les PME Algérienne un essai d'analyse parles ressources. Revues des siennes humaines université khider, Biskra. Vol 05(08),51-69.

55. Merz G. Roussel, Sauber H. Matthew. (1995). Profiles of managerial activities in small firms. Strategic Management Journal, *16*(7), 551–564.

56. Messeghem Karim, Sammut Sylvie. (2011). L'entrepreneuriat. Paris, France. Éditions Ems MANAGEMENT § SOCIETE.

57. Messeghem Karim. (2001). Implication organisationnelle des normes ISO 9000pour les petites et moyennes entreprises. (3éme édit., Vol. 04). Paris, France : édition finance contrôle stratégie.

58. Mingotaud François. (1998). La formation d'encadrement. 1èrè édit. Paris, France : les éditions d'organisation.

59. Nicolas Eline. (2014). Gestion des ressources humaines. Paris, France : édition DUNOD.

60. Paradas Agnès. (1996). Typologie des dirigeants et style de gestion des ressources humaines dans les PME.3èmèédit congres internationale francophone de la PME, Québec.

61. Pasquier Martial. (2011). Communication publique. Paris, France : édition de Boeck.

62. Peretti Jean-Marie. (1992). Gestion des ressources humaines. Paris, France : édition d'organisation.

63. Peretti Jean-Marie. (2015). Ressources humaines. 15èmè édit. Paris, France : édition Vuibert.

64. Rapport du conseil national économique et social (CNES). (2002). Pour une politique de développement de la PME en Algérie. Alger.

65. Rissoan Romain. (2014). La formation professionnelle ; Nouveaux outils et nouvelles pédagogies. Paris, France : édition ENI.

66. Saadoun Mélissa. (2000). Technologie de l'information et management. Paris, France : édition HERMES science publication.

67. Schmitt Christophe. (2008). Regard sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales. Québec, Canada : presse universitaire.

68. Stern Patrice. (2004). Etre plus efficace. 4èmeédit. Paris, France : édition d'organisation.

69. Strauss-Kahn Dominique. (1991). Management stratégique des PME/PMI. Paris, France : Edition Economica.

70. Thomas Claude. (2011). La fonction méthodes dans les PME industrielles ; Son rôle, ses activités, son organisation et sa rentabilité. Paris, France : édition Afnor.

71. Torrès Olivier. (1997) : PME pour une approche contingente de la spécificité de la PME. Revue internationale P.M.E, Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol10(02),9-43.

72. Torrès Olivier. (1997). Une approche critique de la spécialité de gestion de la PME ; application au cas de la globalité (Thèse de doctorat). L'université Montpelier, Québec.

73. Torrès Olivier. (1998). 25 ans de la recherche en PME ; une discipline entre courants et contre courants. Paris, France : édition Economica.

74. Torrès Olivier. (1999). Les PME. Paris, France : Edition Flammarion.

75. Torrès Olivier. (2017). La santé du dirigeant ; la souffrance patronale à l'entrenuirait salutaire.2ème édit. Paris, France : édition de Boeck.

76. Trosa Sylvie. (1995). Moderniser l'administration ; comment font les autres ?. Paris, France : les éditions d'organisations.

77. Viargues Jean-Louis. (1999). Manager les hommes. Paris, France : éditions d'organisation, paris.

78. Vincent Bruno. (1998). PME/PMI Le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement. Paris, France : édition Economica.

79. Weiss Dimitri. (1990). Les ressources humaines. 3èmeédit.Paris, France : édition d'organisation.

80. Wtterwulgh Robert. (2002). La PME une entreprise humaine. Paris, France : édition de Boeck.

الملاحق

ملحق رقم 1 خاص بمقياس تحديد الحاجات باللغة العربية

ملحق رقم 2 خاص بمقياس تحديد الحاجات باللغة الفرنسية

ملحق خاص بالنتائج الإحصائية

جامعة الجزائر
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلم التربية والارطفونيا

مقياس تقرير الاحتياجات التكوينية

في إطار بحث ميداني في علم النفس العمل والتنظيم، لتحضير شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان: **" تحديد حاجات تكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "**، نتقدم لكم بهذا الإستمارة ونرجو منكم التعاون معنا، وذلك بقراءة الأسئلة بدقة والإجابة بكل صراحة وموضوعية، ونعدكم بأن إجابتكم لا تخرج عن الإطار العلمي للدراسة وشكرا.

تقييم حاجات التكوين

أجب بوضح دائرة حول الرقم الموافق للتقدير الذي تراه مناسب لكل بعد من أبعاد المهارات حيث: يطلب منك في مرحلة أولي تحديد أهمية كل بعد ثم في المرحلة الثانية تحديد مدي توفر البعد لديك

	الأهمية: أهمية البعد في أداء وظيفتك الحالية					**المهارة**: مستوي المهارة في أداء وظيفتك الحالية				
	غير مهم مطلق	**مهم قليلا**	**مهم إلي حد ما**	**مهم**	**مهم جدا**	**لا يوجد مطلقا**	**قليلة**	**متوسطة**	**كبيرة**	**كبيرة جدا**
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
أ: أبعاد اتخاذ القرارات.										
1)تحليل المشاكل: القدرة على التحديد الدقيق للمشاكل والموضوعات من خلال تجميع وتقييم البيانات.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2) التحليلي المالي وتحليل التكاليف: القدرة على تحليل وتقييم البيانات المالية.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3) استكشاف الحقائق: القدرة على جمع الحقائق والبيانات الملائمة باستخدام مصادر مختلفة.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4)الرؤية: القدرة على النظر بشكل طويل الأجل للأهداف التنظيمية الرئيسية والخطط الإستراتيجية.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5) الرؤية الابتدائية: القدرة غلي رؤية الفرص لتنمية أسواق ومنتجات جديدة والدخول في مجالات أعمال جديدة.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6) الوعي التنظيمي: القدرة على جمع وتحليل واستخدام المعلومات المتعلقة بالمنشأة.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7)الوعي الخارجي: القدرة على جمع وتحليل واستخدام المعلومات المتعلقة بالمتغيرات الخارجية والقوانين السائدة التي يمكن أن تؤثر على الشركة.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8)الحسم: القدرة والرغبة في اتخاذ القرارات وقت الضرورة.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9)الحكم الشخصي: القدرة علي اتخاذ قرارات ذات جودة عالية بالاعتماد علي المعلومات المتاحة و الافتراضات المنطقية.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	الأهمية: أهمية البعد في أداء وظيفتك الحالية					**المهارة**: مستوي المهارة في أداء وظيفتك الحالية				
	غير مهم مطلق	**مهم قليلا**	**مهم إلي حد ما**	**مهم**	**مهم جدا**	**لا يوجد مطلقا**	**قليلة**	**متوسطة**	**كبيرة**	**كبيرة جدا**
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10) قرارات اختيار الأفراد: القدرة على اتخاذ قرارات عالية الجودة بالنسبة لاختيار الأفراد.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11) الحساسية التنظيمية: القدرة على الفهم والضبط ورقابة تأثير القرارات على المنشاة الخارجية والمصالح الحكومية.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12) الاستقلالية: القدرة على اتخاذ القرارات بناء على المشاريع والأحاسيس الشخصية وليس بناء على التأثير بآراء وأفكار الآخرين.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13) الإقدام على المخاطرة: القدرة على القيام بالتصرفات التي تنطوي على مخاطر محسوسة لتحقيق مهمة محددة أو فائدة معينة.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ب: أبعاد الاتصالات:										
1) الاتصال المكتوب: القدرة على التعبير كتابيا عن الأفكار بطريقة محددة تماما وشديدة الوضوح.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2) الاتصال الشفهي: القدرة علي نقل الأفكار شفهيا بطريقة محددة الوضوح.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3) التقدم والعرض شفهيا: القدرة على التنظيم وعقد إدارة الاتصال داخل المجموعات الصغيرة.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4) إدارة الاجتماعات: القدرة على تنظيم وعقد إدارة الاتصال داخل المجموعات الصغيرة واللجان.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	الأهمية: أهمية البعد في أداء وظيفتك الحالية					**المهارة**: مستوي المهارة في أداء وظيفتك الحالية				
	غير مهم مطلق	**مهم قليلا**	**مهم إلي حد ما**	**مهم**	**مهم جدا**	**لا يوجد مطلقا**	**قليلة**	**متوسطة**	**كبيرة**	**كبيرة جدا**
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5) اتصالات خدمة العملاء: القدرة على إشعار العملاء داخليا وخارجيا بالرغبة الحساسة والاستعداد لتقديم الخدمة لهم.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6) الاستماع الفعال: القدرة على التفسير السليم لأقوال الآخرين.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7) الاتصال التليفوني: القدرة على التعبير عن الأفكار وتوصيل المعلومات وحل مشاكل العاملين من خلال التلفون.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) الاتصال متعدد اللغات: القدرة على الفهم والتحدث بلغة أخري غير العربية.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ج) أبعاد حل المشكلات										
1) الأعداد والتجهيز: القدرة على تحديد وتمييز أسباب المشكلات.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2) السرعة في تحديد ووصف عناصر وأبعاد المشكلة وتشخيصها.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3) القدرة على المحافظة على الهدوء عند المواقف الصعبة.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4) استخدام المعلومات: القدرة على جمع وتحليل واستخدام المعلومات الجديدة وعرض الأفكار الجديدة بوضوح.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5) **إشراك الغير في حل المشكلات**:	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6) القدرة على سماع أفكار الغير ودعوتهم لعرض اقتراحاتهم.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7) **التخطيط**: القدرة على تميز البدائل وتحديدها وتقييمها واختيار البديل الأمثل والإجراءات.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8) الخلق والابتكار: القدرة على توليد أفكار وحلول جديدة ومبتكرة لمشاكل العمل.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9) المراجعة: مناقشة الأخطاء بصراحة وتحديدها للإصلاح.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10) القدرة علي تحويل البديل الأفضل إلي قرار علمي.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

ملحق رقم 2 خاص بمقياس تحديد الحاجات باللغة الفرنسية

Université d'Alger

Faculté des sciences sociale

Département de psychologie et sciences de l'éducation et l'orthophonie

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat :

« L'analyse des besoins de formation des dirigeants de petite et moyenne entreprise et suggérer un programme de formation typique »

Je vous serai très reconnaissant de bien vouloir répondre à ces questions dont l'objectif est typiquement scientifique, et sachez qu'il n'existe pas de réponse juste ou fausse, donnez simplement des réponses qui vous conviennent en mettant une croix (X) dans la case correspondante. Il est noté que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.

BESOIN DE FORMATION

Nous vous demandons dans cette première partie de répondre aux questions en mettant une **(x)** à la proposition qui répond le plus à vous choix ou d'écrire votre réponse.

1. **Sexe**

   - Homme ☐
   - Femme ☐

2. **Age** : …….
3. **Fonction**

   - Directeur d'entreprise ☐
   - Directeur exécutif ☐
   - Chef de département ☐

4. **Ancienneté dans l'entreprise** : …….

Évaluation des besoins de formation

Instrument : nous vous présentons plusieurs dimensions pour chaque dimension il vous est demandé :

Premièrement : évaluez ou classez par importance chaque dimension par rapport aux exigences de votre fonction actuelle, en mettent un cercle sur un nombre de **1**à **5**que :

- **1** = sans importance
- **2** = peu d'importance
- **3** = plus en moins important
- **4** =important
- **5** = très importante

Deuxièmement : déterminez votre niveau de compétence dans votre situation actuelle à chaque dimension en mettant un cercle sur un nombre de **1** à **5** sachant que :

- **1**= nul
- **2**= faible
- **3**= moyen
- **4**= élevé
- **5**= très élevé

Dimensions Aptitude ,connaissances et traits	**Importance** Importances de la dimension dans l'exécution de la fonction actuelle					**Compétence** Niveau de compétence requise pour l'exécution de la fonction				
	SI	PI	PMP	I	TI	N	F	M	E	TE
I. <u>Dimension de prise de décision</u>										
1.**Definir les problèmes** :la capacité de délimiter avec précision les problèmes après la collecte et analyse des données.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.**Analyse financière et Analyse des couts** :la capacité d'analyser et d'évaluer des donnes financières	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.**Vision** :la capacité d'avoir une vision à long terme des principaux objectifs organisationnels et des plans stratégiques.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.**La vision créative** :la capacité de percevoir les opportunités pour développer des marches et des produits nouveaux et de pénétrer des champs de travail nouveaux.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6.**La conscience organisationnelle** :la capacité de collecte, d'analyser et d'utiliser les informations	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

concernant l'entreprise.										
7.**La conscience externe** :la capacité de collecter, d'analyser et d'utiliser les informations concernant les variables externes et les lois en vigueurs qui peuvent influencer.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8.**Tranché** :la capacité et la volonté de prendre des décisions au moment opportun.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9.**Jugement personnel** :la capacité de prendre des décisions de très grandes qualités sur la base des données offertes et des hypothèses logiques	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.**Décisions de sélections** :la capacité de prendre des décisions de très grandes qualités concernant la sélection des individus.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.**La sensibilité organisationnelle** :la capacité de comprendre et de contrôler l'effet des décisions sur les structures externes et les services gouvernementaux.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.**L'independence** :la capacité de prendre des décisions sur la base des données et des sensibilités personnelles et non pas suite à l'influence des avis et des autres.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

13.**La prise de risque** : la capacité d'adopter des conduites comportant les risques calcules pour réaliser une tâche ou un bénéfice déterminé.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.**La conscience de la sécurité /la santé** :la capacité de déterminer et de combiner les conditions qui peuvent toucher la sécurité /santé de l'agent.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
II. <u>Les dimensions de la communication</u>										
1.**La capacité écrite** :la capacité d'exprimé des idées par écrit d'une façons claire et nette.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.**La communication orale** :la capacité de transmettre des idées oralement de façon claire et nette.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.**L 'exposé oral** :la capacité d'exposer les points de vues personnels et organisationnels.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.**La direction des réunions** :la capacité d'organiser, de tenir et de conduire les communications au sein des petits groupes et des commissions.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.**Les communications au service de la clientèle** :la capacité de communiquer aux clients internes et externes les désirs, les sensibilités et les intensions de les servir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

6.**L'audit efficace** :la capacité de saisir les significations des dires des autres.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7.**La communication téléphonique** :la capacité d'exprimer les idées, de transmettre les informations et de résoudre les problèmes du client par téléphone.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8.**La communication en plusieurs langues** :la capacité de comprendre et de parler d'autres longue que l'arabe.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
III. <u>Dimension de résoudre les problèmes</u>										
1.la capacité de définir et distinguer les causes des problèmes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.la rapidité de définir et d'écrire les éléments et les dimensions d'un problème.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.la capacité de préserver son calme dans des situations critiques.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.la capacité de collecter les nouvelles informations et d'exposer les idées nouvelles d'une façon claire.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.faire participer les subordonnés dans la résolution des problèmes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6.la capacité d'écouter les idées										

des autres, et les inviter à exposer leurs propositions.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7.la capacité de distinguer les alternatives, les définir et les évaluer afin de choisir l'alternative idéal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8.la capacité de produire des idées et solutions nouvelles et créatives de problèmes de travail.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9.débattre les erreurs avec franchise, les définir pour les corriger.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.la capacité de convertir les meilleures alternatives à une décision opérationnelles.	1	2	3	4	5	5	2	3	4	5

ملحق رقم 3 خاص بالنتائج الإحصائية

```
T-TEST PAIRS=IMPORTPRISDEC IMPORTCOMM IMPOTRESOLPROBLEME imprtancecompétences
WITH COMPOTPRISEDECIS COMPORTCOMM COMPOTRESOLPROB compétencesréelles (PAIRED)
  /CRITERIA=CI(.9500)
  /MISSING=ANALYSIS.
```

Test-t

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Statistiques pour échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	IMPORTPRISDEC	2,4915	160	,44361	,03507
	COMPOTPRISEDECIS	3,0442	160	,60205	,04760
Paire 2	IMPORTCOMM	3,4734	160	,61707	,04878
	COMPORTCOMM	3,1094	160	,68905	,05447
Paire 3	IMPOTRESOLPROBLEME	3,5000	160	,57876	,04576
	COMPOTRESOLPROB	3,1550	160	,58609	,04633
Paire 4	imprtancecompétences	3,1550	160	,48633	,03845
	compétencesréelles	3,1029	160	,55783	,04410

Corrélations pour échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	IMPORTPRISDEC & COMPOTPRISEDECIS	160	-,183	,021
Paire 2	IMPORTCOMM & COMPORTCOMM	160	-,067	,401
Paire 3	IMPOTRESOLPROBLEME & COMPOTRESOLPROB	160	,050	,527
Paire 4	imprtancecompétences & compétencesréelles	160	-,119	,133

Test échantillons appariés

		Différences appariées			
					Intervalle de confiance 95% de la différence
		Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Inférieure
Paire 1	IMPORTPRISDEC - COMPOTPRISEDECIS	-,55268	,81052	,06408	-,67923
Paire 2	IMPORTCOMM - COMPORTCOMM	,36406	,95521	,07552	,21492
Paire 3	IMPOTRESOLPROBLEME - COMPOTRESOLPROB	,34500	,80265	,06346	,21968
Paire 4	imprtancecompétences - compétencesréelles	,05213	,78260	,06187	-,07007

Test échantillons appariés

	N	160	160	160	160	160
VAR00064	Corrélation de Pearson	,067	,182*	,001	,312**	-,335**
	Sig. (bilatérale)	,401	,021	,987	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	1	,257**	,093	,018	,274**
	Sig. (bilatérale)		,001	,241	,820	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,257**	1	-,101	,066	-,438**
	Sig. (bilatérale)	,001		,202	,409	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	,093	-,101	1	,239**	,480**
	Sig. (bilatérale)	,241	,202		,002	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	,018	,066	,239**	1	-,169*
	Sig. (bilatérale)	,820	,409	,002		,033
	N	160	160	160	160	160
resolutionprob	Corrélation de Pearson	,274**	-,438**	,480**	-,169*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,033	
	N	160	160	160	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

	Sig. (bilatérale)	,343	,000	,110	,758	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	,133	-,120	,172*	,048	,327**
	Sig. (bilatérale)	,094	,131	,029	,548	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	,029	,128	-,021	,121	-,262**
	Sig. (bilatérale)	,720	,106	,788	,128	,001
	N	160	160	160	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	,178*	-,021	,391**	,239**	,394**
	Sig. (bilatérale)	,024	,788	,000	,002	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	-,024	,118	-,010	,093	-,286**
	Sig. (bilatérale)	,765	,138	,896	,244	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	,272**	-,026	,211**	-,031	,317**
	Sig. (bilatérale)	,001	,746	,007	,700	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	,087	,275**	-,075	,151	-,373**
	Sig. (bilatérale)	,277	,000	,349	,056	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	,266**	,037	,247**	,163*	,321**
	Sig. (bilatérale)	,001	,641	,002	,039	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,145	,340**	-,118	,094	-,442**
	Sig. (bilatérale)	,067	,000	,138	,237	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,253**	-,087	,171*	,015	,323**
	Sig. (bilatérale)	,001	,274	,031	,846	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	,067	,119	,091	,152	-,283**
	Sig. (bilatérale)	,402	,133	,253	,056	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	,360**	,163*	,125	,059	,284**
	Sig. (bilatérale)	,000	,039	,115	,456	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00062	Corrélation de Pearson	,219**	,489**	-,183*	,133	-,399**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,021	,093	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	,045	-,174*	,390**	,104	,398**
	Sig. (bilatérale)	,570	,028	,000	,192	,000

VAR00062	Corrélation de Pearson	,058	,228**	,039	,166*	,285**	1	-,131	,306**
	Sig. (bilatérale)	,464	,004	,627	,036	,000		,098	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	,162*	-,097	,217**	,120	-,093	-,131	1	,144
	Sig. (bilatérale)	,041	,221	,006	,130	,244	,098		,069
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00064	Corrélation de Pearson	,098	,191*	,024	,211**	,103	,306**	,144	1
	Sig. (bilatérale)	,220	,016	,760	,008	,194	,000	,069	
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	,266**	,145	,253**	,067	,360**	,219**	,045	,067
	Sig. (bilatérale)	,001	,067	,001	,402	,000	,005	,570	,401
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,037	,340**	-,087	,119	,163*	,489**	-,174*	,182*
	Sig. (bilatérale)	,641	,000	,274	,133	,039	,000	,028	,021
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	,247**	-,118	,171*	,091	,125	-,183*	,390**	,001
	Sig. (bilatérale)	,002	,138	,031	,253	,115	,021	,000	,987
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	,163*	,094	,015	,152	,059	,133	,104	,312**
	Sig. (bilatérale)	,039	,237	,846	,056	,456	,093	,192	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
resolutionprob	Corrélation de Pearson	,321**	-,442**	,323**	-,283**	,284**	-,399**	,398**	-,335**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00065	VAR00066	VAR00067	VAR00068	resolutionprob
VAR00049	Corrélation de Pearson	,289**	,096	,202*	,040	,292**
	Sig. (bilatérale)	,000	,230	,010	,613	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00050	Corrélation de Pearson	,075	,286**	-,127	,025	-,478**

	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	-,046	,168*	,154	,173*	,104	,179*	-,144	,034
	Sig. (bilatérale)	,561	,034	,051	,029	,191	,024	,070	,667
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	,323**	-,053	,186*	-,014	,102	-,064	,317**	,091
	Sig. (bilatérale)	,000	,503	,019	,857	,201	,423	,000	,253
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	,172*	,120	-,088	,020	-,082	,016	,026	,140
	Sig. (bilatérale)	,030	,132	,268	,802	,301	,838	,746	,077
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	-,099	-,156*	,139	-,006	,222**	-,003	,137	-,084
	Sig. (bilatérale)	,215	,049	,079	,936	,005	,969	,083	,288
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	-,024	,143	-,007	,198*	-,019	,215**	-,079	,111
	Sig. (bilatérale)	,759	,072	,930	,012	,813	,006	,318	,164
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	1	,090	,097	-,126	,230**	,058	,162*	,098
	Sig. (bilatérale)		,257	,225	,114	,003	,464	,041	,220
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,090	1	,046	,209**	,006	,228**	-,097	,191*
	Sig. (bilatérale)	,257		,566	,008	,943	,004	,221	,016
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,097	,046	1	,297**	,136	,039	,217**	,024
	Sig. (bilatérale)	,225	,566		,000	,087	,627	,006	,760
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	-,126	,209**	,297**	1	-,002	,166*	,120	,211**
	Sig. (bilatérale)	,114	,008	,000		,979	,036	,130	,008
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	,230**	,006	,136	-,002	1	,285**	-,093	,103
	Sig. (bilatérale)	,003	,943	,087	,979		,000	,244	,194
	N	160	160	160	160	160	160	160	160

VAR00064	Corrélation de Pearson	-,157*	,202*	,010	,034	,091	,140	-,084	,111
	Sig. (bilatérale)	,048	,010	,896	,667	,253	,077	,288	,164
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	,289**	,075	,133	,029	,178*	-,024	,272**	,087
	Sig. (bilatérale)	,000	,343	,094	,720	,024	,765	,001	,277
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,096	,286**	-,120	,128	-,021	,118	-,026	,275**
	Sig. (bilatérale)	,230	,000	,131	,106	,788	,138	,746	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	,202*	-,127	,172*	-,021	,391**	-,010	,211**	-,075
	Sig. (bilatérale)	,010	,110	,029	,788	,000	,896	,007	,349
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	,040	,025	,048	,121	,239**	,093	-,031	,151
	Sig. (bilatérale)	,613	,758	,548	,128	,002	,244	,700	,056
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
resolutionprob	Corrélation de Pearson	,292**	-,478**	,327**	-,262**	,394**	-,286**	,317**	-,373**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00057	VAR00058	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00062	VAR00063	VAR00064
VAR00049	Corrélation de Pearson	,298**	,057	,148	,080	,053	-,005	,114	-,157*
	Sig. (bilatérale)	,000	,474	,061	,317	,509	,950	,150	,048
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00050	Corrélation de Pearson	,034	,351**	-,087	,190*	-,173*	,221**	-,071	,202*
	Sig. (bilatérale)	,667	,000	,276	,016	,029	,005	,374	,010
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	,114	-,085	,198*	,053	,242**	-,025	,169*	,010
	Sig. (bilatérale)	,151	,284	,012	,504	,002	,753	,032	,896

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav



Corrélations

		compétencesréelles	COMPORTCOMM
compétencesréelles	Corrélation de Pearson	1	,909**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
COMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	,909**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160
COMPOTRESOLPROB	Corrélation de Pearson	,875**	,690**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
COMPOTPRISEDECIS	Corrélation de Pearson	,887**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		COMPOTRESOLPROB	COMPOTPRISEDECIS
compétencesréelles	Corrélation de Pearson	,875**	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
COMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	,690**	,711**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
COMPOTRESOLPROB	Corrélation de Pearson	1	,670**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
COMPOTPRISEDECIS	Corrélation de Pearson	,670**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=IMPORTPRISDEC IMPORTCOMM COMPORTCOMM IMPOTRESOLPROBLEME
COMPOTRESOLPROB COMPOTPRISEDECIS imprtancecompétences compétencesréelles
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
IMPORTPRISDEC	160	2,4915	,44361	,03507
IMPORTCOMM	160	3,4734	,61707	,04878
COMPORTCOMM	160	3,1094	,68905	,05447
IMPOTRESOLPROBLEME	160	3,5000	,57876	,04576
COMPOTRESOLPROB	160	3,1550	,58609	,04633
COMPOTPRISEDECIS	160	3,0442	,60205	,04760
imprtancecompétences	160	3,1550	,48633	,03845
compétencesréelles	160	3,1029	,55783	,04410

Test sur échantillon unique

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
210,6750	516,560	22,72796	64

```
COMPUTE imprtancecompétences=(IMPORTPRISDEC + IMPORTCOMM +
IMPOTRESOLPROBLEME) / 3.
EXECUTE.
COMPUTE compétencesréelles=(COMPORTCOMM + COMPOTRESOLPROB + COMPOTPRISEDECIS)
/ 3.
EXECUTE.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=imprtancecompétences IMPORTPRISDEC IMPORTCOMM
IMPOTRESOLPROBLEME
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Corrélations

		imprtancecompétences	IMPORTPRISDEC
imprtancecompétences	Corrélation de Pearson	1	,858**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
IMPORTPRISDEC	Corrélation de Pearson	,858**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160
IMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	,905**	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
IMPOTRESOLPROBLEME	Corrélation de Pearson	,898**	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		IMPORTCOMM	IMPOTRESOLPROBLEME
imprtancecompétences	Corrélation de Pearson	,905**	,898**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
IMPORTPRISDEC	Corrélation de Pearson	,676**	,677**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
IMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	1	,698**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
IMPOTRESOLPROBLEME	Corrélation de Pearson	,698**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=compétencesréelles COMPORTCOMM COMPOTRESOLPROB COMPOTPRISEDECIS
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00049	207,1125	503,421	,222	,843
VAR00050	207,3250	506,648	,153	,844
VAR00051	207,2188	505,065	,180	,844
VAR00052	207,3500	502,103	,257	,842
VAR00053	207,1438	500,715	,260	,842
VAR00054	207,2563	508,255	,118	,845
VAR00055	207,1063	506,108	,184	,844
VAR00056	207,4250	502,334	,252	,842
VAR00057	207,1188	500,118	,285	,842
VAR00058	207,2938	500,901	,268	,842
VAR00059	207,0375	497,747	,333	,841
VAR00060	207,3625	496,484	,328	,841
VAR00061	207,9250	497,843	,334	,841
VAR00062	208,1188	497,338	,352	,841
VAR00063	206,8500	506,481	,178	,844
VAR00064	207,8000	500,098	,329	,841
VAR00065	207,2250	494,981	,425	,840
VAR00066	207,7688	497,952	,322	,841
VAR00067	207,0125	504,553	,208	,843
VAR00068	207,5000	497,484	,368	,840
VAR00005	207,7313	490,147	,466	,838
VAR00006	207,8125	504,895	,187	,844
VAR00007	206,7375	513,465	,047	,846
VAR00008	207,6875	501,751	,261	,842
VAR00009	207,1375	500,207	,310	,841
VAR00010	207,4313	503,366	,205	,843
VAR00011	206,9688	502,358	,244	,843
VAR00012	207,4688	499,546	,294	,842
VAR00013	207,2250	498,163	,310	,841
VAR00014	207,4563	499,520	,263	,842
VAR00015	207,0813	507,987	,146	,844
VAR00016	207,5063	508,880	,107	,845
VAR00017	207,1875	499,210	,304	,841
VAR00018	207,5438	502,199	,246	,843
VAR00019	207,1313	500,115	,285	,842
VAR00020	207,6750	495,617	,375	,840
VAR00021	207,1500	500,065	,300	,842
VAR00022	207,7438	495,500	,413	,840
VAR00023	207,5563	496,902	,361	,841
VAR00024	207,8438	495,554	,416	,840
VAR00025	206,8688	521,020	-,112	,849
VAR00026	207,7188	509,008	,134	,844
VAR00027	207,3000	505,016	,184	,844
VAR00028	207,5063	510,604	,073	,846
VAR00029	207,1563	503,705	,215	,843
VAR00030	207,5813	500,723	,281	,842
VAR00031	207,2500	504,994	,170	,844
VAR00032	207,8563	502,941	,265	,842
VAR00033	207,3563	498,772	,326	,841
VAR00034	207,8250	496,900	,331	,841
VAR00035	207,4313	495,920	,376	,840
VAR00036	207,8125	491,700	,456	,839
VAR00037	207,3500	502,015	,279	,842
VAR00038	207,9500	496,274	,392	,840
VAR00039	207,4375	503,392	,219	,843
VAR00040	207,5125	504,226	,248	,843
VAR00041	206,8125	506,153	,178	,844
VAR00042	207,4688	497,685	,320	,841
VAR00043	207,2625	502,321	,239	,843
VAR00044	207,4625	506,124	,164	,844
VAR00045	206,9563	506,080	,173	,844
VAR00046	207,2000	500,136	,281	,842
VAR00047	207,0063	504,950	,202	,843
VAR00048	207,4188	501,188	,247	,843

Statistiques d'échelle

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,651	20

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00049	62,9875	66,138	,195	,643
VAR00050	63,2000	65,708	,206	,642
VAR00051	63,0938	67,180	,127	,652
VAR00052	63,2250	66,817	,169	,646
VAR00053	63,0188	65,528	,211	,642
VAR00054	63,1313	68,178	,072	,659
VAR00055	62,9813	67,402	,144	,649
VAR00056	63,3000	65,771	,226	,640
VAR00057	62,9938	64,145	,303	,631
VAR00058	63,1688	65,185	,244	,638
VAR00059	62,9125	64,848	,267	,635
VAR00060	63,2375	63,880	,286	,632
VAR00061	63,8000	65,079	,257	,636
VAR00062	63,9938	64,296	,309	,630
VAR00063	62,7250	67,043	,165	,646
VAR00064	63,6750	65,303	,289	,633
VAR00065	63,1000	62,946	,417	,619
VAR00066	63,6438	64,231	,292	,632
VAR00067	62,8875	65,459	,243	,638
VAR00068	63,3750	64,903	,295	,632

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
66,5500	71,268	8,44203	20

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054 VAR00055
VAR00056 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062 VAR00063
VAR00064 VAR00065 VAR00066 VAR00067 VAR00068 VAR00005 VAR00006 VAR00007
VAR00008 VAR00009 VAR00010 VAR00011
VAR00012 VAR00013 VAR00014 VAR00015 VAR00016 VAR00017 VAR00018 VAR00019
VAR00020 VAR00021 VAR00022 VAR00023 VAR00024 VAR00025 VAR00026 VAR00027
VAR00028 VAR00029 VAR00030 VAR00031 VAR00032 VAR00033 VAR00034 VAR00035
VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046 VAR00047
VAR00048
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	64

Statistiques de total des éléments

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
91,5875	109,590	10,46851	28

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046 VAR00047
VAR00048
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,599	16

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00033	49,2188	43,568	,294	,572
VAR00034	49,6875	42,267	,343	,562
VAR00035	49,2938	43,379	,299	,570
VAR00036	49,6750	42,409	,363	,560
VAR00037	49,2125	43,653	,314	,569
VAR00038	49,8125	42,682	,377	,559
VAR00039	49,3000	45,457	,147	,596
VAR00040	49,3750	45,242	,219	,584
VAR00041	48,6750	46,497	,095	,603
VAR00042	49,3313	44,399	,208	,586
VAR00043	49,1250	43,846	,252	,578
VAR00044	49,3250	45,152	,161	,594
VAR00045	48,8188	46,413	,092	,604
VAR00046	49,0625	46,084	,108	,602
VAR00047	48,8688	45,511	,160	,593
VAR00048	49,2813	44,644	,183	,590

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
52,5375	49,256	7,01829	16

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054 VAR00055
VAR00056 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062 VAR00063
VAR00064 VAR00065 VAR00066 VAR00067 VAR00068
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
  /STATISTICS=STDDEV MEAN
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

		IMPORTPRISDEC	IMPORTCOMM	COMPORTCOMM	IMPOTRESOLPROBLEME
N	Valide	160	160	160	160
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,4915	3,4734	3,1094	3,5000
Ecart-type		,44361	,61707	,68905	,57876

Statistiques

		COMPOTRESOLPROB	COMPOTPRISEDECIS
N	Valide	160	160
	Manquante	0	0
Moyenne		3,1550	3,0442
Ecart-type		,58609	,60205

```
RELIABILITY
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

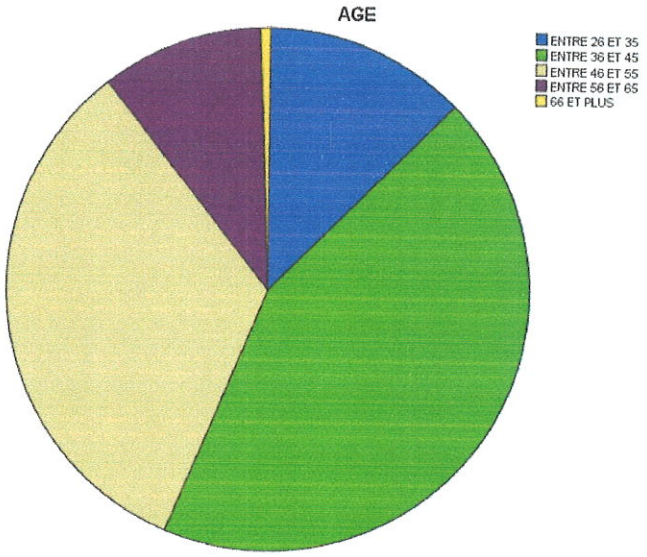
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,674	28

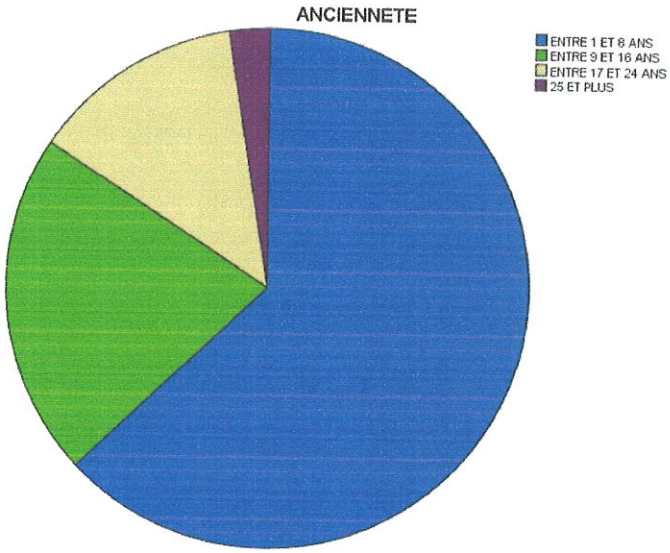
Statistiques de total des éléments

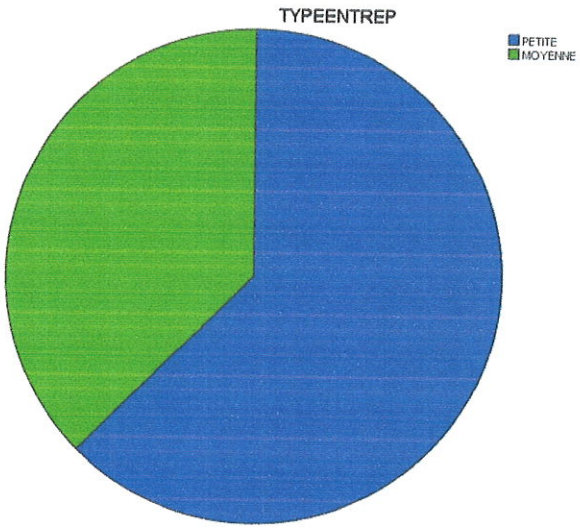
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00005	88,6438	97,250	,456	,644
VAR00006	88,7250	104,553	,144	,672
VAR00007	87,6500	108,342	,012	,680
VAR00008	88,6000	103,047	,222	,665
VAR00009	88,0500	101,997	,290	,660
VAR00010	88,3437	103,623	,170	,670
VAR00011	87,8813	103,980	,177	,669
VAR00012	88,3813	101,558	,277	,661
VAR00013	88,1375	102,497	,226	,665
VAR00014	88,3687	100,687	,274	,660
VAR00015	87,9937	104,434	,172	,669
VAR00016	88,4187	104,572	,132	,673
VAR00017	88,1000	102,418	,243	,664
VAR00018	88,4563	102,300	,248	,663
VAR00019	88,0437	103,350	,202	,667
VAR00020	88,5875	101,212	,297	,659
VAR00021	88,0625	102,361	,260	,662
VAR00022	88,6562	99,799	,399	,652
VAR00023	88,4687	99,999	,364	,654
VAR00024	88,7563	99,192	,434	,649
VAR00025	87,7812	111,266	-,124	,692
VAR00026	88,6313	105,178	,151	,671
VAR00027	88,2125	104,810	,132	,673
VAR00028	88,4187	105,742	,081	,678
VAR00029	88,0688	104,354	,158	,671
VAR00030	88,4937	101,937	,271	,661
VAR00031	88,1625	104,514	,128	,674
VAR00032	88,7688	102,720	,271	,662

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments








```
FREQUENCIES VARIABLES=IMPORTPRISDEC IMPORTCOMM COMPORTCOMM IMPOTRESOLPROBLEME
COMPOTRESOLPROB COMPOTPRISEDECIS
  /FORMAT=NOTABLE
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=GENRE AGE ANCIENNETE TYPEENTREP
  /PIECHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.
```

Effectifs

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Tableau de fréquences

GENRE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	HOMME	119	74,4	74,4	74,4
	FEMME	41	25,6	25,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

AGE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ENTRE 26 ET 35	20	12,5	12,5	12,5
	ENTRE 36 ET 45	70	43,8	43,8	56,3
	ENTRE 46 ET 55	53	33,1	33,1	89,4
	ENTRE 56 ET 65	16	10,0	10,0	99,4
	66 ET PLUS	1	,6	,6	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

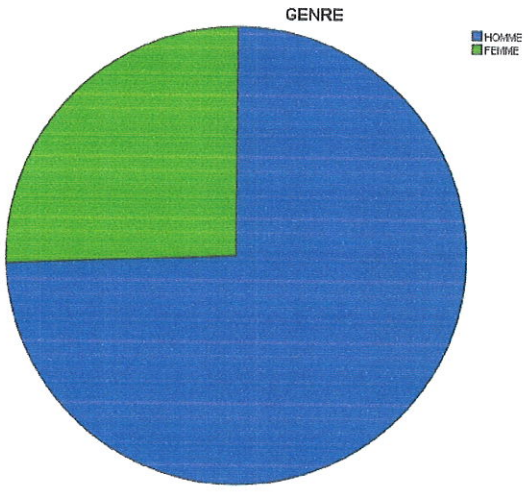
ANCIENNETE

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ENTRE 1 ET 8 ANS	100	62,5	62,9	62,9
	ENTRE 9 ET 16 ANS	34	21,3	21,4	84,3
	ENTRE 17 ET 24 ANS	21	13,1	13,2	97,5
	25 ET PLUS	4	2,5	2,5	100,0
	Total	159	99,4	100,0	
Manquante	Système manquant	1	,6		
Total		160	100,0		

TYPEENTREP

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PETITE	100	62,5	62,5	62,5
	MOYENNE	60	37,5	37,5	100,0
	Total	160	100,0	100,0	

Diagramme en secteurs



	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	,086	,260**	-,273**	-,091	,175*	1	-,175*	,023
	Sig. (bilatérale)	,280	,001	,000	,254	,026		,027	,774
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	,042	-,073	,291**	,136	-,079	-,175*	1	,332**
	Sig. (bilatérale)	,596	,356	,000	,087	,318	,027		,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	-,026	,225**	,066	,231**	-,237**	,023	,332**	1
	Sig. (bilatérale)	,748	,004	,409	,003	,003	,774	,000	
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	,298**	,034	,114	-,046	,323**	,172*	-,099	-,024
	Sig. (bilatérale)	,000	,667	,151	,561	,000	,030	,215	,759
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,057	,351**	-,085	,168*	-,053	,120	-,156*	,143
	Sig. (bilatérale)	,474	,000	,284	,034	,503	,132	,049	,072
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,148	-,087	,198*	,154	,186*	-,088	,139	-,007
	Sig. (bilatérale)	,061	,276	,012	,051	,019	,268	,079	,930
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	,080	,190*	,053	,173*	-,014	,020	-,006	,198*
	Sig. (bilatérale)	,317	,016	,504	,029	,857	,802	,936	,012
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	,053	-,173*	,242**	,104	,102	-,082	,222**	-,019
	Sig. (bilatérale)	,509	,029	,002	,191	,201	,301	,005	,813
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00062	Corrélation de Pearson	-,005	,221**	-,025	,179*	-,064	,016	-,003	,215**
	Sig. (bilatérale)	,950	,005	,753	,024	,423	,838	,969	,006
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	,114	-,071	,169*	-,144	,317**	,026	,137	-,079
	Sig. (bilatérale)	,150	,374	,032	,070	,000	,746	,083	,318
	N	160	160	160	160	160	160	160	160

Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=VAR00049 VAR00050 VAR00051 VAR00052 VAR00053 VAR00054 VAR00055 VAR00056 VAR00057 VAR00058 VAR00059 VAR00060 VAR00061 VAR00062 VAR00063 VAR00064 VAR00065 VAR00066 VAR00067 VAR00068 resolutionprob /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,125
	Temps écoulé	00:00:00,228

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Corrélations

		VAR00049	VAR00050	VAR00051	VAR00052	VAR00053	VAR00054	VAR00055	VAR00056
VAR00049	Corrélation de Pearson	1	,146	-,178*	-,179*	,234**	,086	,042	-,026
	Sig. (bilatérale)		,065	,025	,024	,003	,280	,596	,748
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00050	Corrélation de Pearson	,146	1	-,107	,062	-,024	,260**	-,073	,225**
	Sig. (bilatérale)	,065		,179	,433	,763	,001	,356	,004
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	-,178*	-,107	1	,323**	-,061	-,273**	,291**	,066
	Sig. (bilatérale)	,025	,179		,000	,442	,000	,000	,409
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	-,179*	,062	,323**	1	-,182*	-,091	,136	,231**
	Sig. (bilatérale)	,024	,433	,000		,022	,254	,087	,003
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	,234**	-,024	-,061	-,182*	1	,175*	-,079	-,237**
	Sig. (bilatérale)	,003	,763	,442	,022		,026	,318	,003

	N	160	160	160	160	160
VAR00037	Corrélation de Pearson	,208**	-,072	,233**	-,119	,374**
	Sig. (bilatérale)	,008	,364	,003	,135	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00038	Corrélation de Pearson	-,017	,072	-,074	,080	-,227**
	Sig. (bilatérale)	,835	,366	,354	,318	,004
	N	160	160	160	160	160
VAR00039	Corrélation de Pearson	,187*	-,058	,114	-,083	,367**
	Sig. (bilatérale)	,018	,469	,152	,296	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00040	Corrélation de Pearson	-,194*	,159*	-,122	,259**	-,552**
	Sig. (bilatérale)	,014	,044	,124	,001	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00041	Corrélation de Pearson	,269**	-,100	,057	-,104	,376**
	Sig. (bilatérale)	,001	,208	,473	,193	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00042	Corrélation de Pearson	-,179*	,192*	-,032	,258**	-,465**
	Sig. (bilatérale)	,023	,015	,687	,001	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00043	Corrélation de Pearson	,021	-,169*	,453**	,005	,409**
	Sig. (bilatérale)	,797	,032	,000	,954	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00044	Corrélation de Pearson	-,099	,082	-,094	,370**	-,438**
	Sig. (bilatérale)	,212	,303	,235	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00045	Corrélation de Pearson	1	,137	,010	-,208**	,409**
	Sig. (bilatérale)		,085	,901	,008	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00046	Corrélation de Pearson	,137	1	-,120	,032	-,334**
	Sig. (bilatérale)	,085		,131	,690	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00047	Corrélation de Pearson	,010	-,120	1	,051	,416**
	Sig. (bilatérale)	,901	,131		,520	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00048	Corrélation de Pearson	-,208**	,032	,051	1	-,451**
	Sig. (bilatérale)	,008	,690	,520		,000
	N	160	160	160	160	160
communication	Corrélation de Pearson	,409**	-,334**	,416**	-,451**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	160	160	160	160	160

VAR00044	Corrélation de Pearson	-,061	,303**	-,074	,127	,048	1
	Sig. (bilatérale)	,444	,000	,350	,109	,550	
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00045	Corrélation de Pearson	,187*	-,194*	,269**	-,179*	,021	-,099
	Sig. (bilatérale)	,018	,014	,001	,023	,797	,212
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00046	Corrélation de Pearson	-,058	,159*	-,100	,192*	-,169*	,082
	Sig. (bilatérale)	,469	,044	,208	,015	,032	,303
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00047	Corrélation de Pearson	,114	-,122	,057	-,032	,453**	-,094
	Sig. (bilatérale)	,152	,124	,473	,687	,000	,235
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00048	Corrélation de Pearson	-,083	,259**	-,104	,258**	,005	,370**
	Sig. (bilatérale)	,296	,001	,193	,001	,954	,000
	N	160	160	160	160	160	160
communication	Corrélation de Pearson	,367**	-,552**	,376**	-,465**	,409**	-,438**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00045	VAR00046	VAR00047	VAR00048	communication
VAR00033	Corrélation de Pearson	,139	,064	,204**	,084	,323**
	Sig. (bilatérale)	,080	,421	,010	,291	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00034	Corrélation de Pearson	,010	,113	-,058	,316**	-,396**
	Sig. (bilatérale)	,902	,154	,464	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00035	Corrélation de Pearson	,265**	,071	,249**	-,061	,307**
	Sig. (bilatérale)	,001	,374	,001	,443	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00036	Corrélation de Pearson	,013	,229**	,056	,154	-,358**
	Sig. (bilatérale)	,871	,004	,484	,052	,000

VAR00034	Corrélation de Pearson	,003	,297**	-,046	,193*	-,073	,236**
	Sig. (bilatérale)	,970	,000	,560	,015	,357	,003
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00035	Corrélation de Pearson	,232**	-,007	,227**	,031	,201*	-,109
	Sig. (bilatérale)	,003	,928	,004	,696	,011	,170
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00036	Corrélation de Pearson	,060	,333**	-,100	,291**	,028	,105
	Sig. (bilatérale)	,452	,000	,208	,000	,730	,185
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00037	Corrélation de Pearson	,293**	-,037	,145	-,100	,336**	-,020
	Sig. (bilatérale)	,000	,640	,067	,210	,000	,806
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00038	Corrélation de Pearson	,031	,250**	,076	,203**	,116	,167*
	Sig. (bilatérale)	,697	,001	,341	,010	,143	,034
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00039	Corrélation de Pearson	1	-,006	-,092	-,125	,261**	-,061
	Sig. (bilatérale)		,939	,249	,117	,001	,444
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00040	Corrélation de Pearson	-,006	1	-,155	,308**	-,045	,303**
	Sig. (bilatérale)	,939		,050	,000	,570	,000
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00041	Corrélation de Pearson	-,092	-,155	1	,166*	,139	-,074
	Sig. (bilatérale)	,249	,050		,036	,079	,350
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00042	Corrélation de Pearson	-,125	,308**	,166*	1	-,037	,127
	Sig. (bilatérale)	,117	,000	,036		,640	,109
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00043	Corrélation de Pearson	,261**	-,045	,139	-,037	1	,048
	Sig. (bilatérale)	,001	,570	,079	,640		,550
	N	160	160	160	160	160	160

	Sig. (bilatérale)	,218	,015	,696	,000	,210	,010
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00043	Corrélation de Pearson	,199*	-,073	,201*	,028	,336**	,116
	Sig. (bilatérale)	,011	,357	,011	,730	,000	,143
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00044	Corrélation de Pearson	-,059	,236**	-,109	,105	-,020	,167*
	Sig. (bilatérale)	,462	,003	,170	,185	,806	,034
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00045	Corrélation de Pearson	,139	,010	,265**	,013	,208**	-,017
	Sig. (bilatérale)	,080	,902	,001	,871	,008	,835
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00046	Corrélation de Pearson	,064	,113	,071	,229**	-,072	,072
	Sig. (bilatérale)	,421	,154	,374	,004	,364	,366
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00047	Corrélation de Pearson	,204**	-,058	,249**	,056	,233**	-,074
	Sig. (bilatérale)	,010	,464	,001	,484	,003	,354
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00048	Corrélation de Pearson	,084	,316**	-,061	,154	-,119	,080
	Sig. (bilatérale)	,291	,000	,443	,052	,135	,318
	N	160	160	160	160	160	160
communication	Corrélation de Pearson	,323**	-,396**	,307**	-,358**	,374**	-,227**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	160	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00039	VAR00040	VAR00041	VAR00042	VAR00043	VAR00044
VAR00033	Corrélation de Pearson	,134	-,144	,156*	-,098	,199*	-,059
	Sig. (bilatérale)	,091	,070	,048	,218	,011	,462
	N	160	160	160	160	160	160

Corrélations

		VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR00037	VAR00038
VAR00033	Corrélation de Pearson	1	,233**	,219**	-,052	,369**	,228**
	Sig. (bilatérale)		,003	,005	,511	,000	,004
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00034	Corrélation de Pearson	,233**	1	-,010	,263**	,152	,315**
	Sig. (bilatérale)	,003		,905	,001	,056	,000
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00035	Corrélation de Pearson	,219**	-,010	1	,330**	,007	,063
	Sig. (bilatérale)	,005	,905		,000	,933	,425
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00036	Corrélation de Pearson	-,052	,263**	,330**	1	,061	,272**
	Sig. (bilatérale)	,511	,001	,000		,442	,001
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00037	Corrélation de Pearson	,369**	,152	,007	,061	1	,350**
	Sig. (bilatérale)	,000	,056	,933	,442		,000
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00038	Corrélation de Pearson	,228**	,315**	,063	,272**	,350**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,425	,001	,000	
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00039	Corrélation de Pearson	,134	,003	,232**	,060	,293**	,031
	Sig. (bilatérale)	,091	,970	,003	,452	,000	,697
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00040	Corrélation de Pearson	-,144	,297**	-,007	,333**	-,037	,250**
	Sig. (bilatérale)	,070	,000	,928	,000	,640	,001
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00041	Corrélation de Pearson	,156*	-,046	,227**	-,100	,145	,076
	Sig. (bilatérale)	,048	,560	,004	,208	,067	,341
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00042	Corrélation de Pearson	-,098	,193*	,031	,291**	-,100	,203**

	N	160	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	-,066	,358**	-,513**
	Sig. (bilatérale)	,408	,000	,000
	N	160	160	160
VAR00025	Corrélation de Pearson	,197*	-,127	,384**
	Sig. (bilatérale)	,013	,110	,000
	N	160	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	,027	,230**	-,193*
	Sig. (bilatérale)	,731	,003	,014
	N	160	160	160
VAR00027	Corrélation de Pearson	,369**	,029	,456**
	Sig. (bilatérale)	,000	,717	,000
	N	160	160	160
VAR00028	Corrélation de Pearson	-,192*	,317**	-,523**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,000
	N	160	160	160
VAR00029	Corrélation de Pearson	-,136	-,121	,235**
	Sig. (bilatérale)	,086	,128	,003
	N	160	160	160
VAR00030	Corrélation de Pearson	-,069	,149	-,413**
	Sig. (bilatérale)	,387	,060	,000
	N	160	160	160
VAR00031	Corrélation de Pearson	1	,062	,444**
	Sig. (bilatérale)		,440	,000
	N	160	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	,062	1	-,436**
	Sig. (bilatérale)	,440		,000
	N	160	160	160
decision	Corrélation de Pearson	,444**	-,436**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
COMPUTE communication=IMPORTCOMM - COMPORTCOMM.
EXECUTE.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046 VAR00047
VAR00048 communication
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

	Sig. (bilatérale)	,002	,003	,000
	N	160	160	160
VAR00011	Corrélation de Pearson	,136	,028	,208**
	Sig. (bilatérale)	,086	,726	,008
	N	160	160	160
VAR00012	Corrélation de Pearson	-,204**	,262**	-,429**
	Sig. (bilatérale)	,010	,001	,000
	N	160	160	160
VAR00013	Corrélation de Pearson	,283**	-,156*	,316**
	Sig. (bilatérale)	,000	,048	,000
	N	160	160	160
VAR00014	Corrélation de Pearson	-,074	,235**	-,461**
	Sig. (bilatérale)	,354	,003	,000
	N	160	160	160
VAR00015	Corrélation de Pearson	,190*	,007	,030
	Sig. (bilatérale)	,016	,934	,707
	N	160	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	-,182*	,174*	-,487**
	Sig. (bilatérale)	,021	,027	,000
	N	160	160	160
VAR00017	Corrélation de Pearson	,292**	-,071	,362**
	Sig. (bilatérale)	,000	,376	,000
	N	160	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	-,128	,233**	-,433**
	Sig. (bilatérale)	,108	,003	,000
	N	160	160	160
VAR00019	Corrélation de Pearson	,197*	-,042	,278**
	Sig. (bilatérale)	,012	,601	,000
	N	160	160	160
VAR00020	Corrélation de Pearson	-,104	,230**	-,412**
	Sig. (bilatérale)	,192	,003	,000
	N	160	160	160
VAR00021	Corrélation de Pearson	,280**	-,041	,410**
	Sig. (bilatérale)	,000	,606	,000
	N	160	160	160
VAR00022	Corrélation de Pearson	,043	,144	-,191*
	Sig. (bilatérale)	,586	,070	,016
	N	160	160	160
VAR00023	Corrélation de Pearson	,187*	-,045	,290**
	Sig. (bilatérale)	,018	,573	,000

VAR00030	Corrélation de Pearson	,195*	-,033	,214**	-,057	,202*	-,032	,456**	-,152	,081	-,285**	,111	,235**	1
	Sig. (bilatérale)	,014	,678	,007	,473	,011	,684	,000	,055	,311	,000	,162	,003	
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00031	Corrélation de Pearson	-,128	,197*	-,104	,280**	,043	,187*	-,066	,197*	,027	,369**	-,192*	-,136	-,069
	Sig. (bilatérale)	,108	,012	,192	,000	,586	,018	,408	,013	,731	,000	,015	,086	,387
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	,233**	-,042	,230**	-,041	,144	-,045	,358**	-,127	,230**	,029	,317**	-,121	,149
	Sig. (bilatérale)	,003	,601	,003	,606	,070	,573	,000	,110	,003	,717	,000	,128	,060
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
decision	Corrélation de Pearson	-,433**	,278**	-,412**	,410**	-,191*	,290**	-,513**	,384**	-,193*	,456**	-,523**	,235**	-,413**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,016	,000	,000	,000	,014	,000	,000	,003	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00031	VAR00032	decision
VAR00005	Corrélation de Pearson	,276**	,076	,222**
	Sig. (bilatérale)	,000	,339	,005
	N	160	160	160
VAR00006	Corrélation de Pearson	-,287**	,247**	-,636**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000
	N	160	160	160
VAR00007	Corrélation de Pearson	,118	-,185*	,355**
	Sig. (bilatérale)	,136	,019	,000
	N	160	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	-,017	,138	-,383**
	Sig. (bilatérale)	,827	,082	,000
	N	160	160	160
VAR00009	Corrélation de Pearson	,273**	-,106	,376**
	Sig. (bilatérale)	,000	,181	,000
	N	160	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	-,240**	,232**	-,472**

VAR00022	Corrélation de Pearson	,338**	-,059	,055	,235**	1	,139	,212*	-,001	,184*	,029	,120	,092	,202*
	Sig. (bilatérale)	,000	,458	,493	,003		,079	,007	,993	,020	,714	,130	,249	,011
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00023	Corrélation de Pearson	,021	,279**	,014	,297**	,139	1	,161*	-,076	-,016	,217*	-,094	,214*	-,032
	Sig. (bilatérale)	,791	,000	,859	,000	,079		,042	,340	,836	,006	,236	,006	,684
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	,237**	,113	,351**	-,030	,212*	,161*	1	-,181*	,038	-,178*	,301**	-,094	,456**
	Sig. (bilatérale)	,003	,156	,000	,705	,007	,042		,022	,635	,024	,000	,237	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00025	Corrélation de Pearson	-,028	-,034	-,169*	,136	-,001	-,076	-,181*	1	,195*	,045	-,356**	,062	-,152
	Sig. (bilatérale)	,721	,668	,033	,086	,993	,340	,022		,013	,575	,000	,434	,055
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	,242**	-,162*	,101	,051	,184*	-,016	,038	,195*	1	,101	-,040	-,002	,081
	Sig. (bilatérale)	,002	,041	,202	,524	,020	,836	,635	,013		,206	,613	,982	,311
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00027	Corrélation de Pearson	,005	,238**	-,084	,262**	,029	,217*	-,178*	,045	,101	1	-,020	,091	-,285**
	Sig. (bilatérale)	,951	,002	,292	,001	,714	,006	,024	,575	,206		,798	,253	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00028	Corrélation de Pearson	,166*	-,068	,169*	-,189*	,120	-,094	,301**	-,356**	-,040	-,020	1	-,090	,111
	Sig. (bilatérale)	,035	,390	,032	,017	,130	,236	,000	,000	,613	,798		,259	,162
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00029	Corrélation de Pearson	,009	,152	-,005	,175*	,092	,214**	-,094	,062	-,002	,091	-,090	1	,235**
	Sig. (bilatérale)	,905	,055	,955	,027	,249	,006	,237	,434	,982	,253	,259		,003
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

VAR00014	Corrélation de Pearson	,263**	-,171*	,164*	,058	,193*	,012	,242**	-,092	,229**	-,127	,178*	,048	,174*
	Sig. (bilatérale)	,001	,030	,038	,467	,014	,880	,002	,248	,004	,109	,024	,546	,028
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00015	Corrélation de Pearson	-,132	,299**	,097	,076	,071	,118	,085	,053	-,095	,071	-,087	-,030	,059
	Sig. (bilatérale)	,096	,000	,224	,342	,374	,138	,287	,507	,231	,369	,273	,707	,456
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	,154	,064	,251**	-,163*	,022	,112	,314**	-,254**	-,074	-,188*	,243**	-,080	,157*
	Sig. (bilatérale)	,052	,418	,001	,039	,779	,157	,000	,001	,351	,017	,002	,317	,047
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00017	Corrélation de Pearson	,167*	-,020	-,137	,406**	,165*	,322**	-,009	,226**	,123	,183*	-,264**	,183*	,031
	Sig. (bilatérale)	,035	,802	,084	,000	,037	,000	,908	,004	,121	,020	,001	,021	,697
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	1	-,088	,128	-,113	,338**	,021	,237**	-,028	,242**	,005	,166*	,009	,195*
	Sig. (bilatérale)		,269	,107	,153	,000	,791	,003	,721	,002	,951	,035	,905	,014
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00019	Corrélation de Pearson	-,088	1	,246**	,110	-,059	,279**	,113	-,034	-,162*	,238**	-,068	,152	-,033
	Sig. (bilatérale)	,269		,002	,167	,458	,000	,156	,668	,041	,002	,390	,055	,678
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00020	Corrélation de Pearson	,128	,246**	1	-,081	,055	,014	,351**	-,169*	,101	-,084	,169*	-,005	,214**
	Sig. (bilatérale)	,107	,002		,311	,493	,859	,000	,033	,202	,292	,032	,955	,007
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00021	Corrélation de Pearson	-,113	,110	-,081	1	,235**	,297**	-,030	,136	,051	,262**	-,189*	,175*	-,057
	Sig. (bilatérale)	,153	,167	,311		,003	,000	,705	,086	,524	,001	,017	,027	,473
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

VAR00006	Corrélation de Pearson	,207*	-,106	,315*	-,167*	,161*	-,134	,414*	-,258**	,015	-,298**	,339*	-,138	,207*
	Sig. (bilatérale)	,009	,183	,000	,035	,042	,091	,000	,001	,852	,000	,000	,081	,008
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00007	Corrélation de Pearson	-,235**	,109	,022	,102	-,051	,167*	-,022	,159*	,069	,113	-,138	,241*	,033
	Sig. (bilatérale)	,003	,168	,786	,200	,524	,034	,785	,044	,386	,155	,082	,002	,683
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	,145	-,129	,186*	-,043	,196*	,020	,197*	-,300**	,051	-,019	,190*	,092	,256*
	Sig. (bilatérale)	,068	,105	,018	,589	,013	,799	,013	,000	,522	,811	,016	,247	,001
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00009	Corrélation de Pearson	,052	,221*	-,177*	,299*	,175*	,362*	-,099	,009	-,034	,406*	-,091	,341*	-,045
	Sig. (bilatérale)	,511	,005	,025	,000	,027	,000	,211	,914	,671	,000	,253	,000	,570
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	,300*	-,060	,221*	-,125	,137	,015	,249*	-,091	,069	-,166*	,297*	,020	,157*
	Sig. (bilatérale)	,000	,452	,005	,115	,085	,853	,001	,250	,385	,036	,000	,802	,048
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00011	Corrélation de Pearson	-,140	,225*	,069	,192*	,172*	,064	,055	,115	-,091	,148	-,145	-,039	-,017
	Sig. (bilatérale)	,077	,004	,389	,015	,030	,423	,487	,148	,251	,062	,068	,625	,834
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00012	Corrélation de Pearson	,179*	,068	,312*	-,039	,060	,019	,354*	-,246**	,172*	-,093	,230*	-,036	,275*
	Sig. (bilatérale)	,024	,396	,000	,625	,451	,812	,000	,002	,030	,242	,003	,649	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00013	Corrélation de Pearson	,011	,182*	-,031	,296*	,071	,336*	,010	,129	-,043	,161*	-,206**	,150	,001
	Sig. (bilatérale)	,889	,021	,699	,000	,372	,000	,897	,103	,590	,042	,009	,058	,989
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

VAR00028	Corrélation de Pearson	-,006	,339**	-,138	,190*	-,091	,297**	-,145	,230**	-,206**	,178*	-,087	,243**	-,264**
	Sig. (bilatérale)	,941	,000	,082	,016	,253	,000	,068	,003	,009	,024	,273	,002	,001
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00029	Corrélation de Pearson	,117	-,138	,241**	,092	,341**	,020	-,039	-,036	,150	,048	-,030	-,080	,183*
	Sig. (bilatérale)	,141	,081	,002	,247	,000	,802	,625	,649	,058	,546	,707	,317	,021
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00030	Corrélation de Pearson	,058	,207**	,033	,256**	-,045	,157*	-,017	,275**	,001	,174*	,059	,157*	,031
	Sig. (bilatérale)	,467	,008	,683	,001	,570	,048	,834	,000	,989	,028	,456	,047	,697
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00031	Corrélation de Pearson	,276**	-,287**	,118	-,017	,273**	-,240**	,136	-,204**	,283**	-,074	,190*	-,182*	,292**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,136	,827	,000	,002	,086	,010	,000	,354	,016	,021	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	,076	,247**	-,185*	,138	-,106	,232**	,028	,262**	-,156*	,235**	,007	,174*	-,071
	Sig. (bilatérale)	,339	,002	,019	,082	,181	,003	,726	,001	,048	,003	,934	,027	,376
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
decision	Corrélation de Pearson	,222**	-,636**	,355**	-,383**	,376**	-,472**	,208**	-,429**	,316**	-,461**	,030	-,487**	,362**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,707	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030
VAR00005	Corrélation de Pearson	-,070	,242**	,173*	,357**	,295**	,443**	,158*	-,008	-,066	,207**	-,006	,117	,058
	Sig. (bilatérale)	,380	,002	,028	,000	,000	,000	,046	,919	,409	,009	,941	,141	,467
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

VAR00020	Corrélation de Pearson	,173*	,315**	,022	,186*	-,177*	,221**	,069	,312**	-,031	,164*	,097	,251**	-,137
	Sig. (bilatérale)	,028	,000	,786	,018	,025	,005	,389	,000	,699	,038	,224	,001	,084
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00021	Corrélation de Pearson	,357**	-,167*	,102	-,043	,299**	-,125	,192*	-,039	,296**	,058	,076	-,163*	,406**
	Sig. (bilatérale)	,000	,035	,200	,589	,000	,115	,015	,625	,000	,467	,342	,039	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00022	Corrélation de Pearson	,295**	,161*	-,051	,196*	,175*	,137	,172*	,060	,071	,193*	,071	,022	,165*
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,524	,013	,027	,085	,030	,451	,372	,014	,374	,779	,037
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00023	Corrélation de Pearson	,443**	-,134	,167*	,020	,362**	,015	,064	,019	,336**	,012	,118	,112	,322**
	Sig. (bilatérale)	,000	,091	,034	,799	,000	,853	,423	,812	,000	,880	,138	,157	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	,158*	,414**	-,022	,197*	-,099	,249**	,055	,354**	,010	,242**	,085	,314**	-,009
	Sig. (bilatérale)	,046	,000	,785	,013	,211	,001	,487	,000	,897	,002	,287	,000	,908
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00025	Corrélation de Pearson	-,008	-,258**	,159*	-,300**	,009	-,091	,115	-,246**	,129	-,092	,053	-,254**	,226**
	Sig. (bilatérale)	,919	,001	,044	,000	,914	,250	,148	,002	,103	,248	,507	,001	,004
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	-,066	,015	,069	,051	-,034	,069	-,091	,172*	-,043	,229**	-,095	-,074	,123
	Sig. (bilatérale)	,409	,852	,386	,522	,671	,385	,251	,030	,590	,004	,231	,351	,121
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00027	Corrélation de Pearson	,207**	-,298**	,113	-,019	,406**	-,166*	,148	-,093	,161*	-,127	,071	-,188*	,183*
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,155	,811	,000	,036	,062	,242	,042	,109	,369	,017	,020
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

VAR00012	Corrélation de Pearson	,096	,392**	-,042	,263**	-,178*	,084	,355**	1	-,160*	,092	,102	,173*	-,090
	Sig. (bilatérale)	,229	,000	,596	,001	,024	,293	,000		,044	,245	,199	,028	,255
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00013	Corrélation de Pearson	,392**	-,209**	,147	-,058	,538**	-,108	-,008	-,160*	1	,064	-,008	-,216**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,063	,463	,000	,173	,919	,044		,421	,919	,006	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00014	Corrélation de Pearson	,028	,329**	-,178*	,335**	,036	,299**	-,114	,092	,064	1	-,051	,118	,061
	Sig. (bilatérale)	,728	,000	,024	,000	,651	,000	,152	,245	,421		,522	,136	,442
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00015	Corrélation de Pearson	,207**	-,051	,108	-,122	,057	-,081	,370**	,102	-,008	-,051	1	,340**	-,151
	Sig. (bilatérale)	,008	,521	,175	,126	,477	,307	,000	,199	,919	,522		,000	,057
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	-,064	,282**	-,151	,208**	-,107	,250**	-,017	,173*	-,216**	,118	,340**	1	-,229**
	Sig. (bilatérale)	,424	,000	,056	,008	,178	,001	,829	,028	,006	,136	,000		,004
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00017	Corrélation de Pearson	,245**	-,169*	,101	,014	,358**	-,051	,027	-,090	,450**	,061	-,151	-,229**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,033	,202	,863	,000	,523	,735	,255	,000	,442	,057	,004	
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	-,070	,207**	-,235**	,145	,052	,300**	-,140	,179*	,011	,263**	-,132	,154	,167*
	Sig. (bilatérale)	,380	,009	,003	,068	,511	,000	,077	,024	,889	,001	,096	,052	,035
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00019	Corrélation de Pearson	,242**	-,106	,109	-,129	,221**	-,060	,225**	,068	,182*	-,171*	,299**	,064	-,020
	Sig. (bilatérale)	,002	,183	,168	,105	,005	,452	,004	,396	,021	,030	,000	,418	,802
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

Corrélations

		VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017
VAR00005	Corrélation de Pearson	1	,033	,070	,126	,280**	-,036	,259**	,096	,392**	,028	,207**	-,064	,245**
	Sig. (bilatérale)		,675	,377	,113	,000	,649	,001	,229	,000	,728	,008	,424	,002
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00006	Corrélation de Pearson	,033	1	-,300**	,228**	-,153	,277**	,011	,392**	-,209**	,329**	-,051	,282**	-,169*
	Sig. (bilatérale)	,675		,000	,004	,053	,000	,888	,000	,008	,000	,521	,000	,033
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00007	Corrélation de Pearson	,070	-,300**	1	-,050	,008	-,208**	,151	-,042	,147	-,178*	,108	-,151	,101
	Sig. (bilatérale)	,377	,000		,530	,920	,008	,056	,596	,063	,024	,175	,056	,202
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	,126	,228**	-,050	1	-,069	,071	-,054	,263**	-,058	,335**	-,122	,208**	,014
	Sig. (bilatérale)	,113	,004	,530		,383	,371	,500	,001	,463	,000	,126	,008	,863
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00009	Corrélation de Pearson	,280**	-,153	,008	-,069	1	,082	,006	-,178*	,538**	,036	,057	-,107	,358**
	Sig. (bilatérale)	,000	,053	,920	,383		,301	,938	,024	,000	,651	,477	,178	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	-,036	,277**	-,208**	,071	,082	1	-,147	,084	-,108	,299**	-,081	,250**	-,051
	Sig. (bilatérale)	,649	,000	,008	,371	,301		,064	,293	,173	,000	,307	,001	,523
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00011	Corrélation de Pearson	,259**	,011	,151	-,054	,006	-,147	1	,355**	-,008	-,114	,370**	-,017	,027
	Sig. (bilatérale)	,001	,888	,056	,500	,938	,064		,000	,919	,152	,000	,829	,735
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00049	31,4375	28,864	,256	,653
VAR00051	31,5438	28,979	,226	,660
VAR00053	31,4688	27,483	,347	,634
VAR00055	31,4313	29,354	,241	,655
VAR00057	31,4438	27,594	,364	,631
VAR00059	31,3625	27,931	,338	,637
VAR00061	32,2500	28,428	,299	,644
VAR00063	31,1750	28,460	,322	,640
VAR00065	31,5500	27,545	,422	,621
VAR00067	31,3375	26,841	,452	,614

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
35,0000	33,497	5,78765	10

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,668	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00050	28,2000	27,633	,408	,627
VAR00052	28,2250	30,377	,212	,665
VAR00054	28,1313	30,706	,147	,681
VAR00056	28,3000	28,828	,343	,641
VAR00058	28,1688	27,802	,411	,627
VAR00060	28,2375	28,585	,308	,648
VAR00062	28,9938	27,855	,430	,624
VAR00064	28,6750	29,101	,369	,637
VAR00066	28,6438	27,338	,446	,620
VAR00068	28,3750	30,286	,239	,660

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00034 VAR00036 VAR00038 VAR00040 VAR00042 VAR00044 VAR00046
VAR00048
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00034	21,9000	20,883	,438	,635
VAR00036	21,8875	21,534	,411	,642
VAR00038	22,0250	22,641	,335	,660
VAR00040	21,5875	21,653	,491	,628
VAR00042	21,5438	21,407	,393	,646
VAR00044	21,5375	21,911	,346	,658
VAR00046	21,2750	23,471	,210	,689
VAR00048	21,4938	21,459	,371	,652

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
24,7500	27,321	5,22693	8

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00049 VAR00051 VAR00053 VAR00055 VAR00057 VAR00059 VAR00061
VAR00063 VAR00065 VAR00067
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,663	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00006	39,7563	59,770	,524	,758
VAR00008	39,6313	62,939	,370	,772
VAR00010	39,3750	61,531	,400	,769
VAR00012	39,4125	61,753	,422	,767
VAR00014	39,4000	60,669	,426	,767
VAR00016	39,4500	62,626	,340	,775
VAR00018	39,4875	61,987	,414	,768
VAR00020	39,6188	62,225	,403	,769
VAR00022	39,6875	64,744	,294	,778
VAR00024	39,7875	60,407	,570	,755
VAR00026	39,6625	66,741	,183	,786
VAR00028	39,4500	61,343	,394	,770
VAR00030	39,5250	62,628	,388	,770
VAR00032	39,8000	62,576	,443	,766

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
42,6188	71,042	8,42867	14

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00033 VAR00035 VAR00037 VAR00039 VAR00041 VAR00043 VAR00045
VAR00047
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,647	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00033	24,4688	19,408	,367	,608
VAR00035	24,5438	19,294	,370	,607
VAR00037	24,4625	19,244	,422	,595
VAR00039	24,5500	19,859	,290	,629
VAR00041	23,9250	20,736	,227	,644
VAR00043	24,3750	18,575	,424	,592
VAR00045	24,0688	20,064	,279	,631
VAR00047	24,1188	19,615	,344	,614

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
27,7875	24,370	4,93656	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00005	46,0250	52,867	,497	,726
VAR00007	45,0312	58,332	,246	,750
VAR00009	45,4312	53,630	,515	,725
VAR00011	45,2625	57,226	,251	,751
VAR00013	45,5187	52,918	,486	,727
VAR00015	45,3750	58,274	,209	,755
VAR00017	45,4812	54,440	,417	,734
VAR00019	45,4250	55,604	,344	,742
VAR00021	45,4437	53,808	,480	,728
VAR00023	45,8500	53,927	,468	,729
VAR00025	45,1625	59,181	,154	,760
VAR00027	45,5937	54,444	,397	,736
VAR00029	45,4500	57,620	,224	,754
VAR00031	45,5437	53,394	,422	,733

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
48,9687	63,062	7,94115	14

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00006 VAR00008 VAR00010 VAR00012 VAR00014 VAR00016 VAR00018
VAR00020 VAR00022 VAR00024 VAR00026 VAR00028 VAR00030 VAR00032
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	160	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	160	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	14

Statistiques de total des éléments

	N	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	,151	,509**
	Sig. (bilatérale)	,056	,000
	N	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,094	,572**
	Sig. (bilatérale)	,237	,000
	N	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	,152	,497**
	Sig. (bilatérale)	,056	,000
	N	160	160
VAR00062	Corrélation de Pearson	,133	,582**
	Sig. (bilatérale)	,093	,000
	N	160	160
VAR00064	Corrélation de Pearson	,312**	,518**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,066	,602**
	Sig. (bilatérale)	,409	,000
	N	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	1	,411**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
COMPOTRESOLPROB	Corrélation de Pearson	,411**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00005 VAR00007 VAR00009 VAR00011 VAR00013 VAR00015 VAR00017
VAR00019 VAR00021 VAR00023 VAR00025 VAR00027 VAR00029 VAR00031
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	160	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	160	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,754	14

	N	160	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	,151	,094	,152
	Sig. (bilatérale)	,056	,237	,056
	N	160	160	160
COMPOTRESOLPROB	Corrélation de Pearson	,509**	,572**	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00062	VAR00064	VAR00066
VAR00050	Corrélation de Pearson	,221**	,202*	,286**
	Sig. (bilatérale)	,005	,010	,000
	N	160	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	,179*	,034	,128
	Sig. (bilatérale)	,024	,667	,106
	N	160	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	,016	,140	,118
	Sig. (bilatérale)	,838	,077	,138
	N	160	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	,215**	,111	,275**
	Sig. (bilatérale)	,006	,164	,000
	N	160	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,228**	,191*	,340**
	Sig. (bilatérale)	,004	,016	,000
	N	160	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	,166*	,211**	,119
	Sig. (bilatérale)	,036	,008	,133
	N	160	160	160
VAR00062	Corrélation de Pearson	1	,306**	,489**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	160	160	160
VAR00064	Corrélation de Pearson	,306**	1	,182*
	Sig. (bilatérale)	,000		,021
	N	160	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,489**	,182*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	
	N	160	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	,133	,312**	,066
	Sig. (bilatérale)	,093	,000	,409
	N	160	160	160
COMPOTRESOLPROB	Corrélation de Pearson	,582**	,518**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00068	COMPOTRESOLPROB
VAR00050	Corrélation de Pearson	,025	,574**
	Sig. (bilatérale)	,758	,000
	N	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	,121	,394**
	Sig. (bilatérale)	,128	,000
	N	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	,093	,354**
	Sig. (bilatérale)	,244	,000

	N	160	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	,260**	-,091	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,254	
	N	160	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	,225**	,231**	,023
	Sig. (bilatérale)	,004	,003	,774
	N	160	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,351**	,168*	,120
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,132
	N	160	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	,190*	,173*	,020
	Sig. (bilatérale)	,016	,029	,802
	N	160	160	160
VAR00062	Corrélation de Pearson	,221**	,179*	,016
	Sig. (bilatérale)	,005	,024	,838
	N	160	160	160
VAR00064	Corrélation de Pearson	,202*	,034	,140
	Sig. (bilatérale)	,010	,667	,077
	N	160	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,286**	,128	,118
	Sig. (bilatérale)	,000	,106	,138
	N	160	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	,025	,121	,093
	Sig. (bilatérale)	,758	,128	,244
	N	160	160	160
COMPOTRESOLPROB	Corrélation de Pearson	,574**	,394**	,354**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00056	VAR00058	VAR00060
VAR00050	Corrélation de Pearson	,225**	,351**	,190*
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,016
	N	160	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	,231**	,168*	,173*
	Sig. (bilatérale)	,003	,034	,029
	N	160	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	,023	,120	,020
	Sig. (bilatérale)	,774	,132	,802
	N	160	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	1	,143	,198*
	Sig. (bilatérale)		,072	,012
	N	160	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,143	1	,209**
	Sig. (bilatérale)	,072		,008
	N	160	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	,198*	,209**	1
	Sig. (bilatérale)	,012	,008	
	N	160	160	160
VAR00062	Corrélation de Pearson	,215**	,228**	,166*
	Sig. (bilatérale)	,006	,004	,036
	N	160	160	160
VAR00064	Corrélation de Pearson	,111	,191*	,211**
	Sig. (bilatérale)	,164	,016	,008
	N	160	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,275**	,340**	,119
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,133

		VAR00067	IMPOTRESOLPROBLEME
VAR00049	Corrélation de Pearson	,202*	,441**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000
	N	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	,172*	,423**
	Sig. (bilatérale)	,029	,000
	N	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	,391**	,528**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	,211**	,418**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000
	N	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	,247**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,171*	,511**
	Sig. (bilatérale)	,031	,000
	N	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	,125	,476**
	Sig. (bilatérale)	,115	,000
	N	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	,390**	,489**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	,093	,569**
	Sig. (bilatérale)	,241	,000
	N	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	1	,602**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
IMPOTRESOLPROBLEME	Corrélation de Pearson	,602**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00050 VAR00052 VAR00054 VAR00056 VAR00058 VAR00060 VAR00062
VAR00064 VAR00066 VAR00068 COMPOTRESOLPROB
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Corrélations

		VAR00050	VAR00052	VAR00054
VAR00050	Corrélation de Pearson	1	,062	,260**
	Sig. (bilatérale)		,433	,001
	N	160	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	,062	1	-,091
	Sig. (bilatérale)	,433		,254

	Sig. (bilatérale)	,079	,225	
	N	160	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	,222**	,230**	,136
	Sig. (bilatérale)	,005	,003	,087
	N	160	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	,137	,162*	,217**
	Sig. (bilatérale)	,083	,041	,006
	N	160	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	,272**	,266**	,253**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,001
	N	160	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	,211**	,247**	,171*
	Sig. (bilatérale)	,007	,002	,031
	N	160	160	160
IMPOTRESOLPROBLEME	Corrélation de Pearson	,418**	,534**	,511**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00061	VAR00063	VAR00065
VAR00049	Corrélation de Pearson	,053	,114	,289**
	Sig. (bilatérale)	,509	,150	,000
	N	160	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	,242**	,169*	,133
	Sig. (bilatérale)	,002	,032	,094
	N	160	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	,102	,317**	,178*
	Sig. (bilatérale)	,201	,000	,024
	N	160	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	,222**	,137	,272**
	Sig. (bilatérale)	,005	,083	,001
	N	160	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	,230**	,162*	,266**
	Sig. (bilatérale)	,003	,041	,001
	N	160	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,136	,217**	,253**
	Sig. (bilatérale)	,087	,006	,001
	N	160	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	1	-,093	,360**
	Sig. (bilatérale)		,244	,000
	N	160	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	-,093	1	,045
	Sig. (bilatérale)	,244		,570
	N	160	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	,360**	,045	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,570	
	N	160	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	,125	,390**	,093
	Sig. (bilatérale)	,115	,000	,241
	N	160	160	160
IMPOTRESOLPROBLEME	Corrélation de Pearson	,476**	,489**	,569**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Corrélations

		VAR00049	VAR00051	VAR00053
VAR00049	Corrélation de Pearson	1	-,178*	,234**
	Sig. (bilatérale)		,025	,003
	N	160	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	-,178*	1	-,061
	Sig. (bilatérale)	,025		,442
	N	160	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	,234**	-,061	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,442	
	N	160	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	,042	,291**	-,079
	Sig. (bilatérale)	,596	,000	,318
	N	160	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	,298**	,114	,323**
	Sig. (bilatérale)	,000	,151	,000
	N	160	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,148	,198*	,186*
	Sig. (bilatérale)	,061	,012	,019
	N	160	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	,053	,242**	,102
	Sig. (bilatérale)	,509	,002	,201
	N	160	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	,114	,169*	,317**
	Sig. (bilatérale)	,150	,032	,000
	N	160	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	,289**	,133	,178*
	Sig. (bilatérale)	,000	,094	,024
	N	160	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	,202*	,172*	,391**
	Sig. (bilatérale)	,010	,029	,000
	N	160	160	160
IMPOTRESOLPROBLEME	Corrélation de Pearson	,441**	,423**	,528**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00055	VAR00057	VAR00059
VAR00049	Corrélation de Pearson	,042	,298**	,148
	Sig. (bilatérale)	,596	,000	,061
	N	160	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	,291**	,114	,198*
	Sig. (bilatérale)	,000	,151	,012
	N	160	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	-,079	,323**	,186*
	Sig. (bilatérale)	,318	,000	,019
	N	160	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	1	-,099	,139
	Sig. (bilatérale)		,215	,079
	N	160	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	-,099	1	,097
	Sig. (bilatérale)	,215		,225
	N	160	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,139	,097	1

VAR00040	Corrélation de Pearson	,308**	,303**	,159*	,259**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,044	,001
	N	160	160	160	160
VAR00042	Corrélation de Pearson	1	,127	,192*	,258**
	Sig. (bilatérale)		,109	,015	,001
	N	160	160	160	160
VAR00044	Corrélation de Pearson	,127	1	,082	,370**
	Sig. (bilatérale)	,109		,303	,000
	N	160	160	160	160
VAR00046	Corrélation de Pearson	,192*	,082	1	,032
	Sig. (bilatérale)	,015	,303		,690
	N	160	160	160	160
VAR00048	Corrélation de Pearson	,258**	,370**	,032	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,690	
	N	160	160	160	160
COMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	,566**	,510**	,411**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		COMPORTCOMM
VAR00034	Corrélation de Pearson	,589**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00036	Corrélation de Pearson	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00038	Corrélation de Pearson	,472**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00040	Corrélation de Pearson	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00042	Corrélation de Pearson	,566**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00044	Corrélation de Pearson	,510**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00046	Corrélation de Pearson	,411**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00048	Corrélation de Pearson	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
COMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00049 VAR00051 VAR00053 VAR00055 VAR00057 VAR00059 VAR00061
VAR00063 VAR00065 VAR00067 IMPOTRESOLPROBLEME
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
```

	Sig. (bilatérale)	
	N	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00034 VAR00036 VAR00038 VAR00040 VAR00042 VAR00044 VAR00046
VAR00048 COMPORTCOMM
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

 [Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Corrélations

		VAR00034	VAR00036	VAR00038	VAR00040
VAR00034	Corrélation de Pearson	1	,263**	,315**	,297**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000
	N	160	160	160	160
VAR00036	Corrélation de Pearson	,263**	1	,272**	,333**
	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,000
	N	160	160	160	160
VAR00038	Corrélation de Pearson	,315**	,272**	1	,250**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,001
	N	160	160	160	160
VAR00040	Corrélation de Pearson	,297**	,333**	,250**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	
	N	160	160	160	160
VAR00042	Corrélation de Pearson	,193*	,291**	,203**	,308**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,010	,000
	N	160	160	160	160
VAR00044	Corrélation de Pearson	,236**	,105	,167*	,303**
	Sig. (bilatérale)	,003	,185	,034	,000
	N	160	160	160	160
VAR00046	Corrélation de Pearson	,113	,229**	,072	,159*
	Sig. (bilatérale)	,154	,004	,366	,044
	N	160	160	160	160
VAR00048	Corrélation de Pearson	,316**	,154	,080	,259**
	Sig. (bilatérale)	,000	,052	,318	,001
	N	160	160	160	160
COMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	,589**	,579**	,472**	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00042	VAR00044	VAR00046	VAR00048
VAR00034	Corrélation de Pearson	,193*	,236**	,113	,316**
	Sig. (bilatérale)	,015	,003	,154	,000
	N	160	160	160	160
VAR00036	Corrélation de Pearson	,291**	,105	,229**	,154
	Sig. (bilatérale)	,000	,185	,004	,052
	N	160	160	160	160
VAR00038	Corrélation de Pearson	,203**	,167*	,072	,080
	Sig. (bilatérale)	,010	,034	,366	,318
	N	160	160	160	160

		VAR00041	VAR00043	VAR00045	VAR00047
VAR00033	Corrélation de Pearson	,156	,199*	,139	,204*
	Sig. (bilatérale)	,048	,011	,080	,010
	N	160	160	160	160
VAR00035	Corrélation de Pearson	,227**	,201*	,265**	,249**
	Sig. (bilatérale)	,004	,011	,001	,001
	N	160	160	160	160
VAR00037	Corrélation de Pearson	,145	,336**	,208**	,233**
	Sig. (bilatérale)	,067	,000	,008	,003
	N	160	160	160	160
VAR00039	Corrélation de Pearson	-,092	,261**	,187*	,114
	Sig. (bilatérale)	,249	,001	,018	,152
	N	160	160	160	160
VAR00041	Corrélation de Pearson	1	,139	,269**	,057
	Sig. (bilatérale)		,079	,001	,473
	N	160	160	160	160
VAR00043	Corrélation de Pearson	,139	1	,021	,453**
	Sig. (bilatérale)	,079		,797	,000
	N	160	160	160	160
VAR00045	Corrélation de Pearson	,269**	,021	1	,010
	Sig. (bilatérale)	,001	,797		,901
	N	160	160	160	160
VAR00047	Corrélation de Pearson	,057	,453**	,010	1
	Sig. (bilatérale)	,473	,000	,901	
	N	160	160	160	160
IMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	,439**	,612**	,491**	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		IMPORTCOMM
VAR00033	Corrélation de Pearson	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00035	Corrélation de Pearson	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00037	Corrélation de Pearson	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00039	Corrélation de Pearson	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00041	Corrélation de Pearson	,439**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00043	Corrélation de Pearson	,612**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00045	Corrélation de Pearson	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00047	Corrélation de Pearson	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
IMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	1

	N	160	160
VAR00028	Corrélation de Pearson	,317**	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
VAR00030	Corrélation de Pearson	,149	,501**
	Sig. (bilatérale)	,060	,000
	N	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	1	,540**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
COMPOTPRISEDECIS	Corrélation de Pearson	,540**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00033 VAR00035 VAR00037 VAR00039 VAR00041 VAR00043 VAR00045
VAR00047 IMPORTCOMM
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
 [Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Corrélations

		VAR00033	VAR00035	VAR00037	VAR00039
VAR00033	Corrélation de Pearson	1	,219**	,369**	,134
	Sig. (bilatérale)		,005	,000	,091
	N	160	160	160	160
VAR00035	Corrélation de Pearson	,219**	1	,007	,232**
	Sig. (bilatérale)	,005		,933	,003
	N	160	160	160	160
VAR00037	Corrélation de Pearson	,369**	,007	1	,293**
	Sig. (bilatérale)	,000	,933		,000
	N	160	160	160	160
VAR00039	Corrélation de Pearson	,134	,232**	,293**	1
	Sig. (bilatérale)	,091	,003	,000	
	N	160	160	160	160
VAR00041	Corrélation de Pearson	,156*	,227**	,145	-,092
	Sig. (bilatérale)	,048	,004	,067	,249
	N	160	160	160	160
VAR00043	Corrélation de Pearson	,199*	,201*	,336**	,261**
	Sig. (bilatérale)	,011	,011	,000	,001
	N	160	160	160	160
VAR00045	Corrélation de Pearson	,139	,265**	,208**	,187*
	Sig. (bilatérale)	,080	,001	,008	,018
	N	160	160	160	160
VAR00047	Corrélation de Pearson	,204**	,249**	,233**	,114
	Sig. (bilatérale)	,010	,001	,003	,152
	N	160	160	160	160
IMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	,558**	,563**	,592**	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	N	160	160	160
VAR00022	Corrélation de Pearson	,184*	,120	,202*
	Sig. (bilatérale)	,020	,130	,011
	N	160	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	,038	,301**	,456**
	Sig. (bilatérale)	,635	,000	,000
	N	160	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	1	-,040	,081
	Sig. (bilatérale)		,613	,311
	N	160	160	160
VAR00028	Corrélation de Pearson	-,040	1	,111
	Sig. (bilatérale)	,613		,162
	N	160	160	160
VAR00030	Corrélation de Pearson	,081	,111	1
	Sig. (bilatérale)	,311	,162	
	N	160	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	,230**	,317**	,149
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,060
	N	160	160	160
COMPOTPRISEDECIS	Corrélation de Pearson	,304**	,520**	,501**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00032	COMPOTPRISEDECIS
VAR00006	Corrélation de Pearson	,247**	,624**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	,138	,485**
	Sig. (bilatérale)	,082	,000
	N	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	,232**	,522**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	160	160
VAR00012	Corrélation de Pearson	,262**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	160	160
VAR00014	Corrélation de Pearson	,235**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	,174*	,470**
	Sig. (bilatérale)	,027	,000
	N	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	,233**	,526**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	160	160
VAR00020	Corrélation de Pearson	,230**	,516**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	160	160
VAR00022	Corrélation de Pearson	,144	,409**
	Sig. (bilatérale)	,070	,000
	N	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	,358**	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	,230**	,304**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000

VAR00020	Corrélation de Pearson	,251**	,128	1	,055	,351**
	Sig. (bilatérale)	,001	,107		,493	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00022	Corrélation de Pearson	,022	,338**	,055	1	,212**
	Sig. (bilatérale)	,779	,000	,493		,007
	N	160	160	160	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	,314**	,237**	,351**	,212**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,007	
	N	160	160	160	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	-,074	,242**	,101	,184*	,038
	Sig. (bilatérale)	,351	,002	,202	,020	,635
	N	160	160	160	160	160
VAR00028	Corrélation de Pearson	,243**	,166*	,169*	,120	,301**
	Sig. (bilatérale)	,002	,035	,032	,130	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00030	Corrélation de Pearson	,157*	,195*	,214**	,202*	,456**
	Sig. (bilatérale)	,047	,014	,007	,011	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	,174*	,233**	,230**	,144	,358**
	Sig. (bilatérale)	,027	,003	,003	,070	,000
	N	160	160	160	160	160
COMPOTPRISEDECIS	Corrélation de Pearson	,470**	,526**	,516**	,409**	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00026	VAR00028	VAR00030
VAR00006	Corrélation de Pearson	,015	,339**	,207**
	Sig. (bilatérale)	,852	,000	,008
	N	160	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	,051	,190*	,256**
	Sig. (bilatérale)	,522	,016	,001
	N	160	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	,069	,297**	,157*
	Sig. (bilatérale)	,385	,000	,048
	N	160	160	160
VAR00012	Corrélation de Pearson	,172*	,230**	,275**
	Sig. (bilatérale)	,030	,003	,000
	N	160	160	160
VAR00014	Corrélation de Pearson	,229**	,178*	,174*
	Sig. (bilatérale)	,004	,024	,028
	N	160	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	-,074	,243**	,157*
	Sig. (bilatérale)	,351	,002	,047
	N	160	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	,242**	,166*	,195*
	Sig. (bilatérale)	,002	,035	,014
	N	160	160	160
VAR00020	Corrélation de Pearson	,101	,169*	,214**
	Sig. (bilatérale)	,202	,032	,007

VAR00022	Corrélation de Pearson	,161**	,196**	,137*	,060	,193**
	Sig. (bilatérale)	,042	,013	,085	,451	,014
	N	160	160	160	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	,414**	,197**	,249**	,354**	,242**
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,001	,000	,002
	N	160	160	160	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	,015	,051	,069	,172*	,229**
	Sig. (bilatérale)	,852	,522	,385	,030	,004
	N	160	160	160	160	160
VAR00028	Corrélation de Pearson	,339**	,190*	,297**	,230**	,178*
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,000	,003	,024
	N	160	160	160	160	160
VAR00030	Corrélation de Pearson	,207**	,256**	,157*	,275**	,174*
	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,048	,000	,028
	N	160	160	160	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	,247**	,138	,232**	,262**	,235**
	Sig. (bilatérale)	,002	,082	,003	,001	,003
	N	160	160	160	160	160
COMPOTPRISEDECIS	Corrélation de Pearson	,624**	,485**	,522**	,534**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00016	VAR00018	VAR00020	VAR00022	VAR00024
VAR00006	Corrélation de Pearson	,282**	,207**	,315**	,161*	,414**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000	,042	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	,208**	,145	,186*	,196*	,197*
	Sig. (bilatérale)	,008	,068	,018	,013	,013
	N	160	160	160	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	,250**	,300**	,221**	,137	,249**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,005	,085	,001
	N	160	160	160	160	160
VAR00012	Corrélation de Pearson	,173*	,179*	,312**	,060	,354**
	Sig. (bilatérale)	,028	,024	,000	,451	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00014	Corrélation de Pearson	,118	,263**	,164*	,193*	,242**
	Sig. (bilatérale)	,136	,001	,038	,014	,002
	N	160	160	160	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	1	,154	,251**	,022	,314**
	Sig. (bilatérale)		,052	,001	,779	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	,154	1	,128	,338**	,237**
	Sig. (bilatérale)	,052		,107	,000	,003
	N	160	160	160	160	160

IMPORTPRISDEC	Corrélation de Pearson	,301**	,579**	,416**	,525**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00006 VAR00008 VAR00010 VAR00012 VAR00014 VAR00016 VAR00018
VAR00020 VAR00022 VAR00024 VAR00026 VAR00028 VAR00030 VAR00032
COMPOTPRISEDECIS
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Corrélations

		VAR00006	VAR00008	VAR00010	VAR00012	VAR00014
VAR00006	Corrélation de Pearson	1	,228**	,277**	,392**	,329**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	,228**	1	,071	,263**	,335**
	Sig. (bilatérale)	,004		,371	,001	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	,277**	,071	1	,084	,299**
	Sig. (bilatérale)	,000	,371		,293	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00012	Corrélation de Pearson	,392**	,263**	,084	1	,092
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,293		,245
	N	160	160	160	160	160
VAR00014	Corrélation de Pearson	,329**	,335**	,299**	,092	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,245	
	N	160	160	160	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	,282**	,208**	,250**	,173*	,118
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,001	,028	,136
	N	160	160	160	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	,207**	,145	,300**	,179*	,263**
	Sig. (bilatérale)	,009	,068	,000	,024	,001
	N	160	160	160	160	160
VAR00020	Corrélation de Pearson	,315**	,186*	,221**	,312**	,164*
	Sig. (bilatérale)	,000	,018	,005	,000	,038
	N	160	160	160	160	160

Corrélations

		VAR00025	VAR00027	VAR00029	VAR00031	IMPORTPRISDEC
VAR00005	Corrélation de Pearson	-,008	,207**	,117	,276**	,548**
	Sig. (bilatérale)	,919	,009	,141	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00007	Corrélation de Pearson	,159*	,113	,241**	,118	,366**
	Sig. (bilatérale)	,044	,155	,002	,136	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00009	Corrélation de Pearson	,009	,406**	,341**	,273**	,551**
	Sig. (bilatérale)	,914	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00011	Corrélation de Pearson	,115	,148	-,039	,136	,365**
	Sig. (bilatérale)	,148	,062	,625	,086	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00013	Corrélation de Pearson	,129	,161*	,150	,283**	,376**
	Sig. (bilatérale)	,103	,042	,058	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00015	Corrélation de Pearson	,053	,071	-,030	,190*	,081
	Sig. (bilatérale)	,507	,369	,707	,016	,307
	N	160	160	160	160	160
VAR00017	Corrélation de Pearson	,226**	,183*	,183*	,292**	,562**
	Sig. (bilatérale)	,004	,020	,021	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00019	Corrélation de Pearson	-,034	,238**	,152	,197*	,425**
	Sig. (bilatérale)	,668	,002	,055	,012	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00021	Corrélation de Pearson	,136	,262**	,175*	,280**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,086	,001	,027	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00023	Corrélation de Pearson	-,076	,217**	,214**	,187*	,562**
	Sig. (bilatérale)	,340	,006	,006	,018	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00025	Corrélation de Pearson	1	,045	,062	,197*	,301**
	Sig. (bilatérale)		,575	,434	,013	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00027	Corrélation de Pearson	,045	1	,091	,369**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,575		,253	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00029	Corrélation de Pearson	,062	,091	1	-,136	,416**
	Sig. (bilatérale)	,434	,253		,086	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00031	Corrélation de Pearson	,197*	,369**	-,136	1	,525**
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,086		,000
	N	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00015	VAR00017	VAR00019	VAR00021	VAR00023
VAR00005	Corrélation de Pearson	,207**	,245**	,242**	,357**	,443**
	Sig. (bilatérale)	,008	,002	,002	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00007	Corrélation de Pearson	,108	,101	,109	,102	,167*
	Sig. (bilatérale)	,175	,202	,168	,200	,034
	N	160	160	160	160	160
VAR00009	Corrélation de Pearson	,057	,358**	,221**	,299**	,362**
	Sig. (bilatérale)	,477	,000	,005	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00011	Corrélation de Pearson	,370**	,027	,225**	,192*	,064
	Sig. (bilatérale)	,000	,735	,004	,015	,423
	N	160	160	160	160	160
VAR00013	Corrélation de Pearson	-,008	,450**	,182*	,296**	,336**
	Sig. (bilatérale)	,919	,000	,021	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00015	Corrélation de Pearson	1	-,151	,299**	,076	,118
	Sig. (bilatérale)		,057	,000	,342	,138
	N	160	160	160	160	160
VAR00017	Corrélation de Pearson	-,151	1	-,020	,406**	,322**
	Sig. (bilatérale)	,057		,802	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00019	Corrélation de Pearson	,299**	-,020	1	,110	,279**
	Sig. (bilatérale)	,000	,802		,167	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00021	Corrélation de Pearson	,076	,406**	,110	1	,297**
	Sig. (bilatérale)	,342	,000	,167		,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00023	Corrélation de Pearson	,118	,322**	,279**	,297**	1
	Sig. (bilatérale)	,138	,000	,000	,000	
	N	160	160	160	160	160
VAR00025	Corrélation de Pearson	,053	,226**	-,034	,136	-,076
	Sig. (bilatérale)	,507	,004	,668	,086	,340
	N	160	160	160	160	160
VAR00027	Corrélation de Pearson	,071	,183*	,238**	,262**	,217**
	Sig. (bilatérale)	,369	,020	,002	,001	,006
	N	160	160	160	160	160
VAR00029	Corrélation de Pearson	-,030	,183*	,152	,175*	,214**
	Sig. (bilatérale)	,707	,021	,055	,027	,006
	N	160	160	160	160	160
VAR00031	Corrélation de Pearson	,190*	,292**	,197*	,280**	,187*
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,012	,000	,018
	N	160	160	160	160	160
IMPORTPRISDEC	Corrélation de Pearson	,081	,562**	,425**	,605**	,562**
	Sig. (bilatérale)	,307	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
GET
  FILE='C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00005 VAR00007 VAR00009 VAR00011 VAR00013 VAR00015 VAR00017
VAR00019 VAR00021 VAR00023 VAR00025 VAR00027 VAR00029 VAR00031 IMPORTPRISDEC
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Corrélations

		VAR00005	VAR00007	VAR00009	VAR00011	VAR00013
VAR00005	Corrélation de Pearson	1	,070	,280**	,259**	,392**
	Sig. (bilatérale)		,377	,000	,001	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00007	Corrélation de Pearson	,070	1	,008	,151	,147
	Sig. (bilatérale)	,377		,920	,056	,063
	N	160	160	160	160	160
VAR00009	Corrélation de Pearson	,280**	,008	1	,006	,538**
	Sig. (bilatérale)	,000	,920		,938	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00011	Corrélation de Pearson	,259**	,151	,006	1	-,008
	Sig. (bilatérale)	,001	,056	,938		,919
	N	160	160	160	160	160
VAR00013	Corrélation de Pearson	,392**	,147	,538**	-,008	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,063	,000	,919	
	N	160	160	160	160	160
VAR00015	Corrélation de Pearson	,207**	,108	,057	,370**	-,008
	Sig. (bilatérale)	,008	,175	,477	,000	,919
	N	160	160	160	160	160
VAR00017	Corrélation de Pearson	,245**	,101	,358**	,027	,450**
	Sig. (bilatérale)	,002	,202	,000	,735	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00019	Corrélation de Pearson	,242**	,109	,221**	,225**	,182*
	Sig. (bilatérale)	,002	,168	,005	,004	,021
	N	160	160	160	160	160
VAR00021	Corrélation de Pearson	,357**	,102	,299**	,192*	,296**
	Sig. (bilatérale)	,000	,200	,000	,015	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00023	Corrélation de Pearson	,443**	,167*	,362**	,064	,336**
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,000	,423	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00025	Corrélation de Pearson	-,008	,159*	,009	,115	,129
	Sig. (bilatérale)	,919	,044	,914	,148	,103
	N	160	160	160	160	160
VAR00027	Corrélation de Pearson	,207**	,113	,406**	,148	,161*
	Sig. (bilatérale)	,009	,155	,000	,062	,042
	N	160	160	160	160	160
VAR00029	Corrélation de Pearson	,117	,241**	,341**	-,039	,150
	Sig. (bilatérale)	,141	,002	,000	,625	,058
	N	160	160	160	160	160
VAR00031	Corrélation de Pearson	,276**	,118	,273**	,136	,283**
	Sig. (bilatérale)	,000	,136	,000	,086	,000
	N	160	160	160	160	160
IMPORTPRISDEC	Corrélation de Pearson	,548**	,366**	,551**	,365**	,376**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

	N	160	160	160	160	160
VAR00064	Corrélation de Pearson	,067	,182*	,001	,312**	-,335**
	Sig. (bilatérale)	,401	,021	,987	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	1	,257**	,093	,018	,274**
	Sig. (bilatérale)		,001	,241	,820	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,257**	1	-,101	,066	-,438**
	Sig. (bilatérale)	,001		,202	,409	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	,093	-,101	1	,239**	,480**
	Sig. (bilatérale)	,241	,202		,002	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	,018	,066	,239**	1	-,169*
	Sig. (bilatérale)	,820	,409	,002		,033
	N	160	160	160	160	160
resolutionprob	Corrélation de Pearson	,274**	-,438**	,480**	-,169*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,033	
	N	160	160	160	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

	Sig. (bilatérale)	,343	,000	,110	,758	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	,133	-,120	,172*	,048	,327**
	Sig. (bilatérale)	,094	,131	,029	,548	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	,029	,128	-,021	,121	-,262**
	Sig. (bilatérale)	,720	,106	,788	,128	,001
	N	160	160	160	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	,178*	-,021	,391**	,239**	,394**
	Sig. (bilatérale)	,024	,788	,000	,002	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	-,024	,118	-,010	,093	-,286**
	Sig. (bilatérale)	,765	,138	,896	,244	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	,272**	-,026	,211**	-,031	,317**
	Sig. (bilatérale)	,001	,746	,007	,700	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	,087	,275**	-,075	,151	-,373**
	Sig. (bilatérale)	,277	,000	,349	,056	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	,266**	,037	,247**	,163*	,321**
	Sig. (bilatérale)	,001	,641	,002	,039	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,145	,340**	-,118	,094	-,442**
	Sig. (bilatérale)	,067	,000	,138	,237	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,253**	-,087	,171*	,015	,323**
	Sig. (bilatérale)	,001	,274	,031	,846	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	,067	,119	,091	,152	-,283**
	Sig. (bilatérale)	,402	,133	,253	,056	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	,360**	,163*	,125	,059	,284**
	Sig. (bilatérale)	,000	,039	,115	,456	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00062	Corrélation de Pearson	,219**	,489**	-,183*	,133	-,399**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,021	,093	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	,045	-,174*	,390**	,104	,398**
	Sig. (bilatérale)	,570	,028	,000	,192	,000

VAR00062	Corrélation de Pearson	,058	,228**	,039	,166*	,285**	1	-,131	,306**
	Sig. (bilatérale)	,464	,004	,627	,036	,000		,098	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	,162*	-,097	,217**	,120	-,093	-,131	1	,144
	Sig. (bilatérale)	,041	,221	,006	,130	,244	,098		,069
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00064	Corrélation de Pearson	,098	,191*	,024	,211**	,103	,306**	,144	1
	Sig. (bilatérale)	,220	,016	,760	,008	,194	,000	,069	
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	,266**	,145	,253**	,067	,360**	,219**	,045	,067
	Sig. (bilatérale)	,001	,067	,001	,402	,000	,005	,570	,401
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,037	,340**	-,087	,119	,163*	,489**	-,174*	,182*
	Sig. (bilatérale)	,641	,000	,274	,133	,039	,000	,028	,021
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	,247**	-,118	,171*	,091	,125	-,183*	,390**	,001
	Sig. (bilatérale)	,002	,138	,031	,253	,115	,021	,000	,987
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	,163*	,094	,015	,152	,059	,133	,104	,312**
	Sig. (bilatérale)	,039	,237	,846	,056	,456	,093	,192	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
resolutionprob	Corrélation de Pearson	,321**	-,442**	,323**	-,283**	,284**	-,399**	,398**	-,335**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00065	VAR00066	VAR00067	VAR00068	resolutionprob
VAR00049	Corrélation de Pearson	,289**	,096	,202*	,040	,292**
	Sig. (bilatérale)	,000	,230	,010	,613	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00050	Corrélation de Pearson	,075	,286**	-,127	,025	-,478**

	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	-,046	,168*	,154	,173*	,104	,179*	-,144	,034
	Sig. (bilatérale)	,561	,034	,051	,029	,191	,024	,070	,667
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	,323**	-,053	,186*	-,014	,102	-,064	,317**	,091
	Sig. (bilatérale)	,000	,503	,019	,857	,201	,423	,000	,253
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	,172*	,120	-,088	,020	-,082	,016	,026	,140
	Sig. (bilatérale)	,030	,132	,268	,802	,301	,838	,746	,077
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	-,099	-,156*	,139	-,006	,222**	-,003	,137	-,084
	Sig. (bilatérale)	,215	,049	,079	,936	,005	,969	,083	,288
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	-,024	,143	-,007	,198*	-,019	,215**	-,079	,111
	Sig. (bilatérale)	,759	,072	,930	,012	,813	,006	,318	,164
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	1	,090	,097	-,126	,230**	,058	,162*	,098
	Sig. (bilatérale)		,257	,225	,114	,003	,464	,041	,220
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,090	1	,046	,209**	,006	,228**	-,097	,191*
	Sig. (bilatérale)	,257		,566	,008	,943	,004	,221	,016
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,097	,046	1	,297**	,136	,039	,217**	,024
	Sig. (bilatérale)	,225	,566		,000	,087	,627	,006	,760
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	-,126	,209**	,297**	1	-,002	,166*	,120	,211**
	Sig. (bilatérale)	,114	,008	,000		,979	,036	,130	,008
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	,230**	,006	,136	-,002	1	,285**	-,093	,103
	Sig. (bilatérale)	,003	,943	,087	,979		,000	,244	,194
	N	160	160	160	160	160	160	160	160

VAR00064	Corrélation de Pearson	-,157*	,202*	,010	,034	,091	,140	-,084	,111
	Sig. (bilatérale)	,048	,010	,896	,667	,253	,077	,288	,164
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	,289**	,075	,133	,029	,178*	-,024	,272**	,087
	Sig. (bilatérale)	,000	,343	,094	,720	,024	,765	,001	,277
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,096	,286**	-,120	,128	-,021	,118	-,026	,275**
	Sig. (bilatérale)	,230	,000	,131	,106	,788	,138	,746	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	,202*	-,127	,172*	-,021	,391**	-,010	,211**	-,075
	Sig. (bilatérale)	,010	,110	,029	,788	,000	,896	,007	,349
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	,040	,025	,048	,121	,239**	,093	-,031	,151
	Sig. (bilatérale)	,613	,758	,548	,128	,002	,244	,700	,056
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
resolutionprob	Corrélation de Pearson	,292**	-,478**	,327**	-,262**	,394**	-,286**	,317**	-,373**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00057	VAR00058	VAR00059	VAR00060	VAR00061	VAR00062	VAR00063	VAR00064
VAR00049	Corrélation de Pearson	,298**	,057	,148	,080	,053	-,005	,114	-,157*
	Sig. (bilatérale)	,000	,474	,061	,317	,509	,950	,150	,048
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00050	Corrélation de Pearson	,034	,351**	-,087	,190*	-,173*	,221**	-,071	,202*
	Sig. (bilatérale)	,667	,000	,276	,016	,029	,005	,374	,010
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	,114	-,085	,198*	,053	,242**	-,025	,169*	,010
	Sig. (bilatérale)	,151	,284	,012	,504	,002	,753	,032	,896

	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	,086	,260**	-,273**	-,091	,175*	1	-,175*	,023
	Sig. (bilatérale)	,280	,001	,000	,254	,026		,027	,774
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	,042	-,073	,291**	,136	-,079	-,175*	1	,332**
	Sig. (bilatérale)	,596	,356	,000	,087	,318	,027		,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	-,026	,225**	,066	,231**	-,237**	,023	,332**	1
	Sig. (bilatérale)	,748	,004	,409	,003	,003	,774	,000	
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	,298**	,034	,114	-,046	,323**	,172*	-,099	-,024
	Sig. (bilatérale)	,000	,667	,151	,561	,000	,030	,215	,759
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,057	,351**	-,085	,168*	-,053	,120	-,156*	,143
	Sig. (bilatérale)	,474	,000	,284	,034	,503	,132	,049	,072
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,148	-,087	,198*	,154	,186*	-,088	,139	-,007
	Sig. (bilatérale)	,061	,276	,012	,051	,019	,268	,079	,930
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	,080	,190*	,053	,173*	-,014	,020	-,006	,198*
	Sig. (bilatérale)	,317	,016	,504	,029	,857	,802	,936	,012
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	,053	-,173*	,242**	,104	,102	-,082	,222**	-,019
	Sig. (bilatérale)	,509	,029	,002	,191	,201	,301	,005	,813
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00062	Corrélation de Pearson	-,005	,221**	-,025	,179*	-,064	,016	-,003	,215**
	Sig. (bilatérale)	,950	,005	,753	,024	,423	,838	,969	,006
	N	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	,114	-,071	,169*	-,144	,317**	,026	,137	-,079
	Sig. (bilatérale)	,150	,374	,032	,070	,000	,746	,083	,318
	N	160	160	160	160	160	160	160	160

	N	160	160	160	160	160
VAR00037	Corrélation de Pearson	,208**	-,072	,233**	-,119	,374**
	Sig. (bilatérale)	,008	,364	,003	,135	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00038	Corrélation de Pearson	-,017	,072	-,074	,080	-,227**
	Sig. (bilatérale)	,835	,366	,354	,318	,004
	N	160	160	160	160	160
VAR00039	Corrélation de Pearson	,187*	-,058	,114	-,083	,367**
	Sig. (bilatérale)	,018	,469	,152	,296	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00040	Corrélation de Pearson	-,194*	,159*	-,122	,259**	-,552**
	Sig. (bilatérale)	,014	,044	,124	,001	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00041	Corrélation de Pearson	,269**	-,100	,057	-,104	,376**
	Sig. (bilatérale)	,001	,208	,473	,193	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00042	Corrélation de Pearson	-,179*	,192*	-,032	,258**	-,465**
	Sig. (bilatérale)	,023	,015	,687	,001	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00043	Corrélation de Pearson	,021	-,169*	,453**	,005	,409**
	Sig. (bilatérale)	,797	,032	,000	,954	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00044	Corrélation de Pearson	-,099	,082	-,094	,370**	-,438**
	Sig. (bilatérale)	,212	,303	,235	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00045	Corrélation de Pearson	1	,137	,010	-,208**	,409**
	Sig. (bilatérale)		,085	,901	,008	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00046	Corrélation de Pearson	,137	1	-,120	,032	-,334**
	Sig. (bilatérale)	,085		,131	,690	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00047	Corrélation de Pearson	,010	-,120	1	,051	,416**
	Sig. (bilatérale)	,901	,131		,520	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00048	Corrélation de Pearson	-,208**	,032	,051	1	-,451**
	Sig. (bilatérale)	,008	,690	,520		,000
	N	160	160	160	160	160
communication	Corrélation de Pearson	,409**	-,334**	,416**	-,451**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	160	160	160	160	160

VAR00044	Corrélation de Pearson	-,061	,303**	-,074	,127	,048	1
	Sig. (bilatérale)	,444	,000	,350	,109	,550	
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00045	Corrélation de Pearson	,187*	-,194*	,269**	-,179*	,021	-,099
	Sig. (bilatérale)	,018	,014	,001	,023	,797	,212
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00046	Corrélation de Pearson	-,058	,159*	-,100	,192*	-,169*	,082
	Sig. (bilatérale)	,469	,044	,208	,015	,032	,303
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00047	Corrélation de Pearson	,114	-,122	,057	-,032	,453**	-,094
	Sig. (bilatérale)	,152	,124	,473	,687	,000	,235
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00048	Corrélation de Pearson	-,083	,259**	-,104	,258**	,005	,370**
	Sig. (bilatérale)	,296	,001	,193	,001	,954	,000
	N	160	160	160	160	160	160
communication	Corrélation de Pearson	,367**	-,552**	,376**	-,465**	,409**	-,438**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00045	VAR00046	VAR00047	VAR00048	communication
VAR00033	Corrélation de Pearson	,139	,064	,204**	,084	,323**
	Sig. (bilatérale)	,080	,421	,010	,291	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00034	Corrélation de Pearson	,010	,113	-,058	,316**	-,396**
	Sig. (bilatérale)	,902	,154	,464	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00035	Corrélation de Pearson	,265**	,071	,249**	-,061	,307**
	Sig. (bilatérale)	,001	,374	,001	,443	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00036	Corrélation de Pearson	,013	,229**	,056	,154	-,358**
	Sig. (bilatérale)	,871	,004	,484	,052	,000

VAR00034	Corrélation de Pearson	,003	,297**	-,046	,193*	-,073	,236**
	Sig. (bilatérale)	,970	,000	,560	,015	,357	,003
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00035	Corrélation de Pearson	,232**	-,007	,227**	,031	,201*	-,109
	Sig. (bilatérale)	,003	,928	,004	,696	,011	,170
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00036	Corrélation de Pearson	,060	,333**	-,100	,291**	,028	,105
	Sig. (bilatérale)	,452	,000	,208	,000	,730	,185
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00037	Corrélation de Pearson	,293**	-,037	,145	-,100	,336**	-,020
	Sig. (bilatérale)	,000	,640	,067	,210	,000	,806
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00038	Corrélation de Pearson	,031	,250**	,076	,203**	,116	,167*
	Sig. (bilatérale)	,697	,001	,341	,010	,143	,034
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00039	Corrélation de Pearson	1	-,006	-,092	-,125	,261**	-,061
	Sig. (bilatérale)		,939	,249	,117	,001	,444
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00040	Corrélation de Pearson	-,006	1	-,155	,308**	-,045	,303**
	Sig. (bilatérale)	,939		,050	,000	,570	,000
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00041	Corrélation de Pearson	-,092	-,155	1	,166*	,139	-,074
	Sig. (bilatérale)	,249	,050		,036	,079	,350
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00042	Corrélation de Pearson	-,125	,308**	,166*	1	-,037	,127
	Sig. (bilatérale)	,117	,000	,036		,640	,109
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00043	Corrélation de Pearson	,261**	-,045	,139	-,037	1	,048
	Sig. (bilatérale)	,001	,570	,079	,640		,550
	N	160	160	160	160	160	160

	Sig. (bilatérale)	,218	,015	,696	,000	,210	,010
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00043	Corrélation de Pearson	,199*	-,073	,201*	,028	,336**	,116
	Sig. (bilatérale)	,011	,357	,011	,730	,000	,143
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00044	Corrélation de Pearson	-,059	,236**	-,109	,105	-,020	,167*
	Sig. (bilatérale)	,462	,003	,170	,185	,806	,034
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00045	Corrélation de Pearson	,139	,010	,265**	,013	,208**	-,017
	Sig. (bilatérale)	,080	,902	,001	,871	,008	,835
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00046	Corrélation de Pearson	,064	,113	,071	,229**	-,072	,072
	Sig. (bilatérale)	,421	,154	,374	,004	,364	,366
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00047	Corrélation de Pearson	,204**	-,058	,249**	,056	,233**	-,074
	Sig. (bilatérale)	,010	,464	,001	,484	,003	,354
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00048	Corrélation de Pearson	,084	,316**	-,061	,154	-,119	,080
	Sig. (bilatérale)	,291	,000	,443	,052	,135	,318
	N	160	160	160	160	160	160
communication	Corrélation de Pearson	,323**	-,396**	,307**	-,358**	,374**	-,227**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,004
	N	160	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00039	VAR00040	VAR00041	VAR00042	VAR00043	VAR00044
VAR00033	Corrélation de Pearson	,134	-,144	,156*	-,098	,199*	-,059
	Sig. (bilatérale)	,091	,070	,048	,218	,011	,462
	N	160	160	160	160	160	160

Corrélations

		VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR00037	VAR00038
VAR00033	Corrélation de Pearson	1	,233**	,219**	-,052	,369**	,228**
	Sig. (bilatérale)		,003	,005	,511	,000	,004
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00034	Corrélation de Pearson	,233**	1	-,010	,263**	,152	,315**
	Sig. (bilatérale)	,003		,905	,001	,056	,000
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00035	Corrélation de Pearson	,219**	-,010	1	,330**	,007	,063
	Sig. (bilatérale)	,005	,905		,000	,933	,425
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00036	Corrélation de Pearson	-,052	,263**	,330**	1	,061	,272**
	Sig. (bilatérale)	,511	,001	,000		,442	,001
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00037	Corrélation de Pearson	,369**	,152	,007	,061	1	,350**
	Sig. (bilatérale)	,000	,056	,933	,442		,000
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00038	Corrélation de Pearson	,228**	,315**	,063	,272**	,350**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,425	,001	,000	
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00039	Corrélation de Pearson	,134	,003	,232**	,060	,293**	,031
	Sig. (bilatérale)	,091	,970	,003	,452	,000	,697
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00040	Corrélation de Pearson	-,144	,297**	-,007	,333**	-,037	,250**
	Sig. (bilatérale)	,070	,000	,928	,000	,640	,001
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00041	Corrélation de Pearson	,156*	-,046	,227**	-,100	,145	,076
	Sig. (bilatérale)	,048	,560	,004	,208	,067	,341
	N	160	160	160	160	160	160
VAR00042	Corrélation de Pearson	-,098	,193*	,031	,291**	-,100	,203**

	N	160	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	-,066	,358**	-,513**
	Sig. (bilatérale)	,408	,000	,000
	N	160	160	160
VAR00025	Corrélation de Pearson	,197*	-,127	,384**
	Sig. (bilatérale)	,013	,110	,000
	N	160	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	,027	,230**	-,193*
	Sig. (bilatérale)	,731	,003	,014
	N	160	160	160
VAR00027	Corrélation de Pearson	,369**	,029	,456**
	Sig. (bilatérale)	,000	,717	,000
	N	160	160	160
VAR00028	Corrélation de Pearson	-,192*	,317**	-,523**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,000
	N	160	160	160
VAR00029	Corrélation de Pearson	-,136	-,121	,235**
	Sig. (bilatérale)	,086	,128	,003
	N	160	160	160
VAR00030	Corrélation de Pearson	-,069	,149	-,413**
	Sig. (bilatérale)	,387	,060	,000
	N	160	160	160
VAR00031	Corrélation de Pearson	1	,062	,444**
	Sig. (bilatérale)		,440	,000
	N	160	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	,062	1	-,436**
	Sig. (bilatérale)	,440		,000
	N	160	160	160
decision	Corrélation de Pearson	,444**	-,436**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
COMPUTE communication=IMPORTCOMM - COMPORTCOMM.
EXECUTE.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00033 VAR00034 VAR00035 VAR00036 VAR00037 VAR00038 VAR00039
VAR00040 VAR00041 VAR00042 VAR00043 VAR00044 VAR00045 VAR00046 VAR00047
VAR00048 communication
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

	Sig. (bilatérale)	,002	,003	,000
	N	160	160	160
VAR00011	Corrélation de Pearson	,136	,028	,208**
	Sig. (bilatérale)	,086	,726	,008
	N	160	160	160
VAR00012	Corrélation de Pearson	-,204**	,262**	-,429**
	Sig. (bilatérale)	,010	,001	,000
	N	160	160	160
VAR00013	Corrélation de Pearson	,283**	-,156*	,316**
	Sig. (bilatérale)	,000	,048	,000
	N	160	160	160
VAR00014	Corrélation de Pearson	-,074	,235**	-,461**
	Sig. (bilatérale)	,354	,003	,000
	N	160	160	160
VAR00015	Corrélation de Pearson	,190*	,007	,030
	Sig. (bilatérale)	,016	,934	,707
	N	160	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	-,182*	,174*	-,487**
	Sig. (bilatérale)	,021	,027	,000
	N	160	160	160
VAR00017	Corrélation de Pearson	,292**	-,071	,362**
	Sig. (bilatérale)	,000	,376	,000
	N	160	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	-,128	,233**	-,433**
	Sig. (bilatérale)	,108	,003	,000
	N	160	160	160
VAR00019	Corrélation de Pearson	,197*	-,042	,278**
	Sig. (bilatérale)	,012	,601	,000
	N	160	160	160
VAR00020	Corrélation de Pearson	-,104	,230**	-,412**
	Sig. (bilatérale)	,192	,003	,000
	N	160	160	160
VAR00021	Corrélation de Pearson	,280**	-,041	,410**
	Sig. (bilatérale)	,000	,606	,000
	N	160	160	160
VAR00022	Corrélation de Pearson	,043	,144	-,191*
	Sig. (bilatérale)	,586	,070	,016
	N	160	160	160
VAR00023	Corrélation de Pearson	,187*	-,045	,290**
	Sig. (bilatérale)	,018	,573	,000

VAR00030	Corrélation de Pearson	,195*	-,033	,214*	-,057	,202*	-,032	,456**	-,152	,081	-,285**	,111	,235*	1
	Sig. (bilatérale)	,014	,678	,007	,473	,011	,684	,000	,055	,311	,000	,162	,003	
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00031	Corrélation de Pearson	-,128	,197*	-,104	,280**	,043	,187*	-,066	,197*	,027	,369**	-,192*	-,136	-,069
	Sig. (bilatérale)	,108	,012	,192	,000	,586	,018	,408	,013	,731	,000	,015	,086	,387
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	,233**	-,042	,230**	-,041	,144	-,045	,358**	-,127	,230**	,029	,317**	-,121	,149
	Sig. (bilatérale)	,003	,601	,003	,606	,070	,573	,000	,110	,003	,717	,000	,128	,060
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
decision	Corrélation de Pearson	-,433**	,278**	-,412**	,410**	-,191*	,290**	-,513**	,384**	-,193*	,456**	-,523**	,235*	-,413**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,016	,000	,000	,000	,014	,000	,000	,003	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00031	VAR00032	decision
VAR00005	Corrélation de Pearson	,276**	,076	,222**
	Sig. (bilatérale)	,000	,339	,005
	N	160	160	160
VAR00006	Corrélation de Pearson	-,287**	,247**	-,636**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000
	N	160	160	160
VAR00007	Corrélation de Pearson	,118	-,185*	,355**
	Sig. (bilatérale)	,136	,019	,000
	N	160	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	-,017	,138	-,383**
	Sig. (bilatérale)	,827	,082	,000
	N	160	160	160
VAR00009	Corrélation de Pearson	,273**	-,106	,376**
	Sig. (bilatérale)	,000	,181	,000
	N	160	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	-,240**	,232**	-,472**

VAR00022	Corrélation de Pearson	,338**	-,059	,055	,235**	1	,139	,212**	-,001	,184*	,029	,120	,092	,202*
	Sig. (bilatérale)	,000	,458	,493	,003		,079	,007	,993	,020	,714	,130	,249	,011
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00023	Corrélation de Pearson	,021	,279**	,014	,297**	,139	1	,161*	-,076	-,016	,217**	-,094	,214**	-,032
	Sig. (bilatérale)	,791	,000	,859	,000	,079		,042	,340	,836	,006	,236	,006	,684
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	,237**	,113	,351**	-,030	,212**	,161*	1	-,181*	,038	-,178*	,301**	-,094	,456**
	Sig. (bilatérale)	,003	,156	,000	,705	,007	,042		,022	,635	,024	,000	,237	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00025	Corrélation de Pearson	-,028	-,034	-,169*	,136	-,001	-,076	-,181*	1	,195*	,045	-,356**	,062	-,152
	Sig. (bilatérale)	,721	,668	,033	,086	,993	,340	,022		,013	,575	,000	,434	,055
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	,242**	-,162*	,101	,051	,184*	-,016	,038	,195*	1	,101	-,040	-,002	,081
	Sig. (bilatérale)	,002	,041	,202	,524	,020	,836	,635	,013		,206	,613	,982	,311
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00027	Corrélation de Pearson	,005	,238**	-,084	,262**	,029	,217**	-,178*	,045	,101	1	-,020	,091	-,285**
	Sig. (bilatérale)	,951	,002	,292	,001	,714	,006	,024	,575	,206		,798	,253	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00028	Corrélation de Pearson	,166*	-,068	,169*	-,189*	,120	-,094	,301**	-,356**	-,040	-,020	1	-,090	,111
	Sig. (bilatérale)	,035	,390	,032	,017	,130	,236	,000	,000	,613	,798		,259	,162
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00029	Corrélation de Pearson	,009	,152	-,005	,175*	,092	,214**	-,094	,062	-,002	,091	-,090	1	,235**
	Sig. (bilatérale)	,905	,055	,955	,027	,249	,006	,237	,434	,982	,253	,259		,003
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

VAR00014	Corrélation de Pearson	,263**	-,171*	,164*	,058	,193*	,012	,242**	-,092	,229**	-,127	,178*	,048	,174*
	Sig. (bilatérale)	,001	,030	,038	,467	,014	,880	,002	,248	,004	,109	,024	,546	,028
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00015	Corrélation de Pearson	-,132	,299**	,097	,076	,071	,118	,085	,053	-,095	,071	-,087	-,030	,059
	Sig. (bilatérale)	,096	,000	,224	,342	,374	,138	,287	,507	,231	,369	,273	,707	,456
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	,154	,064	,251**	-,163*	,022	,112	,314**	-,254**	-,074	-,188*	,243**	-,080	,157*
	Sig. (bilatérale)	,052	,418	,001	,039	,779	,157	,000	,001	,351	,017	,002	,317	,047
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00017	Corrélation de Pearson	,167*	-,020	-,137	,406**	,165*	,322**	-,009	,226**	,123	,183*	-,264**	,183*	,031
	Sig. (bilatérale)	,035	,802	,084	,000	,037	,000	,908	,004	,121	,020	,001	,021	,697
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	1	-,088	,128	-,113	,338**	,021	,237**	-,028	,242**	,005	,166*	,009	,195*
	Sig. (bilatérale)		,269	,107	,153	,000	,791	,003	,721	,002	,951	,035	,905	,014
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00019	Corrélation de Pearson	-,088	1	,246**	,110	-,059	,279**	,113	-,034	-,162*	,238**	-,068	,152	-,033
	Sig. (bilatérale)	,269		,002	,167	,458	,000	,156	,668	,041	,002	,390	,055	,678
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00020	Corrélation de Pearson	,128	,246**	1	-,081	,055	,014	,351**	-,169*	,101	-,084	,169*	-,005	,214**
	Sig. (bilatérale)	,107	,002		,311	,493	,859	,000	,033	,202	,292	,032	,955	,007
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00021	Corrélation de Pearson	-,113	,110	-,081	1	,235**	,297**	-,030	,136	,051	,262**	-,189*	,175*	-,057
	Sig. (bilatérale)	,153	,167	,311		,003	,000	,705	,086	,524	,001	,017	,027	,473
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

VAR00006	Corrélation de Pearson	,207*	-,106	,315*	-,167*	,161*	-,134	,414*	-,258**	,015	-,298**	,339*	-,138	,207*
	Sig. (bilatérale)	,009	,183	,000	,035	,042	,091	,000	,001	,852	,000	,000	,081	,008
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00007	Corrélation de Pearson	-,235**	,109	,022	,102	-,051	,167*	-,022	,159*	,069	,113	-,138	,241*	,033
	Sig. (bilatérale)	,003	,168	,786	,200	,524	,034	,785	,044	,386	,155	,082	,002	,683
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	,145	-,129	,186*	-,043	,196*	,020	,197*	-,300**	,051	-,019	,190*	,092	,256**
	Sig. (bilatérale)	,068	,105	,018	,589	,013	,799	,013	,000	,522	,811	,016	,247	,001
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00009	Corrélation de Pearson	,052	,221**	-,177*	,299**	,175*	,362**	-,099	,009	-,034	,406**	-,091	,341**	-,045
	Sig. (bilatérale)	,511	,005	,025	,000	,027	,000	,211	,914	,671	,000	,253	,000	,570
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	,300**	-,060	,221**	-,125	,137	,015	,249**	-,091	,069	-,166*	,297**	,020	,157*
	Sig. (bilatérale)	,000	,452	,005	,115	,085	,853	,001	,250	,385	,036	,000	,802	,048
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00011	Corrélation de Pearson	-,140	,225**	,069	,192*	,172*	,064	,055	,115	-,091	,148	-,145	-,039	-,017
	Sig. (bilatérale)	,077	,004	,389	,015	,030	,423	,487	,148	,251	,062	,068	,625	,834
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00012	Corrélation de Pearson	,179*	,068	,312**	-,039	,060	,019	,354**	-,246**	,172*	-,093	,230**	-,036	,275**
	Sig. (bilatérale)	,024	,396	,000	,625	,451	,812	,000	,002	,030	,242	,003	,649	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00013	Corrélation de Pearson	,011	,182*	-,031	,296**	,071	,336**	,010	,129	-,043	,161*	-,206**	,150	,001
	Sig. (bilatérale)	,889	,021	,699	,000	,372	,000	,897	,103	,590	,042	,009	,058	,989
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

VAR00028	Corrélation de Pearson	-,006	,339**	-,138	,190*	-,091	,297**	-,145	,230**	-,206**	,178*	-,087	,243**	-,264**
	Sig. (bilatérale)	,941	,000	,082	,016	,253	,000	,068	,003	,009	,024	,273	,002	,001
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00029	Corrélation de Pearson	,117	-,138	,241**	,092	,341**	,020	-,039	-,036	,150	,048	-,030	-,080	,183*
	Sig. (bilatérale)	,141	,081	,002	,247	,000	,802	,625	,649	,058	,546	,707	,317	,021
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00030	Corrélation de Pearson	,058	,207**	,033	,256**	-,045	,157*	-,017	,275**	,001	,174*	,059	,157*	,031
	Sig. (bilatérale)	,467	,008	,683	,001	,570	,048	,834	,000	,989	,028	,456	,047	,697
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00031	Corrélation de Pearson	,276**	-,287**	,118	-,017	,273**	-,240**	,136	-,204**	,283**	-,074	,190*	-,182*	,292**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,136	,827	,000	,002	,086	,010	,000	,354	,016	,021	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	,076	,247**	-,185*	,138	-,106	,232**	,028	,262**	-,156*	,235**	,007	,174*	-,071
	Sig. (bilatérale)	,339	,002	,019	,082	,181	,003	,726	,001	,048	,003	,934	,027	,376
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
decision	Corrélation de Pearson	,222**	-,636**	,355**	-,383**	,376**	-,472**	,208**	-,429**	,316**	-,461**	,030	-,487**	,362**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,707	,000	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021	VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030
VAR00005	Corrélation de Pearson	-,070	,242**	,173*	,357**	,295**	,443**	,158*	-,008	-,066	,207**	-,006	,117	,058
	Sig. (bilatérale)	,380	,002	,028	,000	,000	,000	,046	,919	,409	,009	,941	,141	,467
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

VAR00020	Corrélation de Pearson	,173*	,315**	,022	,186*	-,177*	,221*	,069	,312**	-,031	,164*	,097	,251**	-,137
	Sig. (bilatérale)	,028	,000	,786	,018	,025	,005	,389	,000	,699	,038	,224	,001	,084
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00021	Corrélation de Pearson	,357**	-,167*	,102	-,043	,299**	-,125	,192*	-,039	,296**	,058	,076	-,163*	,406**
	Sig. (bilatérale)	,000	,035	,200	,589	,000	,115	,015	,625	,000	,467	,342	,039	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00022	Corrélation de Pearson	,295**	,161*	-,051	,196*	,175*	,137	,172*	,060	,071	,193*	,071	,022	,165*
	Sig. (bilatérale)	,000	,042	,524	,013	,027	,085	,030	,451	,372	,014	,374	,779	,037
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00023	Corrélation de Pearson	,443**	-,134	,167*	,020	,362**	,015	,064	,019	,336**	,012	,118	,112	,322**
	Sig. (bilatérale)	,000	,091	,034	,799	,000	,853	,423	,812	,000	,880	,138	,157	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	,158*	,414**	-,022	,197*	-,099	,249**	,055	,354**	,010	,242**	,085	,314**	-,009
	Sig. (bilatérale)	,046	,000	,785	,013	,211	,001	,487	,000	,897	,002	,287	,000	,908
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00025	Corrélation de Pearson	-,008	-,258**	,159*	-,300**	,009	-,091	,115	-,246**	,129	-,092	,053	-,254**	,226**
	Sig. (bilatérale)	,919	,001	,044	,000	,914	,250	,148	,002	,103	,248	,507	,001	,004
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	-,066	,015	,069	,051	-,034	,069	-,091	,172*	-,043	,229**	-,095	-,074	,123
	Sig. (bilatérale)	,409	,852	,386	,522	,671	,385	,251	,030	,590	,004	,231	,351	,121
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00027	Corrélation de Pearson	,207**	-,298**	,113	-,019	,406**	-,166*	,148	-,093	,161*	-,127	,071	-,188*	,183*
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,155	,811	,000	,036	,062	,242	,042	,109	,369	,017	,020
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

VAR00012	Corrélation de Pearson	,096	,392**	-,042	,263**	-,178*	,084	,355**	1	-,160*	,092	,102	,173*	-,090
	Sig. (bilatérale)	,229	,000	,596	,001	,024	,293	,000		,044	,245	,199	,028	,255
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00013	Corrélation de Pearson	,392**	-,209**	,147	-,058	,538**	-,108	-,008	-,160*	1	,064	-,008	-,216**	,450**
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,063	,463	,000	,173	,919	,044		,421	,919	,006	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00014	Corrélation de Pearson	,028	,329**	-,178*	,335**	,036	,299**	-,114	,092	,064	1	-,051	,118	,061
	Sig. (bilatérale)	,728	,000	,024	,000	,651	,000	,152	,245	,421		,522	,136	,442
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00015	Corrélation de Pearson	,207**	-,051	,108	-,122	,057	-,081	,370**	,102	-,008	-,051	1	,340**	-,151
	Sig. (bilatérale)	,008	,521	,175	,126	,477	,307	,000	,199	,919	,522		,000	,057
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	-,064	,282**	-,151	,208**	-,107	,250**	-,017	,173*	-,216**	,118	,340**	1	-,229**
	Sig. (bilatérale)	,424	,000	,056	,008	,178	,001	,829	,028	,006	,136	,000		,004
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00017	Corrélation de Pearson	,245**	-,169*	,101	,014	,358**	-,051	,027	-,090	,450**	,061	-,151	-,229**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,033	,202	,863	,000	,523	,735	,255	,000	,442	,057	,004	
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	-,070	,207**	-,235**	,145	,052	,300**	-,140	,179*	,011	,263**	-,132	,154	,167*
	Sig. (bilatérale)	,380	,009	,003	,068	,511	,000	,077	,024	,889	,001	,096	,052	,035
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00019	Corrélation de Pearson	,242**	-,106	,109	-,129	,221**	-,060	,225**	,068	,182*	-,171*	,299**	,064	-,020
	Sig. (bilatérale)	,002	,183	,168	,105	,005	,452	,004	,396	,021	,030	,000	,418	,802
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

Corrélations

		VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017
VAR00005	Corrélation de Pearson	1	,033	,070	,126	,280**	-,036	,259**	,096	,392**	,028	,207**	-,064	,245**
	Sig. (bilatérale)		,675	,377	,113	,000	,649	,001	,229	,000	,728	,008	,424	,002
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00006	Corrélation de Pearson	,033	1	-,300**	,228**	-,153	,277**	,011	,392**	-,209**	,329**	-,051	,282**	-,169*
	Sig. (bilatérale)	,675		,000	,004	,053	,000	,888	,000	,008	,000	,521	,000	,033
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00007	Corrélation de Pearson	,070	-,300**	1	-,050	,008	-,208**	,151	-,042	,147	-,178*	,108	-,151	,101
	Sig. (bilatérale)	,377	,000		,530	,920	,008	,056	,596	,063	,024	,175	,056	,202
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	,126	,228**	-,050	1	-,069	,071	-,054	,263**	-,058	,335**	-,122	,208**	,014
	Sig. (bilatérale)	,113	,004	,530		,383	,371	,500	,001	,463	,000	,126	,008	,863
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00009	Corrélation de Pearson	,280**	-,153	,008	-,069	1	,082	,006	-,178*	,538**	,036	,057	-,107	,358**
	Sig. (bilatérale)	,000	,053	,920	,383		,301	,938	,024	,000	,651	,477	,178	,000
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	-,036	,277**	-,208**	,071	,082	1	-,147	,084	-,108	,299**	-,081	,250**	-,051
	Sig. (bilatérale)	,649	,000	,008	,371	,301		,064	,293	,173	,000	,307	,001	,523
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
VAR00011	Corrélation de Pearson	,259**	,011	,151	-,054	,006	-,147	1	,355**	-,008	-,114	,370**	-,017	,027
	Sig. (bilatérale)	,001	,888	,056	,500	,938	,064		,000	,919	,152	,000	,829	,735
	N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00049	31,4375	28,864	,256	,653
VAR00051	31,5438	28,979	,226	,660
VAR00053	31,4688	27,483	,347	,634
VAR00055	31,4313	29,354	,241	,655
VAR00057	31,4438	27,594	,364	,631
VAR00059	31,3625	27,931	,338	,637
VAR00061	32,2500	28,428	,299	,644
VAR00063	31,1750	28,460	,322	,640
VAR00065	31,5500	27,545	,422	,621
VAR00067	31,3375	26,841	,452	,614

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
35,0000	33,497	5,78765	10

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,668	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00050	28,2000	27,633	,408	,627
VAR00052	28,2250	30,377	,212	,665
VAR00054	28,1313	30,706	,147	,681
VAR00056	28,3000	28,828	,343	,641
VAR00058	28,1688	27,802	,411	,627
VAR00060	28,2375	28,585	,308	,648
VAR00062	28,9938	27,855	,430	,624
VAR00064	28,6750	29,101	,369	,637
VAR00066	28,6438	27,338	,446	,620
VAR00068	28,3750	30,286	,239	,660

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00034 VAR00036 VAR00038 VAR00040 VAR00042 VAR00044 VAR00046
VAR00048
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00034	21,9000	20,883	,438	,635
VAR00036	21,8875	21,534	,411	,642
VAR00038	22,0250	22,641	,335	,660
VAR00040	21,5875	21,653	,491	,628
VAR00042	21,5438	21,407	,393	,646
VAR00044	21,5375	21,911	,346	,658
VAR00046	21,2750	23,471	,210	,689
VAR00048	21,4938	21,459	,371	,652

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
24,7500	27,321	5,22693	8

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00049 VAR00051 VAR00053 VAR00055 VAR00057 VAR00059 VAR00061
VAR00063 VAR00065 VAR00067
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,663	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00006	39,7563	59,770	,524	,758
VAR00008	39,6313	62,939	,370	,772
VAR00010	39,3750	61,531	,400	,769
VAR00012	39,4125	61,753	,422	,767
VAR00014	39,4000	60,669	,426	,767
VAR00016	39,4500	62,626	,340	,775
VAR00018	39,4875	61,987	,414	,768
VAR00020	39,6188	62,225	,403	,769
VAR00022	39,6875	64,744	,294	,778
VAR00024	39,7875	60,407	,570	,755
VAR00026	39,6625	66,741	,183	,786
VAR00028	39,4500	61,343	,394	,770
VAR00030	39,5250	62,628	,388	,770
VAR00032	39,8000	62,576	,443	,766

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
42,6188	71,042	8,42867	14

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00033 VAR00035 VAR00037 VAR00039 VAR00041 VAR00043 VAR00045
VAR00047
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,647	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00033	24,4688	19,408	,367	,608
VAR00035	24,5438	19,294	,370	,607
VAR00037	24,4625	19,244	,422	,595
VAR00039	24,5500	19,859	,290	,629
VAR00041	23,9250	20,736	,227	,644
VAR00043	24,3750	18,575	,424	,592
VAR00045	24,0688	20,064	,279	,631
VAR00047	24,1188	19,615	,344	,614

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
27,7875	24,370	4,93656	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00005	46,0250	52,867	,497	,726
VAR00007	45,0312	58,332	,246	,750
VAR00009	45,4312	53,630	,515	,725
VAR00011	45,2625	57,226	,251	,751
VAR00013	45,5187	52,918	,486	,727
VAR00015	45,3750	58,274	,209	,755
VAR00017	45,4812	54,440	,417	,734
VAR00019	45,4250	55,604	,344	,742
VAR00021	45,4437	53,808	,480	,728
VAR00023	45,8500	53,927	,468	,729
VAR00025	45,1625	59,181	,154	,760
VAR00027	45,5937	54,444	,397	,736
VAR00029	45,4500	57,620	,224	,754
VAR00031	45,5437	53,394	,422	,733

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
48,9687	63,062	7,94115	14

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00006 VAR00008 VAR00010 VAR00012 VAR00014 VAR00016 VAR00018
VAR00020 VAR00022 VAR00024 VAR00026 VAR00028 VAR00030 VAR00032
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	160	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	160	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	14

Statistiques de total des éléments

	N	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	,151	,509**
	Sig. (bilatérale)	,056	,000
	N	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,094	,572**
	Sig. (bilatérale)	,237	,000
	N	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	,152	,497**
	Sig. (bilatérale)	,056	,000
	N	160	160
VAR00062	Corrélation de Pearson	,133	,582**
	Sig. (bilatérale)	,093	,000
	N	160	160
VAR00064	Corrélation de Pearson	,312**	,518**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,066	,602**
	Sig. (bilatérale)	,409	,000
	N	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	1	,411**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
COMPOTRESOLPROB	Corrélation de Pearson	,411**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00005 VAR00007 VAR00009 VAR00011 VAR00013 VAR00015 VAR00017
VAR00019 VAR00021 VAR00023 VAR00025 VAR00027 VAR00029 VAR00031
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	160	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	160	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,754	14

	N	160	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	,151	,094	,152
	Sig. (bilatérale)	,056	,237	,056
	N	160	160	160
COMPOTRESOLPROB	Corrélation de Pearson	,509**	,572**	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00062	VAR00064	VAR00066
VAR00050	Corrélation de Pearson	,221**	,202*	,286**
	Sig. (bilatérale)	,005	,010	,000
	N	160	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	,179*	,034	,128
	Sig. (bilatérale)	,024	,667	,106
	N	160	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	,016	,140	,118
	Sig. (bilatérale)	,838	,077	,138
	N	160	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	,215**	,111	,275**
	Sig. (bilatérale)	,006	,164	,000
	N	160	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,228**	,191*	,340**
	Sig. (bilatérale)	,004	,016	,000
	N	160	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	,166*	,211**	,119
	Sig. (bilatérale)	,036	,008	,133
	N	160	160	160
VAR00062	Corrélation de Pearson	1	,306**	,489**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	160	160	160
VAR00064	Corrélation de Pearson	,306**	1	,182*
	Sig. (bilatérale)	,000		,021
	N	160	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,489**	,182*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	
	N	160	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	,133	,312**	,066
	Sig. (bilatérale)	,093	,000	,409
	N	160	160	160
COMPOTRESOLPROB	Corrélation de Pearson	,582**	,518**	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00068	COMPOTRESOLPROB
VAR00050	Corrélation de Pearson	,025	,574**
	Sig. (bilatérale)	,758	,000
	N	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	,121	,394**
	Sig. (bilatérale)	,128	,000
	N	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	,093	,354**
	Sig. (bilatérale)	,244	,000

	N	160	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	,260**	-,091	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,254	
	N	160	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	,225**	,231**	,023
	Sig. (bilatérale)	,004	,003	,774
	N	160	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,351**	,168*	,120
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,132
	N	160	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	,190*	,173*	,020
	Sig. (bilatérale)	,016	,029	,802
	N	160	160	160
VAR00062	Corrélation de Pearson	,221**	,179*	,016
	Sig. (bilatérale)	,005	,024	,838
	N	160	160	160
VAR00064	Corrélation de Pearson	,202*	,034	,140
	Sig. (bilatérale)	,010	,667	,077
	N	160	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,286**	,128	,118
	Sig. (bilatérale)	,000	,106	,138
	N	160	160	160
VAR00068	Corrélation de Pearson	,025	,121	,093
	Sig. (bilatérale)	,758	,128	,244
	N	160	160	160
COMPOTRESOLPROB	Corrélation de Pearson	,574**	,394**	,354**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00056	VAR00058	VAR00060
VAR00050	Corrélation de Pearson	,225**	,351**	,190*
	Sig. (bilatérale)	,004	,000	,016
	N	160	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	,231**	,168*	,173*
	Sig. (bilatérale)	,003	,034	,029
	N	160	160	160
VAR00054	Corrélation de Pearson	,023	,120	,020
	Sig. (bilatérale)	,774	,132	,802
	N	160	160	160
VAR00056	Corrélation de Pearson	1	,143	,198*
	Sig. (bilatérale)		,072	,012
	N	160	160	160
VAR00058	Corrélation de Pearson	,143	1	,209**
	Sig. (bilatérale)	,072		,008
	N	160	160	160
VAR00060	Corrélation de Pearson	,198*	,209**	1
	Sig. (bilatérale)	,012	,008	
	N	160	160	160
VAR00062	Corrélation de Pearson	,215**	,228**	,166*
	Sig. (bilatérale)	,006	,004	,036
	N	160	160	160
VAR00064	Corrélation de Pearson	,111	,191*	,211**
	Sig. (bilatérale)	,164	,016	,008
	N	160	160	160
VAR00066	Corrélation de Pearson	,275**	,340**	,119
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,133

		VAR00067	IMPOTRESOLPROBLEME
VAR00049	Corrélation de Pearson	,202*	,441**
	Sig. (bilatérale)	,010	,000
	N	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	,172*	,423**
	Sig. (bilatérale)	,029	,000
	N	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	,391**	,528**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	,211**	,418**
	Sig. (bilatérale)	,007	,000
	N	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	,247**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,171*	,511**
	Sig. (bilatérale)	,031	,000
	N	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	,125	,476**
	Sig. (bilatérale)	,115	,000
	N	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	,390**	,489**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	,093	,569**
	Sig. (bilatérale)	,241	,000
	N	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	1	,602**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
IMPOTRESOLPROBLEME	Corrélation de Pearson	,602**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00050 VAR00052 VAR00054 VAR00056 VAR00058 VAR00060 VAR00062
VAR00064 VAR00066 VAR00068 COMPOTRESOLPROB
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Corrélations

		VAR00050	VAR00052	VAR00054
VAR00050	Corrélation de Pearson	1	,062	,260**
	Sig. (bilatérale)		,433	,001
	N	160	160	160
VAR00052	Corrélation de Pearson	,062	1	-,091
	Sig. (bilatérale)	,433		,254

	Sig. (bilatérale)	,079	,225	
	N	160	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	,222**	,230**	,136
	Sig. (bilatérale)	,005	,003	,087
	N	160	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	,137	,162*	,217**
	Sig. (bilatérale)	,083	,041	,006
	N	160	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	,272**	,266**	,253**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,001
	N	160	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	,211**	,247**	,171*
	Sig. (bilatérale)	,007	,002	,031
	N	160	160	160
IMPOTRESOLPROBLEME	Corrélation de Pearson	,418**	,534**	,511**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00061	VAR00063	VAR00065
VAR00049	Corrélation de Pearson	,053	,114	,289**
	Sig. (bilatérale)	,509	,150	,000
	N	160	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	,242**	,169*	,133
	Sig. (bilatérale)	,002	,032	,094
	N	160	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	,102	,317**	,178*
	Sig. (bilatérale)	,201	,000	,024
	N	160	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	,222**	,137	,272**
	Sig. (bilatérale)	,005	,083	,001
	N	160	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	,230**	,162*	,266**
	Sig. (bilatérale)	,003	,041	,001
	N	160	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,136	,217**	,253**
	Sig. (bilatérale)	,087	,006	,001
	N	160	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	1	-,093	,360**
	Sig. (bilatérale)		,244	,000
	N	160	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	-,093	1	,045
	Sig. (bilatérale)	,244		,570
	N	160	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	,360**	,045	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,570	
	N	160	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	,125	,390**	,093
	Sig. (bilatérale)	,115	,000	,241
	N	160	160	160
IMPOTRESOLPROBLEME	Corrélation de Pearson	,476**	,489**	,569**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Corrélations

		VAR00049	VAR00051	VAR00053
VAR00049	Corrélation de Pearson	1	-,178*	,234**
	Sig. (bilatérale)		,025	,003
	N	160	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	-,178*	1	-,061
	Sig. (bilatérale)	,025		,442
	N	160	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	,234**	-,061	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,442	
	N	160	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	,042	,291**	-,079
	Sig. (bilatérale)	,596	,000	,318
	N	160	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	,298**	,114	,323**
	Sig. (bilatérale)	,000	,151	,000
	N	160	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,148	,198*	,186*
	Sig. (bilatérale)	,061	,012	,019
	N	160	160	160
VAR00061	Corrélation de Pearson	,053	,242**	,102
	Sig. (bilatérale)	,509	,002	,201
	N	160	160	160
VAR00063	Corrélation de Pearson	,114	,169*	,317**
	Sig. (bilatérale)	,150	,032	,000
	N	160	160	160
VAR00065	Corrélation de Pearson	,289**	,133	,178*
	Sig. (bilatérale)	,000	,094	,024
	N	160	160	160
VAR00067	Corrélation de Pearson	,202*	,172*	,391**
	Sig. (bilatérale)	,010	,029	,000
	N	160	160	160
IMPOTRESOLPROBLEME	Corrélation de Pearson	,441**	,423**	,528**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00055	VAR00057	VAR00059
VAR00049	Corrélation de Pearson	,042	,298**	,148
	Sig. (bilatérale)	,596	,000	,061
	N	160	160	160
VAR00051	Corrélation de Pearson	,291**	,114	,198*
	Sig. (bilatérale)	,000	,151	,012
	N	160	160	160
VAR00053	Corrélation de Pearson	-,079	,323**	,186*
	Sig. (bilatérale)	,318	,000	,019
	N	160	160	160
VAR00055	Corrélation de Pearson	1	-,099	,139
	Sig. (bilatérale)		,215	,079
	N	160	160	160
VAR00057	Corrélation de Pearson	-,099	1	,097
	Sig. (bilatérale)	,215		,225
	N	160	160	160
VAR00059	Corrélation de Pearson	,139	,097	1

VAR00040	Corrélation de Pearson	,308**	,303**	,159*	,259**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,044	,001
	N	160	160	160	160
VAR00042	Corrélation de Pearson	1	,127	,192*	,258**
	Sig. (bilatérale)		,109	,015	,001
	N	160	160	160	160
VAR00044	Corrélation de Pearson	,127	1	,082	,370**
	Sig. (bilatérale)	,109		,303	,000
	N	160	160	160	160
VAR00046	Corrélation de Pearson	,192*	,082	1	,032
	Sig. (bilatérale)	,015	,303		,690
	N	160	160	160	160
VAR00048	Corrélation de Pearson	,258**	,370**	,032	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,690	
	N	160	160	160	160
COMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	,566**	,510**	,411**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		COMPORTCOMM
VAR00034	Corrélation de Pearson	,589**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00036	Corrélation de Pearson	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00038	Corrélation de Pearson	,472**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00040	Corrélation de Pearson	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00042	Corrélation de Pearson	,566**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00044	Corrélation de Pearson	,510**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00046	Corrélation de Pearson	,411**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00048	Corrélation de Pearson	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
COMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00049 VAR00051 VAR00053 VAR00055 VAR00057 VAR00059 VAR00061
VAR00063 VAR00065 VAR00067 IMPOTRESOLPROBLEME
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
```

	Sig. (bilatérale)	
	N	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00034 VAR00036 VAR00038 VAR00040 VAR00042 VAR00044 VAR00046
VAR00048 COMPORTCOMM
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.

 [Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Corrélations

		VAR00034	VAR00036	VAR00038	VAR00040
VAR00034	Corrélation de Pearson	1	,263**	,315**	,297**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000
	N	160	160	160	160
VAR00036	Corrélation de Pearson	,263**	1	,272**	,333**
	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,000
	N	160	160	160	160
VAR00038	Corrélation de Pearson	,315**	,272**	1	,250**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,001
	N	160	160	160	160
VAR00040	Corrélation de Pearson	,297**	,333**	,250**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	
	N	160	160	160	160
VAR00042	Corrélation de Pearson	,193*	,291**	,203**	,308**
	Sig. (bilatérale)	,015	,000	,010	,000
	N	160	160	160	160
VAR00044	Corrélation de Pearson	,236**	,105	,167*	,303**
	Sig. (bilatérale)	,003	,185	,034	,000
	N	160	160	160	160
VAR00046	Corrélation de Pearson	,113	,229**	,072	,159*
	Sig. (bilatérale)	,154	,004	,366	,044
	N	160	160	160	160
VAR00048	Corrélation de Pearson	,316**	,154	,080	,259**
	Sig. (bilatérale)	,000	,052	,318	,001
	N	160	160	160	160
COMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	,589**	,579**	,472**	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00042	VAR00044	VAR00046	VAR00048
VAR00034	Corrélation de Pearson	,193*	,236**	,113	,316**
	Sig. (bilatérale)	,015	,003	,154	,000
	N	160	160	160	160
VAR00036	Corrélation de Pearson	,291**	,105	,229**	,154
	Sig. (bilatérale)	,000	,185	,004	,052
	N	160	160	160	160
VAR00038	Corrélation de Pearson	,203**	,167*	,072	,080
	Sig. (bilatérale)	,010	,034	,366	,318
	N	160	160	160	160

		VAR00041	VAR00043	VAR00045	VAR00047
VAR00033	Corrélation de Pearson	,156*	,199*	,139	,204*
	Sig. (bilatérale)	,048	,011	,080	,010
	N	160	160	160	160
VAR00035	Corrélation de Pearson	,227**	,201*	,265**	,249**
	Sig. (bilatérale)	,004	,011	,001	,001
	N	160	160	160	160
VAR00037	Corrélation de Pearson	,145	,336**	,208**	,233**
	Sig. (bilatérale)	,067	,000	,008	,003
	N	160	160	160	160
VAR00039	Corrélation de Pearson	-,092	,261**	,187*	,114
	Sig. (bilatérale)	,249	,001	,018	,152
	N	160	160	160	160
VAR00041	Corrélation de Pearson	1	,139	,269**	,057
	Sig. (bilatérale)		,079	,001	,473
	N	160	160	160	160
VAR00043	Corrélation de Pearson	,139	1	,021	,453**
	Sig. (bilatérale)	,079		,797	,000
	N	160	160	160	160
VAR00045	Corrélation de Pearson	,269**	,021	1	,010
	Sig. (bilatérale)	,001	,797		,901
	N	160	160	160	160
VAR00047	Corrélation de Pearson	,057	,453**	,010	1
	Sig. (bilatérale)	,473	,000	,901	
	N	160	160	160	160
IMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	,439**	,612**	,491**	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		IMPORTCOMM
VAR00033	Corrélation de Pearson	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00035	Corrélation de Pearson	,563**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00037	Corrélation de Pearson	,592**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00039	Corrélation de Pearson	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00041	Corrélation de Pearson	,439**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00043	Corrélation de Pearson	,612**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00045	Corrélation de Pearson	,491**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
VAR00047	Corrélation de Pearson	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	160
IMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	1

	N	160	160
VAR00028	Corrélation de Pearson	,317**	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
VAR00030	Corrélation de Pearson	,149	,501**
	Sig. (bilatérale)	,060	,000
	N	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	1	,540**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	160	160
COMPOTPRISEDECIS	Corrélation de Pearson	,540**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00033 VAR00035 VAR00037 VAR00039 VAR00041 VAR00043 VAR00045
VAR00047 IMPORTCOMM
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
 [Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Corrélations

		VAR00033	VAR00035	VAR00037	VAR00039
VAR00033	Corrélation de Pearson	1	,219**	,369**	,134
	Sig. (bilatérale)		,005	,000	,091
	N	160	160	160	160
VAR00035	Corrélation de Pearson	,219**	1	,007	,232**
	Sig. (bilatérale)	,005		,933	,003
	N	160	160	160	160
VAR00037	Corrélation de Pearson	,369**	,007	1	,293**
	Sig. (bilatérale)	,000	,933		,000
	N	160	160	160	160
VAR00039	Corrélation de Pearson	,134	,232**	,293**	1
	Sig. (bilatérale)	,091	,003	,000	
	N	160	160	160	160
VAR00041	Corrélation de Pearson	,156*	,227**	,145	-,092
	Sig. (bilatérale)	,048	,004	,067	,249
	N	160	160	160	160
VAR00043	Corrélation de Pearson	,199*	,201*	,336**	,261**
	Sig. (bilatérale)	,011	,011	,000	,001
	N	160	160	160	160
VAR00045	Corrélation de Pearson	,139	,265**	,208**	,187*
	Sig. (bilatérale)	,080	,001	,008	,018
	N	160	160	160	160
VAR00047	Corrélation de Pearson	,204*	,249**	,233**	,114
	Sig. (bilatérale)	,010	,001	,003	,152
	N	160	160	160	160
IMPORTCOMM	Corrélation de Pearson	,558**	,563**	,592**	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	N	160	160	160
VAR00022	Corrélation de Pearson	,184*	,120	,202*
	Sig. (bilatérale)	,020	,130	,011
	N	160	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	,038	,301**	,456**
	Sig. (bilatérale)	,635	,000	,000
	N	160	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	1	-,040	,081
	Sig. (bilatérale)		,613	,311
	N	160	160	160
VAR00028	Corrélation de Pearson	-,040	1	,111
	Sig. (bilatérale)	,613		,162
	N	160	160	160
VAR00030	Corrélation de Pearson	,081	,111	1
	Sig. (bilatérale)	,311	,162	
	N	160	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	,230**	,317**	,149
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,060
	N	160	160	160
COMPOTPRISEDECIS	Corrélation de Pearson	,304**	,520**	,501**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00032	COMPOTPRISEDECIS
VAR00006	Corrélation de Pearson	,247**	,624**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	,138	,485**
	Sig. (bilatérale)	,082	,000
	N	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	,232**	,522**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	160	160
VAR00012	Corrélation de Pearson	,262**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000
	N	160	160
VAR00014	Corrélation de Pearson	,235**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	,174*	,470**
	Sig. (bilatérale)	,027	,000
	N	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	,233**	,526**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	160	160
VAR00020	Corrélation de Pearson	,230**	,516**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000
	N	160	160
VAR00022	Corrélation de Pearson	,144	,409**
	Sig. (bilatérale)	,070	,000
	N	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	,358**	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	,230**	,304**
	Sig. (bilatérale)	,003	,000

VAR00020	Corrélation de Pearson	,251**	,128	1	,055	,351**
	Sig. (bilatérale)	,001	,107		,493	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00022	Corrélation de Pearson	,022	,338**	,055	1	,212**
	Sig. (bilatérale)	,779	,000	,493		,007
	N	160	160	160	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	,314**	,237**	,351**	,212**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000	,007	
	N	160	160	160	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	-,074	,242**	,101	,184*	,038
	Sig. (bilatérale)	,351	,002	,202	,020	,635
	N	160	160	160	160	160
VAR00028	Corrélation de Pearson	,243**	,166*	,169*	,120	,301**
	Sig. (bilatérale)	,002	,035	,032	,130	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00030	Corrélation de Pearson	,157*	,195*	,214**	,202*	,456**
	Sig. (bilatérale)	,047	,014	,007	,011	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	,174*	,233**	,230**	,144	,358**
	Sig. (bilatérale)	,027	,003	,003	,070	,000
	N	160	160	160	160	160
COMPOTPRISEDECIS	Corrélation de Pearson	,470**	,526**	,516**	,409**	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00026	VAR00028	VAR00030
VAR00006	Corrélation de Pearson	,015	,339**	,207**
	Sig. (bilatérale)	,852	,000	,008
	N	160	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	,051	,190*	,256**
	Sig. (bilatérale)	,522	,016	,001
	N	160	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	,069	,297**	,157*
	Sig. (bilatérale)	,385	,000	,048
	N	160	160	160
VAR00012	Corrélation de Pearson	,172*	,230**	,275**
	Sig. (bilatérale)	,030	,003	,000
	N	160	160	160
VAR00014	Corrélation de Pearson	,229**	,178*	,174*
	Sig. (bilatérale)	,004	,024	,028
	N	160	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	-,074	,243**	,157*
	Sig. (bilatérale)	,351	,002	,047
	N	160	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	,242**	,166*	,195*
	Sig. (bilatérale)	,002	,035	,014
	N	160	160	160
VAR00020	Corrélation de Pearson	,101	,169*	,214**
	Sig. (bilatérale)	,202	,032	,007

VAR00022	Corrélation de Pearson	,161*	,196*	,137	,060	,193*
	Sig. (bilatérale)	,042	,013	,085	,451	,014
	N	160	160	160	160	160
VAR00024	Corrélation de Pearson	,414**	,197*	,249**	,354**	,242**
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,001	,000	,002
	N	160	160	160	160	160
VAR00026	Corrélation de Pearson	,015	,051	,069	,172*	,229**
	Sig. (bilatérale)	,852	,522	,385	,030	,004
	N	160	160	160	160	160
VAR00028	Corrélation de Pearson	,339**	,190*	,297**	,230**	,178*
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,000	,003	,024
	N	160	160	160	160	160
VAR00030	Corrélation de Pearson	,207**	,256**	,157*	,275**	,174*
	Sig. (bilatérale)	,008	,001	,048	,000	,028
	N	160	160	160	160	160
VAR00032	Corrélation de Pearson	,247**	,138	,232**	,262**	,235**
	Sig. (bilatérale)	,002	,082	,003	,001	,003
	N	160	160	160	160	160
COMPOTPRISEDECIS	Corrélation de Pearson	,624**	,485**	,522**	,534**	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00016	VAR00018	VAR00020	VAR00022	VAR00024
VAR00006	Corrélation de Pearson	,282**	,207**	,315**	,161*	,414**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000	,042	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	,208**	,145	,186*	,196*	,197*
	Sig. (bilatérale)	,008	,068	,018	,013	,013
	N	160	160	160	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	,250**	,300**	,221**	,137	,249**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,005	,085	,001
	N	160	160	160	160	160
VAR00012	Corrélation de Pearson	,173*	,179*	,312**	,060	,354**
	Sig. (bilatérale)	,028	,024	,000	,451	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00014	Corrélation de Pearson	,118	,263**	,164*	,193*	,242**
	Sig. (bilatérale)	,136	,001	,038	,014	,002
	N	160	160	160	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	1	,154*	,251**	,022	,314**
	Sig. (bilatérale)		,052	,001	,779	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	,154*	1	,128	,338**	,237**
	Sig. (bilatérale)	,052		,107	,000	,003
	N	160	160	160	160	160

IMPORTPRISDEC	Corrélation de Pearson	,301**	,579**	,416**	,525**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00006 VAR00008 VAR00010 VAR00012 VAR00014 VAR00016 VAR00018
VAR00020 VAR00022 VAR00024 VAR00026 VAR00028 VAR00030 VAR00032
COMPOTPRISEDECIS
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Corrélations

		VAR00006	VAR00008	VAR00010	VAR00012	VAR00014
VAR00006	Corrélation de Pearson	1	,228**	,277**	,392**	,329**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00008	Corrélation de Pearson	,228**	1	,071	,263**	,335**
	Sig. (bilatérale)	,004		,371	,001	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00010	Corrélation de Pearson	,277**	,071	1	,084	,299**
	Sig. (bilatérale)	,000	,371		,293	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00012	Corrélation de Pearson	,392**	,263**	,084	1	,092
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,293		,245
	N	160	160	160	160	160
VAR00014	Corrélation de Pearson	,329**	,335**	,299**	,092	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,245	
	N	160	160	160	160	160
VAR00016	Corrélation de Pearson	,282**	,208**	,250**	,173*	,118
	Sig. (bilatérale)	,000	,008	,001	,028	,136
	N	160	160	160	160	160
VAR00018	Corrélation de Pearson	,207**	,145	,300**	,179*	,263**
	Sig. (bilatérale)	,009	,068	,000	,024	,001
	N	160	160	160	160	160
VAR00020	Corrélation de Pearson	,315**	,186*	,221**	,312**	,164*
	Sig. (bilatérale)	,000	,018	,005	,000	,038
	N	160	160	160	160	160

Corrélations

		VAR00025	VAR00027	VAR00029	VAR00031	IMPORTPRISDEC
VAR00005	Corrélation de Pearson	-,008	,207**	,117	,276**	,548**
	Sig. (bilatérale)	,919	,009	,141	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00007	Corrélation de Pearson	,159*	,113	,241**	,118	,366**
	Sig. (bilatérale)	,044	,155	,002	,136	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00009	Corrélation de Pearson	,009	,406**	,341**	,273**	,551**
	Sig. (bilatérale)	,914	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00011	Corrélation de Pearson	,115	,148	-,039	,136	,365**
	Sig. (bilatérale)	,148	,062	,625	,086	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00013	Corrélation de Pearson	,129	,161*	,150	,283**	,376**
	Sig. (bilatérale)	,103	,042	,058	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00015	Corrélation de Pearson	,053	,071	-,030	,190*	,081
	Sig. (bilatérale)	,507	,369	,707	,016	,307
	N	160	160	160	160	160
VAR00017	Corrélation de Pearson	,226**	,183*	,183*	,292**	,562**
	Sig. (bilatérale)	,004	,020	,021	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00019	Corrélation de Pearson	-,034	,238**	,152	,197*	,425**
	Sig. (bilatérale)	,668	,002	,055	,012	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00021	Corrélation de Pearson	,136	,262**	,175*	,280**	,605**
	Sig. (bilatérale)	,086	,001	,027	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00023	Corrélation de Pearson	-,076	,217**	,214**	,187*	,562**
	Sig. (bilatérale)	,340	,006	,006	,018	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00025	Corrélation de Pearson	1	,045	,062	,197*	,301**
	Sig. (bilatérale)		,575	,434	,013	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00027	Corrélation de Pearson	,045	1	,091	,369**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,575		,253	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00029	Corrélation de Pearson	,062	,091	1	-,136	,416**
	Sig. (bilatérale)	,434	,253		,086	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00031	Corrélation de Pearson	,197*	,369**	-,136	1	,525**
	Sig. (bilatérale)	,013	,000	,086		,000
	N	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		VAR00015	VAR00017	VAR00019	VAR00021	VAR00023
VAR00005	Corrélation de Pearson	,207**	,245**	,242**	,357**	,443**
	Sig. (bilatérale)	,008	,002	,002	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00007	Corrélation de Pearson	,108	,101	,109	,102	,167*
	Sig. (bilatérale)	,175	,202	,168	,200	,034
	N	160	160	160	160	160
VAR00009	Corrélation de Pearson	,057	,358**	,221**	,299**	,362**
	Sig. (bilatérale)	,477	,000	,005	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00011	Corrélation de Pearson	,370**	,027	,225**	,192*	,064
	Sig. (bilatérale)	,000	,735	,004	,015	,423
	N	160	160	160	160	160
VAR00013	Corrélation de Pearson	-,008	,450**	,182*	,296**	,336**
	Sig. (bilatérale)	,919	,000	,021	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00015	Corrélation de Pearson	1	-,151	,299**	,076	,118
	Sig. (bilatérale)		,057	,000	,342	,138
	N	160	160	160	160	160
VAR00017	Corrélation de Pearson	-,151	1	-,020	,406**	,322**
	Sig. (bilatérale)	,057		,802	,000	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00019	Corrélation de Pearson	,299**	-,020	1	,110	,279**
	Sig. (bilatérale)	,000	,802		,167	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00021	Corrélation de Pearson	,076	,406**	,110	1	,297**
	Sig. (bilatérale)	,342	,000	,167		,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00023	Corrélation de Pearson	,118	,322**	,279**	,297**	1
	Sig. (bilatérale)	,138	,000	,000	,000	
	N	160	160	160	160	160
VAR00025	Corrélation de Pearson	,053	,226**	-,034	,136	-,076
	Sig. (bilatérale)	,507	,004	,668	,086	,340
	N	160	160	160	160	160
VAR00027	Corrélation de Pearson	,071	,183*	,238**	,262**	,217**
	Sig. (bilatérale)	,369	,020	,002	,001	,006
	N	160	160	160	160	160
VAR00029	Corrélation de Pearson	-,030	,183*	,152	,175*	,214**
	Sig. (bilatérale)	,707	,021	,055	,027	,006
	N	160	160	160	160	160
VAR00031	Corrélation de Pearson	,190*	,292**	,197*	,280**	,187*
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,012	,000	,018
	N	160	160	160	160	160
IMPORTPRISDEC	Corrélation de Pearson	,081	,562**	,425**	,605**	,562**
	Sig. (bilatérale)	,307	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

```
GET
  FILE='C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
CORRELATIONS
  /VARIABLES=VAR00005 VAR00007 VAR00009 VAR00011 VAR00013 VAR00015 VAR00017
VAR00019 VAR00021 VAR00023 VAR00025 VAR00027 VAR00029 VAR00031 IMPORTPRISDEC
  /PRINT=TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Corrélations

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Corrélations

		VAR00005	VAR00007	VAR00009	VAR00011	VAR00013
VAR00005	Corrélation de Pearson	1	,070	,280**	,259**	,392**
	Sig. (bilatérale)		,377	,000	,001	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00007	Corrélation de Pearson	,070	1	,008	,151	,147
	Sig. (bilatérale)	,377		,920	,056	,063
	N	160	160	160	160	160
VAR00009	Corrélation de Pearson	,280**	,008	1	,006	,538**
	Sig. (bilatérale)	,000	,920		,938	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00011	Corrélation de Pearson	,259**	,151	,006	1	-,008
	Sig. (bilatérale)	,001	,056	,938		,919
	N	160	160	160	160	160
VAR00013	Corrélation de Pearson	,392**	,147	,538**	-,008	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,063	,000	,919	
	N	160	160	160	160	160
VAR00015	Corrélation de Pearson	,207**	,108	,057	,370**	-,008
	Sig. (bilatérale)	,008	,175	,477	,000	,919
	N	160	160	160	160	160
VAR00017	Corrélation de Pearson	,245**	,101	,358**	,027	,450**
	Sig. (bilatérale)	,002	,202	,000	,735	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00019	Corrélation de Pearson	,242**	,109	,221**	,225**	,182*
	Sig. (bilatérale)	,002	,168	,005	,004	,021
	N	160	160	160	160	160
VAR00021	Corrélation de Pearson	,357**	,102	,299**	,192*	,296**
	Sig. (bilatérale)	,000	,200	,000	,015	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00023	Corrélation de Pearson	,443**	,167*	,362**	,064	,336**
	Sig. (bilatérale)	,000	,034	,000	,423	,000
	N	160	160	160	160	160
VAR00025	Corrélation de Pearson	-,008	,159*	,009	,115	,129
	Sig. (bilatérale)	,919	,044	,914	,148	,103
	N	160	160	160	160	160
VAR00027	Corrélation de Pearson	,207**	,113	,406**	,148	,161*
	Sig. (bilatérale)	,009	,155	,000	,062	,042
	N	160	160	160	160	160
VAR00029	Corrélation de Pearson	,117	,241**	,341**	-,039	,150
	Sig. (bilatérale)	,141	,002	,000	,625	,058
	N	160	160	160	160	160
VAR00031	Corrélation de Pearson	,276**	,118	,273**	,136	,283**
	Sig. (bilatérale)	,000	,136	,000	,086	,000
	N	160	160	160	160	160
IMPORTPRISDEC	Corrélation de Pearson	,548**	,366**	,551**	,365**	,376**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	160	160	160	160	160

```
GET
  FILE='C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
T-TEST GROUPS=TYPEENTREP(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=decision communication resolutionprob
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Statistiques de groupe

	TYPEENTREP	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
decision	PETITE	100	-,6357	,83228	,08323
	MOYENNE	60	-,4143	,75956	,09806
communication	PETITE	100	,2250	1,02386	,10239
	MOYENNE	60	,5958	,78261	,10103
resolutionprob	PETITE	100	,2590	,87468	,08747
	MOYENNE	60	,4883	,64731	,08357

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
decision	Hypothèse de variances égales	3,096	,080	-1,683	158
	Hypothèse de variances inégales			-1,722	133,375
communication	Hypothèse de variances égales	6,665	,011	-2,413	158
	Hypothèse de variances inégales			-2,578	148,849
resolutionprob	Hypothèse de variances égales	8,805	,003	-1,761	158
	Hypothèse de variances inégales			-1,896	151,046

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
decision	Hypothèse de variances égales	,094	-,22143	,13160
	Hypothèse de variances inégales	,087	-,22143	,12862
communication	Hypothèse de variances égales	,017	-,37083	,15367
	Hypothèse de variances inégales	,011	-,37083	,14384
resolutionprob	Hypothèse de variances égales	,080	-,22933	,13021
	Hypothèse de variances inégales	,060	-,22933	,12097

Test[a]

N	160
Khi-deux	183,188
ddl	2
Signification asymptotique	,000

a. Test de Friedman

```
T-TEST GROUPS=GENRE(1 2)
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=decision communication resolutionprob
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Statistiques de groupe

	GENRE	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
decision	HOMME	119	-,4946	,80508	,07380
	FEMME	41	-,7213	,81250	,12689
communication	HOMME	119	,4223	,96111	,08810
	FEMME	41	,1951	,92873	,14504
resolutionprob	HOMME	119	,3933	,79764	,07312
	FEMME	41	,2049	,81054	,12659

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
decision	Hypothèse de variances égales	,250	,618	1,551	158
	Hypothèse de variances inégales			1,544	68,964
communication	Hypothèse de variances égales	,070	,792	1,316	158
	Hypothèse de variances inégales			1,338	71,657
resolutionprob	Hypothèse de variances égales	,047	,829	1,299	158
	Hypothèse de variances inégales			1,289	68,558

Test d'échantillons indépendants

		Test-t pour égalité des moyennes		
		Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type
decision	Hypothèse de variances égales	,123	,22666	,14613
	Hypothèse de variances inégales	,127	,22666	,14679
communication	Hypothèse de variances égales	,190	,22715	,17258
	Hypothèse de variances inégales	,185	,22715	,16971
resolutionprob	Hypothèse de variances égales	,196	,18840	,14504
	Hypothèse de variances inégales	,202	,18840	,14619

Test[a]

N	160
Khi-deux	220,807
ddl	2
Signification asymptotique	,000

a. Test de Friedman

```
NPAR TESTS
  /FRIEDMAN=COMPOTPRISEDECIS COMPORTCOMM COMPOTRESOLPROB
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING LISTWISE.
```

Tests non paramétriques

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
COMPOTPRISEDECIS	160	3,0442	,60205	1,86	4,50
COMPORTCOMM	160	3,1094	,68905	1,75	5,88
COMPOTRESOLPROB	160	3,1550	,58609	1,80	4,70

Test de Friedman

Rangs

	Rang moyen
COMPOTPRISEDECIS	1,85
COMPORTCOMM	2,01
COMPOTRESOLPROB	2,14

Test[a]

N	160
Khi-deux	7,128
ddl	2
Signification asymptotique	,028

a. Test de Friedman

```
NPAR TESTS
  /FRIEDMAN=decision communication resolutionprob
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING LISTWISE.
```

Tests non paramétriques

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
decision	160	-,5527	,81052	-2,50	1,00
communication	160	,3641	,95521	-3,00	2,38
resolutionprob	160	,3450	,80265	-1,60	2,10

Test de Friedman

Rangs

	Rang moyen
decision	1,13
communication	2,45
resolutionprob	2,42

Corrélations pour échantillons appariés

		N	Corrélation	Sig.
Paire 1	IMPORTPRISDEC & COMPOTPRISEDECIS	160	-,183	,021
Paire 2	IMPORTCOMM & COMPORTCOMM	160	-,067	,401
Paire 3	IMPOTRESOLPROBLEME & COMPOTRESOLPROB	160	,050	,527

Test échantillons appariés

		Différences appariées			
					Intervalle de confiance 95% de la différence
		Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Inférieure
Paire 1	IMPORTPRISDEC - COMPOTPRISEDECIS	-,55268	,81052	,06408	-,67923
Paire 2	IMPORTCOMM - COMPORTCOMM	,36406	,95521	,07552	,21492
Paire 3	IMPOTRESOLPROBLEME - COMPOTRESOLPROB	,34500	,80265	,06346	,21968

Test échantillons appariés

		Différences appariées			
		Intervalle de confiance 95% de la différence			
		Supérieure	t	ddl	Sig. (bilatérale)
Paire 1	IMPORTPRISDEC - COMPOTPRISEDECIS	-,42613	-8,625	159	,000
Paire 2	IMPORTCOMM - COMPORTCOMM	,51321	4,821	159	,000
Paire 3	IMPOTRESOLPROBLEME - COMPOTRESOLPROB	,47032	5,437	159	,000

```
NPAR TESTS
  /FRIEDMAN=IMPORTPRISDEC IMPORTCOMM IMPOTRESOLPROBLEME
  /STATISTICS DESCRIPTIVES
  /MISSING LISTWISE.
```

Tests non paramétriques

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
IMPORTPRISDEC	160	2,4915	,44361	1,07	3,36
IMPORTCOMM	160	3,4734	,61707	1,75	4,88
IMPOTRESOLPROBLEME	160	3,5000	,57876	2,20	5,00

Test de Friedman

Rangs

	Rang moyen
IMPORTPRISDEC	1,04
IMPORTCOMM	2,45
IMPOTRESOLPROBLEME	2,51

```
  FILE='C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=IMPORTPRISDEC IMPORTCOMM COMPORTCOMM IMPOTRESOLPROBLEME
COMPOTRESOLPROB COMPOTPRISEDECIS
  /CRITERIA=CI(.95).
```

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
IMPORTPRISDEC	160	2,4915	,44361	,03507
IMPORTCOMM	160	3,4734	,61707	,04878
COMPORTCOMM	160	3,1094	,68905	,05447
IMPOTRESOLPROBLEME	160	3,5000	,57876	,04576
COMPOTRESOLPROB	160	3,1550	,58609	,04633
COMPOTPRISEDECIS	160	3,0442	,60205	,04760

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3			
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
IMPORTPRISDEC	-14,499	159	,000	-,50848
IMPORTCOMM	9,705	159	,000	,47344
COMPORTCOMM	2,008	159	,046	,10938
IMPOTRESOLPROBLEME	10,928	159	,000	,50000
COMPOTRESOLPROB	3,345	159	,001	,15500
COMPOTPRISEDECIS	,929	159	,355	,04420

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3	
	Intervalle de confiance 95% de la différence	
	Inférieure	Supérieure
IMPORTPRISDEC	-,5777	-,4392
IMPORTCOMM	,3771	,5698
COMPORTCOMM	,0018	,2170
IMPOTRESOLPROBLEME	,4096	,5904
COMPOTRESOLPROB	,0635	,2465
COMPOTPRISEDECIS	-,0498	,1382

```
T-TEST PAIRS=IMPORTPRISDEC IMPORTCOMM IMPOTRESOLPROBLEME WITH
COMPOTPRISEDECIS COMPORTCOMM COMPOTRESOLPROB (PAIRED)
  /CRITERIA=CI(.9500)
```

Test-t

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Statistiques pour échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	IMPORTPRISDEC	2,4915	160	,44361	,03507
	COMPOTPRISEDECIS	3,0442	160	,60205	,04760
Paire 2	IMPORTCOMM	3,4734	160	,61707	,04878
	COMPORTCOMM	3,1094	160	,68905	,05447
Paire 3	IMPOTRESOLPROBLEME	3,5000	160	,57876	,04576
	COMPOTRESOLPROB	3,1550	160	,58609	,04633

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00049	31,4375	28,864	,256	,653
VAR00051	31,5438	28,979	,226	,660
VAR00053	31,4688	27,483	,347	,634
VAR00055	31,4313	29,354	,241	,655
VAR00057	31,4438	27,594	,364	,631
VAR00059	31,3625	27,931	,338	,637
VAR00061	32,2500	28,428	,299	,644
VAR00063	31,1750	28,460	,322	,640
VAR00065	31,5500	27,545	,422	,621
VAR00067	31,3375	26,841	,452	,614

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
35,0000	33,497	5,78765	10

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,668	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00050	28,2000	27,633	,408	,627
VAR00052	28,2250	30,377	,212	,665
VAR00054	28,1313	30,706	,147	,681
VAR00056	28,3000	28,828	,343	,641
VAR00058	28,1688	27,802	,411	,627
VAR00060	28,2375	28,585	,308	,648
VAR00062	28,9938	27,855	,430	,624
VAR00064	28,6750	29,101	,369	,637
VAR00066	28,6438	27,338	,446	,620
VAR00068	28,3750	30,286	,239	,660

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00034 VAR00036 VAR00038 VAR00040 VAR00042 VAR00044 VAR00046
VAR00048
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00034	21,9000	20,883	,438	,635
VAR00036	21,8875	21,534	,411	,642
VAR00038	22,0250	22,641	,335	,660
VAR00040	21,5875	21,653	,491	,628
VAR00042	21,5438	21,407	,393	,646
VAR00044	21,5375	21,911	,346	,658
VAR00046	21,2750	23,471	,210	,689
VAR00048	21,4938	21,459	,371	,652

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
24,7500	27,321	5,22693	8

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00049 VAR00051 VAR00053 VAR00055 VAR00057 VAR00059 VAR00061
VAR00063 VAR00065 VAR00067
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,663	10

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00006	39,7563	59,770	,524	,758
VAR00008	39,6313	62,939	,370	,772
VAR00010	39,3750	61,531	,400	,769
VAR00012	39,4125	61,753	,422	,767
VAR00014	39,4000	60,669	,426	,767
VAR00016	39,4500	62,626	,340	,775
VAR00018	39,4875	61,987	,414	,768
VAR00020	39,6188	62,225	,403	,769
VAR00022	39,6875	64,744	,294	,778
VAR00024	39,7875	60,407	,570	,755
VAR00026	39,6625	66,741	,183	,786
VAR00028	39,4500	61,343	,394	,770
VAR00030	39,5250	62,628	,388	,770
VAR00032	39,8000	62,576	,443	,766

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
42,6188	71,042	8,42867	14

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00033 VAR00035 VAR00037 VAR00039 VAR00041 VAR00043 VAR00045
VAR00047
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,647	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00033	24,4688	19,408	,367	,608
VAR00035	24,5438	19,294	,370	,607
VAR00037	24,4625	19,244	,422	,595
VAR00039	24,5500	19,859	,290	,629
VAR00041	23,9250	20,736	,227	,644
VAR00043	24,3750	18,575	,424	,592
VAR00045	24,0688	20,064	,279	,631
VAR00047	24,1188	19,615	,344	,614

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
27,7875	24,370	4,93656	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
VAR00005	46,0250	52,867	,497	,726
VAR00007	45,0312	58,332	,246	,750
VAR00009	45,4312	53,630	,515	,725
VAR00011	45,2625	57,226	,251	,751
VAR00013	45,5187	52,918	,486	,727
VAR00015	45,3750	58,274	,209	,755
VAR00017	45,4812	54,440	,417	,734
VAR00019	45,4250	55,604	,344	,742
VAR00021	45,4437	53,808	,480	,728
VAR00023	45,8500	53,927	,468	,729
VAR00025	45,1625	59,181	,154	,760
VAR00027	45,5937	54,444	,397	,736
VAR00029	45,4500	57,620	,224	,754
VAR00031	45,5437	53,394	,422	,733

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
48,9687	63,062	7,94115	14

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=VAR00006 VAR00008 VAR00010 VAR00012 VAR00014 VAR00016 VAR00018
VAR00020 VAR00022 VAR00024 VAR00026 VAR00028 VAR00030 VAR00032
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=SCALE
  /SUMMARY=TOTAL.
```

Fiabilité

```
 [Ensemble_de_données1] C:\Users\NIL\Desktop\SLIMANI2017.sav
```

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	160	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	160	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,782	14

Statistiques de total des éléments