

المهارات الإدارية في ضوء الفروق الفردية بين النوع بشركة سوناطراك بمنطقة أرزيو

Gender and management skills at Sonatrach Company, Arzew

إعداد

د. بزايد نجاة*1

¹ كلية العلوم الاجتماعية، مخبر البحث علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران 2، الجزائر.

تاريخ الاستلام : 2018/11/15 ؛ تاريخ القبول: 2019/10/20 تاريخ النشر : 2019/12/18

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى الكشف عن الفروق بين الإطارات النوع من حيث مهارات التأطير وتدريب الجماعات، والاتصال والعلاقات بين الأفراد، والتخطيط وتنظيم العمل، والشخصية، والموقفية، والتعلم. لتحديد هذه المهارات، تم استخدام استبيان يحتوي على (80) فقرة موزعة على (06) أبعاد تقيس المؤشر العام للمهارات الإدارية. أجريت الدراسة لشركة "سوناطراك" بأرزيو، على عينة مقصودة وهي فئة الإطارات وعددها 420 إطاراً. وقد توصلت النتائج إلى وجود فروق بين الإطارات الذكور والإناث من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات ومهارة التخطيط وتنظيم العمل بين الأفراد والمهارات الشخصية والمهارات الموقفية ومهارة التعلم لصالح الإطارات الذكور لشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران. كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق بين الإطارات الذكور والإناث من حيث المؤشر العام للمهارات الإدارية ومهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد لشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران لدى عينة البحث.

الكلمات المفتاحية: النوع، المهارات الإدارية، الإطارات.

Abstract :

This research aims to highlight the differences between of managers' genders in relation to supervision skills, coaching and group training, communication, interpersonal relations, planning and work organization, personality, attitudes and learning strategies. To determine these skills, a questionnaire was used, with (80) items, distributed in (6) dimensions, to measure the general managerial skills. The study was conducted at "Sonatrach" oil company at Arzew – Oran–, on a sample of 420 Managers. The results showed no differences between male and female managers in the general index of management skills, communication skills and interpersonal relations within the studied company.

Keywords: gender, managerial skills, intermediate manager.

* Corresponding author, e-mail:bezaid.najet@gmail.com

مقدمة:

تعتقد بعض المجتمعات، لحد عصرنا الحالي، أن الرجل لديه قدرة قيادة وتسيير أمور الحياة سواء أكانت داخل الأسرة أم خارجها، بينما المرأة هي قادرة على إدارة أمور بيتها فقط. و انطلاقاً من هذا الاعتقاد ظهر الاهتمام بدراسة المرأة وخصائصها ومجالات حياتها، والفروق بينها وبين الرجل في مجالات عديدة ومن أهمها مجال العمل. فرغبة المرأة وطموحها في تحقيق ذاتها جعلها تطمح في تولي مناصب إشرافية و خاصة بعد وصولها إلى مستوى تعليمي عالي، فأصبح هذا الأخير يؤهل المرأة على تولي مناصب إدارية وقيادية. و ترى أبوعلبة (2004) أن القدر المتاح للمرأة العاملة لأن تكون مشاركة في صنع السياسات وتحديدها، فهي مطالبة ببذل جهود خاصة على هذا الصعيد، لأن عناصر إدارة - عمل- في أي موقع أو مجال هي حلقات مترابطة وشديدة الاتصال بعضها مع بعض، بدءاً من تحديد السياسات، ومروراً بالخطط ووضع البرامج الكفيلة بتنفيذها، و انتهاء بمراجعتها وتقييمها. و تضيف أبوعلبة أن النساء العربيات تواجه في مجالات العمل الإداري و القيادي تحديداً حصارياً يتعلق بتحديد قيمة الإنسان العامل وتقييمه على أساس قدرته الإنجازية. و تختلف بالطبع طبيعة الأداء لدى المرأة العاملة بين إدارتها المنشأة الاقتصادية أو المؤسسة التربوية أو الصحية أو الاجتماعية، حيث النسبة العالية من النساء تعمل في هذه المواقع. (أبوعلبة، 2004: 39-40).

ف نظراً لحساسية مناصب المسؤولية والإشراف في اتخاذ القرارات واستمرارية المؤسسة، وتكيفها مع أهم التغيرات على المستويين الوطني والعالمي، تولي مؤسسة "سوناطراك" اهتماماً بالغاً للمهارات الإدارية. لهذا تهدف استراتيجية إدارتها للمهارات الإدارية للإطارات إلى خلق حوض للموارد البشرية وبالأخص الإطارات المؤهلة، وبالتالي يمكن انتقاء من هذا الحوض الإطارات الكفأة لتولي مناصب إدارية. تدخل إدارة المهارات الإدارية في سياق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بعيد المدى، و هي وسيلة من وسائل الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية لإعداد مخزون من مسيري المستقبل سواء أكانوا إناثاً أم ذكورا.

أدبيات البحث:**تعريف الإطارات وأصنافها.**

يعرف "كانفمان" (Kanfman 1968) الإطار على أنه شخص له سلطة المبادرة داخل نظام معين. إن مكانة الإطار تتضح وتتعرز عن طريق مبادرته خلال النشاط اليومي للمؤسسة. فالإطارات التي تقوم بسلطة المبادرة و القيادة داخل المؤسسة يطلق عليها غالباً (الجهاز العصبي للمؤسسة) لأنها هي التي تتولى مهمة التنظيم والتسيير واتخاذ القرار في المؤسسة (Kanfman, 1968: 12). إن الأصناف التي تندرج ضمن فئة الإطارات تختلف فيما بينها من حيث التكوين الذي تلقته وكذلك من حيث مناصب العمل وحسب التقسيم التقني للعمل داخل المؤسسة.

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

2. المهندسون: إطارات للمؤسسات الإنتاجية الصناعية أو الزراعية يتميزون بامتلاكهم لشهادة جامعية أو شهادة من المعاهد العليا، إلا أنهم في أغلب الأحيان يمارسون وظائف إدارية و تجارية و يمكن إدراجهم ضمن الإطارات المسيرة.

3. الإطارات التجارية والقانونية: و يحتلون فئة المدراء و يطلق عليهم إسم (Manager) بالإنجليزية في مجموعهم يمثلون نخبة المؤسسة أو منطشي المؤسسات.

4. الإطارات المتوسطة: هم الذين يقومون بوظيفة المراقبة والتنظيم، لهم نشاط ذو مستوى عالي من جهة النظرة التقنية. (Grethen, 1972 : 17)

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

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

تعريف المهارة: يعرف عامر (1992) المهارة أنها: "نتاج خبرة و تضافر سنوات من العمل والنشاط لتعطي في النهاية قدرة على الإبداع، والاستطاعة على التجاوب مع الواقع و تخطي الصعاب أو معالجة وضعية ما". (عامر، 1992: 38). وتدل المهارة حسب الوافي (2006) على الكفاءة أو القدرة التي تتجلى في التصرف الفعال في مواقف معينة (الوافي، 2006: 119). و تعد المهارة حسب مصطفى (2005) ضرورة لازمة للحصول على وظيفة و لتدرج الفرد في وظائف مناسبة على مدى حياته الوظيفية أو فرص نجاحه. كما تعد المهارات مصدرا رئيسيا آخر للفروق الفردية في مجال العمل. (مصطفى، 2005: 61). ويضيف الخوالدة (2004) أن المهارة هي القدرة الفعلية التي تمكنك من أداء عمل ما بدرجة متقنة و بوقت قصير قليل. و يضيف أنها أنماط من السلوك تستدعي معرفة نظرية و قدرة على الفعل و العمل تنسيقية. (الخوالدة، 2004: 215).

تجمع الباحثة في تعريفها للمهارة أنها القدرة على الأداء و النشاط الحركي في ظروف عمل معينة و محددة، و تتميز بالسرعة و الدقة و الجودة ، و هي هادفة في الوقت نفسه.

المهارات الإدارية.

انطلاقا من تحديد وظائف المسير المتداخلة و المتزامنة التي حددها الطيب (1995) يمكن تحديد المهارات التسييرية، إلا أنه لا بد من التطرق إلى أهم الوظائف. يمثل مفهوم الوظائف المعنية من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة، حصيلة تراكم المعارف النظرية و الممارسات العملية بخصوص طبيعة عمل المسير و مضمونه. لكن لا يوجد إجماع كامل بين المنظرين حول هذه الطبيعة الوظيفية لعمل المسير. وظائف المسير متداخلة و متزامنة و هي التخطيط و اتخاذ القرارات، و التنظيم و التوظيف، التوجيه و القيادة، و الرقابة. (الطيب، 1995: 19). و المهارات الإدارية حسب عريقات و آخرين (2011) هي انعكاس لقدرة القائد على إتباع النماذج السلوكية المختلفة التي يحتاجها للقيام بالأدوار المطلوبة بطريقة فعالة. (عريقات و آخرين، 2011: 58).

يمكن تعريف المهارات الإدارية هي تحقيق المسير أهدافه عن طريق العمال الذين هم تحت إشرافه، فأهم هذه المهارات الإدارية هي التقنية، والإنسانية، والنظرية، والنفسية الاجتماعية، و الفنية، و الفكرية، و الإدراكية... الخ.

أما التعريف الإجرائي للمهارة الإدارية فهي مستوى المعرفة و الإمام بالمهارات التالية: مهارة التأطير و تدريب الجماعات، و مهارة الاتصال و العلاقات بين الأفراد ، و مهارة التخطيط و تنظيم العمل، و مهارة القدرات الشخصية أو الفردية، و مهارة القدرات الموقفية، و مهارة التعلم.

أنواع المهارات الإدارية: أهم أنواع المهارات الإدارية هي كالتالي:

1- مهارات عقلية- معرفية: تصنف ناديا هايل السرور (1998) المهارات العقلية على النحو التالي:

أ . مهارات التفكير الإبداعي: و تتضح في القدرة على إعادة التنظيم، و الربط و الدمج، و التوظيف، و إعادة التسمية، و الحفز الذهني و الإضافة و الافتراض و التنظيم العكسي.

ب . مهارات التفكير الناقد: و تتضح في القدرة على الحكم من خلال معيار معين، و فحص الفرضيات، و التدعيم بالحقائق المختلفة، و تحديد الهدف، و إصدار التعميمات.

ج . مهارات التفكير المنطقي: تتلخص في القدرة على الاستقراء والاستقصاء والتضمين و وضع الأنظمة والقوانين وتمييز النماذج واستخلاص النتائج.(أبوهاشم، 2004:139).

إن أهم المهارات الإدارية للقائد حسب القحطاني (2008) هي إدارة الذات، إدارة الوقت، إدارة التغيير، إدارة ضغوط العمل، إدارة الصراع، إدارة الإخفاق، و إدارة الاجتماعات (القحطاني، 2008:239). و يضيف إلى ذلك المكاوي (2012) مهارات إدارية أخرى وهي مهارات التخطيط، مهارات إدارة شؤون الأفراد، مهارات التفويض، مهارات إدارة الصراع والضغط، ومهارات التحفيز. (المكاوي، 2012: 110). وقد رأى "جيردهام" (Guirdham 1990) أن هناك سبع مهارات يمكن اعتبارها أساسا للتفاعل الإنساني بالنسبة للمدير القائد سواء أكان ذلك على المستوى الفردي الخاص أم في بيئة العمل ، و تتضمن هذه المهارات تفسير سلوك الآخرين، تقديم الذات ، الاتصال ، الإقناع ، استخدام النفوذ أو الصلاحية، العمل مع الجماعات، القيادة.

من هذا الاستعراض للمهارات النفسية - الاجتماعية ، يتبين أنه ليس هناك اتفاق بين الباحثين على عدد هذه المهارات أو مسمياتها، غير أن هناك أمرا مؤكدا، هو اشتراك هؤلاء الباحثين في التأكيد على أهمية هذه المهارات النفسية-الاجتماعية بالنسبة للمدير و القائد بغض النظر عن تنوع عددها و مسمياتها.(هيجان، 1995:14).

تبين لكل من "برزوشيتيو" أوزلان (Barzucchetti, Ouzillean 1994) أن المهارات الإدارية تندرج بصفة عامة في دائرتين وهما: دائرة فكرية و معرفية و تتكون من "مهارات ذهنية": و هي القدرة على التحليل، و التركيب، و التخطيط و مراقبة المعلومة. و دائرة العلائقية و الوجدانية فهي تجمع سلوكيات مواجهة الآخرين: من بينها التحفيز، العمل في فرقة، التفويض... و انطلاقا من التعاريف العديدة للمهارات قد تنتمي بوضوح إلى دائرة أو أخرى (التحليل، التركيب، العمل الجماعي) و البعض الآخر ينتمي لكليهما مثل: المراقبة تنتمي إلى دائرة المعرفية (و هي القدرة على تحديد سرعة التجاوزات) و تنتمي إلى دائرة العلائقية (وهي اتجاهات نحو المرؤوسين أثناء مهمة مراقبة النتائج و كذلك الحث على المراقبة الذاتية (Barzucchetti, Ouzillean, 1994 : pp.93-94)

ويحدد جابر عبد الحميد جابر (1998) المهارات التالية:

2-مهارات الاتصال: و منها التحدث، الإصغاء، الكتابة، الملاحظة، تقديم التوجيهات، طرح الأسئلة و إرسال الإرشادات.
3-مهارات اجتماعية: مثل قيادة الآخرين، التفاعل مع الآخرين، مسابقة القواعد، ضبط الفرد لانفعالاته، اتباع توجيهات الآخرين، التعاون مع الآخرين، اتخاذ القرارات، التصرف بمسؤولية، مساعدة الآخرين.

و يحدد "بروكيفلد" (Brookfield 1991) المهارات في سبع أنواع هي على النحو التالي:
أ . مهارة استرجاع المعلومات.

ب . مهارة إدارة الوقت.

ج . مهارة وضع الأهداف.

د . مهارة حل المشكلات.

هـ . مهارة التفكير الناقد.

و . مهارة تدوين الملاحظات.

ز . مهارة القراءة والاستماع. (أبو هاشم، 2004: 11) .

و حدّدت بزاید (2016) المهارات الإدارية وهي المهارات اللينة التي لا بد أن تتوفر في القائد، والمشرف، والرئيس، والمدير والإطار والقيادة الوسطى في المنظمة في هذا العصر، وهي كالتالي:

- مهارات التأطير وتدريب الجماعات (Encadrement et Entraînement des Equipes Compétences): وهي مهارات خاصة بالقدرة على العمل في الجماعة، والتفكير الجماعي، و تسيير المهارات، وتقييم المهارات، و القيادة، والمتابعة، و تنشيط الجماعة، و المفاوضة، و التكوين ، و تنمية الآخرين ، و التحفيز، و التفاوض، و تنظيم الوقت ، وإدارة الاجتماع.

- مهارات الاتصال والعلاقات بين الأفراد (Compétence Communication et Relation Interpersonnelles) وهي مهارات خاصة بالقدرة على سير المقابلة، و الإقناع، و الإصغاء، و تسيير الصراع، و الاعتراف، و فهم الآخرين، والاعتراف بالأخطاء و العزائم، معرفة و فهم الاختلافات، و المتابعة، و الاتصال.

- مهارات التخطيط وتنظيم العمل (Compétences Planification et Organisation du Travail): وهي مهارات خاصة بالتنظيم، و تسيير التغيير، و التوقع، و التنسيق، و التتقيب، و تقييم النتائج، و تسيير مشروع، و تحديد الأولويات، و تسيير المخاطر، و تسيير الأزمات، و التحليل الاستراتيجي، و المراقبة.

- المهارات الشخصية (Compétences Personnelles): وهي مهارات خاصة بالقدرة على التكيف و المرونة، والتكوين الذاتي، و التقييم الذاتي، و التحكم في الذات، و الثقة بالنفس، و ذهنية البيع و التعامل مع الزبون، و الفضول الثقافي، و التحليل، و الاستنتاج، و حل المشاكل، و التصويب نحو النتائج، و المسؤولية، و الانتماء للمؤسسة، و تفتح الفكر.

- المهارات الموقفية (Compétences Situationnelles): و هي مهارات خاصة بالقدرة على أخذ القرارات بصفة عامة وخاصة في وضعية غامضة، و مقاومة الضغط والعزلة، و الاستقلالية، و القيادة، و تسيير الجماعة، و المبادرة، والمجازفة، و اغتنام الفرص، و التأثير، و تطوير العلاقات، و تسيير الضغط.

- مهارات التعلم (Compétences d'Apprentissage): و هي مهارات خاصة بالقدرة على الاستفادة من التجارب، والإبداع، والبحث عن المعلومات، والتعلم، والخبرة، وتسيير الأعمال، والدبلوماسية، والنقد.

قد يختلف الباحثون المذكورون في هذه الورقة في تسمية المهارات الإدارية بعينها إلا أنهم لا يختلفون كثيرا في تحديد الأبعاد التي تقيس كل مهارة في حد ذاتها. و لقد اتفق كل من بزاید و السرور، و أبو الهاشم و هيجان، و القحطاني، والمكاوي في بعض المهارات الإدارية. و يمكن تحديد المهارات الإدارية استنادا إلى تنفيذ المسير لخطته وأعماله ويحقق أهدافه من خلال آخرين أي العمال الذين يكونون تحت إشرافه كما أنه يكون مسؤولا عن كيفية أداء هذه الأعمال ومتابعتها. فأهم هذه المهارات الإدارية هي المهارات التقنية، و الإنسانية، و النظرية، و النفسية الاجتماعية، و الفنية، والفكرية، والإدراكية، و التأطير و تدريب الجماعات، و الاتصال و العلاقات بين الأفراد، و التخطيط و تنظيم العمل، والشخصية، و الموقفية، و التعلم... الخ.

الفروق بين الجنسين وأثارها في مجال العمل.

إن اختلاف المرأة عن الرجل من حيث التكوين و الطاقة الجسمانية، و التكوين النفسي و الدور البيولوجي و الاجتماعي الذي تؤديه، و المؤثرات الاجتماعية التي تعمل في ظلها، يؤدي بالتالي إلى تميز ظروف عمل المرأة عن الظروف الخاصة بالرجل على أساس أوجه الاختلاف الذاتية بينهما. و بذلك تتواجد في ساحة إدارة الموارد البشرية اعتبارات وظواهر جديدة و خاصة مرتبطة بالمرأة كعنصر متميز في قوة العمل.

يمكن عرض بعض القدرات التي تعتبر محلا للفروق بين الجنسين وتؤثر بالتالي على طاقات ميول كل جنس و إمكانية التكيف مع عمل معين.

بالنسبة للفروق بين الجنسين في القدرة اللفظية فإن هذه الفروق تبدأ منذ الطفولة المبكرة حيث تظهر الفروق بشكل عام على الأولاد في معظم النواحي في أداء اللفظي. و تستمر البنات بشكل عام في التفوق في المهارات اللغوية و في طلاقة التعبير. تمثل الفروق بين الجنسين مؤثرا هاما في مجالات الاختيار والتعيين والإشراف.(مصطفى، 2005:61).

من خلال الدراسات المقارنة حسب (Helgensen Consulting Group, 2001) يبين الرجال و النساء في المواقع القيادية ظهر أن المرأة القيادية لديها سمات تتشابه فيها مع الرجل القيادي ولكنها تتميز بمجموعة من السمات والخصائص تختلف فيها عن نظيرها الرجل ومن أهم تلك السمات و الخصائص ما يلي:

- تعمل المرأة بثبات كالرجل و لكنها تحتاج إلى وقت لتوضيح الفكرة لديها أكثر من الرجل.
- تجمع المرأة بين الأسرة و العمل فهي تهتم بأسرتها و تكون مرنة معها إضافة إلى عملها بما لا يتعارض معها في حين يفصل الرجل الأسرة عن أعماله.

- تفضل المرأة الاتصال الشخصي المباشر فهي تفضل المحادثة و التعاون بإنسانية قدر الإمكان بعيدا عن الهاتف أو الفاكس ...

- نشاطات المرأة القيادية أوسع منها عند الرجل القيادي فالمرأة تتضمن اهتمامات شخصية تختلف عادة عن طابع العمل.

- تركز المرأة القيادية اهتمامها على بيئة العمل القيادي و تقضي وقتا في ذلك حين يشعر بعض الرجال بالضجر من ذلك.

- تتبع المرأة طرقا فنية في القيادة. (البشاشة، 2008: 72).

رغم الفروق بين النوع من حيث الطاقة الجسمانية و الدور البيولوجي إلا أن هذا لا يمنع المرأة من تولي المناصب الإدارية الإشرافية، ففي هذا السياق سوف ندرس الباحثة الفروق بين النوع من حيث المهارات الإدارية في مؤسسة "سوناطراك" مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم (2) بأرزيو وهران.

منهجية البحث

مشكلة الدراسة :

تعتبر شركة "سوناطراك" من أهم الشركات على المستوى الوطني و الدولي، إلا أن هناك حساسية اتجاه تولي العنصر النسوي مناصب إدارية و قيادية و ذلك ناتج عن الخلفية الثقافية للمجتمع الجزائري. كما أن هناك تشكيا في قدرتها على تولي هذه المناصب و هذا ما لاحظته الباحثة أثناء الملاحظة بالمشاركة من خلال مسارها المهني بمركب تمييع الغاز الطبيعي بأرزيو رقم (2) و هو المجال الجغرافي للدراسة. فالإشكال المطروح في الشركة هو كالتالي: هل الإطارات الإناث أكثر كفاءة بالمقارنة مع الإطارات الذكور في تولي مناصب الإشراف و القيادة. و انطلاقا من هذا ذلك، تطرح الإشكالية العامة، هل يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث أبعاد المهارات الإدارية؟ و يتفرع من الإشكالية العامة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المؤشر العام للمهارات الإدارية بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران؟.

- هل يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث مهارة التأطير و تدريب الجماعات بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران؟.

- هل يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران؟.

- هل يوجد فرق بين الإطارات الذكور والإناث من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران؟.

- هل يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المهارات الشخصية بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران؟.

- هل يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المهارات الموقفية بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران؟.

- هل يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث مهارة التعلم بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران؟.

فرضيات البحث:

للإجابة عن الإشكاليات طرحت الفرضيات البحث التالية:

- يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المؤشر العام للمهارات الإدارية بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران.

- يوجد فرق بين الإطارات الذكور والإناث من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران.

- يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث مهارة الاتصال و العلاقات بين الأفراد بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران.

- يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث مهارة التخطيط و تنظيم العمل بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران.

- يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المهارات الشخصية بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران.

- يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المهارات الموقفية بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران.

- يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث مهارة التعلم بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في كون الموضوع يحمل في طياته إشكال الخلفية الثقافية للمجتمع الجزائري حول الفروق بين النوع المطروح على مستوى المجتمع والشركة في الوقت نفسه. رغم أن المجتمع في تقدم مستمر و خاصة فيما يتعلق بحرية و حقوق المرأة في التعليم و العمل و بالأخص فيتولي مناصب إدارية و قيادية في الشركات إلا أن نظرة المجتمع إلى المرأة لا ترقى إلى الخطابات و الشعارات.

هدف البحث:

تكمن أهداف الدراسة في محاولة الكشف عن:

- مدى قدرة المرأة على تولي مناصب إدارية وقيادية.

- وجود الفروق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المهارات الإدارية.

إجراءات البحث:

سيتم وصف في هذه الورقة البحثية، أداة البحث وخصائصها السيكمترية، و وصف عينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستعملة للتحقق من فرضيات الدراسة.

أداة البحث:

قامت الباحثة في مرحلة الدراسة الاستطلاعية بإعداد استبيان يقيس المهارات الإدارية استنادا للدراسات النظرية السابقة من أهمها أبو هاشم (2004)، الطيب (1995)، هيجان (1995) التي سعت إلى تحديد أهم المهارات الإدارية، فاحتوى الاستبيان على (80) فقرة موزعة على (06) مهارات إدارية و هي: مهارة التأطير و تدريب الجماعات، و مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد، و مهارة التخطيط وتنظيم العمل، والمهارات الشخصية، و المهارات الموقفية، ومهارة التعلم. واستمارة الخلفية الفردية تحتوي على متغير النوع، أدرج هذه المتغير قصد دراسة الفروق بين النوع و متغيرات البحث.

الخصائص السيكمترية لأداة البحث:

لتحقيق ثابت وصادق للاستبيان اختيرت عينة تتكون من (60) إطارا.

الثبات: لقد تم التأكد من الثبات عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ: و كانت النتيجة 0,902

الصدق: تم الاعتماد على صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين كل بعد والاستبيان ككل.

جدول رقم (1) يبين نتائج التناسق الداخلي بين الأبعاد والمؤشر العام للمهارات الإدارية

الأبعاد	معامل الارتباط
1 مهارة التأطير وتدريب الجماعات	0,811
2 مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد	0,819
3 مهارة التخطيط وتنظيم العمل	0,807
4 مهارة القدرات الشخصية أو الفردية	0,831
5 مهارة القدرات الموقفية	0,775
6 مهارة التعلم	0,888

يتبين من خلال الجدول رقم (1) أن معاملات الارتباط للتناسق الداخلي بين الأبعاد و المؤشر العام للمهارات الإدارية تتراوح بين 0,775 و 0,888 و هي معاملات مرتفعة مما يدل أن استبيان المهارات الإدارية يتمتع بدرجة عالية من الثبات، و بهذا يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

عينة البحث: أجريت الدراسة بمؤسسة سوناطراك مركب تمبيغ الغاز الطبيعي بأرزويو رقم (2)، على عينة اختيرت بطريقة قصدية، عددها 420 إطارا.

جدول رقم (2) يبين توزيع العينة حسب النوع.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الذكور	344	82,00 %
الإناث	76	18,00 %
المجموع	420	100 %

يبين الجدول رقم (2) أن عدد الإطارات الذكور 344 بنسبة 82 % بينما بلغ عدد الإطارات الإناث 76 بنسبة 18%.
الأسلوب الإحصائي: اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة لتحليل المعطيات على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، فاستعملت الأدوات الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، و استخدام اختبار "t" لتحديد الفروق المعنوية بين متغيرات الدراسة، و مربع (إيتا) (μ^2) للكشف عن حجم الأثر.

عرض النتائج.

الفرضية الأولى: يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المؤشر العام للمهارات الإدارية بشركة "سوناطراك" بأرزويو وهران.

جدول رقم (03) يبين الفروق بين النوع من حيث المؤشر العام للمهارات الإدارية.

المهارات الإدارية	النوع	ن	م	ع	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة المعنوية 0,05
المؤشر العام للمهارات الإدارية	الذكور	34	251,21	108,43	1,157	غير دالة
	الإناث	76	235,21	112,23		

يبين الجدول رقم (3) أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,157 و هي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 و عند درجة حرية 418 وبالتالي تم قبول الفرض الصفري و رفض فرض البحث أي لا توجد فروق دالة إحصائية بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المؤشر العام للمهارات الإدارية. وهذا يؤشر على عدم تحقق الفرضية.

الفرضية الثانية: يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث مهارة التأطير و تدريب الجماعات بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران.

جدول رقم (4) يبين الفروق بين النوع من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات

المهارات الإدارية	النوع	ن	م	ع	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة المعنوية 0,05	مربع إيتا (μ^2)	حجم الأثر
التأطير وتدريب الجماعات	الذكور	34	56,16	7,28	2,929	دالة	0,01	بسيط
	الإناث	76	53,36	8,69				

يبين الجدول رقم (4) إلى أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 2,929 و هي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 و عند درجة حرية 418 الفرق الملاحظ بين متوسطي درجاتهم يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية. و بالتالي ثم قبول فرض البحث و رفض الفرض الصفري أي يوجد فروق دالة إحصائيا بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات لصالح الإطارات الذكور. و هذا يدل أن الفرضية تحققت. و تشير النتائج المتعلقة بالجدول نفسه إلى أن حجم الأثر بين الإطارات الذكور والإناث بسيط.

الفرضية الثالثة: يوجد فرق بين الإطارات الذكور والإناث من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران.

جدول رقم (5) يبين الفروق بين النوع من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد

المهارات الإدارية	النوع	ن	م	ع	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة المعنوية 0,05
الاتصال والعلاقات بين الأفراد بين الأفراد	الذكور	344	40,15	6,29	1,329	غير دالة
	الإناث	76	39,08	6,69		

يبين الجدول رقم (5) أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,329 و هي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 و عند درجة حرية 418 و بالتالي ثم قبول الفرض الصفري و رفض فرض البحث أي لا يوجد فروق دالة إحصائيا بين الإطارات الذكور والإناث من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. وهذا يدل أن الفرضية لم تحقق.

الفرضية الرابعة: يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث مهارة التخطيط و تنظيم العمل بين الأفراد بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران.

جدول رقم (6) يبين الفروق بين النوع من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل بين الأفراد

المهارات الإدارية	النوع	ن	م	ع	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة المعنوية 0,05	مربع إيتا (μ^2)	حجم الأثر
التخطيط وتنظيم العمل بين الأفراد	الذكور	344	46,08	7,41	2,274	دالة	0,01	بسيط
	الإناث	76	43,86	8,93				

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي 2,274 و هي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0,05 و عند درجة حرية 418 و بالتالي تم قبول الفرض البحث و رفض الفرض الصفري أي توجد فروق دالة إحصائياً بين الإطارات الذكور والإناث من حيث مهارة التخطيط و تنظيم العمل و ذلك لصالح الذكور. يظهر من خلال الجدول رقم (6) وجود فروق دالة إحصائياً بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المهارات الشخصية لصالح الإطارات الذكور. و تشير النتائج المتعلقة بالجدول نفسه إلى أن حجم الأثر بين الإطارات الذكور و الإناث بسيط.

الفرضية الخامسة: يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المهارات الشخصية بشركة "سوناطراك" بأرزو وهران.

جدول رقم (7) يبين الفروق بين النوع من حيث مهارات الشخصية

المهارات الإدارية	النوع	ن	م	ع	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة المعنوية 0,05	مربع إيتا (μ^2)	حجم الأثر
مهارات الشخصية	الذكور	344	59,39	7,76	1,790	دالة	0,01	بسيط
	الإناث	76	57,59	8,61				

يبين الجدول رقم (7) أن القيمة (ت) المحسوبة تساوي 1,790 و هي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 و عند درجة حرية 418 و بالتالي تم قبول الفرض البحث و رفض الفرض الصفري أي يوجد فروق دالة إحصائياً بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المهارات الشخصية لصالح الذكور. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت. و تشير النتائج المتعلقة بالجدول نفسه إلى أن حجم الأثر بين الإطارات الذكور و الإناث بسيط.

الفرضية السادسة: يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث المهارات الموقفية بشركة "سوناطراك" بأرزو وهران.

جدول رقم (8) يبين الفروق بين النوع من حيث مهارات الموقفية

المهارات الإدارية	النوع	ن	م	ع	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة المعنوية 0,05	مربع إيتا (μ^2)	حجم الأثر
المهارات الموقفية	الذكور	34	49,50	6,95	2,756	دالة	0,01	بسيط
	الإناث	76	47,01	7,85				

يبين الجدول رقم (8) أن القيمة (ت) المحسوبة تساوي 2,756 و هي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 و عند درجة حرية 418 و بالتالي تم قبول الفرض البحث و رفض الفرض الصفري أي يوجد فروق دالة إحصائياً بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث مهارة القدرات الموقفية و ذلك لصالح الذكور. يتضح من خلال هذه النتيجة أن الفرضية تحققت. و تشير النتائج المتعلقة بالجدول نفسه إلى أن حجم الأثر بين الإطارات الذكور و الإناث بسيط.

الفرضية السابعة: يوجد فرق بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث مهارة التعلم بشركة "سوناطراك" بأرزو وهران.

جدول رقم (9) يبين الفروق بين النوع من حيث مهارة التعلم

المهارات الإدارية	النوع	ن	م	ع	قيمة (ت) المحسوبة	الدلالة المعنوية 0,05	مربع إيتا (μ^2)	حجم الأثر
التعلم	الذكور	344	49,69	7,29	2,648	دالة	0,01	بسيط
	الإناث	76	47,17	8,43				

يبين الجدول رقم (9) أن القيمة (ت) المحسوبة تساوي 2,648 و هي قيمة دالة عند مستوى الدلالة 0,05 و عند درجة حرية 418 و بالتالي تم قبول الفرض البحث و رفض الفرض الصفري أي توجد فروق دالة إحصائياً بين الإطارات الذكور و الإناث من حيث مهارة التعلم، و ذلك لصالح الذكور والفرق الملاحظ بين متوسطي درجاتهم يرقى إلى مستوى الدلالة الإحصائية و هذا يدل أن الفرضية تحققت. و تشير النتائج المتعلقة بالجدول نفسه إلى أن حجم الأثر بين الإطارات الذكور و الإناث بسيط.

مناقشة النتائج.

مناقشة الفرضية الأولى:

تفسر هذه النتائج أن الإطارات الذكور و الإناث لا تختلف فيما بينها من حيث المؤشر العام للمهارات الإدارية. أي أن لديهم نفس مستوى مهارات التأطير و تدريب الجماعات، ومهارات الاتصال والعلاقات بين الأفراد، ومهارات التخطيط وتنظيم العمل، ومهارات الشخصية، والمهارات الموقفية، ومهارات التعلم. و هذه النتيجة جاءت عكس ما ذكره مصطفى (2005) بأن المهارات مصدر رئيسي آخر للفروق الفردية في مجال العمل.

مناقشة الفرضية الثانية:

تفسر هذه النتائج أن الإطارات الذكور والإناث تختلف فيما بينها من حيث مهارة التأطير وتدريب الجماعات، وذلك لصالح الذكور وأن حجم الأثر بسيط. و هذا يعني أن الإطارات الذكور بمؤسسة "سوناطراك" بمركب تميمع الغاز الطبيعي رقم (2) بأرزو أكثر قدرة على قيادة الأفراد التي تتمثل في تأطيرهم وتدريبهم. فالإطارات الذكور أكثر تحكما في المهارات خاصة بالقدرة على العمل في الجماعة، و التفكير الجماعي، و تسيير المهارات، و تقييم المهارات، و القيادة، و المتابعة، و تنشيط الجماعة، و المفاوضة، و التكوين، و تنمية الآخرين، و التحفيز، و التفاوض، و تنظيم الوقت، و إدارة الاجتماع. و هذه النتيجة جاءت لتؤكد ما ذكره مصطفى (2005) بأن المهارات مصدر رئيسي آخر للفروق الفردية في مجال العمل. و يشير كذلك جابر عبد الحميد جابر (1998) أن المهارات مثل قيادة الآخرين، و التفاعل مع الآخرين، و مسايرة القواعد، و ضبط الفرد لانفعالاته، و إتباع توجيهات الآخرين، و التعاون مع الآخرين، و اتخاذ القرارات، و التصرف بمسؤولية، و مساعدة الآخرين. فالإطارات الذكور أكثر تحكما فيها حسبما ذكره جابر عبد الحميد جابر. ولا تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات المقارنة حسب (Consulting Group, 2001 Helgensen) بين الرجال و النساء في المواقع القيادية حيث ظهر أن المرأة القيادية تركز اهتمامها على بيئة العمل القيادي وتقضي وقتا في ذلك حين يشعر بعض الرجال بالضجر من ذلك.

مناقشة الفرضية الثالثة:

تفسر هذه النتائج أن الإطارات الذكور و الإناث لا تختلف فيما بينها من حيث مهارة الاتصال والعلاقات بين الأفراد. أي لديهم المهارات نفسها وهي سير المقابلة، والإقناع، والإصغاء، و تسيير الصراع، والاعتراف، و فهم الآخرين، و الاعتراف

بالأخطاء و العزائم، معرفة و فهم الاختلافات، و المتابعة، و الاتصال، لأنها تندرج في ممارساتها و تطبيقاتها في مناصب عملهم. و قد يكون ذلك ناتجا عن عدم اختلافهم من حيث المهام الموكلة لهم.

مناقشة الفرضية الرابعة:

تفسر هذه النتائج أن الإطارات الذكور و الإناث تختلف فيما بينها من حيث مهارة التخطيط وتنظيم العمل، و ذلك لصالح الذكور و أن حجم الأثر بسيط. و هذا يعني أن الإطارات الذكور بمؤسسة "سوناطراك" مركب تمييع الغاز الطبيعي 2 أكثر قدرة على التخطيط و تنظيم العمل و المتمثلة في مهارات التنظيم، و تسيير التغيير، و التوقع، و التنسيق، و التقريب، و تقييم النتائج، و تسيير مشروع ، و تحديد الأولويات، و تسيير المخاطر، و تسيير الأزمات، و التحليل الاستراتيجي، و المراقبة، و تحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، و القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام و الدوائر و الوحدات و بين هذه المتطلبات و متطلبات البيئة الخارجية. يؤكد محمد أبو هاشم (2004) أن مهارة التخطيط هي إحدى المهارات الإدارية الأولى التي يجب أن تتوفر فيمن يشغل وظيفة أو يؤدي مهمة في أي عمل إداري عامة. فهي وظيفة من وظائف الإدارة و بدونها لا نستطيع التوصل إلى ما نهدف إليه، و هذا من منطلق أن التخطيط ما هو إلا دراسة للواقع بهدف التعرف عليه لتحديد المشكلات و الإمكانيات و المواد المتاحة بهدف التوصل إلى وضع الخطط و تنفيذها ثم المتابعة و تقييمها. كما أن هذه النتيجة تتعارض مع ما توصل إليه مصطفى (2005) حيث ذكر أن البنات تستمر بشكل عام في التفوق في المهارات اللغوية و يتفوقن في طلاقة التعبير. و لا تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات المقارنة حسب (Helgensen Consulting Group, 2001) بين الرجال و النساء في المواقع القيادية بحيث ظهر أن المرأة القيادية تفضل الاتصال الشخصي المباشر و تفضل المحادثة و التعاون بإنسانية قدر الإمكان بعيدا عن الهاتف أو الفاكس...

مناقشة الفرضية الخامسة:

تفسر هذه النتائج أن الإطارات الذكور و الإناث يختلفون فيما بينهم من حيث مهارة القدرات الشخصية أو الفردية لصالح الإطارات الذكور و أن حجم الأثر بسيط. و هذا يعني أن الإطارات الذكور بمؤسسة "سوناطراك" مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم (2) يمتازون بمهارة القدرات الشخصية أو الفردية المتمثلة في مهارات التكيف/ المرونة، و التكوين الذاتي، و التقييم الذاتي، و التحكم في الذات، و الثقة بالنفس، و ذهنية البيع و الزبون، و الفضول الثقافي، و التحليل، و الاستنتاج، و حل المشاكل، و التصويب نحو النتائج، و المسؤولية، و الانتماء للمؤسسة، و تفنح الفكر. و هذا ما يؤكد جابر عبد الحميد جابر (1998) أن المهارات مثل قيادة الآخرين، التفاعل مع الآخرين، مساهمة القواعد، ضبط الفرد لانتفاعاته، إتباع توجيهات الآخرين، التعاون مع الآخرين، اتخاذ القرارات، التصرف بمسؤولية، مساعدة الآخرين. إلا أن هذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات المقارنة حسب (Helgensen Consulting Group, 2001) بين الرجال و النساء في المواقع القيادية و ظهر أن نشاطات المرأة القيادية أوسع منها عند الرجل القيادي فالمرأة تتضمن اهتمامات شخصية تختلف عادة عن طابع العمل. و تركز المرأة القيادية اهتمامها على بيئة العمل القيادي و تقضي وقتا في ذلك حين يشعر بعض الرجال بالضجر من ذلك. و تتبع المرأة طرقا فنية في القيادة.

مناقشة الفرضية السادسة:

تفسر هذه النتائج أن الإطارات الذكور و الإناث تختلف فيما بينها من حيث مهارة القدرات الموقفية. لصالح الذكور و أن حجم الأثر بسيط. إن الإطارات الذكور بمؤسسة "سوناطراك" مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم (2) تختلف عن الإطارات الإناث من حيث القدرة على تحليل المواقف الصعبة. فالإطارات الذكور لديهم مهارات اتخاذ القرارات بصفة عامة و خاصة في وضعيات غامضة، و مقاومة الضغط و العزلة، و الاستقلالية، و القيادة، و تسيير الجماعة، و المبادرة، و

المجازفة، و اغتنام الفرص، و التأثير، و تطوير العلاقات، و تسيير الضغط. فهذه النتيجة لا تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات المقارنة حسب (Helgensen Consulting Group, 2001) بين الرجال و النساء في المواقع القيادية ظهر أن المرأة القيادية تعمل بثبات كالرجل و لكنها تحتاج إلى وقت لتوضيح الفكرة لديها أكثر من الرجل، و تتبع المرأة طرقاً فنية في القيادة.

مناقشة الفرضية السابعة:

تفسر هذه النتائج أن الإطارات الذكور والإناث تختلف فيما بينها من حيث مهارة التعلم وذلك لصالح الذكور أن حجم الأثر بسيط. إذ أن الإطارات الذكور بمؤسسة "سوناطراك" مركب تمييع الغاز الطبيعي رقم (2) تختلف عن الإناث بخصائص نفسية سامية مثل القدرة على التعلم أي من حيث مهارات الاستفادة من التجارب، والإبداع، والبحث عن المعلومات، والتعلم، والخبرة، و تسيير الأعمال، و الدبلوماسية، و النقد. فحسب ما جاء به "بروكيفلد" (1991) (Brookfield) المهارات في سبع أنواع هي: مهارة استرجاع المعلومات، مهارة إدارة الوقت، مهارة وضع الأهداف، مهارة حل المشكلات، التفكير الناقد، مهارة تدوين الملاحظات، و مهارة القراءة و الاستماع. يختلف الإطارات الذكور عن الإطارات الإناث فيما ذكره "بروكيفلد".

استنتاجات و اقتراحات

تستخلص الباحثة أن دراسة الفروق بين النوع جد مهمة في المجال المهني ابتداء من عملية التوظيف إلى التسيير بالكفاءات و المهارات و أهمها المهارات الإدارية خلال مسارهم المهني. فتوصلت هذه الدراسة إلى وجود فروق بين الإطارات الذكور والإناث من حيث مهارة التأطير و تدريب الجماعات و مهارة التخطيط و تنظيم العمل بين الأفراد والمهارات الشخصية والمهارات الموقفية ومهارة التعلم لصالح الإطارات الذكور بحجم الأثر بسيط، وعدم وجود فروق بين الإطارات الذكور والإناث من حيث المؤشر العام للمهارات الإدارية و مهارة الاتصال و العلاقات بين الأفراد بشركة "سوناطراك" بأرزيو وهران. و لهذا تقترح الباحثة ما يلي:

- الاهتمام بالفروق الفردية بين النوع في الوسط المهني.
- دراسة المهارات بصفة عامة و المهارات الإدارية بصفة خاصة بالمؤسسات الجزائرية، داخل الأبعاد الثقافية للمجتمع الجزائري.
- فمن أجل أن تحقق سوناطراك أهدافها على المدى القصير و البعيد فلا بد عليها أن يكون لديها إطارات ذات كفاءة عالية في عملية التسيير والإدارة.
- اعتماد سوناطراك على تخطيط استراتيجي لمواردها البشرية وخاصة فئة الإطارات.
- توفير الوسائل والتكنولوجيا الحديثة في تحديد الإطارات ذوي كفاءات عالية لتولي مناصب التسيير والإشراف سواء أكانوا ذكورا أم إناثا.
- تطوير و تنمية المهارات الإدارية للإطارات حديثة التوظيف تماشياً مع التطورات العالمية.
- إعطاء فرص التسيير لكل من الإطارات الذكور و الإناث.

قائمة المراجع

- أبو هاشم، محمد (2004). سيكولوجية المهارات. ط1، القاهرة: مكتبة الزهراء الشرق.
- أبوعلبة، علة محمود، (2004)، المرأة العربية العاملة المعوقات ومتطلبات النجاح في العمل القيادي، مصر: منشورات المنظمة العربية الإدارية.
- البشابشة، عبير طایل فرحان، (2008)، درجة ممارسة المرأة القيادية للمهارات الإبداعية في عملية، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الخوالدة، محمد محمود(2004)، أسس بناء المناهج التربوية وتصميم الكتاب التعليمي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الطيب، محمد الرفيق (1995). مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف، تقنيات، التسيير وتنظيم المنشأة. الجزائر: لديوان المطبوعات الجامعية.
- عامر، سعيد (1992). استراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات. الطبعة الأولى، مصر: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- عريقات، أحمد يوسف، عبد الهادي، توفيق صالح، الطراونة، حسين احمد، وأبو الرب، عبد المعطي سليمان، (2011)، المفاهيم الإدارية الأساسية: النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- فرحات، أحمد (1984). التكوين والعمل. مجلة المجاهد، العدد 1404.
- القحطاني، سالم سعيد، (2008)، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، الطبعة الثانية، الرياض: المؤلف.
- مصطفى، أحمد سيد (2005). إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل. القاهرة: المعادي الجديدة.
- المكاوي، عاطف عبد الله، (2012)، العلوم الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
- هيجان، عبد الرحمن أحمد (1995). "المدير والقائد الإداري، تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة". مجلة الإدارة العامة، العدد77، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الوافي، عبد الرحمن (2006). قاموس مصطلحات علم النفس. عربي- فرنسي. دار الآفاق.
- Barzucchetti , S et Ouzilleau, C, (1994), Bilan de compétences des managers, édition d'organisation , Paris ,France.
- Grethen, A, (1972), La formation des cadres moyens adultes, Unesco, Paris,
- Kanfman, A, (1968), Les cadres et la révolution informatique, entreprise moderne, Paris.