



معايير قياس كفاءة الإطارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية

"دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية

- سونطراك فرع "Aval" بوهران -

إشراف:

أ. د . بوحسون العربي

إعداد الطالبة :

بلحاج وسيلة



لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر (أ)	د. حجال سعود
مشرفا و مقرا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بوحسون العربي
عضوا مناقشا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر (أ)	د. بلغيث عبد المجيد
عضوا مناقشا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر (أ)	د. عطار عبد الحفيظ
عضوا مناقشا	جامعة تيارت	أستاذ محاضر (أ)	د. مارييف منور
عضوا مناقشا	جامعة تيارت	أستاذة محاضر (أ)	د. ملوكي جميلة

السنة الجامعية: 2016-2017 م



إهداء

تتناثر أوراقى ويعجز قلبي لفقر الكلمات عن وصفك

يا من

جعلت تاج على راسي أتغنم به وأتفاخر

إلى

رمز العطاء والفناء الذي لا ينتهي كالأمل المتجدد في حياتي

أبي الغالي أطال الله في عمره

رسمت اعشق زخرفتها تنير دروبي بالعواطف

يا

مصدر الحنان والأمان فمن تحت قدمها ننال الجنة

إلى

النقاء المتجلي في حياتي إلى أعلى ما في هذا الوجود

أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى سندي في الحياة بعد الله عز وجل اهدي لكما هذا العمل المتواضع

شكر وعرفان

الشكر أولا لله أحمدته تعالى على توفيقني في طلب نعمة العلم وأعاني في إنجاز هذا العمل كما:

✓ أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور "بوحسون العربي" الذي تفضل للإشراف على هذه الأطروحة و أجاد الإشراف بنصائحه المستمرة والهادفة، ودعمه طيلة فترة إنجازها ، وسعة صدره ، ونقدره على روحه العلمية وأمانته، ومهما قلنا أو شكرناه على أي جهد بذله فجازاه الله خيرا .

✓ أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم قراءة هذه الأطروحة وتسجيل ملاحظاتهم وانتقاداتهم و الاستفادة منها .

✓ أتقدم بالشكر الجزيل إلى الذين قدموا لي يد المساعدة في هذه الأطروحة .

يعد موضوع الإطارات الصناعية موضوعا سوسيولوجيا جديرا بالإهتمام والبحث فيه ، نظرا للمكانة التي يحتلوها في بناء المؤسسة الاقتصادية والتنظيمات ككل ، إضافة إلى كونهم فئة مهنية وإجتماعية من فئات المجتمع وشريحة من شرائحه الوسطى التي أفرزتها السيورة، أي التحول والتطور في المجال التقني الذي جعل من هذه الفئة تظهر التطور الإقتصادي والإجتماعي للمجتمعات الإنسانية المعاصرة.

فقد عرفت الجزائر في السنوات الأخيرة تحولات كثيرة و متسارعة على جميع الأصعدة، منها التحولات التي عرفتها في مجال التنظيم وتسيير الموارد البشرية من خلال تطبيق السياسات التنموية ، وأرادت أن ترفع تحديات التجديد ، فوكلت هذه المهمة إلى الإطارات الصناعية حيث صرح "عناصر العياشي" في إحدى بحوثه الميدانية: " أن الإطارات في زمن المشاريع التنموية الكبرى يمثلون الحامل الإجتماعي لمشروع المجتمع الحديث حيث ساد الاعتقاد في القوة الخارقة للتكنولوجيا والتأثير السحري للتصنيع ، الذي يكتسح بقوة البنى التقليدية للمجتمع ويقضي على مؤسساته وتنظيماته القديمة ، حاملا معه بنى إجتماعية حديثة ومنظومات معيارية و قيمية جديدة تتلاءم مع روح العصر في القرن العشرين" ¹ ، كما أن بروز هذه الفئة في الجزائر نالت إهتمام العديد من الباحثين في علم الإجتماع منهم **عناصر العياشي** في دراسته "للنخب الصناعية في الجزائر" ، وكذا **ميراني حسان** في دراسته "الهوية المهنية والاجتماعية للإطارات في المؤسسة" ، وكذا **مراد مولاي الحاج** في دراسته "للأبعاد الثلاث للإطارات الصناعية **والعايب سليم** في "هندسة تسيير الإطارات الصناعية" و**شليل عبد اللطيف** في البحث عن الكفاءة لهذه الفئة..... الخ ، حيث حاول كل منهم إعطاء تصورات ورؤى أكثر وضوحا تساهم في الكشف عن موقع هذه الفئة ودورها في المجتمع الصناعي المعاصر ،

¹ - العياشي عناصر ، الإطارات الصناعية مواقع، وادوار، مسارات ، تمثلات ، منشورات Crasc ، دفاتر المركز رقم 02 ،

وخصائص هويتها المهنية ، ومواقعهم في تنظيم المؤسسة والمجتمع ، وتمثلاتهم لأدوارهم ، ومساراتهم التعليمية ، إلى غير ذلك.

ولأننا نشهد في الوقت الراهن أن المناصب القيادية كالإطارات توكل في أغلب الأحيان إلى ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة والمتكونة تكويناً علمياً مستمراً ، وأن المؤسسات تبحث عن تحديات التجديد وتحقيق التنمية ، و تتطلب وجود الكفاءة ، باعتبارها بعد فرضته المتغيرات التي عرفها العالم والتطور التكنولوجي ، وضمن هذا الإطار تبرز الأهمية الإستراتيجية للكفاءات وتطويرها ، مما يتطلب من المؤسسة الرغبة في التقدم أن تحسن الإستثمار في إمكانياتها البشرية وجذب أنواع المهارات والمعارف حتي تضمن لها البقاء ، فإذا كان نجاح المؤسسة وتفوقها ونمو الدول ورفيها يرتبط إلى وقت قريب بالإمكانية المادية والثروات الطبيعية ، فإن التجارب الراهنة تتعلق بدول حققت قفزات عملاقة في مجال التصنيع والتنمية الإقتصادية ، مرتكزة على إطارات صناعية لها كفاءات عالية .

إن الهدف من دراستنا هذه هو معرفة معايير قياس الكفاءة لفئة الإطارات الصناعية في المؤسسة الصناعية بسونطراك ، ولإثراء هذا العمل والإجابة على الإشكالية ، قسمنا بحثنا إلى ستة فصول ما بين الجانب النظري والتطبيقي ، إضافة إلى المدخل المنهجي وذلك بتحديد منهجية البحث المتبعة من " أسباب إختيار الموضوع الذاتية والموضوعية ، وأهميته ، وطرح الإشكالية وتحديد أبعادها ، المنهج الذي إعتدنا عليه وأدوات الدراسة ، وتحديد العينة ، وأهم الصعوبات التي واجهتنا خلال فترة البحث .

أما الفصل الأول : تطرقنا فيه إلى تطور الكفاءة ضمن تطور نظريات التنظيم والإدارة من الكلاسيكية إلى الحديثة بما فيها الإدارة العلمية للعمل ، فالعلاقات الإنسانية ، والنظريات الحديثة بما فيها المقاربات النسقية ، الوظيفية ، البنائية ، والنظريات السوسيولوجية ، وإبراز عنصر الكفاءة وتطوره والإهتمام به أكثر .

في الفصل الثاني : تناولنا مفهوم الكفاءة المهنية ،أبعادها ،أسباب ظهورها ، أنواعها ، أهم مراحل تطورها ، نظريات الكفاءة والمقاربات ، وكذا أهميتها في تنمية المورد البشري في المؤسسات العصرية .

وفي الفصل الثالث : تناولنا تحديد مفهوم الإطارات الصناعية ، نبذة تاريخية عن ظهور الإطارات في الجزائر، حسب تطور المؤسسة الإقتصادية ، أنواع ومستويات الإطارات الصناعية، وبروزها كنخبة في المجتمع ، أبعاد هذه الفئة ،أدوارها وصفاتها ، وكذا كيفية توظيف الإطارات في المؤسسة أنهم يمثلون الحامل لمشروع التنموي في الجزائر .

أما في الفصل الرابع : تطرقنا إلى أهم معايير قياس الكفاءة ،وفيه حددنا معايير أولها الشهادة العلمية ، أنواع الشهادات ، كيفية الحصول عليها ، أثر التعليم العالي علي سوق العمل ، وظائفها في تنمية الموارد ، وكذا تحديد مجهودات الدولة في إدماج حاملي الشهادات الجامعية في مؤسسات العمل، ثم الخبرة المهنية ، ومراحل الحصول عليها عبر الأقدمية والحصول على الترقيات وغيرها ، وكذا إتخاذ القرار والمخاطرة فيه .

وفي الفصل الخامس: وهو الفصل الميداني إحتوى على الأسس المنهجية للدراسة ، مجالاتها، التعريف بالمؤسسة ، توضيح العينة ، والمنهج ، والمكان والزمان ، وتحديد المتغيرات، وتحديد المعطيات السوسيو ديمغرافية.

وفي أخيرا الفصل السادس : تضمن عرض و تحليل البيانات من خلال دراسة التأهل العلمي للإطارات و الخبرة المهنية ، ومعايير التوظيف والتكوين ،الترقية، إتخاذ القرار، مخاطرة فيه، ومناقشة الفرضيات والنتائج ،وتقديم إستنتاج عام، ثم الخاتمة العامة.

الطالبة : بلحاج وسيلة

تلمسان يوم: 25 نوفمبر 2016

المدخل

منهجية الدراسة والتقنيات المتبعة

1. دوافع إختيار الموضوع
2. أهمية الدراسة
3. الدراسات السابقة
4. تحديد الإشكالية
5. صياغة الفرضيات
6. تحديد المفاهيم الإجرائية
7. صعوبات البحث

I. دوافع اختيار الموضوع:

إن إختيارنا لموضوع "معايير كفاءة الإطار الصناعي الجزائري" لم يأت من عدم وإنما هو نابع من أسباب تتعلق بذواتنا وأخرى علمية وموضوعية :

دوافع ذاتية:

✓ ، إن إختيارنا لفئة الإطارات الصناعية نابع من رغبة شخصية ، كون الباحثة لها رغبة شديدة للمناصب القيادية ، وحبها لهذه المكانة المميزة التي يصل إليها نسبة قليلة من الناس، وأمنيتها في الحصول على مركز إطار سامي في مؤسسة صناعية ، وكذا رغبتها في معرفة مدى كفاءة هذه الإطارات ومعايير قياس كفاءتهم .

✓ يعتبر موضوع "كفاءة الإطارات الصناعية" من الإهتمامات الحديثة في التنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية والتسيير، هو تخصص الباحثة واختيار موضوع الدكتوراه يتمحور حول تسيير الكفاءات كمطلب جديد في المؤسسات الجزائرية .

دوافع موضوعية:

✓ معرفة مدى كفاءة الإطارات الصناعية في رفع بالمستوى التسييري وتحقيق النجاح للمؤسسة خصوصا وتحقيق التنمية عموما .

✓ تعتبر الكفاءة أحد التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسة الجزائرية .

✓ تشجيع الأستاذ المشرف للتحدي لهذا الموضوع بالبحث والدراسة بإعتباره من صلب مواضيع بتخصصي العلمي وهو التنمية البشرية .

✓ قلة الدراسات والأبحاث العلمية والسوسولوجية التي تناولت التحليل العلمي والموضوعي "لمعايير كفاءة الإطارات الصناعية" أي القوى البشرية المؤهلة.

✓ الإهتمام بالعنصر البشري الذي هو حجر الأساس بالنسبة لأي مؤسسة إقتصادية أو إجتماعية أو أخرى كما أن الإطارات والمسيرين والمديرين هم البصمة بالنسبة للمؤسسة "فنخبة المجتمع هم الإطارات" . و هذه أهم الأسباب التي دفعتنا لإختيار هذا الموضوع .

II. أهمية الدراسة :

✓ يعتبر هذا البحث كمبادرة لدراسة إشكالية معايير الكفاءة للإطارات الصناعية وضرورة الإهتمام بالتسيير .

✓ إبراز أهم معايير قياس الكفاءة من شهادات عالية ،خبرات مهنية ، في العمل ، معارف، مهارات ،وأخذ القرار وتحمل المسؤولية ومعرفة الإطارات الكفؤة.

✓ المساهمة في إثراء الدراسة بمختلف المعلومات والدراسات التي سبقتها والمتعلقة بالتسيير والإدارة والكفاءة، والإطارات لتحقيق التنمية الوطنية .

✓ إكتشاف الكفاءات ذات المهارات والقدرات المتميزة للإعتماد عليها في إعداد وبناء إستراتيجية المؤسسة .

✓ جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات و البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، و توضيح تأثيرها و دورها في عملية التوظيف، و محاولة تقديمها في قالب متناسق للقارئ.

III. الدراسات السابقة :

يرى المختصون في الدراسات المنهجية، أن الدراسات السابقة هدفها تزويد الباحث برؤية واقعية ومنهجية حول موضوع دراسته، الأمر الذي يتيح له الفرصة لمعالجة الظاهرة البحثية في علاقتها بالتراث النظري السابق، وعلى هذا الأساس، فإننا نحاول من خلالها التطرق لأبرز الدراسات الميدانية المرتبطة ارتباطا وثيقا بدراستنا ، بتعبير آخر مرتبطة بالمتغيرات العديدة للدراسة، وخاصة متغيرات التوظيف، الإشراف، الكفاءة الخبرة، وإتخاذ القرارات، بإعتبارها المؤشرات القوية والواضحة لدور الإطارات موضوع بحثنا، وهذا، لأننا صادفنا واقعا صعبا في مجال العثور على الدراسات الأمبريقية السابقة حيث تناولنا مايلي:

أولاً: دراسة "شافي فدوي عمريّة¹": تناولت هذه الباحثة في مذكرة ماجستير بكلية العلوم الإقتصادية بجامعة أبو بكر بلقايد 2011 بتلمسان، بعنوان "كفاءة المقاول في تطوير المؤسسة الصناعية الجزائرية"، والإشكالية الأساسية تمحورت كالتالي:

✓ ماهي أبعاد وكفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة ؟

وإعتمدت على فرضيتين هما :

1. التحصيل العلمي والمعرفة له دور في خلق المقاول الكفاء.

2. المهارة والكفاءة لدى المقاول الجزائري تساعد في تطوير المؤسسة الصناعية.

وأهم النتائج التي توصلت لها أن المحيط الخارجي له دور هام جدا في توفير الأنواع الثلاثة للكفاءة "تقنية، إدارية، تكنولوجية" وذلك من خلال الشهادات بمختلفها الدراسات الجامعة، التكوين، مراكز ومعاهد كلها تؤثر في تكوين كفاءات المقاول التي تساعده في تطوير أي مشروع.

من هنا أكدت الباحثة على أهمية التحصيل العلمي من معلومات وقدرات وغيرها تكتسب من خلال الشهادة العلمية الجامعية أو التكوينية، وتوظيفها في المؤسسة التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة، غير أن الباحثة لم تذكر أهمية الخبرة المهنية والممارسة في المؤسسة وهي مهمة جدا فالشهادة العلمية لوحدها لا تكفي في تحقيق الكفاءة فالجانب النظري في الشهادة الجامعية والميدان في المؤسسة ليس نفس الشيء بل بالتمرن والاستمرار من تطبيق المعلومات والقدرات والمهارات في المنصب هي التي تحقق الكفاءة .

¹ - شافي فدوي عمريّة، كفاءة المقاول في تطوير المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير بكلية العلوم الإقتصادية، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010 .

ثانيا: "دراسة شليل عبد اللطيف"¹: أطروحة دكتوراه بعنوان "من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة" بكلية علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2009 وعينته كانت بمؤسسة MANTAL، GIPLAIT، SOITEX،SEROR بتلمسان .
وتمحورت إشكاليته حول :

✓ إلى أي مدى يؤثر التكوين على تطوير الكفاءة ؟

وأفترض فرضيتين الأولى ،التكوين أداة ضرورية من أجل تطوير الكفاءة ،أما الفرضية الثانية ،إذا كان تطوير الكفاءة لا يمكن أن يكتفي بطرائق تقليدية (التكوين و التمهير)تظهر الرجوع إلى طرائق أقل اتفاق ضرورية بالخصوص ،التكوين عن بعد.

وإستنتج الباحث أن المخرجات الخاصة بطاقم المؤسسات الجزائرية من طرف أنظمة التعليم والجامعات والتكوين المهني يجعلنا ندرك فعلا التكافؤ بين التكوين في العمل من أجل تطوير الكفاءات في أي مؤسسة .

إن إهتمام الباحث بالمخرجات الجامعية بعد توظيفها في المؤسسات وضرورة حصولها على التكوين المهني من أجل توظيف القدرات في الأداء وكذا إكتساب مهارات وطرق عمل جديدة وإستراتيجيات تسهل في تحقيق الأهداف والأداء الجيد والفعال في المؤسسة ضرورة في محلها إلا أن الباحث بالغ في تركيزه على التكوين، ذلك أن ليس كل الأفراد في المؤسسات يخضعون إلى التكوين بل البعض فقط ، إلا انه عنصرا فعالا في المؤسسة خاصة في خلق كفاءات، وتطويرها .

ثالثا:دراسة "العايب سليم"² " أطروحة دكتوراه معنونة ب"هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة

¹ - شليل عبد اللطيف ،من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة ،أطروحة دكتوراه بكلية علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، بجامعة أبو بكر بلقايد ،تلمسان ، 2009/2008.

² - سليم العايب ، هندسة تسيير الإطارات ،أطروحة دكتوراه في علم الإجتماع عمل وتنظيم ،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2007/2006 .

الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بالجزائر العاصمة 2007. تمحورت إشكاليته كالتالي: كيف يتم هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الجزائرية؟ وكيف يتم توظيف الإطارات وإنتقاءهم؟ وماهي معايير تقييم الأداء؟

وكانت فرضياته حول: توافق إستعدادات الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح التوظيف.

✓ كلما كان الإطار واعيا بنتائج تقييم الأداء كلما زاد رضاه عن المؤسسة.

✓ زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

✓ كما تمت الترقية على أسس موضوعية كلما زاد رضى الإطارات عن المؤسسة .

ومن خلال دراسته الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بـ **بتيزي وزو** في نوفمبر 2006، توصل الباحث إلى مايلي:

إستنتج من دراسته أن هندسة تسيير الإطارات لم تصل إلى المرحلة العقلانية لأن مصالح الموارد البشرية هم في مرحلة التطبيق وليسوا في مرحلة التخطيط، كما أن المسيرين لا يملكون القدرة على إتخاذ القرارات وحل المشاكل والأزمات المفاجئة، بل يلجؤون إلى الوصاية من طرف المؤسسات الأكثر خبرة وتجربة في هذه الحالات .

وتتوقف عملية نجاعة تسيير الإطارات على عقلنة عملية التوظيف أي الإنتقاء العلمي القائم على مبادئ وقوانين، و كذا تقييم الأداء ومنه لا بد الإهتمام بالمخرجات الناتجة عن الجامعات، المعاهد التكوينية، لتوظيف أكبر نسبة من الكفاءات والمهارات .

رابعاً: دراسة عنصر العياشي:¹ النخبة الصناعية في الجزائر دراسة حالة للإطارات مركب الصلب والحجار تتضمن الدراسة محاولة التعرف على الخصائص الاجتماعية والمهنية التي تميز الإطارات الصناعية كفاءة اجتماعية، بالإضافة إلى تحديد موقعها ودورها في البنية الاجتماعية للمؤسسة والمجتمع وشملت الدراسة تحقيق ميداني لعينة من إطارات الصناعة، بالتحديد في المؤسسة الجزائرية لصناعة

¹ - العياشي عنصر، النخبة الصناعية في الجزائر دراسة حالة للإطارات مركب الصلب والحجار، مركز البحوث الأنتروبولوجية والإجتماعية والثقافية، وهران - الجزائر، 2002

الفولاذ " ألفاسيد ALFASID ، عينة التحقيق 200 إطارات من المؤسسة اختياريها بطريقة العينة العشوائية البسيطة . وكانت وحدات العينة موزعة على عدد من الأقسام الكبرى التي تتكون منها المؤسسة :بالخصوص قسم الأفران العالية، وقسم الصهر بالكهرباء، وقسم الدرفلة على الساخن والدرفلة على البارد، وقسم الصيانة، وقسم الدراسات والأبحاث وإستخدم الباحث تقنية الإستمارة إضافة إلى مقابلات حرة مع 20 إطار، وأهم النتائج التي إستخلصها الباحث هي :

1. الاهتمام والانشغال بالإطارات بقضايا روتينية مرتبطة بالعمل ومشكلات الحياة اليومي مما يجعل آفاقهم محدودة جدا خارج المجالات الثقافية والسياسية .
2. بالرغم من ان الفرد الجزائري مولعا بالسياسة، يهتم ويناقش القضايا و المسائل المطروحة على الساحة . لكن نتائج التحقيق أشارت إلى أن درجة الاهتمام بالسياسة ضئيلة جد .
3. تبرز النتائج أن غالبية الإطارات 62 % يتصورون أنهم يحتلون موقعا في وسط الهرم التنظيمي للمؤسسة، بينما تعتقد 35 % ، أنهم يوجدون في أسفل السلم بإحتلالهم موقعا في قاعدة الهرم الإجتماعي . أما أولئك الذين يتصورون أنهم يحتلون موقعا في قمة البناء التنظيمي للمؤسسة فإنهم يشكلون أقلية صغيرة جدا بنسبة 3% .
4. توضح النتائج أن أغلبية الإطارات تتمتع بمستوى عال من التعليم ودرجة لا يستهان بها من الكفاءة والخبرة المهنية التي تجعلهم من هذا المنطلق، يمتلكون رأس مال ثقافي يؤهلهم ليكونوا ضمن نخبة المجتمع .

خامسا: دراسة ميراني حسان :¹ حول "الهوية المهنية والاجتماعية لفئة لإطارات في المؤسسات الاقتصادية العمومية - و يؤكد فيها على أهمية الإطارات وأدوارها وموقعها وطرح الإشكالية التالية :

¹ - ميراني حسان ، الهوية المهنية والاجتماعية لفئة لإطارات في المؤسسات الاقتصادية العمومية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2006/2007 .

ما هي خصائص هوية إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، كفئة مهنية إجتماعية، بكل أبعاد هذه الهوية ومكوناتها، في هذه المرحلة التاريخية التي تتميز بظروف إجتماعية و إقتصادية وسياسية خاصة وتحولات وتحديات على أصعد متعددة ؟
ومن خلال الدراسة الميدانية إستنتج الباحث :

1. أن أغلبية إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية هم من الرجال، لاسيما في مستويات الإطارات السامية، ويتجاوز أعمارهم الأربعين ، متحصلين على شهادات جامعية .
 2. إن الإطارات المتوسطة يعانون تدهور الأوضاع ، وتخوفهم من فقدان المنصب ، نظرا للعجز والتردي المالي ، للمؤسسات .
 3. شعور الجامعيين بالانتماء إلى البناء الإجتماعي التنظيمي للمؤسسة ، بينما الإطارات الغير الجامعيين يشعرون بإنتماءهم إلى أسفل البناء التنظيمي .
 4. هناك عدة إنقسامات تعاني منها هذه الفئة خاصة ، بين الجامعيين والغير الجامعيين ، وبين الإطارات المتوسطة والسامية ، وبين " الشباب " (الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة) وغيرهم ، وكذلك بين الإطارات النساء، والإطارات الرجال ، ولعل ما زاد من الشعور بفقدان الهوية لدى الإطارات، وضعيتهم الهشة، والتشتت، وعدم التنظيم.
- وهنا أوضح الباحث في دراسته المسحية للإطارات، فقد تطرق إلى جميع جوانب الاجتماعية والإقتصادية لهذه الفئة المميزة، ورغم الأزمة التي عاشها الإطارات و حدتها، وأهم المشاكل التي عانوا منها في البدايات الأولى وفي ظل التحولات التي عاشها المجتمع آنذاك، إلا أنها البداية التي إنطلق منها الإطارات الصناعية في الجزائر لإعادة تكوين هذه القوى والفئات في المجتمع ، وبروزها بشكل جديد، وخير دليل أن هذه الأوضاع قد تحسنت بشكل سريع في الوقت الحالي وحصوله هذه النخبة على امتيازات ومكانة مرموقة في المجتمعات الجزائرية .

الملتقيات الدولية و الوطنية:

1-الداوي الشيخ¹: دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، حيث تركزت هذه المداخلة على الاهتمام بالكفاءات والموارد الحالية و المستقبلية خاصة منها الكفاءات البشرية ، و تسييرها بطريقة فعالة و كفاءة في المؤسسة الجزائرية ، و قد أوضح الباحث الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية ، و حدد طبيعة موارد المؤسسة و دور الكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية ، كذلك تناولت المداخلة حماية الموارد و الكفاءات البشرية من التقليد وواقع و أفاق الميزة التنافسية في المؤسسة الجزائرية.

2-براق محمد و رابح بن الشايب : تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة ، و تناولت هذه المداخلة محورين اثنين هما : المحور الأول تركز حول التحولات الجارية في محيط المؤسسة ، حيث تم إبراز ظاهرة العولمة من جهة و إبراز دور المحيط التكنولوجي من جهة أخرى . أما المحور الثاني تناول تسيير الكفاءات و تطويرها، وذلك بالتعرف عليها و تحديد أنواعها و كذا التطرق إلى عناصر التطور المتمثلة في التكوين و نظام الأجور حسب الكفاءات و الكفاءات التنظيمية².

3-صالح مفتاح : إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ،³ حيث تناولت الدراسة إدارة الموارد البشرية و قسمت إلى ثلاثة محاور تمثلت في : ماهية إدارة الموارد البشرية و أهدافها ، الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات ، كما تطرق الباحث إلى مفاهيم الكفاءة الفردية و الجماعية ، و المعارف في خدمة الكفاءات.

¹ - الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقة، 2004، <http://manifest.univ-ouargla.dz>

² - براق محمد و رابح بن الشايب ، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، ورقة ، 2004 ، <http://manifest.univ-ouargla.dz>

³ - صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، ورقة ، 2004 ، <http://manifest.univ-ouargla.dz>

من خلال المداخلات الثلاث فقد بينت الإهتمام بالكفاءات المهنية والتنظيمية الفردية كانت أو جماعية تخص للمؤسسات وكيفية الحصول عليها وكيفية تطورها وأهميتها في الحصول على المناصب العليا والأكثر مسؤولية وقيادة ودورها في التنافس بين مختلف المؤسسات وبروز الكفاءة المميزة .

IV. إشكالية البحث :

الكفاءة هي إنجاز الكثير بأقل ما يمكن أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة ، سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية وكذلك العمل على تقليل الهدر والعطل في الطاقة الإنتاجية وهي الإستخدام العقلاني الرشيد والمفاضلة بين البدائل وإختيار أفضلها ، والذي يخفض التكاليف ويعظم العائد ، وغالبا ما تقاس الكفاءة في المؤسسة من ناحية من هو الإطار الأقدر على أخذ القرار "السلطة" غير أن الكفاءة الحقيقية التي نراها هي التي تخدم مصير المؤسسة وتكمن في من يساهم في زيادة الإنتاج بمواصفات وتقنيات مسايرة التطور التكنولوجي ، كما تحتاج كل مؤسسة إلى امتلاك يد عاملة على درجة عالية من الخبرة والمهارة حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى لكن الشيء الذي نلاحظه مفقودا في المؤسسات الصناعية هي الكفاءة المميزة ، والمخاطرة في اتخاذ القرار وهذا ما لا يسمح لنا بالانفتاح على التكنولوجيا بشكل قوي وفعال والتساؤلات التي نطرحها بصفة أولية هي :

- ✓ كيف يتم توظيف الإطارات في المؤسسة؟ وعلى أي أساس يتم تقييمهم؟
- ✓ عن ماذا تعبر كفاءة الإطارات؟
- ✓ ماهي معايير الكفاءة في المؤسسة الصناعية الجزائرية لدي الإطار؟
- ✓ هل يتخذ الإطار الصناعي بمؤسسة "أفال" القرارات الإستراتيجية؟ وإلى أي مدي يخاطر فيه؟

وبناء على هذه التساءلات إستطعنا صياغة الإشكالية التالية :

ماهي معايير قياس كفاءة الإطارات الصناعية الجزائرية بمؤسسة السوناطراك فرع " أفال " بوهران؟ بعبارة أخرى متي يمكن قول أن هذا الإطار كفؤ؟

1. فهل الإطار الكفو هو الحاصل على شهادات علمية ذات مستوى عالي ، تؤهله وتحقق له قدرات ومهارات كافية للمنصب ؟

2. يمكن أن نقول عن إطار كفو نتيجة عدد سنوات الخبرة المهنية والممارسة في المؤسسة التي يعمل بها؟

3. هل يعتبر الإطار كفوًا نتاج مدى تحكمه في القرارات المصيرية ، والمخاطرة فيها لتحقيق أهداف المؤسسة ؟

V. فرضيات البحث:

للإجابة عن الإشكالية وتساؤلات الدراسة إقترحنا الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى :

تعتبر الشهادة العلمية معيار لقياس كفاءة الإطار الصناعي بسونطراك " افال "

الفرضية الثانية :

تعتبر الخبرة المهنية معيار لقياس كفاءة الإطار الصناعي بسونطراك " افال "

الفرضية الثالثة :

يعتبر إتخاذ القرار ومدى المخاطرة به معيار لقياس كفاءة الصناعي بسونطراك " افال "

VI. تحديد المفاهيم الإجرائية:

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها، ويحدد الخلفية النظرية والمنهجية التي تساعد الباحث وتوجهه في تعامله مع المعطيات النظرية والميدانية من بداية الدراسة حتى نهايتها، وسنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى ودلالة وحدود المفاهيم التي نستخدمها في دراستنا الراهنة والمتمثلة في " معايير كفاءة الإطارات الصناعية الجزائرية" واهم المفاهيم التي تطرقنا لها هي :

الإطارات الصناعية : هي فئة سوسيو مهنية، فالإطار أجير يمارس وظيفة المبادرة ، القيادة ، المراقبة ، والتسيير في المؤسسة أو الإدارة يمتلك شهادة جامعية او ما يعادلها ، أو عن طريق التكوين ومعرفة

تقنية وخبرة وقدرات عالية في الميدان ، له مكانة ومركز خاص تميزه عن العمال، فهو من العناصر الأساسية التي تبني عليها سياسة وأهداف المؤسسة الصناعية.¹

وهناك تشابك بين المصطلحات التالية : الإطار ، المسير ، والقائد .

فالمسير: يشغل منصب عمل رسمي كأن يكون رئيس قسم أو مدير أو نائب مدير ... الخ ويعمل في إطار منصبه الرسمي علي التخطيط لأهداف المنشأة وتوفير الوسائل المالية والمادية والبشرية والتنسيق بينها عن طريق التوجيه لتحقيق تلك الأهداف ، وهذا ما يعكس وجود دور محدد للمسير يستخدم للقيام به نوعا من الحذر والرزانة أو السلطة التي تسمح له بتدعيم قراراته .

أما القائد: فلا يشير إلى المنصب الرسمي الذي يشغله ولا يتحدد به ، ولكن بمدى تأثيره على الأفراد داخل المنشأة عن طريق العلاقات المتداخلة فيما بينهم ويعمل بطريقة تسمح بمساعدة جماعة العمال ليس فقط على تحقيق الأهداف المسطرة لكن تحسينها باستمرار بإستعمال أقصى ما يمتلكونه من قدرات ، وعليه يمكن أن يكون المسير قائدا ولكن لا يشترط في القائد أن تكون له ميزات المسير أو مهاراته .

أما تعريف **الإطارات** " فيقول الباحث عبد القادر بليازدية (BELAAZDIA) " الإطارات هم الذين تحصلوا على شهادة من التكوين العالي ، كما عرفهم بالإطارات التقنية ،أي كل من له القدرة الفكرية ذات خصوصية قادر علي مواجهة أي وضعية كما يستعين بالوسائل الملائمة لتغيير الوضع وتحديثه وتطويره إلى حالة جديدة".²

¹ - Gille Ferreol ، Dictionnaire de socioologie، Paris، Armand Colin، 2004، p 8.

² -Belazdia « AK »: les cadres techniques «،Revue de Bates et critiques ، centre National d'études et d'analyses pour la planification ، Alger،1984 ،p 95.

وعليه يمكن القول أن الإطار يجمع بين صفات ومهارات كل من " المسير والقائد " وهذا ما يؤدي إلى القول أن التسيير المحكم للإطار هو جعل المسير قائدا فعلا ويساهم في تحقيق نجاح المؤسسة ، ويسهر على تحقيق الأهداف بنجاحة .¹

الكفاءة المهنية : هي تركيبة من المعارف والقدرات والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد ، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها² .

الشهادة العلمية : هي عبارة عن أطروحة أو رسالة تحضر في فترة زمنية معينة وهي تعد أساسية في ظل ما يعرف بالتطور الهائل للمعارف والتخصصات التي أصبحت دقيقة وهذه الرسالة مضمونها يشير إلى جدارة وقدرة الطالب علي التفكير الناضج والخبرة المنهجية التي اكتسبها من خلال تخصصه ، فإن نهاية للبحث و العلم والمعرفة بل إنها قد تمثل البداية لأبحاث أخرى جادة مثمرة تهدف إلى خدمة الوطن والمجتمع .

الخبرة المهنية : تعبر عن سنوات خبرة الفرد في المهنة بمؤسسة معينة ،وما إكتسبه من مهارات وسلوكات وكفاءات خلال سنوات العمل.

إتخاذ القرار : يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم صنع القرار الإداري ينسحب على العملية المعقدة التي تتم لإختيار الحل المناسب أو البديل عن وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير معمق للإطار لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعتها ، ويمكن تنفيذه بأقل تكلفة وتتدخل في هذه العملية عوامل متعددة وكثيرة لما لها من صفات عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى .³

¹ - شهرزاد الوافي ، القيادة الفعالة ، النماذج والأدوار ، تسيير الكفاءات والاتصال والقيادة في المؤسسة ، العياشي العنصر ، المركز الوطني للبحث في الأنتروبولوجيا الإجتماعية والثقافية ، رقم 21- 2005 - وهران ، ص 50 .

² -Roland Foucher، Normand Petterson، Abdlhadi Naji، Répertoire de définitions :

Notions de competences individuelle et de compétence collective، www.chairecompétences Pdf (20/05/2015) ،Alger ،p5-10

³ - محمد حسنين العجمي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط2، عمان ، 2010 ، ص 226-227 .

المخاطرة في إتخاذ القرار :

يعني أن الإطار يميل إلى المخاطرة، وهو يدرك أن عليه قبول بعض المخاطر من أجل تحسين مستوى أدائه في المؤسسة وتقوية المنافسة ، يقول "سيمون دي بوفوار" : "... إن الإنسان يسمو على الحيوان ليس بصنع الحياة وإنما بالمخاطرة .."¹

وتعرف أيضا :المخاطرة " Risk " فتعبر عن الظرف الذي يتمكن الإطار من خلاله تقدير المشكلة وتحديد احتمالية نشوء بعض الحوادث ، وتشخيص حلول بديلة ، وتثبيت احتمالية بلوغ نتائج مرغوب فيها من أحد الحلول . حيث أنه لا يملك معلومات دقيقة وواضحة تكفي لإتخاذ القرار ، وهنا يبرز الدور الإستراتيجي الخطير له، فهو سيد الموقف، كما يتوقف عن نجاح القرار أو فشله على قدرة ومهارات وممارسات الإطار في هذه الظروف الصعبة .²

المعيار : هي كلمة ذات أصل لاتيني " Nora " تعني زاوية .

ويعرفها قاموس لاروس على أنها مجموعة المبادئ و القواعد الأساسية من أجل تنمية وتطوير الأداء.³

VII . صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إنجاز البحث :

هناك جملة الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة من الجانبين النظري من حيث كثرة المراجع رغم تعقيد الموضوع وجمعه بين تخصصين علم الاقتصاد وعلم الاجتماع، ويندرج أيضا في حقل علم الاجتماع الصناعي، وإختلاف وتشابك النظريات وصعوبة انتقاء ما يوافق الموضوع ، أما أغلبيتها في الجانب الميداني في البداية في المركز الإداري لتسيير الموارد البشرية ومصالح التربصات ، فمن أجل البحث في الموضوع وتعمق فيه ، لجأنا إلي استعمال الوساطة مع بعض الزملاء والأصدقاء ، الذي

¹ - محمد حسنين العجمي ، المرجع السابق، ص 170

² - بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2009، ص 136-139.

³ - Larousse، Laibrairie larousse، paris. 1988،p 683

ساعدونا في الحصول على الموافقة في جانفي 2014، والتأكيد للمصالح "سونطراك أفال بجي جمال الدين بوهراي" بأن هذه الدراسة علمية محضة تخص أطروحة دكتوراه لا غير، لا علاقة لها بأي اتجاه أو ميدان آخر :

فقد إستغرق نزولنا إلى الميدان من "الدراسة الاستطلاعية حتى إجراء وتطبيق الاستثمارات " حوالي أربعة أشهر في الفترة المحددة ما بين 2014 /01/05 حتى يوم 2014/04/06م

ومن أهم الصعوبات التي تعرضنا لها:

1. فئة الإطارات صعبة الوصول إليها خاصة سونطراك المركز الإداري، فإستعنا بالعلاقات الشخصية لإجراء الدراسة الإستطلاعية ، ومساعدة بعض العناصر في الحرص على ملء الإستثمارات من طرف زملاءهم كونهم مصدر ثقة.
2. تمت توزيع الإستثمارات عن طريق الوسيط كون له الحرية في التنقل بين الوحدات بحجة عدم إستطاعتنا التنقل عبر المصالح ، إضافة أن معظم الإطارات متخوفين من الموضوع ولا يستطيعون التعامل مع الباحث وهم لا يعرفونه .
3. ضياع أكثر من إستمارة من طرف الإطارات ، سواء عن قصد والتهرب من الإجابة أو عن دون قصد وهذه تعتبر لامبالاة ، مما إستدعي من الباحثة نسخ عدد آخر وتوزيعه من جديد.
4. تخوف مصلحة الموارد البشرية بسونطراك من الموضوع ، وقامت بالتأكد من المنبع العلمي للموضوع بطريقتها الخاصة .
5. إضافة أننا قد إقترحنا مقياس لقياس الكفاءة ولكن مستحيل تطبيقه مع الإطارات ، فقد أعطيت تعليمات صارمة بخصوص المتربصين، لذا إعتمدنا على تقنية الإستمارة .

تمهيد :

إن إدراك أهمية العنصر البشري يشمل عدة عوامل من أهمها تطور الفكر التنظيمي والظغوطات المتزايدة الناتجة عن المنافسة الإقتصادية ونمو النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية ومع تطور النظريات الإدارية ، حيث عرفت الدراسات في علم الاجتماع التنظيمات منذ الثمانينات تطورا هائلا في كل محيط تنظيمي، سواءا كان اجتماعيا أو اقتصاديا أو إداريا أو فنيا أو غيرها .

في مايلي سوف نستعرض أهم المدارس التنظيمية التي إهتمت بالكفاءة الإنتاجية والتسيرية الكلاسيكية والحديثة على حد سواء ونسلط الضوء على أهم ما جاءت به كل تيار وما يحتويه من النظريات حيث سنلتمس تشاركا و إختلافا في وجهات النظر فيما بينها.

I. المدرسة الكلاسيكية للتنظيم:

قدمت المدرسة الكلاسيكية للتنظيم مقترحات عديدة هدفها تحقيق المستوى الأمثل من الكفاءة الإنتاجية والكفاءة التنظيمية ،والإختيار العلمي للعامل والموظف بشكل عام ، كما ركزت على مفهوم الإنسان الإقتصادي بمعنى أنّ الإنسان يعمل بطريقة علمية في الإدارة مطابقة للعقل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا وفقا لما سنقدمه في النظريات الثلاث التي تركز على الهدف نفسه.

I. 1. المدرسة التاييلورية (نظرية الإدارة العلمية) (F .W. TAYLOR (1856. 1915):

إن التاييلورية نسبة " لفريدريك ونسلو تاييلور" مؤلف كتاب " مبادئ الإدارة العلمية" كان مهندسا ميكانيكيا في إحدى مصانع الصلب، حيث لاحظ أن الطرق التي يتبعها العمال في آدائهم لعملهم طرق عقيمة في أغلب الأحيان، و ما يترتب عليه من خسائر و تبذير في الأموال، حيث كان من المعتقد في زمانه أن الخبرة و المران كفيلا أن يصل العامل بهما من تلقاء نفسه إلى الطريقة

المثلى لأداء العمل، لكن تايلور لم يسلم بهذا الرأي و رأى بأنه ليس من المنطق أن يترك العامل يعمل على مبدأ الخطأ و الصواب لأن هذا المبدأ بيدد المال والجهد الوقت و الجهد.¹

وكان تايلور أول من حاول دراسة العمل بطريقة منظمة و علمية، إذ تناولت كل مرحلة منه بالملاحظة و التحليل و التجريب، الحركات اللازمة لأداء العمل في المصنع، وقام بتسجيل الحركة، والزمن الذي تستغرقه كل حركة منه والأدوات، العداد و المواد التي يستخدمها في عمله من حيث وضعها و شكلها و ترتيبها و حتى ييسر للعامل عمله و يجنبه القيام بمجهود لا داعي له و بذلك يزيد إنتاجه ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية، التي يتألف منها العمل، فبذلك يتفادى كل الحركات الزائدة، والتي تعتبر مضيعة للوقت، وهذا ما أطلق عليه بالمليقاتية بمعنى دراسة الحركة والزمن.²

وقد وضع تايلور لذلك بضعة مبادئ، رآها كفييلة بزيادة الإنتاج، وهذه المبادئ هي:

- ✓ العمل على تحديد الطرق العلمية في تحديد عناصر العمل بدلا من الطرق التقليدية التي تهدد الطاقة و الموارد و الوقت، و تحويلها إلى عناصر إيجابية تغزر من الإنتاج والأرباح والجودة.
- ✓ تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقا للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بواسطة منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي، إذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج.
- ✓ استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل مثل وسائل العمل، وسرعة الآلات، وطريقة الأداء.³

¹ - السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 55 .

² - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988 ص 85 .

³ - CHEVALIER (J) ، Ed. Dunod، « Organisation administration de l'entreprise » ، PARIS,10EME ، Ed ، 196 P48

✓ ضرورة التعاون بين الإدارة و العمال على تحقيق نتائج العمل على أسس علمية و تحقيق نوع من العدل عند تحديد عناصر المسؤولية بين فئة المديرين و فئة العمال أي التركيز على قيام المدراء بتخطيط و تنظيم العمل و العمال بالتنفيذ.¹

وركزت هذه النظرية أيضا علي مبدأ "تقسيم العمل " حيث أن كل عامل يدرّب ويقوم بعمله علي أفضل طريقة وأداء ذو كفاءة عالية ،ومن ناحية أخرى فقد ركز تايلور علي دراسة الإنسان باعتباره ملحقا لآلته او تابعا في أداء الأعمال الإنتاجية الروتينية 'وعلي هذا قد كان الهدف من دراسة الوقت والحركة هو تحويل آلة متعددة الأغراض " الإنسان " إلي آلة متخصصة علي درجة عالية من الكفاءة إضافة إلي اكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها لرفع من كفاءة العامل .وان الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد الذي يحرك سلوك العامل.

كما أن الكفاءة تميل إلي الارتفاع وذلك بتجزئة أي عملية إلي عناصرها الأساسية وتلك الأجزاء من الأعمال يمكن تدريب الأفراد علي القيام بها بطريقة مثلي تعبر أحسن وسيلة للأداء ومن ثم تزداد خبرتهم وكفاءتهم وكذلك يمكن تحديد المسؤولية عن كل جزء من الأجزاء العمل.²

I. 2. نظرية الإدارة التنظيمية"هنري فايول" (H. FAYOL) (1841-1916):

يعتبر "هنري فايول " فرنسي الأصل ويعتبر مع " تايلور " من مؤسسي الفكر الإداري، بدأ مسيرته العلمية في القرن التاسع عشر كمهندس للمؤسسة الصناعية والمناجم الفرنسية، ظهرت أفكاره عام 1916 في كتابه المشهور " الإدارة الصناعية و العامة "والذي حاول من خلاله تلخيص الأسس العلمية التي تستند إليها عملية الإدارة بدل الاعتماد على قاعدة التجربة والخطأ، وتمكن بذلك من إستنباط بعض القواعد والمبادئ الإدارية من خلال تجاربه ومشاهداته و بحوث وقد ركزت أعمال فايول على ضرورة توفر عامل الخبرة والكفاءة الفنية في المستويات الإدارية والوظائف والمراكز، حيث حرص على التأكيد أن كلا من العمال والمدراء يحتاجون بصورة مستمرة لعمليات التكوين من أجل

¹ - عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر ، ط 1 ، 2003 ، ص 25

² - الهواري السيد الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين الشمس، مصر، 2002، ص 757.

تدعيم القدرات والكفاءات واكتساب مهارات جديدة سواء كانت فنية أو إدارية، ويتأتى ذلك عن طريق التعليم والتكوين المستمر وفقاً لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل والتخصص مؤكداً في ذلك مقولته "الرجل المناسب في المكان المناسب"، "The right main in the right place".

وقد وضع فايول المبادئ 14 المشهورة، والتي كانت وما تزال إلى حد كبير مصدراً يستند إليه المديرون في الأجهزة الحكومية والمصانع والشركات وهذه المبادئ هي:

1-تقسيم العمل : أي أن يتم تقسيم العمل إلى عدة أقسام، وتقوم كل مجموعة من الأفراد في أداء مجموعة من الأعمال المتشابهة، وهو ما يعرف بتقسيم المؤسسة إلى إدارات وأقسام.

2-السلطة والمسؤولية : وتعني السلطة حق الرئيس في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات، بينما تعني المسؤولية حق الرئيس في سؤال الأفراد الذين اصدر إليهم الأوامر، أو فوض لهم السلطة عن مدى التزامهم بهذه الأوامر والقرارات الصادرة.

3-النظام : ويعني فايول بالنظام هنا التزام العاملين بالأوامر والتعليمات واحترام نظام المؤسسة، إضافة إلى احترام المؤسسة إلى الاتفاقات التي عقدتها مع مؤسسات أخرى.

4-وحدة إصدار الأمر : وهو أن يتلقى العامل الأوامر والتعليمات من رئيسه المباشر فقط، ولا يجوز أن يتلقى العامل أوامر من أكثر من رئيس واحد.

5-وحدة التوجيه : وهو تجميع الأعمال المنشأة في وحدة تنظيمية واحدة، أو إدارة واحدة، يديرها مدير واحد.

6-خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : أي أن يتم إختيار المصلحة العامة للمنشأة وتفضيلها على المصلحة الشخصية عندما يكون هناك تعارض بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة.

7-المركزية : وهي تركيز السلطة في يد المدير أو في يد المستوى الإداري الأعلى في المنشأة.

8-المكافأة والتعويض : أي أن تكون أجور العاملين ومكافأهم مجزية وعادلة.

9-تدرج السلطة: أي إنسياب السلطة وتدرجها في الهيكل التنظيمي من الأسفل إلى الأعلى، بحيث يقل حجم السلطة، كلما إنخفض المستوى الإداري فالسلطة أكبر في المستويات العليا من المستويات التي أدنى منها.

10-المساواة في المعاملة: أي يجب أن يكون الرئيس عادلا في معاملة مرؤوسيه.

11-المبادأة: أي على الرؤساء إفساح المجال أمام العاملين لتقديم ما لديهم من أفكار تؤدي عند تطبيقها إلى تحسين مستوى الأداء.

12-التعاون: أي أن يسود التعاون بين العاملين في أدائهم لأعمالهم. وأن يكون جو العمل يمتاز بالألفة والمودة والعمل الجماعي بين العاملين.

13-استقرار العاملين: أي أن تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية المؤهلة و لا تفرط. ويأتي هذا خلال إيجاد أجور مناسبة و تعامل مناسب مع العاملين إضافة للعدالة في التعامل معهم.

14-الترتيب: أي وضع الآلات التي تؤدي أعمالا متشابهة و الأفراد الذين يقومون بأعمال متشابهة في مواقع متقارب.

وعلى الرغم من المساهمات التي أفادت بها الحركة العملية الإدارية في المجال التنظيمي إلا أنها كسابقتها، إنطوت على نقائص يمكن إجمالها في :

أن الفايولية ركزت على الجوانب الإدارية حيث وضعت تصور مثالي للتنظيم و أهملت الجانب الإنساني ، كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي ، و هي بذلك تتجاهل اجتماعية العامل و لا تعترف بالتنظيم غير الرسمي ، كما اهتمت بالجوانب الفيزيولوجية المؤثرة في أداء العمل و هذا مانأدى إلى رفع أرباح أرباب العمل على حساب العمال ، و بالمقابل فإن تقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة السنة.

3. I. النموذج المثالي البيروقراطي للتنظيم لماكس فيبر "1920، 1864" MAX

:WEBER

وتعود هذه الكلمة في أصلها إلى اللغة اللاتينية حيث تتألف من جزئين: البيرو (beuro) ومعناها المكتب و قراسية (cratie) ومعناها السلطة او الحكم ،وفي معناها الكلي تعني حكم الشعب وتكونقراطية أي حكم طبقة الفنانين أما البيروقراطية فهي حكم المكاتب.¹

لقد برزت هذه النظرية في أوائل القرن 20 ويعود الفضل في إرساء مبادئها وقواعدها للعالم الألماني " ماكس فير "الذي صاغ نظريته العلمية التي تعنى بالبناء التنظيمي، ولقد ركز على مميزات النموذج المثالي وفقا لمفهوم البيروقراطية، محاولا تحديد مدى رفض أو وجوب مزايا النموذج المثالي وتقييم مساهمة تلك المزايا في تعظيم الفعالية، وقد انطلق من تعريف البيروقراطية التي تشير إلى " الجهاز الإداري وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي " فالبيروقراطية عند ماكس فير هي عبارة عن " مجموعة صارمة وثابة من القواعد والعقوبات الجزائية والمكاتب التي تحكم المؤسسة ككل، والمسؤولية موكلة بصفة خاصة لبعض الموظفين، ويتم تنفيذ الواجبات طبقا للائحة ثابتة، كما أن تنظيم المكاتب يتبع مبدأ التسلسل الهرمي " ويعرف فير المؤسسة على أنها " مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة.²

لقد أسهم ماكس فيبر في مجال الدراسات التنظيمية من خلال نظريته التي أسماها "هيكل السلطة" وفي هذه النظرية بين أن المنظمات تتضمن دائما علاقات للسلطة تمنع بعض الأفراد حق إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم بنوع من السلطة والنفوذ، وقد ميز بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من الشرعية³. وهذه النماذج هي مايلي:

¹ - جاسور، ناظم عبد الواحد، موسوعة علم السياسة، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع،عمان،الأردن، 2004، ص110.

² - وليم روث ، تطور نظرية الإدارة ، ت عبد الحكيم الخزامي ، أترك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ب ط ، 2001 ، ص48

³ - مهدي زويلف، علي العضائلية، إدارة المنظمة نظريات و سلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996 ، ص29.

1. السلطة التقليدية

يستمد الفرد أو القائد سلطته من توارث السلطة، وكان هذا النموذج واضحاً في عهد الإقطاع التي مرت به أوروبا، كما يؤمن الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة، لأنهم يرون أن الحاكم هو خليفة الله في الأرض، وهو ما يدفعهم إلى طاعة أوامره.

2. السلطة الكارزمية :

والتي تستند على الإلهام، ويستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية، و القدرات التي يتميز بها تجعل منه زعيم له هيبه، تعظيم وتقدير، ونموذج هذه السلطة ملاحظ في بعض القادة العسكريين، المصلحين الدينين والاجتماعيين والشخصيات السياسية

3. السلطة القانونية:

في هذا النوع من السلطة، يؤمن الافراد بسلطة وسيادة القانون، وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام الحكومي، وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير.¹ و ما يمكن قوله هو أن "ماكس فيبر" قدم مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي من خلال العناصر البنائية التي تشكل وحدتها ، و أطلق عليه اسم النموذج المثالي البيروقراطي حيث يتضمن هذا الأخير كيفية اختيار الموظفين و الأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية ، و كذا محاولة المؤسسات وضع أسس التوظيف من خلال المساواة بين الأفراد في التعيين بالوظائف على أساس الكفاءة المطلقة و الإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تكون هناك مساواة في شغلها وفق الكفاءة المطلوبة ؛ " كما اهتم بالتدريب للأفراد الذين يرشحون لشغل وظائف تتطلب الإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل و بالتالي إنشاء جهاز مستقل لوضع النظام الخاص بالوظائف والموظفين² وعلى حد تعبير " ماكس فيبر " فإن السبب الرئيسي لتقدم التنظيم البيروقراطي هو "تفوقه الفني

P. 12/13، 1996، Paris، Ed Nathan،¹ -LAFAYE (C) : La sociologie des organisations

² - عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1974 ، ص 160.

وكفاءته إذا ما قورن بغيره من الأجهزة الإدارية ، و يرجع هذا التفوق إلى الأسس العقلية الرشيدة ، والقواعد و الإجراءات المحددة التي تحكم نظام العمل في التنظيمات البيروقراطية".¹

يمكن أن نعرض أهم الخصائص المميزة للتنظيم البيروقراطي كآآتي:

-التحديد القاطع للواجبات : حيث يتم توزيع الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم

البيروقراطي في صورة واجبات رسمية و بطريقة محددة و ثابتة.

-التدرج الهرمي للسلطة : من خلال عدة مستويات إدارية متدرجة من أعلى إلى أسفل وذلك

بما يضمن التحديد الواضح لحدود السلطة الممنوحة لكل مركز وظيفي، وتحقيق رقابة المستويات الإدارية العليا للمستويات الدنيا لها.

-التخصص الوظيفي : اختيار و تعيين الموظفين وفقا لمعيار التخصص الفني و الإداري، كما

أن التكوين يعتبر مطلبا ضروريا لتأهيل أو رفع كفاءة الأفراد.

-اللوائح و الإجراءات : يجب الالتزام بقواعد و لوائح و إجراءات التنظيم الرسمي في كل

الأحوال و الظروف، و ليس من حق الموظف مخالفة مثل هذه اللوائح و الإجراءات و إلا تعرض للعقاب.

-العلاقات الوظيفية : حيث لا مكان للطابع الشخصي للعلاقات في ظل التنظيم البيروقراطي،

و يسود العمل و الأداء الرشد و الموضوعية في اتخاذ القرارات، و بعيدا عن الأهواء و العلاقات والتفصيلات الشخصية.

-الأداء وفقا لمستندات و سجلات رسمية : يعتمد العمل و الاتصالات في التنظيم

البيروقراطي على معلومات و بيانات مكتوبة في شكل رسمي و يكون هناك جهاز من الموظفين مهمتهم التسجيل و الاحتفاظ بهذه البيانات².

¹ - محمد علي محمد ، مجتمع المصنع " دراسة في علم اجتماع المصنع "، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الإسكندرية ، 1975 ، ص8.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003 ، ص233-234.

- إلغاء الطابع الشخصي و التجرد من الذاتية : فالموظفين في الجهاز البيروقراطي يخضعون إلى أوامر و تعليمات موضوعية خالية من عنصر الذاتية و أنماط السلوك في التنظيم محددة بشكل رسمي و طبقا للوائح و قوانين محددة.

-الكفاءة : يتم اختيار و تعيين و ترقية الموظفين في التنظيم البيروقراطي على أساس كفاءتهم الفنية و ليس على أساس المكانة الاجتماعية أو الولاء لشخص أو مكان ما.¹

-الفصل بين الملكية العامة و الخاصة : حيث تفصل البيروقراطية بين الملكية و الإدارة وتفصل النشاط الرسمي للموظف عن حياته الخاصة، كما تفصل الأموال و المعدات عن الممتلكات الخاصة للموظف.²

أشار فيبر إلى الرقابة من خلال اللوائح و القوانين تستهدف الجدية في العمل و منع التسرب والانحراف إلا أنها تؤدي في نفس الوقت إلى الاتجاه إلى الصرامة في السلوك التنظيمي، و عدم القابلية والاستعداد في صنع القرارات ، كما أن فيبر عامل الفردي التنظيم كآلة و ليس كإنسان له مكوناته النفسية و الاجتماعية، كما يؤخذ على النموذج البيروقراطي أنه يتصف بالجمود و عدم المرونة و خاصة في عمليات صنع القرار و ذلك للتمسك باللوائح و التعليمات الرسمية و غياب العمل الجماعي الرضا المهني... الخ وهذه الانتقادات موجهة من طرف " بارسونز و غولدنر و إيتزونيوني³.

وما يمكن أن نستخلصه من خلال تعرضنا لبعض جوانب المدرسة الكلاسيكية للتنظيم خاصة نظرية تايلور الإدارة العلمية للعمل، ونظرية ماكس فيبر النظرية البيروقراطية أحد أهم النظريات الكلاسيكية في علم الاجتماع العمل والتنظيم، فيما يتعلق بموضوع الدراسة "معايير قياس كفاءة الإطارات الصناعية" يتضح لنا درجة اهتمام و تفتن هذه النظرية بزيادة مهارات الأفراد و تحسين

¹ - جون باكسن ، وسيريل مورغان ، نظرية التنظيم المنظور كلي للإدارة، تر:خالد حسن زروق ،معهد الإدارة العامة ،السعودية، 1988 ص185-186.

² - طلعت إبراهيم لظفي، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1993، ص 26 .

³ - معنيا خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر، الأردن، ط1، سنة 2005 ص 160.

أدائهم وهذا ما يفتح الفرص أمامهم لشغل مناصب أعلى "حصولهم للترقية" وتأكيدا أما ماكس فيبر ركز على المؤهلات الذهنية حيث يرى أنه لا بد أن تكون للفرد مؤهلات ذهنية تمكنه من الحصول على الوظيفة .

والتوظيف على أساسها المعايير التالية التخصص، تقسيم العمل، الكفاءة المهنية، الخبرة والشهادات الجامعية كشرط أساسية لشغل منصب عمل و تحقيق التدرج المهني..

II. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه المدرسة كرد فعل لحركة الإدارة العلمية وإهمالها لدور العامل الإنساني في تحليل التنظيمات فتحوّلت نظرة التنظيم من كيانات ميكانيكية إلى كيانات اجتماعية حيث دخل على الخط علماء النفس وعلماء الاجتماع والعلوم السلوكية المختلفة وركزت هذه المدرسة بصورة أكثر إهتماما على موضوعات علم النفس الصناعي لإدخال التطورات و التعديلات عليها وتقييم الثورة الآلية عموما ، كما أشار الكثيرون الانتقادات لتايلور وفايول وأساليب تحليلهما.

II. 1. لإلتون مايو MAYO ELTON (1880 - 1949):

ركزت الدراسات الأمبريقية العلمية "لإلتون مايو" وتطورت حركة العلاقات الإنسانية وتبين أن الحافز الإقتصادي وخاصة الأجر ليس كفيلا بتحريك دافع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة وإنما هناك عوامل إجتماعية ونفسية لها تأثير على دافعية الأفراد للعمل ، وأراد "مايو" إدخال العاملين الفيزيقي والإنساني في الإنتاج كما أن الجانب النفسي يؤثر علي الفيزيقي، وأكد أيضا هذا في 1946 في كتابه المسمى "المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية" بأن الحاجيات الاجتماعية للعمال، أهم من حاجياتهم الاقتصادية، بالرغم من أهمية هذه الحاجيات الاقتصادية.

فإذا كانت العقلنة التقنية "لتايلور" تسيطر على جسم وأعضاء العامل (هاجس السيطرة على الجسم) فعقلنة "مايو" تسيطر على نفسية العامل من اجل إدماجه في المؤسسة (هاجس السيطرة على القلب)¹.

والعلاقات الإنسانية هي تلك الأبحاث ذات الطابع العلمي في مصانع شركة " وسترن إلكترونيك " هاوثورن ، كانت تحت إشراف العالم " إلتو مايو " و " روثلز برجر " ومجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة ما بين (1927- 1932) حيث حاول اكتشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل الدافعية والروح المعنوية وتماسك الجماعة، وعلاقة هذه المظاهر بالإنتاجية ومؤشراتها خاصة مع المشاكل التنظيمية والسلوكية كالعجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، الإضرابات، الغيابات، التي عانت منها المؤسسات الصناعية وفق المبادئ التايلورية في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها، وقد أكد برفرمان وهو أحد الماركسيين بأن كل هذه العوامل المذكورة قد ساهمت في التشكيك في عجز المدرسة التايلورية عن إيجاد الحلول الملائمة للمشاكل النفسية، الاجتماعية لتنظيم العمل في الغرب². وعليه يمكن تلخيص مساهمة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- ✓ ترتبط العلاقات الجيدة بمناخ العمل السائد الذي يتطلب توفير مسارات الترقية أمام الأفراد و هذه المسارات ترتبط بمسألة التكوين المهني و إعداد الأفراد.
- ✓ تندرج العلاقات الاجتماعية المشجعة على العمل في إطار العمل السائد الذي يعكس شبكة العلاقات الاجتماعية الأفقية و العمودية.
- ✓ الفرد إنسان له تكوينه النفسي وإجتماعي.

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع التنظيم ، النشأة و التطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، ط1 - 1999 ص 308

² - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ، ص 78

✓ تتأثر إنتاجية الفرد أكثر ليس بزيادة الأجور و غيرها من العوامل المادية ولكن
زيادة الاهتمام و الاعتراف و التقدير من جانب المشرفين و الإدارة¹.

✓ تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات و تعديل
تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم².

إضافة إلى ذلك فقد أظهرت أهمية نمط الإدارة و الحاجة إلى تدريب المديرين و المشرفين
لتنمية مهارات العلاقات الشخصية و الاتصالات و الدافعية لديهم، وتحقيق الكفاءة، كما
ركزت الحركة على الاهتمام بديناميكية الجماعة و تأثيرها على إنتاجية الفرد وتحفيزهم في علي الابتكار
والاداء الجيد والفعال وتحقيق الرضا المهني و لكن ينفي انها أغفلت جوانب عديدة مثل التركيز على
أبعاد اقتصادية كالمكافأة و زيادة الأجور و توزيع الدخل و الأرباح) مما دعى إلى انتقادها.³

II .2. نظرية تدرج الحاجات لأبرهام لماسلو: (1970-1908):

إبتداء من سنة 1947 إنصبت إهتمامات ماسلو في علم النفس في البحث عن الحاجات
الإنسانية للعمال متجاوزا بذلك النظرية الميكانيكية الاقتصادية وخاصة الأجر فهو وحده ليس كفيلا
بتحريك دوافع العمال من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وإنما لا يمكن للفرد أن يفكر في إشباع حاجة
إلا إذا كان من قبلها حاجات أكثر أهمية وأولوية وقد أشبعت، ومن هنا أتت فكرة "ماسلو" مركزا
على تسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية .

و قد قسم " ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم و تدرجت الحاجات
الفسولوجية في قاعدة الهرم و هي الحاجات الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقيق الذات و هي
الحاجات الأقل إلحاحا و يقوم التحليل على النحو التالي في الشكل الآتي :

¹ - السيد الحسيني، علم إجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره ، 139 - 141.

² - خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، الأردن، 2000 ، ص 66

³ - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .



الشكل "أ": يوضح هرم الحاجات حسب نظرية "أبرهام ماسلو"

جيري ل " جراي : الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، تر: وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكتبات، الرياض ، ب ط ، 1988 ، ص 219

➤ **فالحاجات الفسيولوجية:** تتمثل في الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان " الطعام، الماء، الأكسجين، النوم، الجنس، ... الخ " و بالتطبيق على المؤسسة فإن هذه الحاجات بالنسبة للعمال تتمثل في الأجور، الحوافز المادية بأنواعها، الاستراحة ... الخ

➤ **الحاجة للأمن:** ويقابلها في المؤسسة حاجات العمال إلى الأمان الوظيفي والحاجة للحصول على معاش نهاية العمل والحماية ضد الإصابات وحوادث العمل ... الخ.

➤ **الحاجة إلى الإنتماء**: وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وبالتطبيق على المؤسسات فإن هذا النوع من الحاجات يكمن في حاجة العمال للانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية والانتماء للمؤسسة وتكوين صداقات.

➤ **الحاجة للإحترام**: وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والإستقلالية والقوة والثقة بالنفس والتقدير، ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذه الحاجة نجد توافر الفرصة للفرد للقيام بأعمال هامة ومميزة تجعله يشعر بالإنبجاز وتحمل المسؤولية، وأيضا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة ... الخ.

➤ **الحاجة إلى تحقيق الذات**: وتمثل قمة الحاجات في الهرم وهي تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته، وممارسة قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته والقدرة على الإبداع والابتكار وكما يقول "ماسلو" هي التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون، بمعنى آخر الكفاح من أجل (إدراك أقصى القدرات الذاتية).¹

فقد ساهمت نظرية الحاجات في إثراء مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية ليست فسيولوجية غريزية فحسب بل واجتماعية وثقافية أيضا وعليه فان هذه الحاجات المقسمة إلى إفتقارية (فسيولوجية) وارتقائية (نفسية) بكل تسلسلي يؤدي إلى نوع من الدافعية والتحفيز للفرد مما تساعد توفر هذه العناصر في توفير بيئة مناسبة لكل العمال والإطارات خاصة في أداء جيد وفعال يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة فظروف المحيطة بالفرد تؤثر تأثيرا قويا في الفرد.²

II. 3. نظرية العاملين لفريدريك هزربرغ:

لقد قام "هزربرغ" بتطوير نظريته لتفسير الدافعية في 1950 وذلك عن طريق عمل مقابلات مع 200 محاسب ومهندس "Pittsburgh" وعن تلك المقابلات استطاع معرفة الاتجاهات التي

¹ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1982 ، ب ط ، ص 139 .

² - إلتون مايو ، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية ، تر: إدريس ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1955 ، ص 164 .

يملكها الأفراد في اتجاه الأعمال، حيث وجد أن هناك نوعان مختلفان من العوامل أحدهما يرتبط بالرضي والآخر بعدم الرضي عن العمل.

كما استطاع في نظريته أن يحدد العلاقة بين العوامل الصحية والعوامل الدافعة وبين الرضي وارتفاع الروح المعنوية للعمال، حيث أوضح ضرورة توافر العوامل الصحية للمحافظة على إحساس الفرد بالرضي وعدم وجود حالة عدم الرضي، وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعوامل الإنتاج الأخرى فإن المؤسسة مطالبة بإشباع هذه العوامل وهذه العوامل هي: الراتب، الإشراف، العلاقة مع الزملاء، ظروف العمل، سياسة المؤسسة.

وحدد هرزبرغ في نظرية نوعين من العوامل هي :

✓ **العوامل الصحية** تقابل المستويات الدنيا في هرم "ماسلو" ويجب تحسين هذه العوامل لتخفيض عدم الرضي.

✓ **العوامل الدافعية:** وتمثل هذه العوامل في الاعتراف، الإنجاز، النمو والتقدم، المسؤولية والعمل نفسه.. الخ، وهي المسؤولة عن الشعور عن حالة الرضي في العمل مما يعني زيادة الدافعية وبالتالي المساهمة في تحقيق الفعالية في المؤسسة.¹

II. 4. نظرية (x) و(y) لدوجلاس ماك جريغور، Megregord- Douglas :
(1906-1964):

إستطاع "ماك جريغور" نظرية بتصوره عن الإدارة التقليدية اي الاهتمام بالجوانب المادية للأفراد من لآجر.... الخ والذي عبر عنها بنظرية (X) وتصوره عن الإدارة السلوكية اي الاهتمام بالمكانة الاجتماعية للأفراد والذي عبر عنها نظرية (Y) وكلاهما من اجل تحي الكفاءة في المؤسسة:

➤ **نظرية (X) وتفرض أن الفرد:**

1- بطبيعته يكره العمل، و وسوف يتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته.

¹ - عبد الفتاح بوخمحم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، جوان 2001 ص 140-142

2- بسبب الخاصية السابقة والخاصة بكره العمل يجب إجبار الكثير من الأفراد على العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل و إنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

3- يفضل الفرد المتوسط التوجيه، و يتجنب تحمل المسؤولية و لديه القليل من الطموحات ويرغب في الإحساس بالأمان فوق كل شيء.

4- إنه يقاوم التغيير أساسا وأن أي تغيير عبء عليه.

توضح وجهة النظر هذه أن الدافع للعمل هو الخوف، و يتطلب هذا من المدير أو المشرف المتابعة عن قرب للمرؤوسين إذا ما رغبتنا في إنجاز الأهداف التنظيمية حتى لو تحققت أهداف الفرد في الأمان و الاستقرار و يعني هذا باختصار أنه ينبغي على المدير أن يحمي الفرد من عيوبه أو أوجه النقص الكامنة به¹.

أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية:

1- الإنسان نشيط وطموح وذكي ويريد أن يعمل و يجب عمله، كون العمل بالنسبة إليه مطلب ضروري ورغبة طبيعية مثله في ذلك مثل اللعب والراحة.

2- يتمتع الفرد بالقدرة على المبادأة والإبداع والرغبة في تحمل المسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها.

لا تعتبر الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو الأهداف التنظيمية، فسوف يباشر الفرد التوجيه و الرقابة الذاتية إذا ما توفرت الظروف الملائمة.

3- تحقيق الأهداف هي وظيفة و دور المكافآت و الثواب المصاحبة للإنجاز -فكل جزء دلالة- فتحقيق الذات و الحاجات أو المطالب الإنسانية يتولد عنها جهود موجه نحو إنجاز الأهداف التنظيمية. و يجب توفر نظام سليم للمكافعات والأجور التي ترتبط بمدى تحقيق الأهداف².

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إرادة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ب ط ، 1993، ص25.

² - علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، منهج تحليلي ، القاهرة ، ب ط ، 1975 ، ص 131.

وبناء علي الافتراضات هذه النظرية حول الفرد فيري "ماك ريغور" ان من الأفضل للإطارات أن يستند سلوكهم ونمط إدارتهم علي الافتراضات الإيجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية ويمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة وإعادة تصميم الوظائف وتنمية العلاقات الايجابية في العمل له.¹

ويمكن أن نستنتج أن مدرسة العلاقات الإنسانية إن صح التعبير قد ركزت على بعد مهم جدا، كان مهما من طرف النظريات الكلاسيكية في التنظيم، وهو البعد الاجتماعي الإنساني، حيث تعطي الإعتبار و الأهمية بالدرجة الأولى للعامل الإنساني.

يعني أن هذا الإتجاه له دور في توجيه إهتمام الدراسات التنظيمية للعنصر البشري، و إن طبيعة الكفاءة مرتكزة علي السلوك الفردي و الجماعي في التنظيم .

III. المقاربات النظرية التنظيمية الحديثة:

يعتبر التنظيم هو وحدة إجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة تتخذ طابعا بنائيا يتلاءم وتحقيق هذه الأهداف ويمكن أن نشير إلي أن التنظيم يعني مكونين أساسين وهما وظيفة وبناء .

الوظيفة: هي عملية جمع العاملين في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار حسب اختصاصاتهم وإمكانيتهم وتحديد الوظائف المطلوب منهم أداءها والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكات الاتصال بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلي أهداف مشتركة علي المستوي الجماعي والفردي تكون معروفة لدي الجميع .

البناء: هو مجموعة المصالح "هيكل المؤسسة" التي يؤدي فيها العاملون وظائفهم وكذا العلاقات واللوائح التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصوا إلي هدف محدد. ولكي يحقق التنظيم وجوده عليه أن يصوغ أهدافا محددة واضحة ترسم أبعاد نشاطاته وأهمية هذه الأهداف تكمن في أنها السند

¹ - القروي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ص 72

الذي يبرر وجوده والأساس الذي ينظم معاييره وأحكامه والمحك الذي يكمن في ضوئه قياس فعاليته وقدرته علي تحقيق هذه الأهداف.

إذن فاهم ما يميز التنظيمات هو إنها ليست وليدة الصدفة وإنما هي تجسيد مجموعة أفكار وهي تتكون من بناء ووظيفة تكمن الفاعلين داخلها من تأدية وظائفهم داخل أطر منظمة ووفق قواعد وقوانين محددة بغية الوصول إلي تحقيق الأهداف المسطرة.

بالرغم من الجوانب التي أهملتها المدرسة الكلاسيكية في صياغة نظرية شاملة لتفسير التنظيم إلا أنها مهدت وعبدت الطريق لقيام دراسات ونظريات حديثة حاولت إدراك وتحقيق ما عجزت عنه النظريات السابقة، لذا جاءت النظريات الحديثة كرد فعل أساسي لما قدمته النظريات الكلاسيكية واهتمت بدراسة الأفراد ودراسة الأنساق والوظائف تفويض السلطة، وأجمعت علي الاهتمام بالعنصر البشري بتكوينه الذاتي الاجتماعي فهي تري أن التنظيم عبارة عن نسق مفتوح يتأثر بالمجتمع والبيئة .

لذا تم تناول في هذا المبحث هذه النظريات للتعرف علي كيفية التي تم بها الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من اجل تحقيق الكفاءة وهي :

III. 1. المقاربة السوسيو تقنية:

إن هذه النظرية مبنية علي أبحاث ميدانية أقيمت بأحد مناجم الفحم في بريطانيا حيث كان التنظيم السائد فيها في كل وحدة لها تنظيم الخاص بين الوسائل والتقنيات نفسها .

لقد ساهمت أبحاث ودراسات التي قامت في "معهد تافيستوك" "tavistoch" في بريطانيا وقد ارتكزت هذه النظرية علي الجمع:

● **النظام التقني:** وهو كل ما يركز علي الأشياء المادية خاصة كالوقت والريح، بمعنى أن الإنسان ما هو إلا جزء من الآلة الإنتاجية.

● **النظام الاجتماعي:** إذ أن المؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها إلا من خلال الاهتمام بالأفراد وتوفير لهم جو تنظيم مناسب للعمل، ونجد كل من العلماء "جون وود" "Joan-

Woodward ، و"إليوت جاك" Eliot-jaques ، "تشار بيرو" T-perrow ، إلا أن الباحثة فضلت أ، تختار أشهر رواد هذه المدرسة وهم :

1.1 جون وود وارد Joan-Woodward (1916-1971):

درست هذه الباحثة 100 شركة صناعية في بريطانيا تراوحت أحجامها بين 250 إلى أكثر من 1000 عامل، وجمعت من هذه المنظمات بيانات ذات علاقة بالهيكل التنظيمي مثل عدد المستويات الإدارية، نطاق الإشراف المكون الإداري، الرسمية.... الخ، كما جمعت البيانات المالية والربحية والمبيعات لكل من شركة. وصنفت وود وارد المؤسسات تبعا لتكنولوجيا، طريقة الإنتاج أو ما يطلق عليه أحيانا "درجة التعقيد التكنولوجي للعمليات الإنتاجية إلى ثلاث مجموعات أساسية هي، إنتاج الوحدة ، إنتاج واسع ، إنتاج مستمر.¹

ووجدت هذه الباحثة أن فاعلية المنظمة ترتبط بطبيعة التلائم التكنولوجي بين التصنيفات الثلاث والهيكل التنظيمي، وان درجة التمايز العمودي أي المستويات الإدارية تزداد بزيادة التعقيد التكنولوجي كما وجدت أن المكون الإداري يتغير مباشرة مع التغيير التكنولوجي وكلما جعلت المؤسسة هيكلها النموذجي ملائما نوع التكنولوجيا التي تستخدمها أكثر نجاحا من تلك التي تستخدمها هي الأكثر فاعلية. وأكثر نجاحا .

كما أشارت الباحثة أيضا أن المرونة والاستقلالية لدي المجمعات يؤدي إلى نتائج أحسن من المؤسسة التي تتحكم في العلاقات وتقسيم العمل²، وفي هذا المجال تركز كل من جون وود وارد وتشارلز بيرو على أهمية دور التكنولوجيا المستعملة من ناحية وعلي دور حجم التنظيم كعوامل أساسية ومحددة لنمط التقييم التنظيمي المناسب لكل حالة وأهمية هذه العوامل المحددة لنمط التنظيم ودرجة الرسمية ونمط الإدارة فيه. إلا أن هذه المدرسة تنفذ من الانتقادات وذلك بان أفكارها مبنية

¹ - مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم ، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 97.

² - Boyer (luc).Equiley (noél).organisation théories et application، et organisation، paris، p113.

علي قيم غير متفق عليها إضافة أن المقياس الذي استخدمته في القياس التكنولوجي اعتمده فقط على ملاحظات الشخصية.¹

III. 2. المقاربة السوسيواقتصادية : تركز هذه المقاربة في التنظيم على أهمية العنصر البشري الذي يعتبر فعالا في المؤسسة والإدارة التي تعطي الأهمية للمورد البشري و يؤدي إلى إختلالات، وإنخفاض في الإنتاجية مما يصعب على النظرية الاقتصادية أن تكشف أسباب الإختلالات وطبيعة الخسائر الخفية .

من رواد هذه النظرية نجد **هنري سافال Henri Savalle** الذي يؤكد علي مسألة الجمع والتوفيق بين النجاح الاقتصادية للإرباح وتطوير ظروف العمل والجو الاجتماعي السائد، وحدد الباحث هذه المسألة من زاويتين هما:

1- داخل المؤسسة : يمكن أن تحدث الإختلالات أو ما تخصه كل من بيئة العمل ظروف العمل تسيير الوقت، التكوين السياسة أو الإستراتيجية المتبعة في تسيير المؤسسة وإتخاذ القرارات .

2- خارج المؤسسة : فترتبط بالمحيط الخارجي للمؤسسة من اجل تجاوز المشاكل وحلها وذلك باللجوء إلى يد عاملة جديدة شراء مواد أولية لتعويض المواد التالفة عقد صفقات مع زبون جديد أي مع مؤسسة أخرى... الخ².

¹ - القريوي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم ، مرجع سبق ذكره ، ص74.

² - Boyer Luc et Noel Equilbey , op.cit.p 119

III. 3. المقاربة البنائية الوظيفية:

إن تناول الوظيفي، يتبنى تصورا نظريا لتوازن المنظمة، و يمثل هذا التصور الجديد في النموذج العضوي الذي يهدف إلى تبيان الوظائف التي تضمن صيانة المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة، بالاعتماد على جملة من الشروط الداخلية و الخارجية¹

1.3 نظرية النسق الاجتماعي ل:تالكوت بارسونز "Talcott Parsons":1902-

1979:"

عرف " بارسونز " التنظيم:" أنه نسق إجتماعي منظم أنشا من أجل تحقيق أهداف محدد، وينقسم هذا النسق إلي ثلاثة أنساق فرعية وهي النسق الفني ، النسق الإداري ،النسق التنظيمي " .
كما إنطلق " بارسونز "من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أقسام فرعية كالجتماعات المهنية والأقسام والإدارات ... الخ، وان هذا التنظيم يعد بدوره نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق إجتماعي أكبر وهو المجتمع، بحيث يقوم بتحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية المكونة له، حتى يتلاءم الموقف مع المتطلبات الوظيفية والبيئة الخارجية.

كما أن هذا التنظيم إذا أراد الحفاظ على وجوده و استمراره يجب عليه أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية اللازمة و هي:

- التكيف و يقصد به كيفية حصول المؤسسة على الموارد المادية و البشرية من المحيط الخارجي الذي تعمل فيه.
- إنجاز لأهداف و هي الغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها و هي علة وجود أي تنظيم.

➤ التكامل يشير إلى العلاقات الأفقية التي تنشأ بين أقسام و وحدات التنظيم.

➤ الكمون هو ما كمن من الشيء و ينقسم إلى قسمين:

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم،دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ب ط ، 2003 ، ص 345

الأول: تدعيم النمط و هو المحافظة على هوية و ذاتية التنظيم.

الثاني: استيعاب التوترات أي كيفية حل الخلافات و النزاعات في التنظيم.

ويرى بارسونز أن النسق القيمي هو الذي يحدد كل الظروف الداخلية والخارجية التي يواجهها التنظيم، مؤكداً أن التوجهات الثقافية والقيم السائدة هي التي تمنح الأهداف التنظيمية طابعا شرعيا، بحيث لا بد من فهم طبيعة وتأثير المحيط في دراسة المؤسسات كعمليات وليس كهيكل، ولا شك أن هذا الطرح قد تعدى النظرة الميكانيكية الضيقة للسلوك التنظيمي ونشاط المؤسسات لأن هذه الأخيرة في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية وتشمل العناصر الهامة في البيئة والتي لها تأثير مباشر على المؤسسة (العملاء، المنافسون، ومختلف القوانين والإجراءات السارية المفعول، الخ. ومن خلال عرضنا لهذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل والتخصص، وبذلك فهو ينظر إلى التكوين كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق التكامل والتوازن، ويسهم في تحقيق الأهداف والفعالية، حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته داخل المؤسسة اعتمادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة، والحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها توزيعا عادلا. ولهذا فإنه من أجل تحقيق الفعالية لا بد أن نأخذ بعين الاعتبار كفاءات ومهارات الأفراد ووضعهم في التخصص الذي يناسبهم ويتوافق مع سماتهم الشخصية ويحقق لهم الأمن والطمأنينة والولاء والإستقرار، باعتبار أن الأداء الناجح يتوقف على الرضي والإشباع النفسي والممثل في الحاجة إلى الإعتراف والتقدير والأمن.

عموما لقد حاول بارسونز أن يستبعد فكرة الصراع ويستخدم بدلا منها فكرة التوافق والانسجام والتدرج الاجتماعي الذي يقوم على التباين والخبرة والتخصص والمهارات والتعليم والمكانة.¹

¹ - السيد الحسيني - علم اجتماع التنظيم - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - 1994 ص 73 - 75

2.3 نظرية روبرت كينغ مرتون Robert-King- Merton (1901-2003):

قدم " روبرت مرتون " إسهاما متميزا، فقد استحدث تصور في دراسة لتنظيم وتطويره وأطلق عليه "بالنظرية المتوسطة المدى" وأكد علي بقضية أساسية هي ضرورة وجود ضبط تمارسه المستويات الرئاسية العليا على كافة الأجزاء التنظيمية اعتمادا على محكات ومعايير موضوعية وبالإستناد إلى المعرفة الفنية المتخصصة لأفراد أكفاء مكونين تكوينا جيدا مثل هذه الوظائف، وهذا الضبط هو الذي يؤدي إلى ثبات السلوك والتنبؤ به ، وقد ركز " مرتون " على الجانب غير الرسمي والطابع غير الشخصي للعلاقات بين العمال والأعضاء ككل. وقد تطرق فيها إلى ثلاث مفاهيم أساسية :

✓ **الوظيفة الظاهرة في مقابل الوظيفة الكامنة:** وتتمثل الوظيفة الظاهرة في الدور الذي يقوم به كل نسق من واجبات والتزامات، أما الوظيفة المستمرة (الكامنة) فهي تلك الوظائف غير المتوقعة أو غير المرغوب بها، بمعنى آخر تلك التي لم يتوقع وجودها في النسق بطريقة مستهدفة بل وجدت بطريقة ضمنية أو لا شعوري (قد تؤدي في بعض الأحيان إلى تضائل الفعالية).

✓ **الوظيفية في مقابل اللاوظيفية:** بالنسبة للوظيفية فهي الإسهام الذي يقدمه كل متغير من المتغيرات التنظيمية التي درسها فيبر لتحقيق الفعالية التنظيمية. أما الجانب اللاوظيفي لهذه المتغيرات فهو ذلك الجانب غير المتوقع للسلوك (المعوقات الوظيفية) فمثلا تقسيم العمل والتخصص فيه يؤدي إلى الروتين وبالتالي الملل.

البديل الوظيفي : وهي الحلول التي تلجأ إليها المؤسسة لتجاوز معضلة التناقض بين الوظيفية واللاوظيفية¹.

¹ - السيد الحسيني، المرجع السابق، ص 80 - 81.

ومن هذه المفاهيم أقام "مرتون" نظريته وانطلق من افتراض الحاجة إلى مركزية الضبط والإشراف الذي يفرضه التسلسل الرئاسي والتدرج الهرمي للتنظيم، وبالنسبة له فإن ثبات السلوك لا يولد الرغبة والحاجة إلى الشعور بالمسؤولية والقدرة على التنبؤ، وقد رتب عنه ثلاث نتائج:

1. تضاؤل العلاقات الشخصية، إذ تنحصر تلك العلاقات بين الوظائف و ليس بين الأفراد شاغلي الوظائف.

2. زيادة استيعاب أعضاء التنظيم للقواعد و القوانين و إجراءات العمل نتيجة لتكرارها.

3. كلما كان السلوك ثابتا كلما اعتمد التنظيم على مقولات موضوعية ثابتة و محددة في اختيار القرارات مما يؤدي إلى التقليل من البحث عن البدائل، فتقسيم العمل يقتضي بالضرورة تكوين (الأفراد و إعدادهم إعداد جيدا و وضعهم في التخصص الذي يوافق قدراتهم و مؤهلاتهم).

كما يؤكد السيد الحسيني أن البنائية الوظيفية تنظر للمؤسسة على أنها وحدة اجتماعية لها أهداف

محددة و واضحة نسبيا تسعى لتحقيقها، و أن هناك جملة من المتطلبات الوظيفية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أراد البقاء، و طالما أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف على ملائمة الوسائل للأهداف ، فإن البنائية الوظيفية أعارت أهمية كبيرة لمشكلة النظام الاجتماعي و علاقة المؤسسة بالبيئة.¹

أما وجهة النظر التي قدمها "فليب سليزنيك" في الاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع فقد ركز على مسألة تفويض السلطة فقد أكد فيها أن لكل تنظيم مجموعة من الحاجات و المتطلبات التي يجب عليه إشباعها ، و أن الحاجة الأساسية التي تحاول جميع التنظيمات إشباعها هي المحافظة على التكامل و بقاء النسق و استمراره هذا من جانب، و من جانب آخر يتعلق بالتنظيم كنسق تعاوني ،

¹ - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980، ص 81- 82

ويؤكد الباحث هنا على أن المظهر الاقتصادي للتنظيم لا يستطيع أن يراقب البناء الاجتماعي مراقبة.

ويقصد سلزنيك بالمظهر الإقتصادي تلك الميكانيزمات الخاصة بتوفير الموارد و إستخدامها بكفاءة و فعالية و يتخصص في هذا الجانب الإداريون و الإطارات علماء الإدارة العامة الذين يهتمون بمشكلات نطاق سلطة المدير و أدوار هيئة الموظفين و الخبراء و مهام مجلس الإدارة.... الخ و من النتائج التي إستخلصها الباحث في دراسة التنظيمات، وجد أن هناك ضغوطا فعلية يمارسها المجتمع المحلي على بناء التنظيم و أهدافه، و هذا ما يجعل ربط العلاقات التنظيمية داخل المنظمات أو المؤسسات بالقيم و الثقافة الاجتماعية السائدة داخل المجتمع المحلي.¹

III. 4. المقاربة النسقية :

إن النظرة النسقية تنطبق كذلك على دراسة التنظيمات لأن كل تنظيم مشكل من أجزاء وفي تفاعل مستمر ودائم حيث نجد هذا النسق موجود داخل المجتمع، يمكن أن يؤثر على المنظمة ككل . كما أنها لا تنظر إلى المؤسسة كمجموعة من المصالح بل كأنساق أو أجزاء فرعية منظمة حيث نجد كل نسق ينقسم إلى فروع مادية كالبنية التحتية وفروع غير مادية كالموارد البشرية . وتنقسم النظم إلى قسمين :

1.4 النظام المغلق أو النسق المغلق :

هو النظام الذي يصور النظام علي انه شيء كلي مترابط له إستقلال تام أو إرتباط ضعيف مع البيئة الخارجية، إذ انه لا يستلم طاقته من المحيط الخارجي ولا يصدر أي طاقة إلى ذلك المحيط وقد إستمدت هذه الفكرة من علوم الفيزياء.

¹ - سيد مرسي بدر، الإيديولوجية و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 244-245.

2.4 النظام المفتوح أو النسق المفتوح:

ينظر إليه على أنه شيء كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلا تبادليا وفي علاقة دائمة مع المحيط الاجتماعي السياسي الإقتصادي... الخ وهذا التفاعل يمثل الأساس في تغيير معالم النظام وتحديد مساراته وحركته كما انه يقرر بقاء النظام من عدمه،¹ بتعبير "كروزي" فإن التغيير هو تحول نسق الفعل الملموس ومنه ينقسم إلى النسق الفرعي لضبط العلاقات ونسق التحالفات هذين النسقين المعبر عنهما بالجماعة المتناسكة، إما أن تقوم بضبط العلاقات بين أعضاء التنظيم، وإما أن تقيم تحالفات من أجل تحقيق هدف معين .

وقسم كروزي النسق المفتوح إلى ثلاث أقسام:

النسق الأول خاص بحل المشاكل : تعمل على حل المشاكل من خلال إجتماعها دوريا، ومناقشة كل الأمور وتدبرها مع تحديد الوسائل التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية وهذا النوع يسمى في الأدبيات اليابانية بدوائر النوعية.

النسق الثاني تدير نفسها ذاتيا : لا ينحصر دوره في المناقشة وتقديم الحلول بل يتعدى ليصل إلى مرحلة التنفيذ (تنفيذ ما تراه مناسبا) أو بمعنى تنفيذ ما ناقشه النسق الأول، إضافة إلى تحمل المسؤولية كاملة، مسؤولية التنفيذ ثم مسؤولية العواقب والنتائج.

النسق الثالث فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر الوظيفية والتنظيمية: المختلفة، لأداء مهام معينة، حيث يتسنى لهذا النسق تبادل المعلومات وتقديم المقترحات والحلول لقضايا مختلفة، كما يقوم هذا الأخير بانجاز مهام دائمة معينة وأخرى مؤقتة.²

و إنطلاقا من هذه الفكرة يمكن اعتبار المنظمة كنظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، وتتكون المنظمة بناء على ذلك من ثلاثة عناصر هامة: المدخلات و العمليات

¹ - مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره ، ص32

² - بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المنظمة، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، غير منشورة ، 2005- 2006.

والمخرجات، فأما المدخلات نجد فيها الأموال، المواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات، إضافة إلى الأفراد الذين توظفهم المنظمة... لتصبح مخرجات فيما بعد، لأن " الإطار العام لمفهوم النظام أي أن المنشأة تقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة المحيطة¹."

IV. التحليل السوسيولوجي للتنظيم:

IV. 1. تصور فليب سلزنيك للتنظيم:

إن الإسهام الذي قدمه سلزنيك في دراسة التنظيمات يكشف بصورة جلية تأثيره البالغ بالاتجاه البنائي الوظيفي في علم الاجتماع، فقد ركز على مسألة تفويض السلطة، والجوانب الوظيفية واللاوظيفية وكيفية تفويض السلطة، حيث يرى أنه على التنظيم أن يواجه مطلب الضبط الذي يمارسه أعلى المستويات في المؤسسة وهذا يفرض تفويضا دائما للسلطة.²

ويقتر سلزنيك على ضرورة التنازل على جزء من حرية التصرف وإتخاذ القرارات للوحدات التنظيمية، وهذا يتطلب معرفة فنية متخصصة ومهارة عالية، كما يتطلب تكويننا وإعدادا جيدا للأفراد، حتى يتمكنوا من تحقيق الأداء المطلوب منهم بفعالية حيث يرى أن لهذا التفويض نتائج مباشرة:

1- الزيادة في فرص التكوين على الوظائف المتخصصة واكتساب الخبرة في ميادين محددة، مما يمكن العمال من مواجهة المشكلات ومعالجتها بفعالية.

2- زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية للمؤسسة وفتح أخرى جديدة، وقد ركز سلزنيك على إعتبار التنظيم نسق تعاوني يضم جماعات متفاعلة وأقسام وعلاقات من أجل بلوغ الهدف المتفق عليه، وذلك عن طريق تحديد الوظائف والمسؤوليات.

¹ - محمد الشماع (محمد خليل)، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص38

² - سيد مرسى بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2000، ص244-245.

ويرى سلزنيك أنه على الإدارة العمل على إبعاد خطر الصراع والتنافس والاختلاف بين الجماعات

والدفاع عن التكامل في تحقيق الأهداف إذ ما أرادت المؤسسة تحقيق الفعالية وخلق مناخ تنظيمي يتسم بنوع من الحرية والديمقراطية بين الأعضاء، كما يقلل من احتمال الروتين والصراع وعدم الرضي الوظيفي، كما أن تفويض السلطة يترتب عنه بعض النتائج المقصودة مثل زيادة الخبرة وتكوين الأفراد على الأعمال وإكسابهم مهارات فنية عالية¹.

IV. 2. تحليل ميشال كروزى: 1922 M Crozier

لقد استعمل كروزى طريقة جديدة في تفسير طبيعة العلاقات الاجتماعية حيث يعطي أهمية الاستراتيجية التي يستخدمها الفاعلون في تطبيق قواعدها كما تستعد كل جماعة إلى الحفاظ على مجالها والتميز به كما حاول أن يعالج مسألة تعثر الوظائف والصراعات وعدم التكيف التي يمكن أن يحدث في الإدارات والتنظيمات وغياب العلاقات بين فئات العمال .

كما أكد كروزى على أهمية التحليل الاستراتيجي وحدد أهم المنطلقات الأساسية له:

أولاً: الإنسان لا يقبل أبدا ان يعامل كوسيلة وأداة في خدمة المنظمة حيث نجد أن كل إنسان له أهداف ورغبات خاصة التي يمكن ان تكون نفسها أهداف ورغبات المؤسسة أو العكس.

ثانياً: وجود حرية نسبية للفاعلين داخل المؤسسة إذ نجد في كل منظمة الفاعل يمتلك مساحات للفاعل هذا المنطق هو قلب التحليل الاستراتيجي².

ثالثاً: هذه التفاعلات، الإستراتيجية هي العقلانية ولكنها محدودة لان الفاعل يتنبأ بإستراتيجيات الآخرين والمحيط الدائر بهم .

¹ - سليمة بوخنان، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية ، مذكرة لنيل ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20أوت

1955 سكيكدة 2007-2008، ص 85.

² - Roger Aim ، L'essentiel de la théorie des organisations ، Gualino éditeur، EJA ، paris ، 2006

،p73

وعليه لا أحد من الفاعلين يمتلك خيار مطلق وهناك دائما خيارات عديدة يسعى الفاعل إلى اختيار الأقل ضررا.¹

اعتبر كروزى الإستراتيجية: "عبارة على سلوك ذو معنى يقوم به الفاعل في إطار النسق من الأفعال التي ينتمي إليها وهذا نتيجة الاختيارات ويمكن تصنيفها إلى صنفين :

- الإستراتيجية الدفاعية: وتعمل على المحافظة والتوسع في مجال الحرية، أي إمكانية التصرف.
- الإستراتيجية الهجومية: تهدف إلى تحسين وتغيير وضعية الفاعل بفضل هاتين الإستراتيجيتين يمكن التنبؤ بسلوكات الفاعلين داخل التنظيم.²

إن دراسة نظام النسق الإجتماعي للمؤسسة يهدف إلى إكتشاف عدم التوقع لفهم من أين تأتي السلطة الغير رسمية ؟

حسب كروزى إن مصدر السلطة تكتسي من خلال ثلاث أطر أساسية:

- أ- إمتلاك مؤهلات علمية لا يمتلكها الآخريين.
- ب- التحكم في العلاقات مع المحيط وهنا تكمن أهمية الإعلام والاتصال .
- ت- التحكم في القواعد التنظيمية وحسن استعمالها واستغلالها في الميدان .

يشدد كروزى وزميله فريدربرغ في كتابهما (الفاعل والنسق) " **l'acteur et le**

systeme" أنه لا ينبغي النظر إلى التنظيمات كونها كيانات مجردة ولكونها معطيات شبه طبيعية وموضوعية فالوهم المستمر ينزع إلى جعل هذه التنظيمات طبيعية ،بينما يجب إعتبارها كبناءات إجتماعية ،فبالتالي هذه البناءات تطرح وجوده مشكلة، ويبقى علينا تفسير ظروف بروزه وبقائه . وعلى ضوء هذه المعطيات يحاول كروزى أن يبين مميزات وخصائص ظهور الحلقة المفرغة في :

¹ Bernoux(Philippe),la sociologie des organisations, Ed du seuil, Paris,1985 ,p129

² -Crozier(M),Freiberg (E),L'Acteur et le système ,Ed, du seuil, Paris ,1977 ,p 56.

أولاً: إن الحلقة المفرغة تحتوي على قواعد شخصية تتمثل في مختلف المهام التي يجب على الأفراد الفاعلين إتباعها وهذه القواعد أيضاً غير شخصية فيما يخص تعيين الأفراد في مناصب معينة مثلاً: التعيين والترقية ينبغي أن يخضع إلي المسابقات والاختبارات.

كما يؤكد على أن قانون الأقدمية مرتب ترتيباً دقيقاً ومكتوباً ، وهذه القواعد اللاشخصية والمكتوبة بدقة تساهم في رسم المسار المهني للأفراد بكل سهولة وقابل للتنبؤ ، كما يزيل العلاقات الغير الرسمية كالمحاباة والنفوذ في هذه العملية .¹

¹ - سليم العايب ،هندسة تسيير الاطارات بالمؤسسة الصناعية ،أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ،تنظيم وعمل ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2006-2007 ، ص 96 -99.

خلاصة :

يمكن أن نستخلص من النظريات الكلاسيكية والحديثة للتنظيم وجود الترابط والتكامل بين كل هذه النظريات فكل منها تركز عن جانب من جوانب الكفاءة من معرفة ومهارة وخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية وإتخاذ القرارات الإستراتيجية إضافة إلى توفير بيئة العمل المناسبة من أجل تحقيق رضا العمال وأداءهم بكفاءة عالية أي تكوين طاقات بشرية مؤهلة و التي تساعد في نجاح المؤسسة وتطويرها إلى ما هو أحسن وأفضل، بإعتبار أن الأداء الناجح يتوقف على الرضا والإشباع النفسي والمتمثل في الحاجة إلى الإعتراف من طرف المؤسسة وكذا الحاجة إلى التقدير والأمن، وكذا التركيز على الأبعاد الإقتصادية كالمكافأة و زيادة الأجور و توزيع الدخل و الأرباح وغيرها ، لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد .

تمهيد:

تعتبر كفاءة الأفراد بعد جديد فرضته المتغيرات الاقتصادية التنظيمية والسياسية والاجتماعية وهو الجوهر الأساسي لضمان تسيير ونجاح أي مؤسسة إذا ما أستغلت بشكل صحيح وتم إكتشافها وتحديدتها بدقة ويتطلب ذلك تظافر الفاعلين داخل المؤسسة سواء كانوا إطارات ومشرفين أو أفراد عاملين..... الخ فكلهم معنيين بهذه العملية ولكن المسؤولية الكبرى تقع على عاتق الإدارة بشكل أكبر فهي التي تقوم بتأهيل الأفراد وإيصالهم إلى درجات عالية من الكفاءة ومتابعتهم وتقييمهم وتوفير لهم مناخ عمل ملائم لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح وذو جودة ونوعية، أصبحت المؤسسة الصناعية العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل، ولقد إعترف الأكاديميون والممارسون على حد السواء بأن الكفاءة تتوقف على أداء المؤسسات وعلى كفاءة تسيير العنصر البشري .

I. ماهية الكفاءة البشرية:

تقول الكاتبة Sandra bellier :

"نحن اليوم لا نسير أفراد ولا وظائف بل نسير الكفاءات " ¹ وعلى نحو هذه المقولة حظي مفهوم كفاءات الأفراد على نصيب كبير من إهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح، فإتحدت جهودهم ولكن إختلفت رؤاهم لهذا المفهوم، فتعددت التعاريف حسبهم كل مفكر فمن يراها من ناحية معينة وكل تخصص يدرسه ويركز علي جانب معين .

¹ -Bernard Martory, Daniel Crozet, **gestion des ressources humaines** , 4ème édition, édition vuibert, paris, France, 2001, P30-31.

1.I. مفهوم الكفاءة معجميا la linguistique:

لغويا: أهم تعريف للكفاءة هو الذي يورده ابن منظور في لسان العرب: الكفاء هو النظر وكذلك الكفاء هو المصدر الكفاءة، التي تعني النظر والمساوي¹.
يعتبر هذا اللفظ ذو أصل لاتيني أقدم مفهوم للكفاءة:

ورد في قاموس لاروس التجاري سنة 1930: "مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص وإتخاذ القرار في كل ما يخص المهنة فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة نعتبر انه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم تواكب المعارف النظرية الميزات والقدرة التسامح بتنفيذ القرارات المتخذة"².

✓ وفي مجال اللغة تعرف فاطمة الزهراء بوكومة الفرد الكفاء هو الفرد الذي له معرفة أو معلومة معمقة في مادة ما ويكون قادر عليها"³.

✓ كما عرفها عالم اللسانيات "شومسكي": "أنها نظام القواعد الداخلية التي تتكيف مع السياق"، وفي تطبيقات التسيير، الأهمية تكون في سياق الإعتماد على تدابير الكفاءة، التي تساهم في التنمية والتطور"⁴.

2.I. مفهوم الكفاءة في علم النفس: En psychologie:

إن أعمال ماك ليلانند "Mc Clelland" سنة 1973 يعبر عن الكفاءة "أنها مجموع المعارف، القدرات، السلوكيات، ملامح، أشكال وتحفيز للفرد".

¹ - ابن منظور في لسان العرب، دار الجيل، بيروت، المجلد الخامس، 2000، ص 269

² - موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات، نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص 7.

³ - فاطمة الزهراء بوكومة، الكفاءة مفاهيم ونظريات، الجزائر، دار الهومة، د ط، 2008، ص 139.

⁴ - Cécile de joux, Gestion des compétences et GPEC, 2 edition, dunod, paris, 2013, p 11

هذه الأبحاث ساعدت المؤسسات بشتى أنواعها في فهم أول مرحلة في تعريف مصطلح الكفاءة مركزة على مستويات أو أبعاد الكفاءة (المعرفة، القدرة، السلوك مثلا)، لتغطية مفهوم الكفاءة بشكل واف، كما أن مستوياتها تتضمن مجموع الأعمال الفعلية لجل الوظائف.

3.I مفهوم الكفاءة في الهندسة البشرية L'Ergonomie:

يهتم هذا التخصص بالكفاءة لتحسين ظروف العمل ويعتبر Montmollin سنة 1984 من أبرز المفكرين في هذا المجال وقد عرف الكفاءة "على أنها معرفة علمية محددة" وعرفها أيضا أنها "إستراتيجية حل المشاكل".

وتعتبر الأرغونوميا: "الكفاءة محور قياسي مميز للوصول وتحقيق الأهداف".¹

4.I مفهوم الكفاءة في علم الاجتماع La Sociologie:

يتفرع علم الاجتماع إلى عدة أقسام نخص بالذكر منها علم اجتماع العمل **sociologie de travail** ويكون هذا العلم أكثر خصوبة إذا ما تمت في معالجة الكفاءة حيث يعرفها على أنها "تطور التكوين المتواصل".

وعرفها M Stroobants سنة 1994 "هي تطور وتنمية وليست نقطة بداية.....وتصبح الكفاءة قابلة للتأهيل في ميدان المعرفة".

فليس كل فرد كفاء في حياته لذا تركز المؤسسة على مصلحة تسيير الكفاءات بتقييم الأفعال (الأداء) والأنشطة من خلال عنصر فعال ألا وهو التكوين في المؤسسة.²

¹ Cécile dejoux, Gestion des compétences et GPEC, ibid, p 12.

² -Stroobants M – savoir/faire et compétences au travail une sociologie de la fabrication des aptitudes, éditions de l'université de, Bruxelles, 1993,p 20

5.I. مفهوم الكفاءة في علوم التربية Sciences de l'éducation

أما علوم التربية فتعرف الكفاءة: "على أنها الارتباط الموجود بين الأفعال، المعارف، والسلوكات". كما أن الكفاءة تبني وتقيم من خلال تقييم الأداء، و تساعد الفرد الكفاء الذي يبذل جهودات عالية في حصوله على امتيازات كالترقية داخل المؤسسة، وهذه الطريقة في التقييم تحفز الأفراد في تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد وبفعالية من أجل تقييم أداءهم وترقية وظائفهم¹.

فبالنسبة لرجل القانون تعني " الأهلية لسلطة إدارية أو قانونية في تنفيذ بعض الأحكام ضمن الشروط المحددة من طرف القانون، أهلية أي قانون ما محدد كان في إدارة وضعية ما." هذا التعريف الشامل من شأنه أن يشخص المواضيع المثارة من قبل القانون، فمثلا يمكن للأطفال والمجانين أن يكونوا غير أكفاء عقائيا.

II. نبذة تاريخية حول مفهوم الكفاءة :

II. 1. تعريف كفاءة الأفراد:

✓ تعريف جلبرت وبارلي سنة 1992 الكفاءة: "كأنها إسفنجة تمتص شيئا

فشيئا الجوهر (الفحوى) الذي تلتقيه، فالكفاءة غنية بكل ما يملكه العمال من الخبرات".

" la compétence comme l'éponge absorbe peu a peu les substances Qu'elle rencontre."²

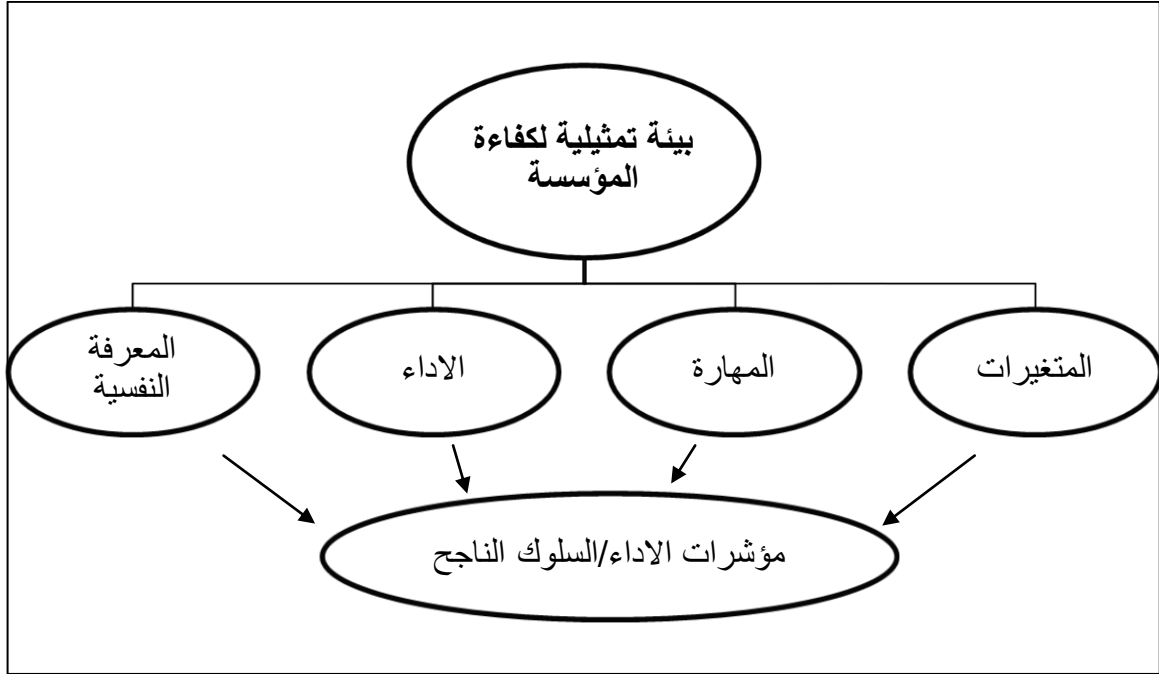
✓ عرفها S"، " Caird :

"هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل

¹ -Cécile deJoux, Gestion des compétences et GPEC, ibid. , p 12

² - E.H .Fasla-l' évaluation des compétences-formations en entreprise- DENIX Sebdu, Mars.2012,p09.

أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد ووضع الموارد (المعارف ، المعارف العلمية ، معارف التحلي) في العمل والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل¹. ويدعم ذلك بالشكل التالي :



الشكل "ب" يوضح بنية تمثيلية للكفاءة في المؤسسة

كمال منصور ، سماح صولح . تسيير الكفاءات . الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى . مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة ، العدد 07 ، جوان 2010 ، ص 50

✓ حسب Athey et Orth : 1999 الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء

الملاحظة تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية حيث يعبر عنها Medef (2000) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية

¹ - كمال منصور ، سماح صولح ، تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة ، العدد 07 ، جوان 2010 ، ص 49

والخبرات والسلوكات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها¹

✓ تعريف **Jean-Marie Peretti**:

"هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة (Mobilisés) أو قابلة للتحويل (Mobilisables) بغية القيام بمهمة محددة".²

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن هذا المفهوم يحظى بإهتمام من قبل علماء التربية نظرا لأنه يرتبط بمفاهيم القدرة والمهارة وإذا كانت بسيطة، يمكن أن نوضح كل ما ذكرنا حول الكفاءة والمعارف والخبرات والسلوكات التي تطور وتنمي من المؤسسة وتحقق أهدافها بنظرية "نادين جولي" التي تفسر الكفاءة في الشكل التوضيحي التالي:

¹ -Roland Foucher, Normand Petterson, Abd lhadi Naji, Répertoire de définitions :
Notions des compétences individuelle et de compétence collective, www.chairecompétences
uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji
020304.pdf(26/12/2006),p 5-10

² -Jean-marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, édition vuibert, paris, France,
1999, P58



الشكل "ج" يوضح التعريفات الشاملة للكفاءة

فيعتبر هذا الشكل ملخص لتعريف الكفاءة من قبل "نادين جوي" من جميع الجوانب، ذلك

لأن:

هذه التعاريف شاملة لكل هؤلاء لعلماء، فتعتبر عند "Rome" أنها مجموعة من المعارف ومعرفة كيفية العمل ومعرفة الذات ، وهذا ما أكد عليه "Montmollin" كونها مجموعة معارف ثابتة، وكذا "Mandon" بأنها معرفة إستعمال المعارف والمهارات لمواجهة مشكل ما ، أو هي إجراء لإبداء ردة فعل، كما عرفها العالمين Minvielle et Vocquin ، إلا أن "Le Boterf" وجد أن الكفاءة هي معرفة كيفية التصرف أو إبداء ردة فعل مقبولة غير أن "serieyex" يوضح لنا أنها لا تمثل مجموع شهادات فقط أي أن الشهادة لوحدها لا تعني الكفاءة .ومن هذه التعاريف استخلصنا تعريف شامل لها :

"الكفاءة هي مجموعة من المعارف ، والمهارات تكتسب من خلال مجموعة من الشهادات العلمية ، والخبرات المهنية المكتسبة للفرد من خلال الممارسات الفعلية لأدائه ، بحيث تمكنه وتوجهه وترشده إلى كيفية العمل بإتقان وبجودة أكبر وفعالية أنجع ، للحصول على أداء مميز ، مع الأخذ بعين الإعتبار عنصر الإجتهد في إبداء الرأي وخاصة في مواجهة المشاكل في المؤسسة ومعرفة كيفية تجاوزها بأقل ضرر سواء على مستوى المؤسسة و على مستوى الأفراد " .

2.1. عوامل وأسباب ظهور مفهوم الكفاءة :

يرجع مفهوم " الكفاءة " حسب الكاتب "Sain saulieu" سنة 1991 إلى عدة عوامل نذكر منها أربعة:

- **السبب الأول:** كون المؤسسة تتواجد في ظل سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات والخدمات وجودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء أدت إلى إشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما إنعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاتها، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين تقضي بمنح العمال صلاحيات وحرية أكبر في إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين،

كل إفرازات هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة وضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتماد هذه طرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

● **السبب الثاني:** تطور وتغير الطرق والأساليب التنظيمية فبعد إختفاء التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة بإعتباره موردا متفردا ينبغي التعامل بحذر معه، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد فمثلا إتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الإستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما، حيث إعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوظيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءاتهم¹.

● **السبب الثالث:** من خلال العاملين المذكورين وما أدت تلك التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتواكب التغيرات في العمل، التنظيم،... الخ.

ومن أجل ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، فتم الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلا لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.

كما قال "Merle" سنة 1992 فإن مفهوم الكفاءة ظهر بشكل معبر بين تيارين هما: تيار من منطق تصنيفي ومنطق تحريكي للأفراد وتيار ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة. بمعنى أن الحركية الداخلية في المؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الإستعانة بتدريب أفرادها وبين التكلفة العالية للتدريب، فكان

- أبو القاسم حميدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد تخصص إدارة الأعمال،
جامعة الجزائر، 2003-2004 ص 30

مفهوم الكفاءة هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافه وقياسه فإنه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية و المرونة لأفرادها.¹

• **السبب الرابع:** والأخير يتمثل بالإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات، التي تهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس سنوات. إن سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات كان إستجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الإستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير... الخ، فقامت هذه الإدارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة².

وللإضافة تقوم مبادئ الإدارة التنبؤية للكفاءات والمناصب على توقع ما ستفعله المؤسسة غدا؟ وما هو حجم وتأهيل الأفراد الذين تحتاجهم؟ وأي نوع من الكفاءات مطلوبة؟ وأي تنظيم يناسبهم؟ ومع من ستتعامل المؤسسة في المرحلة القادمة؟

ومن خلال التسيير في المؤسسة والإهتمام بمصير المؤسسة في المستقبل وكذا تحديد لحجم الموارد البشرية، والكفاءات المطلوبة، وأهم المؤسسات التي تتعامل معها، كل هذا يساهم في نجاح المؤسسة وتحقيق الكفاءات المطلوبة فيها.

أي أن الكفاءة هي عبارة عن توليفة من الأصول المعرفية والخبرات والمهارات والسلوكات والقدرة على تسييرها والتحكم فيها بشكل يعطى للمورد البشري تميزه المستمر داخل وخارج المؤسسة، بصياغة أخرى نستطيع القول أن الكفاءات هي عبارة عن عقول بشرية إجمعت فيها خبرات عالية وبالتالي تعتبر هذه الأخيرة موارد فكرية يمكن تصنيفها كأصل من أصول المنظمة التي يجب المحافظة عليها وتأمينها.³

¹ - أبو القاسم حميدي، المرجع السابق، ص 30-31.

² - Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, Tout savoir pour e-former, 2ème tirage, éditions d'organisations, pris. France, 2002, P19.

³ . - بوغزالي إلياس، الكفاءة مفاهيم ودراسات، ط4، دمشق، د ن، 2002، ص 55

3.I. أصل مصطلح الكفاءة:

يرجع أصل استخدام مصطلح " الكفاءة " إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، لكن لم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي و إنما طال كل ذلك إلى حقول معرفية و إستراتيجية ، و ظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل و الشغل و المقابلة و التكوين بمعنى أن النقاش حول الكفاءات أخذ أشكالا متعددة.

فالكفاءة لفظة ذات أصل لاتيني **compétence** و قد ظهر سنة 1968 في اللغات ، الأوربية بمعاني مختلفة، أما إصطلاحا يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض و الإختلاف، و قد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة، و قد تجسد إستعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به ماك سيلاند "سنة " 1970 من خلال كتابه المعنون ب "testing for compétence the intelligence" في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة ، أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، و ذلك باختلاف الباحثين و الدارسين لهذا فمن أقدمها نذكر ذلك التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات " شومسكي " للكفاءة بأنها دراية المؤلف بلغته " ،فالدراية هي أساس الكفاءة، حيث تمثل مزيجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات، والخبرات التي تشكل بدورها إطارا لتقييم و إدماج تجارب ومعلومات جديدة، إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة، وتنقسم إلى معرفة ضمنية تبنى من التجارب الشخصية، يصعب نقلها من شخص لآخر، ومعرفة صريحة يمكن تداولها بسهولة بين الأفراد بفضل المزايا التي يوفرها استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال.

4.I. خصائص الكفاءة البشرية :

تتمتع الكفاءات البشرية بعدة خصائص تميزها و هي:

- ذات غاية حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين فالشخص يكون كفوًا إذا إستطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة .
 - صياغة الكفاءة تتم بطريقة ديناميكية ، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل في حلقة مفرغة من المعارف و الدرايات الفنية.
 - الكفاءة مفهوم مجرد، غير مرئية و ما يمكن ملاحظته هو الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة و النتائج.
 - الكفاءة مكتسبة بالفرد لا كفوًا و إنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.
 - الكفاءة ليست أصولًا بالمعنى المحاسبي كبراءات الإختراع¹.
- III. أبعاد الكفاءة البشرية وأنواعها :**

III.1. أبعاد الكفاءة :

إن مصطلح الكفاءة يصطدم بعدة مفاهيم تتداخل معها كالمهارة والقدرة ، السلوك، الإستعداد ، الهدف، والإنجاز وسنجزهم إلى مايلي :

المعرفة: (savoir ou connaissance):

تعريف 1: "هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية.....وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لأخر"².

¹ - موساوي زهية ، خالدي خديجة ، نظرية الموارد و التجديد في تحديد إستراتيجي للمنظمات ، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز ، مجلة الباحث ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة ورقة ، مارس 2005، ص9.

² - أحمد القطامين عطا الله، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي، عمان، 1996 ، ص 39.

تعريف 2: "هي مجموعة من المعلومات الجديدة المتحصل عليها عن طريق العمليات الذهنية والعقلية، سواء عن طريق البحث والدراسة أو عن طريق الممارسة العملية، فسيرورة إنتاج المعرفة تتمثل في الحصول على المعلومة تتم معالجتها بواسطة العمليات الذهنية ثم إنتاج معلومات جديدة مهيكلة ومنظمة بحيث يكون العقل هو مصدر إنتاج وتحليل المعلومة وليست الغريزة". والمعرفة تنقسم إلى قسمين هما :

- **معرفة ظاهرة:** هي المعرفة الموضوعية التي يمكن تحويلها إلى كلمات ورموز وعبارات أي إلى لغة، ويمكن تخزينها ونقلها من شخص إلى آخر، ومن أجل إستغلالها و إستعمالها في إنتاج وتنمية معارف أخرى.
- **معرفة خفية (ضمنية):** هي معرفة مستغلة، والتي تبقى مجرد خبرة أو كفاءة ذاتية وشخصية لا يمكن تسجيلها أو رؤيتها.¹

المهارة **Savoir faire** :

- تعريف 1:** "هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه".
- تعريف 2:** "القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها²."
- تعريف 3:** ل **Scheomaker et Amit**: "تعني القدرة على توظيف الموارد لتحقيق هدف متوخى على شكل توافيق تستدعي عمليات تنظيمية".

¹ - Chassang "G" et autre, stratégie et esprit définisse éd Economica, paris, 2000 p120.

² - مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا عدد 5 ، جامعة شلف ، 2006 ، ص 202.

تعريف 4 ل Grant: "إنها إدارة مجموعة من الموارد لتحقيق مهمة أو نشاط ما".¹
وتؤكد مجمل التعاريف أن المهارات تتكون من عنصرين لا ينفصلان عن بعضهما "المعرفة " (savoir) و"المهارة" أي المعرفة العملية (savoir faire)، ذلك لأن المهارة هي القدرة على تحويل المعارف المكتسبة والمواقف الشخصية إلى معرفة علمية تطبق في إنجاز الأعمال. كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة .

الإستعداد Savoir être: قدرة الفرد على تنفيذ المهام ممارسة كفاءته بتفوق فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

تعريف 1: "الإستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية"

تعريف 2: الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

2.III. أنواع الكفاءة البشرية:

يختلف الباحثون في تصنيف الكفاءة حسب مجالات إستعمالها وحسب تخصص الباحثين وقد إختارت الباحثة تصنيف الكفاءة إلى فردية وجماعية لأنه تمييز له أهمية فكرية وعملية لاسيما أن موضوعي يتمحور حول الإطار الصناعي يعني كفرد وهي على النحو التالي:

الكفاءة الفردية: المقصود منها أخذ المبادرة الفردية و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل

¹ -Tywoniak « S »,le modèle des ressources et compétences, un nouveau paradigme pour le management stratégique,7 éme, conférence de l'amis, Louvain-la nauve mail 199,8p 65

والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية¹. مما يعني أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق تكوينه الأولي ، التكوين المتواصل ، التجربة المهنية والتجارب الشخصية ، والتي يستعملها في نشاطه المهني لانجاز أهداف محددة وبصورة فعالة. وهناك بعض من الباحثين يسموها بالكفاءة الأصلية تجمع بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة، حيث يمكن تقديم أهم نقاط تلخيص الكفاءات الفردية كالاتي:

✓ التميز:

أن يكون الفرد متميزا عن غيره ويقدر على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة ، و على التفكير الإستراتيجي، بالإضافة إلى إتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن تبني سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفاعلية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.

✓ روح إتخاذ القرار:

يفضل للفرد الكفاء أن يتميز بالتصرف السريع وبالمرنة لإختيار البديل المناسبة بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة أو المسألة ذات العلاقة ضمن ما هو متوفر من المعلومات مراعيًا الفترة الزمنية والكلفة المحددتين وذلك للوصول للحد الأعلى من المنفعة المتوقعة لتحقيق الهدف المطلوب.

✓ بناء علاقات عمل جيدة :

يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية كما أكد عليها "إلتون مايو" وأثرها في الأداء الجيد للأفراد ، فيمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، وتفهم الآخرين،

¹ - إبراهيم عاشوري ، حمزة غربي ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، عدد10، الجلفة ، 2012، ص 56 .

والقدرة علي مساعدتهم في إطار علاقات رسمية داخل البيئة العمل و علاقات غير رسمية تتعلق بأمر شخصية وبعيدة عن الجو التنظيمي¹.

✓ الحس الجماعي في العمل :

إنجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين، والتعاون معهم لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أكده "كورت لوين" عن العمل الجماعي وأهميته تحقيق الفعالية المهنية والرضا الوظيفي.

✓ توفير مناخ ملائم للعمل :

تحقيق الظروف المادية و المعنوية الملائمة للفرد من مكان العمل والأجر ووسائل النقل والرضا المهني وغيرها من أجل إعطاء أكثر للمؤسسة وتحقيق أداء مهني بمستوي جيد.

✓ سريع التعلم: التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها و الإدارية.

الكفاءة الجماعية:

أن الكفاءات الجماعية ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات ، المهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة تفوق نتيحتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، كما تنشأ هذه الكفاءات من خلال " تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسمح الكفاءات الجماعية بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة وتسمح بتطويرها وتراكمها، وتسمى هذه الكفاءات كذلك بالكفاءات المحورية ، لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو إنسحابها"².

وتحدد C. sauret : مجموعة أبعاد للكفاءات الجماعية:

● التفاعل - La synergie : تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع التنظيم ، النشأة و التطورات الحديثة، دار النهضة العربية، بيروت، ط1 - 1999 ص 309

² - مهديد فاطمة الزهراء ، قبائلي آمال ، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية ، مداخلة في المنتدى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات ، جامعة بسكرة، يوم

2012/02/22/21 . ص 10 . الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr48698.html>

- التضامن- **La solidarité** : تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- التعلم- **L'Apprentissage** تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وترتكز على نوعية التنظيم السائد.
- الصورة العملية الجماعية- **L'image opérative collective** : تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.
- الرموز واللغة المشتركة- **Code et langue communs** : يجيلان مرجعيتهما على الأعضاء إذ لا توجد كفاءة بدون تواطؤ.

ومنه هنا نستخلص أن الكفاءات الجماعية هي مجموع الأدوات المتوفرة لدى الأفراد للعمل جماعيا والمتمثلة في المهارات المشتركة والقدرات لدى الجميع ، شبكات الإتصال التي تنسق النشاطات والذاكرات الجماعية التي تسمح باتخاذ قرارات متناسقة.¹

IV. مقاربات الكفاءة البشرية :

أصبحت المؤسسة الصناعية العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل .وقد إعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري فيه، ويرجع إدراك أهمية العنصر البشري إلى عدة عوامل من أهمها تطور الفكر التنظيمي والضغوطات المتزايدة الناتجة عن المنافسة الإقتصادية، ومن هنا فقد وجدت العديد من النظريات التي إهتمت بالكفاءة والتي ركزت على جانب معين مثل التركيز على الجانب المادي في نظرية الإدارة العلمية لتايلور Taylor الذي كان هدفه من دراسة الوقت والحركة هو تحويل " الفرد " إلى آلة متخصصة

¹ إبراهيم عاشوري ، حمزة غربي ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات ، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في المؤسسات نافية ، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012 ، ص 06.

<http://www.hrdiscussion.com/hr48698.html>

على درجة عالية من الكفاءة، إضافة إلى إكتشاف أفضل الأساليب الواجب إتباعها للرفع من الكفاءة، وأن الحافز الإقتصادي هو الحافز الوحيد الذي يحرك سلوك العامل¹. لكن تايلور قد أهمل عنصر أساسي في تحليله والذي عليه بنيت نظرية العلاقات الإنسانية لألتون مايو Elton mayo وهو العامل النفسي للفرد داخل العمل وتأثيره على الأداء وكفاءة الأفراد، كالعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية يؤثرون بدرجة كبيرة على الإنتاج². وبعدها جمع "ماك جريغور" Gregor في نظريته X و Y بين النظريتين السابقتين أي بين العامل الإقتصادي والنفسي بذكره أن "من الأفضل للمديرين أن يستند سلوكهم ونمط إدارتهم على الإفتراضات الإيجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، ويمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة وإعادة تصميم الوظائف وتنمية العلاقات الايجابية في العمل له من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية³. أصبح مصطلح الكفاءة مع التطورات التكنولوجية وعصر العولمة ذات مفهوم شامل ومركب، فهو يتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لإرتباطه بمفاهيم إستراتيجية، وتسيير الموارد البشرية⁴.

1.IV. المقاربة التسييرية: L' Approche Gestionnaire

ترى هذه المقاربة أن الكفاءة تشتمل مجموعة المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة طوال فترات العمل وقدرة إستغلالها وتوظيفها توظيفا فعالا وناجحا، وذلك من خلال قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الإنسجام، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعارف والخبرات، وحسن التعامل والتصرف، وملكة الفعل le savoir faire، فهذه المكونات الثلاث لا بد أن تكون جاهزة للتعبئة والإستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية

¹ - Roger Aim ، l'essentiel de la théorie des organisations ، gualino éditeur ، EJA، paris ،2006 p17

² - مصطفى عشوي ،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ، ص78

³ - علي محمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد ، من هج تحليلي . القاهرة ، ب ط ، 1975 ، ص 131.

⁴ - كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد

7، جامعة بسكرة، جوان، 2010، ص 56-57

عمل، وهذا لا يكون إلا بالرغبة على الفعل *savoir agir* ويرجع ذلك إلى قدرة المؤسسة في وضع منظومة تحفيزية مناسبة وناجحة .

2.IV. المقاربة العملية L'Approche Opérationnelle :

ترجع هذه المقاربة الكفاءة إلى أنها وليدة التفاعل المستمر بين ثلاثة عناصر أساسية هي: التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، حيث تكمن قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي. فالميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات. والقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

3.IV. المقاربة الإستراتيجية L'Approche Stratégique :

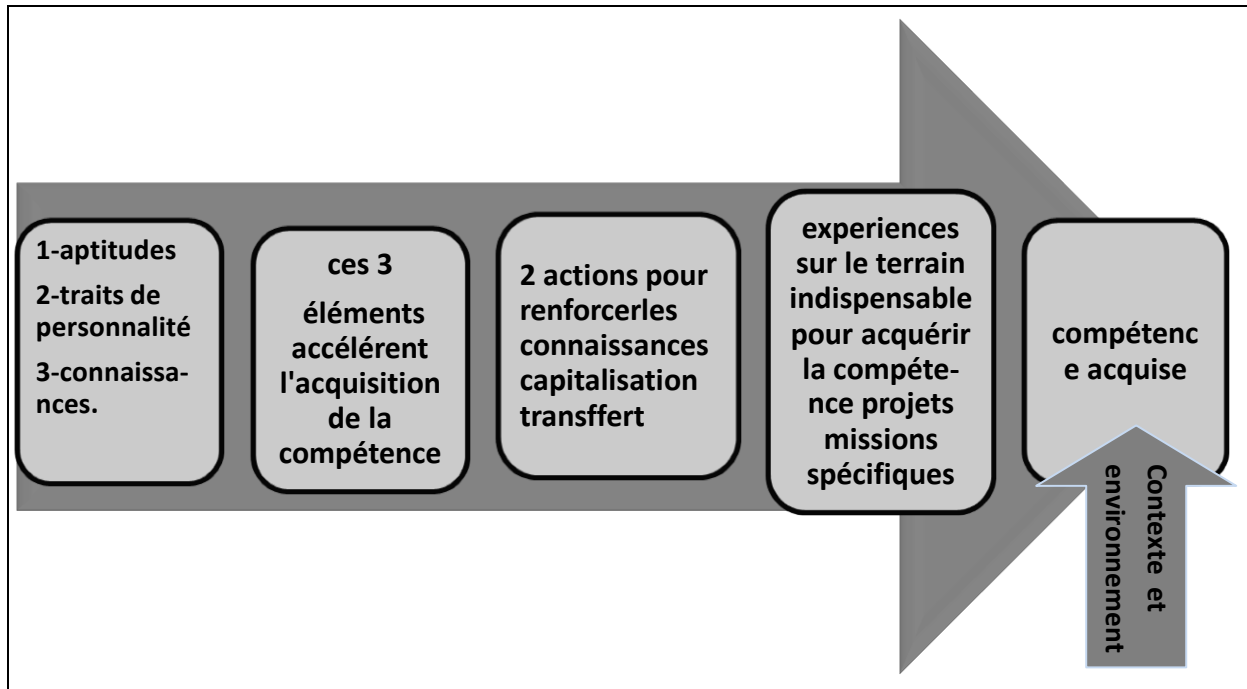
تتم هذه المقاربة بالميزة التنافسية للمؤسسة حيث أن الكفاءة الموجودة بها تستطيع إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بإبتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة. إن هذه العوامل تكسب الكفاءة صبغة الإستراتيجية. نلاحظ من هذه النظريات والمقاربات التي ذكرناها أنه يجب تحقيق تكامل وإمتزاج بين كل العناصر المتواجدة في مقاربات الكفاءة من رأسمال، يشمل المعارف والخبرات، حسن التعامل والتصرف، ملكة الفعل *le savoir faire*، التكنولوجيا، التمهين الجماعي، السيرورة التنظيمية، النوعية وتكون فريدة لكي لا تقلد من مؤسسات منافسة، وكل هذا يوفر كفاءة عالية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.¹

¹ - إسماعيل القزاز، التطبيق العملي للمواصفة ايزو 9001 نسخة 2008، دار دجلة، عمان، 2009، ص 8

V. أهم مراحل بناء الكفاءة من المعرفة إلى الكفاءة :

إن الكفاءة ليست فطرية في الفرد تولد معه وإنما تنمو وتتطور عبر المراحل التالية :

الشكل " د " يوضح أهم مراحل بناء الكفاءة من المعرفة إلى الكفاءة :¹



تعتبر الكفاءة حسب Annick haegel تنسيق بين معرفة الفرد وقدرته على الفعل ومهارته في تطبيقها في سياق العمل المحدد من طرف المؤسسة وفي المدة الزمنية ايضاً، كما ان الكفاءة تمر بالمراحل التالية :

1. توفر الإستعداد او الأهلية والقابلية للفرد مع سمة الشخصية التي تريد ان تتطور في المستقبل.
2. هذه العناصر الثلاث (الإستعداد، سمة الشخصية، المعارف) تسرع في اكتساب الكفاءة.

¹-Annick haegel,la boîte à outils des ressources humaines,édition Dunod , paris , 2012 , p 96.

3. الإكثار من الأفعال والتحركات في مجال العمل يساهم في تقوية الرسمة (تحويل الى الرأسمالية) التحويل .

4. خضوع الى التجارب في الميدان ضرورية لإكتساب الكفاءة خاصة في المشاريع المهمة ذات النوعية .

5. إكتساب الكفاءة في مجال بيئة العمل .

كما يؤكد Annick haegel أن هذه المراحل ترقم حسب قوانين إقتصاد التدريب والتكوين، ومن أجل اثراء كفاءة الافراد يجب تدعيمها بالتكوين والقراءة والبحث ومعرفة كل التغيرات في المجال¹ . وفي الأخير إن الكفاءة هي مجموعات القدرات والمهارات والمعارف لدي الفرد أو ردة فعل وأو إتباع إجراء يجعل بالأداء الوظيفي إستثنائي ومميز و توظيفه في المؤسسة لمعالجة مشكل أو غيرها ، وذلك بإتباع عدة مراحل كما ذكرها الباحث، إضافة إلى أن الكفاءة تبني وتقيم من خلال تقييم الأداء ، وتساعد الفرد الكفاء الذي يبذل مجهودات عالية في حصوله على إمتيازات مختلفة كالترقية، التكوين داخل المؤسسة، وهذه الطريقة في التقييم تحفز الأفراد في تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد وبفعالية ، كما تهتم كل مؤسسة بالميزة التنافسية لها حيث تعتبر الكفاءة الموجودة بها تستطيع إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد بالقدرة على تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بإبتكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

¹ - Annick haegel, la boîte à outils des ressources humaines, édition Dunod , paris , 2012,p97

خلاصة :

كخلاصة لهذا الفصل الخاص بالكفاءة البشرية وأهميتها في تنمية وتطوير المؤسسة، يمكننا القول أن الكفاءة تتحدد وفق عدة معايير وأسس، وهي أيضا تتحدد حسب كل مجال، سياسي أو صناعي، أو زراعي أو تجاري، أو حرفي، أو تعليمي... الخ. ولا يمكن حصرها في مجال معين فهي تتحدد حسب متطلبات العمل والهدف المراد إنجازه، ولكنها تخضع لشروط تتناسب مع طبيعة هذا العمل أو تلك. وفي الأخير يمكننا إستنتاج أن الكفاءات تعتبر رأس مال فكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق التميز والإبداع وتحقيق الأهداف المنتظرة لأي مشروع، لذا فيجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معارف جديدة وبثمين قدرات ومهارات متاحة، التي تظهر لدى أفرادها في أدائهم لمهامهم المتنوعة.

تمهيد:

تعتبر الإطارات الصناعية فئة مهنية وإجتماعية من فئات المجتمع وشريحة من شرائحه الوسطى التي أفرزتها السيورة، أي التحول والتطور في المجال التقني الذي جعل من هذه الفئة تظهر التطور الإقتصادي و الإجتماعي للمجتمعات الإنسانية المعاصرة، ولاسيما المجتمعات الغربية، في زمن أصبح فيه للعلم والمؤهلات التقنية والتعليمية دور أساسي في كل الأنشطة الاقتصادية والثقافية و الإجتماعية والسياسية. و مما لاشك فيه أصبحت المؤسسة الصناعية العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة عالية من الوعي والتأهيل.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم "الإطار" وأصل هذه الكلمة وكيف إنتقلت إلى مجالات مختلفة أكبر و أوسع، من بينها المجال الصناعي، مما يقودنا إلى التعريف بالإطارات الصناعية كفئة مهنية تقع في أعلى هرم التنظيم، مع ذكر أهم أصنافها وظروف نشأتها، والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، ودورها في قيادة المؤسسة الصناعية.

I. نبذة تاريخية عن تطور الإطارات بالجزائر:

1.I. مراحل تطور الإطارات الصناعية في المؤسسة الجزائرية :

من المهم جدا الإطلاع على تاريخ التنظيم عموما في الجزائر والمؤسسة الاقتصادية خصوصا، وذلك ليس على سبيل السرد التاريخي، وإنما لمعرفة تأثير الظروف الإجتماعية على تطور المؤسسة، ومساهمة الدولة في هذا التطور، حيث "أن ذلك يساعد في تقديرنا على الوقوف على المؤسسة كميدان برزت فيه الإطارات ومن ثم المساهمة في فهم طبيعة هويتها كمسار تاريخي يتأثر كما ذكرنا بالظروف الإجتماعية التي تشكّل إطارا لنشاط التفاعل الإجتماعي"¹.

¹ - مراني حسان، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع العمل، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم الاجتماع، 2006-2007، ص ص 53-54.

وقد مرّت المؤسسة اجزائية بعد الاستقلال بالمراحل التالية:¹

1.1. التسيير الذاتي Autogestion:

يعتبر التسيير الذاتي المرحلة الأولى التي عرفتھا المؤسسات الإقتصادية في الجزائر ، حيث كانت وليدة عدة أسباب أولھا يتمثل في الحجم الضئيل التي كانت تتمثله الوحدات أو المؤسسات الصغيرة في بداية النشوء ، والتي خلفھا المستعمر الفرنسي ، بدون تنظيم ومسيرين ، كذلك تمركز أغلب السكان في المدن من أجل إعادة بناء الثروات والممتلكات التي نهبّت أثناء المرحلة الإستعمارية، إضافة إلى الفراغ الكبير في المؤسسات وعدم التنظيم في جميع المجالات السياسية والإجتماعية والبيئية ، الإقتصادية... الخ. مما خلفت مؤسسات بدون سياسات تنظيمية، ومناصب شاغرة، فوجد الشعب الجزائري في موقف التسيير الذاتي حيث نشأت فكرته، منذ مؤتمر الصومام 1956م،² والمميز في هذه الفترة هو الإهتمام بإعادة البناء الإقتصادي والإجتماعي للشعب ، من أجل النهوض من جديد ، فأول المشاريع كان في الميدان الإقتصادي والزراعة والنهوض بإقتصاد البلاد .

وأكد هذه الفكرة "أحمد بو يعقوبي" أنها راجعت إلى عدة عوامل أساسية هي :

1. تمتع المواطنين الجزائريين بممتلكات البلاد
2. منع البرجوازيين الجزائريين من إمتلاك الوحدات ، بل مشاركة كل المواطنين
3. ضعف سلطة الدولة

¹ - مراني حسان، المرجع السابق، ص 53-59.

² - Redjem " N" ,L'entreprise publique algérienne, Alger, OPU ,1987,p30.

غير أن من المهم الإشارة أن قطاع التسيير الذاتي آنذاك لم يكن سوي سطحيا في القطاع الصناعي¹.

2.1. الشركة الوطنية: La société nationale

نظرا لتزامن نظام التسيير الذاتي مع نمط آخر من التنظيم ألا وهو "مؤسسة الدولة" ، أو ما يعني التدخل الكبير لأجهزة الدولة في شؤون المؤسسات الصناعية وهذا ما أدى إلى فشل هذا النظام خاصة كون تلك المرحلة تسودها الإشتراكية ، غير أن الواقع كان عكس ذلك ، ويتمثل في عدم مشاركة العمال في التسيير مثلا ، وكذا المشكلات المختلفة في التسيير الإداري، في مختلف المؤسسات العمومية ، وهذا منافيا للمشاريع التنموية التي كانت الجزائر مخططة لها.

وهذا ما ولد الرغبة في تواجد نظام جديد يتماشى والواقع ومتطلبات النظام الإقتصادي ، الذي يمثل حرية المبادرة في المؤسسات ،والذي ظهر مع الشركة الوطنية في الفترة الممتدة ما بين 1964 و1969 ودامت خمس سنوات ، حيث حققت إصلاحات كثيرة مست معظم المؤسسات من جانب التسيير والإدارة والتي تم تأميمها من طرف الدولة².

3.1. المؤسسة الوطنية: l'entreprise nationale

تعتبر أقصر مرحلة في التسيير، فقد ظهرت مع بروز شكل جديد من تنظيم المؤسسة العمومية إنطلاقا من سنة 1970 ، حيث إهتمت بنهج جديد في التسيير ،وهو التخطيط كأسلوب لتسيير الإقتصاد الوطني ، حيث تقلص صلاحيات المؤسسة الإقتصادية ، وأصبحت أجهزة الدولة المركزية هي التي تتكلف بالاستثمار والتمويل ، وترجع فعالية المؤسسة في مدى إحترامها للنصوص القانونية الوطنية .

¹ - Bouyacoub" A", La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, vol.1, Alger, OPU, 1987, p31

² -Bouyacoub" A",Ibid,p30-36

وهذا كله ما أدى إلى جعل الرقابة المركزية على المؤسسات في تطبيق التوافق بين نمط المؤسسة القانوني والسياسي وطبيعتها الإقتصادية وقد تم المصادقة على التسيير الإشتراكي للمؤسسات في 16 نوفمبر 1971، كأسلوب جديد تتجسد فيه الخيارات الإديولوجية للقائمين على شؤون الدولة¹.

4.1. المؤسسة الاشتراكية L'entreprise socialiste

ظهرت هذه المرحلة من التسيير في 1973 وهي مرحلة مهمة من مراحل المؤسسة الإقتصادية العمومية في الجزائر ، وكان أهم شعاراتها " ترقية الإنسان " من جميع الجوانب القانونية ، الإقتصادية والثقافية ، وأهم ما جاء به هذا النظام مايلي :

✓ مشاركة العمال في التسيير ، والإهتمام بمهارات الأفراد وإدماجهم في مناصب العمل من خلال العمليات التكوينية ، حيث أصبحت المؤسسة تشكل مكان أو أداة لتطبيق سياسة الدولة الإجتماعية والإقتصادية ، والأهم أنها كانت توزع العائدات البترولية على كل الفئات المهنية في المؤسسة وهذا لتطبيق " المخططات التنموية المركزية " ، دون الأخذ بعين الإعتبار لا ميدان للإنتاج ولا زيادة الثروة ولا تحقيق رأس المال والفعالية والنجاعة الإقتصادية .

ولعل ما جاء به نظام التسيير الإشتراكي في الجزائر ، تمييز الكثير من المزايا كتحسين مكانة العمل ، وتوسيع مجال مشاركة العمال في المؤسسة وخلق جو عمل مناسب ، وهذا ما أكد عليه "التون مايو في نظريته في الإدارة والتسيير"²، إلا أنه نقد من طرف العلماء الذين درسوا تاريخ المؤسسة العمومية في الجزائر ، كونها لم تهتم قط ، بالمرودية وميزانية المؤسسة ، وتحقيق الميزة التنافسية وغيرها بل العكس ، أدت إلى ظهور أزمة التسيير في قطاعات الدولة ، والديون وغيرها خاصة مع أواخر السبعينات وبداية الثمانينات ، مما أدى إلى التفكير في تغيير القيادة السياسية للبلاد في 1979، وإجراء إصلاحات

¹ - Bouyacoub " A", Ibid, p77-100.

² - عبدالله محمد عبد الرحمان ، علم الإجتماع التنظيم ،النشأة والتطورات الحديثة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط1،

الهيكلية في الثمانينات خاصة بعد تراجع أسعار البترول فجأة وهذا ما أدى إلى ظهور المؤسسة العمومية الاقتصادية¹.

5.1. المؤسسة العمومية الاقتصادية L'entreprise publique économique :

في هذه المرحلة أصبحت الدولة تحاول تخفيف الضغط على خزنتها و البحث عن مخرج آخر، لمعظم المؤسسات الاقتصادية العمومية التي كانت تعاني من المشكلات المالية والإجتماعية والإنتاجية،

وقد كرس قانون 01-88 المتعلق "بإستقلالية المؤسسات العمومية" وسميت بتسمية جديدة وهي "المؤسسة العمومية الاقتصادية" (EPE) الذي أخذ مكان التسميات القديمة .

حيث أضحت المؤسسات العمومية تتمتع بالشخصية المعنوية للقانون الخاص² تمتلك رأسمال واستقلالية مالية، و تسييرها يخضع لقواعد القانون التجاري.

6.1. خصوصية المؤسسات :

وهنا إهتمت الدولة بإصلاحات أكثر جذرية، الهدف منها الإصلاحات الهيكلية "التي قررتها البلاد بعد الاتفاقيات المبرمة مع الهيئات النقدية الدولية، وأصبح الحديث الآن يدور حول " خصوصية " أي الإقتصاد السوق، أو خصوصية المؤسسات الجزائرية هدفها الزوال الكلي لظاهرة" المؤسسة الاقتصادية العمومية "باستثناء بعض القطاعات نذكر بالخصوص المؤسسات الطاقوية ومؤسسات النقل العمومي، وتحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة ،

¹ - Bouyacoub" A", La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, Ibid,p109

² - عبد العزيز شرابي ، المؤسسة العمومية في الجزائر بين التخطيط المركزي وإقتصاد السوق" ، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية، عدد 04، 1993، ص 24.

إضافة أن المؤسسات الخاصة تعطي أهمية للعنصر البشري وإستغلال الطاقات البشرية على مستوى الوحدات والفروع الإنتاجية.

من خلال التعرض لأهم مراحل تطور المؤسسة الإقتصادية في الجزائر ورسم طريقها نحو التنمية الإقتصادية الفعالة، يمكن تقسيمها إلى مرحلتين بارزتين وهما ما قبل الثمانينات، إستطاعت من خلالها وضع مكانة مميزة في للقطاع الإقتصادي في بلدان العالم الثالث.¹

II. أصل مفهوم كلمة الإطار:

إن كلمة "الإطار – Cadre" ترجع إلى اللغة اللاتينية القديمة "Cadrum"، فدلالة كلمة "الإطار" قد دخلت الحقل الإجتماعي بعدما كانت محصورة في المجال العسكري حيث سنة 1796 ظهرت كلمة "الإطار" في النظام العسكري في عهد "نابليون" الذي كان يقسم جنوده إلى حلقات على شكل مربعات تحيط به حاشية من الضباط وضباط الصف وقد نتجت عن ذلك وحدات محدودة العدد هي أشبه بالخلايا أو الكتائب²، وهذا نجده:

II.1. تعريفات الإطار:

✓ تعريف "J. Doublet et Passeleq" يعرفان الإطار: "أصل كلمة الإطار يرجع إلى التعبير العسكري، إذ يعني مربع "Carre" الذي تعني تشكيل جماعة أو فرع على شكل مربع، حتى تستهل عملية تأطيره، وأنه يمكن أن نجد أصوله من جهة أخرى في تسجيل الإطار في لوائح القائمة حسب فئات المستخدمين الخاصة بالجيش".³

¹ – belaiboud "M", Gestion stratégique de l' entreprise, O PU ,Alger , 1987,p 07

² – S. Madeline Lavogge, les cadres et l'examen psychologie, Paris, Dunod économie, 1970, p05.

³ – Doublet (J) et Passeleq (O), les cadres, Collections que sais-je? P.U.F, Paris, 1973, p.p. 5-6.

وفي سنة 1930 تخلي لفظ "الإطار" عن معناه المتصل بالتنظيم العسكري ليدخل بدلالة الإجتماعية في تحديد قواعد الحياة المهنية حيث أصبح يشير إلى:

✓ "أن الإطارات هم فاعلين في مستويات ذو شهادات ودخل مرتفع، هؤلاء الأجراء يمارسون عن طريق تفويض من صاحب المؤسسة وظيفة المبادرة أو المسؤولية، التي يتميز فيها بالكفاءة والتقنية وهذا لضمان التنظيم والمراقبة وحتى تنفيذ العمل المطلوب".¹

✓ كما عرفها أيضا **Doublet et Passeleq**:

"أن الإطار أحيى يمارس وظيفة المبادرة أو قيادة ويتحمل المسؤولية في نشاط المؤسسة أو الإدارة، ويمتلك تكوينا عاليا، محصلا عليه ما عن طريق دبلوم أو مكتب شخصيا في الميدان التقني والإداري والقانوني والتجاري والمالي".²

✓ ويعرفها **Guy Groux** فيحدد الإطار في أدبيات التسيير **Managériale** :

"كجماعة مركزية، ونموذج يضطلع على مستوى المؤسسة بسلطة اقتصادية حقيقية، يركز على الملكية، وإنما للمعرفة، العقلانية، والكفاءة، والفعالية".³

ويعرفها "حسان" **Hadj Hassene**: "الإطار موظفا ساميا يستثمر لشغل وظيفة القيادة والمراقبة والإدارة ومن خلال تدخل مسؤوليته التي أوكلت إليه على أساس شروط معينة تتوفر فيه، ويتم ذلك في مؤسسة عمومية عامة أو إدارة خاصة أو مكتب بحيث يكون قد تلقى تكوينا إداريا أو قانونيا".⁴

¹ - Gille Ferréolot, Dictionnaire de sociologie, Paris, Armand Colin, 2004, p 8.

² - Doublet (J) et Passeleq (O), Op. Cit, p 5-6.

³ - G. Roux (G), les cadres, ed. La découverte, Paris, 1983, p 08.

⁴ - Hadj Hassene (F): contribution à une réflexion sur les cadres en Algérie, D.E.A, institut de sociologie, d'Alger, 1983, p 76.

2.II. تحديد مفهوم الإطارات الصناعية:

هناك صعوبة في تحديد مفهوم الإطار الصناعي فإذا قمنا بالاقتراب على المستوى المعرفي والمنهجي، نلاحظ في التعاريف السابقة، ليس هناك اتجاه عام حول مفهوم الإطار، إذ كل مفهوم يحدد حسب الاختصاص أو المركز الذي يحتله، وكذا الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، حيث يشير "Bachy (J.P)" في هذا المجال: "إن التحدث عن الإطارات يجعلنا تتدرج في مجال كلامي واسع، لأن تحت هذا العنوان تجد مجموعة من المعاني المختلفة عن بعضها البعض فالإطار أحيانا هو بيروقراطي، ومسير، وتقنوقراطي والبعض الآخر يدرجون الإطار في فئة النخبة.

وإن كل هذه التحديات التي وظفت كلمة الإطار تحمل بوعي أو غير وعي محتوى إيديولوجي، وتؤدي كلها إلى نوع من الخلط في تحديد مفهوم الإطار، وهذا راجع بدوره إلى عدم وجود تحديد متفق عليه لمفهوم الإطار.

حيث يقول "Bachy (J.P)": "إذا كانت كلمة إطار مستعملة في مجالات كثيرة فلا يوجد أي تعريف رسمي للإطار".¹

ولاشك أن مفهوم الإطارات Cadres مثله مثل غيره من المفاهيم المستعملة في البحث الاجتماعي يكتنفه الكثير من الغموض، واللبس وهذا النقص الذي شهدته الأبحاث الاجتماعية حول ذلك، فكل التعاريف لمفهوم الإطار تبقى متباعدة ومختلفة على حد تعبير **عنصر العياشي**، ولذلك وضع مفهوما للإطار أمر ليس بالسهولة ولكن ذلك أمر متوقع إلى حد كبير، لأنه بمثابة الضريبة التي تدفعها كل المفاهيم المتداولة والشائعة وبخاصة التي تخرج إلى ميادين الاستعمال المكثف في مجالات عديدة.

¹ - Bachy (J.P): les cadres en France, Acollin, Paris, 1971, p 05.

ولذلك فإن مفهوم الإطار قد يبدو ولأول وهلة كمفهوم مجرد يدل على شخص معين، له مكانة داخل التقسيم الاجتماعي للعمل، إلا أن هذه المكانة تبقى محصورة بمعايير مختلفة.¹

II.3. تعريف الإطار الصناعي:

✓ يعرف على أنه: "هو الشخص المتحصل على شهادة جامعية أو تكوين عال أو حامل لخبرة طويلة في ميدان معين، يمكن أن تعاد الشهادة الجامعية أو التكوين العالي ويشغل هذا الأخير مناصب عمل ذات مسؤوليات يمكن من خلالها أن يقوم ببعض المبادرات ويتخذ بعض القرارات".²

✓ أما التعريف الأول المقترح من قبل المعهد الوطني للدراسات الاقتصادية والإحصائية بفرنسا (INEES) الذي يحدد الإطارات على النحو التالي:

"فئة إجتماعية تتميز بمسؤولية قيادية تتركز على تكوين عالي ونمط حياة وعلاقات إجتماعية خاصة بها".

✓ أما المقترح الثاني فتقدمه النصوص التشريعية الخاصة بالعمل في الجزائر التي تقول: "يعتبر إطارا كل من يتقاضى أجرا مطابقا للدرجة 14 وأكثر من سلم القانون العام".

II.4. بروز فئة الإطارات:

إن فئة الإطارات الصناعية تكتسي أهمية بالغة على أكثر من صعيد وفي المقدمة من ذلك موقع هذه الفئة في البناء الاجتماعي للمؤسسة بصفة خاصة والمجتمع عامة. وهذا ما يدفعنا إلى محاولة التطرق إلى الأسباب التاريخية التي أدت إلى بروز هذه الفئة.

¹ - عنصر العياشي، الإطارات الصناعية، مسارات و تمثلات، مواقع وأدوار، منشورات crack، دفاتر رقم 02، بوهان - الجزائر، 2001، ص 75.

² - Spielman (M): quel avenir pour les cadres, l'encadrement dans l'entreprise de Domain, Edition l'Harmatan, Paris 1997, pp 12-13.

فبروز فئة الإطارات، وترسيخ وظائفها قد ارتبط بتطور المؤسسات الصناعية والتجارية، لأن حاجة المؤسسات المتزايدة والمستجدة قد أدت في آخر المطاف وبالتدرج إلى ترسيخ وظيفة الإطارات كما تم في قطاع السكك الحديدية في الو.م.أ بين عامي 1880 و1890، وقد أدت هذه الظاهرة فيما بعد إلى انتشار سريع لطرق جديدة في التسيير والتنظيم، وهذا ما أدى بدوره إلى بلورة وعي هؤلاء الإطارات بتواجدهم كمجموعة سوسيو اقتصادية.¹

وفي نفس السياق يرى Perlo: "أن ظهور الإطارات يعود إلى إستراتيجيات الطبقات المالكة، التي توصلت من مراحل تطور المجتمع الرأسمالي إلى ضرورة إيجاد من ينوب عنها في تنظيم وإدارة المنشآت بعد أن عرف حجم ثرواتها نموا كبيرا ولم يعد من السهل تسييرها بالاعتماد على أنشطة إدارة المؤسسات المالية والمجتمعات العائلية Holidings Familiaux التي يشرفون من خلالها على تسيير ثرواتهم الكبيرة.

ومهما اختلفت الأسباب الحقيقية التي أدت إلى بروز مهنة، ومن ثم فئة الإطارات وترسيخ وظائفهم في التنظيمات والمجتمعات الحديثة فإنه من المؤكد أن مهنة الإطارات في جوانبها التقنية التنظيمية هي أول الشروط الأساسية لظهورها وتدعيم الركائز التي تقوم عليها وظيفتهم.²

¹ - ميزان حسان، الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات، في عنصر العياشي، الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات، منشورات CRACK، دفا تر المركز رقم 02-2001، ص 41-42.

² - عنصر العياشي، الإطارات الصناعية: مسارات وتمثلات، مواقع وأدوار، منشورات crack، دفا تر رقم 02-2001، ص 75.

III. أدوار ومهام وصفات الإطارات الصناعية :

III.1. أدوار الإطارات :

تقوم الإطارات بوظائف متعددة مثل تسيير الموارد المالية والمادية والبشرية مع تقليد مسؤوليات وسطية للمسيرين وأعاون التحكم وذلك من أجل تحقيق أهداف المصلحة العامة للمؤسسة، يجب على المدير القيام بما يلي:

✓ **التخطيط:** يستعمل الإطار التخطيط كطريقة تفكير قبل اتخاذ أي عمل أو إجراء أي وضع البرامج وميزانية المصلحة للمدى القصير والمتوسط.

✓ **التنظيم:** تعيين نشاطاته المجموعة وتوجيهها عن طريق تحويل الصلاحية وتحديد المسؤولية سواء للإطار أو المرؤوس.

✓ **التنسيق:** توحيد الجهود والعمليات، أي تخطيطها وتنظيمها، لتعمل بانسجام متكامل مع بعضها البعض للوصول إلى الهدف المنشود.

✓ **الإشراف:** المعرفة الدقيقة والاطلاع الدقيق على كل صغيرة وكبيرة في العمل، مع تقديم وإعطاء المعلومات والنصائح للمرؤوسين والتدريب على فكرة روح العمل الجماعي.

✓ **المراقبة:** بواسطتها يطلع الإطار على العمل إذا كان قد نفذ حسب المعايير المسجلة في التصميم كما يدرك درجة تطور الأشغال بالنسبة للأهداف المحددة وملاحظة المشاكل التي يتعرض لها المساعدون، حتى يكون التدخل في الوقت المناسب عند الضرورة.¹

¹ - محمد المهدي حسان، الإطار بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996، ص 52.

إذن فوظيفة الإطار لها مهمة أساسية تتمثل في المساهمة الفعلية في تنظيم العمل، كما تعمل أيضا على متابعة ومراقبة التوجهات المعلنة عنها أو المعطاة واحترامها في نفس الوقت، فهي تعني المراقبة والمتابعة للعمل الخاص بالعمال، فهي إذن مهمة التأطير، تختص في مهام أقل ارتباطا مباشرة بالإنتاج.

أخذ القرار: من أجل تحقيق الأهداف، وحسن التنظيم والإشراف الجيد والمراقبة الصارمة، فإن كل هذه الأعمال تتطلب أخذ القرار الفعال، لأن الإطار كمسؤول يتدخل في التوجيه ومحرك للنشاطات والتغيرات المتوقعة، لذلك يقرر في الوقت المناسب والمكان المناسب.

كما أن التطور الذي عرفته المؤسسة الصناعية، من حيث الحجم والعدد ومن حيث تنظيم العمل، أدى إلى توسيع وتطوير المهام التقنية والعلمية، ولهذا فإن التقنيات الحديثة ليست كيميائية أو ميكانيكية فقط وإنما تخص:

المهمة الإدارية: إن الكفاءة التقنية، ليس لها معنى بدون الذكاء الإداري للبعض الآخر ويمكن القول بأن فن استعمال التقنيات والتقنين وتنسيق جهودهم ومراقبتهم، أي المهام الإدارية أهم من المهام التقنية، بحيث أن التنبؤ والتنسيق والمراقبة هي الخصائص الأساسية للمسؤول.

الدور الاجتماعي: لا يمكن للمؤسسة أن تسير سيرا حسنا، إلا إذا كانت هناك إرادة وقدرة على التعاون الجدي والكلبي بين أعضائها من أجل المصلحة العامة، ولذا يجب إعلامهم والحصول على موافقتهم، واختيار لكل منصب الرجل المناسب له، مما يدل على ضرورة تحليل الوظائف والمناصب، كما يجب تكوين مستخدمين تكوينا مهنيا وثقافيا وإيديولوجيا.¹

¹ – Jaquin (M), les cadres de commerce et de l'industrie, Acollin, Paris 1955, p 07.

III.2. مهام الإطارات:

تقوم الإطارات بوظائف متعددة مثل تسيير الموارد البشرية والمادية والمالية، مع تقليد مسؤوليات وسطية بين المسيرين وأعاون التحكم وذلك من أجل تحقيق أهداف المصلحة العامة للمؤسسة وتخلص المهام فيما يلي:

التخطيط Planifier: يستعمل الإطار التخطيط كطريقة تفكير قبل اتخاذ أي عمل أو إجراء، أي وضع خطط وبرامج وميزانية المصلحة للمدى القصير والمتوسط لأهداف متوقع تحقيقها.

التنظيم Organiser: وتعني وضع كل في مكانه، الأفراد في وظائفهم، والآلات في أماكنها، وتحديد طريقة العمل المتبعة، والإستراتيجية المطبقة لتحقيق الأهداف وتحسين النشاطات وتوجيهها عن طريق، تحويل الصلاحيات وتحديد المسؤولية سواء للإطار أو للمرؤوس.

التنسيق Diriger: توحيد الجهود والعمليات أي تخطيطها وتنظيمها لتعمل بانسجام متكامل مع بعضها البعض.

وهي تعبئة فريق عمل تحت قيادة إطار لتحقيق أهداف المؤسسة ووضع الخطة في التطبيق.¹

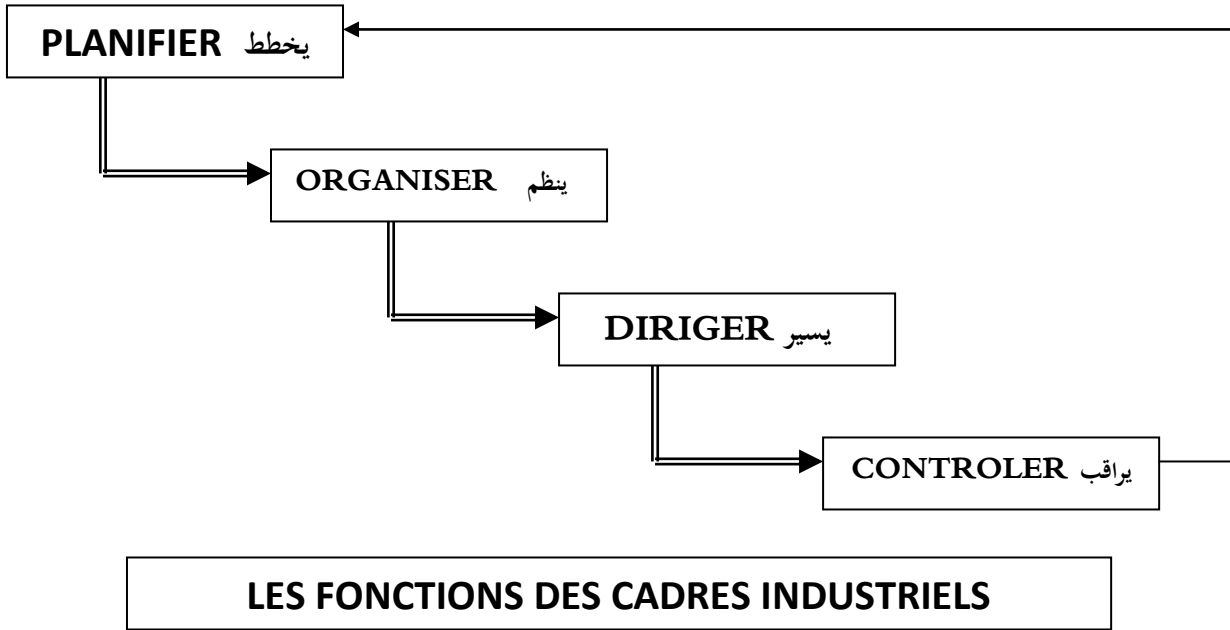
الإشراف والمراقبة Encadrer et Contrôler: تعني معرفة الإطار لكل كبيرة وصغيرة في العمل مع إعطاء بعض النصائح للمرؤوسين ومتابعة العمل إذا كان قد أتم حسب المعايير المحددة وملاحظة أي مشاكل التي ممكن إعاقه السير الحسن، حتى يتسنى التدخل في الوقت المناسب.

كذلك لمراقبة نوعية الإنتاج وكمية الأزمة.²

¹ - Collectif EPBI – Diriger M. Belaid – Guide pratique pour la gestion des ressources humaines – Editions – Pages Bleus internationales, Alger – 2009, p 95.

² - محمد المهدي حسان، الإطار بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996، ص 52.

الشكل "هـ" يوضح فيه مهام الإطارات



¹ - Collectif EPBI – Diriger M. Belaid – Guide pratique pour la gestion des ressources humaines – Editions – Pages Bleus internationales, Alger – 2009, p 95.

3.III. أصناف الإطارات:

يعد إعطاء تعاريف مختلفة للإطارات، نحاول الآن بقدر المستطاع تبيان أصناف الإطارات، فالإطارات الكفاءة تختلف فيما بينها، من حيث نوعية التكوين الذي تتلقاه، ومن حيث مناصب العمل التي تحتلها في إطار التقسيم التقني للعمل داخل المؤسسة، ويمكن تبيانها كالتالي:

✓ إطارات عليا:

إن الإطارات العليا هي الفئة التي حصلت على تكوين عالي ممثل بشهادة سواء تلتقت هذا التكوين في الجامعة أو في معاهد تقنية عليا أو تكوين تتحصل عليه عن طريق التجربة. كما هو الحال بالنسبة لبعض الإطارات العليا التي تم الاعتراف بها بفضل الوظائف التي تشغلها في المؤسسات الإنتاجية، إن هذه الفئة تمارس مهامها في قمة الهرم التنظيمي، حيث أن عملها يتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة للمؤسسة، وذلك بتنسيق جهود ونشاطات مع الإطارات المتوسطة، والتأكد

من سلامة المخرجات (Output) النهائية في القاعدة. ولها سلطة التعبئة وجمع العمال حولها، وحتى في حالة الصراعات يملكون مهارة تنظيمية، أي القدرة على التخطيط والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، ويندرج ضمن هذه الفئة.

1. المهندسين: كإطارات المؤسسات الإنتاجية الصناعية، ويتميزون بامتلاكهم لشهادة جامعية أو من المعاهد العليا، إلا أنهم غالبا يمارسون وظائف إدارية وتجارية، ويمكن إدراجهم ضمن الإطارات المسيرة.

2. الإطارات الإدارية والتجارية والقانونية: ويمثلون فئة المدراء ويطلق عليهم بالإنجليزية "Mangers" المميزين، ومجموعهم يمثلون نخبة المؤسسة (منشطى المؤسسة).

✓ إطارات متوسطة:

وهم الذين يقومون بوظيفة وهم نشاط ذو مستوى عالي. يمثلون حلقة الوصل بين الإطارات البسيطة والإدارة، يتمثل دورهم في تنظيم الاجتماعات وإجراء الاتصالات لتأمين وصول المعلومات من القمة إلى القاعدة والعكس، مع تقديم الشرح والإيضاح اللازمين. لهم سلطة تنظيمية حيث يضبطون العلاقة ما بين العمال، وأولئك الموجهين عن طريق الإجراءات واتخاذ القرارات، كما أن وظائف الإطارات الوسطى تقام على مستوى اتخاذ القرار الذي تقوم به الإطارات العليا.

✓ إطارات بسيطة:

يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استخدام الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، تتمثل مهمتهم في التأكد من تنفيذ المهام الموكلة إليهم للعمال المنفذين بشكل مناسب، بالإضافة إلى دور التوجيه وتصحيح بعض الأخطاء الواردة في التصاميم مثلا. كما أن لهم معرفة كبيرة وذلك من

خلال خبرتهم وتفوقهم من الناحية التقنية، وهي القدرة على استعمال التقنيات، وتطبيق الإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال عملهم. ويندرج ضمن هذه الفئة:

1. التقنيون Techniciens: متحصلين على شهادة في معهد تقني جامعي، ودور هذه الإطارات محدود من ناحية القيادة، لهم سلطة وظيفية يعني ذلك حسب الوظيفة التي يقومون بها، ويأخذون عادة مكان وسطيا بين العمال المنفذين والإطارات المتوسطة العليا.

2. رجال التحكم Agent de maîtrise: يظهرون في المؤسسات الصناعية كمراقبين، ورؤساء الفرق الذين يسهرون على سيرورة العمل، ويؤطرون العمال لأنهم أقرب إليهم من الأصناف الأخرى من الإطارات.

وما يمكن الأخذ به في النهاية، هو أن الإطارات بالمؤسسات الإنتاجية يمثلون تلك الفئة المرتبطة مباشرة بالمؤسسة، وذلك من خلال الوظائف التي تحتلها ضمن إدارة المؤسسة وتسيير الأعمال ومراقبة التنفيذ.

III. توظيف الإطارات الصناعية :

يعتبر التوظيف من الوظائف المهمة لتسيير الموارد البشرية فهو يعبر عن عملية استقطاب لأكفأ العناصر وأجدرهم، لإمكانية تقديم أداء جيد، فهذه العملية تتطلب دراسة مسبقة ودقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن أن نحصل منها القوى العاملة المطلوبة، والاستقطاب عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة و لا يمكن الاستغناء عنها أو الاستهانة بها لأن استقطاب العناصر المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة خاصة إذا كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة و المهارة " .

"فالاختيار المهني هو انتقاء أصلح الأفراد بمهنة معينة حتى يستطيع إعطاء أكبر إنتاج بأقل طاقة ممكنة.¹"

1.IV. تعريف التوظيف:

لقد اختلفت تعريفات التوظيف باختلاف الباحثين والمؤلفين و إتجاهاتهم في هذا المجال سوف نذكر:

✓ " هو مجموعة الأعمال الضرورية لاختيار مرشح لمنصب معين وهو مرادف للفظ التشغيل بحيث يراد بالمعني الأول استخدام الأفراد في مناصب الشغل وفيه معني بتكليف شخص معين بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا.²

✓ ويعرف أيضا أنه " عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد وإختيارهم".³

فيعتبر التوظيف هو الوظيفة الشاملة لكل وظائف المستخدمين فهي البحث والتنقيب عن مصادر الأفراد ثم تعيين العناصر المتميزة وإستقطابها للالتحاق بالمنظمة وترغيبها للبقاء فيها⁴، وهو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في المنظمة من خلال جهود الاستقطاب المبذول من طرف القائمين بهذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءة للالتحاق بالمنصب ، ومن ثم السعي لاختيار الأنسب من بين المستقطبين ليتم قبوله وتعيينه بصفة مؤقتة ،بعدها يخضع لفترة تجريبية تكون كفيلة بتحديد مصير

¹ -أحمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978 ، ص371

² - بوراش شافية- سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005- 2007) مذكرة ماجستير في العلوم السياسية -جامعة الجزائر، 2008 ، ص 10.

³ - Dimitrie weisse- pierre morin – pratique de la fonction personnelle – les éditions d'organisation – paris – 1982 –p270

⁴ Jean Guyot. le recrutement methodique du personnel. Entreprise moderne.paris.1979.p17.

الموظف الجديد ،حيث إذا أثبتت الفترة التجريبية أنه أهل للكفاءة في تأدية العمل يتخذ قرار تعيينه نهائيا ،وإذا أثبت العكس يتم الإستغناء عنه.

2.IV. مراحل بحث إدارة تسيير الموارد البشرية عن الإطارات :

إن سياسة البحث والتنقيب عن العناصر البشرية،المتميزة في الداخل و الخارج هي أهم سياسة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية،و يجب العمل على ترغيبهم و هذا بتقديم عدة حوافز و مكافآت لجلبهم،و سياسات تسيير الموارد البشرية تمكن في تنمية المهارات و تدريب المستخدمين وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة وتتمثل هذه السياسات فيما يلي:

✓ تحليل العمل:

هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة،فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح.

✓ تخطيط القوى العاملة:

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي وقت المناسب وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا الأفراد الموجودين فعلا،و خارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.

✓ الإختيار والتعيين :

وتهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب، وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.¹

✓ تصميم هيكل الأجور :

وتهتم هذه السياسة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجورها وتحديد درجات أجرها للوظائف، كما تهتم هاته السياسة بإدارة سلمية لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

✓ تصميم أنظمة الحوافز :

وتعني هاته السياسة بمنح مقابل عادل الأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي، وأدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية، والحوافز الجماعية، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

✓ تقييم الأداء :

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة، ومنه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

¹ - راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998- 1999- ص58 .

✓ التدريب :

يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية، أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها، ويعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين¹.

✓ تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى، والعجزة والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، واجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

✓ تخطيط المسار الوظيفي:

تتم هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

✓ النقابات :

وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية أي النقابات والتطرق لموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية، والتأديب والفصل في الخدمة.

¹ - مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار النشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998- ص 27.

✓ ساعات وجداول العمل:

وتهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل، والعمل، والإجازات وفق لنظام يناسب طبيعة المنظمة، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل¹.

وتعتبر هذه الإجراءات أساسية في توظيف الموارد البشرية المؤهلة لشغل المناصب من تقديم الملف لأجراء المسابقة حتى الإنتقاء حسب الشروط والمعايير المطلوبة في مسبقا، والتعيين في المنصب الشاغر، مع تحديد الأجر، وساعات العمل وغيرها.

3.IV. معايير التوظيف:

وهي تعبر عن تلك الخصائص والمواصفات والمؤهلات العلمية والإستعدادات البدنية والشخصية، التي يجب توافرها في الشخص الذي يوكل إليه القيام بالعمل، وتستمد هذه الخصائص والمواصفات من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء لتلك الوظائف، ومن أهم هذه المعايير المعمول بحد:

➤ **المستوى التعليمي:** هو عبارة عن " بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي، كنوع التعليم الذي حصل عليه، و المؤهلات الدراسية التي يحملها، والمدارس أو الجامعات التي درسها، وتاريخ الحصول على هذه المؤهلات الدراسية ودرجات النجاح أو التقدير.

➤ **الخبرة المهنية:** تفضل معظم المنظمات الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة تجعل العمل سهلا، كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس فيها الفرد نفس العمل.

¹ - مصطفى نجيب شاوش، المرجع السابق، ص 27. 28.

➤ **الصفات البدنية:** يقصد وجود صفات صحية وجسمانية مثال ذلك " مدى تناسب صحته العامة مع ظروف أداء الوظيفة، وكذلك عدم خلق المتقدم من أمراض معينة.

وهناك بعض المؤسسات كالطيران أو الفنادق مثلا تتطلب مستوى من جمال كشرط للتعين.

➤ **الصفات الشخصية:** فهي عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية التي تشير إلى نمط شخصية الفرد، " مثال ذلك الاسم والسن والجنس ومكان الميلاد، والحالة الاجتماعية، وهذا في حالة إن كان متزوج أو غير متزوج وعدد الأولاد، بالإضافة إلى هذه الصفات التي تعتبر أساسية، هناك صفات عقلية تتمثل في قدرة الذكاء وحسن اللفظ وسرعة الحساب .

IV. الأبعاد الثلاث لدور الإطارات:

يعتبر العمل الصناعي في الجزائر ذو أهمية بالغة في تحليل العلاقات الاجتماعية حيث يمثل حقا سوسولوجيا لأنه يهتم بالفاعلين الاجتماعيين في البناء الاجتماعي في المؤسسة الا وهي النخبة أو الإطارات ، القادة والمسирون ، يطمحون جاهدا للبروز كقوة إقتصادية وإجتماعية تتفرض وجودها بالمجتمع والمؤسسة وما يمتلكونه من قدرات ومؤهلات ومهارات وكفاءات وسلوكات وكيفية استغلالها وتوظيفها في الأداء الفعال علي المستوي المهني لتحقيق الأهداف والمشاريع المستقبلية لكل مؤسسة ، ومن هنا تختلف أدوار الإطارات وبعبارة أخرى "الأبعاد الثلاث لدور الإطارات" كما سماها "ميراني حسان" في مقالته، فكل بعد مرتبط بمستوي معين

من مستويات الواقع الاجتماعي الذي تتحرك فيه هذه الفئة وتتمثل هذه الأبعاد في :

- ✓ البعد التقني التنظيمي
- ✓ البعد المهني الاجتماعي

✓ البعد الاجتماعي القيادي

ومن هنا نحاول توضيح كل بعد من هذه الأبعاد التي تقع علي عاتق الإطار الجزائري ومهام أداءه فيما يلي:

1.V. البعد التقني التنظيمي:

يتضمن هذا البعد مجموعة من المهام على مستوى التنظيمات فيكون الإطار هو الباحث أو القيادي أو المشرف الذي يقوم بحل المشكلات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة ويمكن تحديد مهمة الإطار علي المستوى التنظيمي الذي ينتمي اليه في مجموعة الأنشطة الرئيسة التالية :

1. البحث والدراسة بصفة مباشرة¹:

يعتبر الإطار هنا باحثا من خلال البحث في تحسين منتج معين أو خدمة أو اقتراح طريقة عمل أكثر فعالية ونجاعة وأقل تكلفة مثلا كتجربة " فريديريك تايلور في المصنع ونظريته التي استنتجها في اختصار الوقت والحركة"، أو التوصل إلى معلومة يستفيد منها التنظيم في إحدى ميادين نشاطه ، وهذا يفرض وجود إطارات لتفجير طاقاتها العملية وتوظيفها لإخراج الخطة إلى حيز التنفيذ وتنظيم هذه الإطارات للعمل يجب أن يطرح في إطار هدف استراتيجي للمؤسسة وبفضل تحديد المهام بشكل دقيق إلى تصور ومراقبة وإعادة مسار العمل.

2. الإشراف على أداء المهام والأعمال :

يعني الإشراف علي الأعمال الإنتاجية والعلمية في قطاع معين تحت مسؤوليته وهذا العنصر ما أكد عليه كل من "فايول" و"ماكس فيبر" علي أهمية الإشراف على أداء العمال ومراقبة السلوكات

¹ - ميراني حسان ، الأبعاد الثلاث لدور الأطارات، في عنصر العياشي ، الأطارات الصناعية ، مواقع ، أدوار ، مسارات ، تمثلات ، منشورات CRASC ، دفاتر المركز ، رقم 02-2001 ، ص 41.

والإنتاج ، كذلك إيجاد الحلول للمشكلات التقنية والتنظيمية أو علي مستوى العمل في إطار السياسات العامة والبرامج التي يتبناها التنظيم ككل .

3. تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الإبداع من أجل التطور:

كذلك من مهام الإطار تحفيز الأفراد على بذل جهد فكري وعضلي للقيام بالمهام الموكلة إليهم ذلك باقتراح أشياء جديدة من شأنها أن تفتح مجالات أخرى تحسن من ظروف العمل أو بما يوفر الجهد والمال لتنظيمه والمساهمة في تحسين موقعه تجاه منافسيه او في علاقته مع محيطه، كذلك الحث علي التجديد و الابتكار .

ونستخلص من هذه المهام أهمية واجب الإطار في المؤسسة فالإمام بهذه الصفات المنتسبة إليه والقيام بها على أكمل وجه بما فيها المهام التنظيمية والإنسانية تعتبر في نظر الكثير من الباحثين أصعب وأخطر ما يقوم به الإطار في نشاطه المهني وان وفق في هذه ¹ المهمة يعتبر إطارا ناجحا وهذا ما أكدته نظرية " X و "y" لماك غريغور الجمع بين العاملين التنظيمي والإنساني كل من نظريتي "تايلور" و"مايو" .

وفي هذه النقطة يركز ميراني حسان على نقطة أساسية يذكر بها ويشير أن الشهادات العالية ولا الألقاب المرموقة ، ولا الأصول الاجتماعية كفيلة بإعطاء الإطار المكانة المرموقة سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ، وان وجدت في مجتمعاتنا ونظرا للمحسوبية وغيرها تؤدي إلى ضعف مواقعهم لدي جميع الفاعلين الآخرين ليس فقط الرؤساء والمنافسين بل حتى المرؤوسين والحلفاء.

¹ - ميراني حسان ، مرجع سبق ذكره، ص 41-43.

وترى الباحثة أن ضرورة إدراك الإطار لأهمية هذه المهام والقيام بها والحرص عليها حرصا شديدا والإلمام بجميع جوانبها ليس التنظيمية فقط بل حتى الإجتماعية والقيادية تمكن الإطارات من إحتلال مواقع جيدة و مكانات رفيعة بكل فخر.

2.V. البعد الاجتماعي المهني:

إن اهتمام الإطارات بالبعد التنظيمي وحده غير كاف لتحقيق الأهداف إنما ينبغي مراعاة متطلبات ومستويات الواقع الاجتماعي والظروف الاجتماعية السائدة ،والالتزام بضرورة التحرك الجماعي المنظم ، والذي يعد حتمية ضرورية حيوية بالنسبة لمكانة ومصير الإطارات بغض النظر عن الشكل المؤسسي، فقد تكون نقابة أو مجموعة من النقابات أو جمعية مهنية أو غيرها من الأشكال التنظيمية الأخرى.¹

فتعتبر كشرط من شروط مواجهة مختلف القوى الاجتماعية الأخرى ، حتي يتمكنوا الإطارات من احتلال مواقع مؤثرة، وتدعيم مكانتهم لان عمل الإطارات يتم في نطاق العلاقات الاجتماعية القائمة التي تفرض منطق الفعل الاجتماعي²

3.V. البعد الاجتماعي القيادي:

إن الإطارات بإعتبارها إحدى الفئات المثقفة مجبرون على الوعي بأوضاع المجتمع الإقتصادية والثقافية ، وضرورة ، المساهمة في الأنشطة التي تهدف إلى التحديث والتصنيع والتغيير ، التي يحتاجها

¹ - ميراني حسان ، الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات ، منشورات CRSC ، مرجع سبق ذكره، ص 45

² - خيراني نور الدين ، الإطارات في المؤسسة الصناعية ، مذكرة ليسانس ، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم ، جامعة السانبا وهران ، مركز البحوث الإجتماعية و الانتروبولوجية ، سنة 2006/2007، ص 52.

المجتمع، بما يحقق التنمية بكل ما يفرضه ذلك من قدرة على استيعاب القيم والعادات والأوضاع المحلية، والنجاح في أداء دور الوسيط بين هذه القيم ومتطلبات التنمية والتغيير¹.

وعليه يجب أن تتسم الأهداف الشخصية للإطار مع أهداف المؤسسة ، كما يركز "عبد الرحمان عيساوي" على أهم النقاط منها:

- القدرة على إتخاذ القرارات التي تتطلبها المواقف المختلفة².

فتعتبر هذه الأبعث الثلاث كلها مكملة لبعضها البعض حتي يكون الإطار قادرا على تنظيم، فهو المشرف في المؤسسة و المسؤول عن السير الحسن لها، وكذا العلاقات الإجتماعية السائدة داخل نظام المؤسسة ، مع التحمل مسؤولية إتخاذ القرارات الهامة ، وحل المشكلات ، حتي يتسنى له تحقيق أهداف وإستراتيجيات المحددة.

¹ - ميرانى حسان ، المرجع السابق ، ص 52

² - عيساوي عبد الرحمان ، علم النفس والإنتاج ، دار النهضة العربية ، بيروت 1982 ، ص 155 ، 156

خلاصة:

في هذا الفصل حاولت الباحثة إعطاء صورة واضحة حول الإطارات الصناعية، مشيرة إلى المراحل التاريخية للمؤسسة الاقتصادية التي ساهمت في بروز هذه الفئة وتطور مراكزها وإهتماماتها ومسؤولياتها، والإهتمام بالمكانة التي يحتلونها في بناء المؤسسات والتنظيمات الاقتصادية، إذ أنهم يمثلون الحامل لمشروع التنموي في الجزائر، وكذا إعطاء مختلف التعريفات لهذه الفئة بمختلف أصنافها سواء إطارات عليا، أو وسطي أو بسيطة، وأهم تماثلاتها سواء على مستوى التنظيمات حيث يكون الإطار هو الباحث أو القيادي أو المشرف الذي يقوم بحل المشكلات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة، أو على المستوى الإجتماعي بإهتمامه بالظروف الإجتماعية السائدة داخلها، والإلتزام بضرورة التحرك الجماعي المنظم، والذي يعد حتمية ضرورية حيوية بالنسبة لمكانتهم ومصيرهم، أو على المستوي القيادي، كون المؤسسة الصناعية العصرية أصبحت تحتاج أكثر فأكثر إلى الإطار الذي يقوم بالمبادرة، وأخذ القرار وتحمل المسؤوليات على درجة عالية من الوعي والتأهيل.

تمهيد:

إن المؤسسات الصناعية في الجزائر تتأثر بمجموعة التغيرات والتطورات التي تواكب عصر العولمة ، مما جعلها تهتم أكثر بالموارد البشري، والإستثمار فيه، من أجل الحفاظ على بقاءها وتجاوز التحديات التي تفرضها البيئة الإقتصادية المعاصرة والميزة التنافسية، ولأن المؤسسة الصناعية العصرية أصبحت تحتاج أكثر فأكثر إلى الإطار الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة عالية من الوعي والتأهيل، والكفاءة والقدرات والمهارات والمعارف التي تساعد في تحقيق أداء وظيفي ومميز، فاعتمدت على معايير خاصة، على ضوءها تتخذ القرارات، وترتبط المعايير بهدف التقييم أداء الأفراد، ونتيجة لذلك تباينت المعايير التي يمكن من خلالها قياس الكفاءة المهنية.

إن كفاءة الإطارات الصناعية تقاس بعدة معايير نذكر أهمها والتي نعمل بها في مجتمعنا، ما بين الشهادات العلمية الجامعية، ومدى تكوّنهم ولاستيعابهم حسب القدرات والمهارات وكذا سنوات الخبرة المهنية، التي تلعب دورا أساسيا، وكذا تمتعهم وممارستهم للسلطة داخل المؤسسة باعتبارهم فاعلين مساهمين في عملية الإدارة والتوجيه، وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى معرفة أهم المعايير لقياس الكفاءة .

I. أهم معايير قياس الكفاءة :

1.I. معيار الشهادة العلمية الجامعية :

تعتبر الجامعة مؤسسة من المؤسسات التعليمية ووسيلة أساسية للتنمية الثقافية والعلمية، تكون الفرد تكويناً علمياً حسب مختلف تخصصات العلوم لتلبية الحاجات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية المدرجة في حفظ تنمية مجتمع ما، حيث يتخرج الطالب منها بشهادات علمية متنوعة وبمستويات مختلفة وتكمن أهميتها في أهمية التعليم العالي الذي يهدف إلى تكوين علمي يهتم بالقدرات بقصد توظيف أصحاب الشهادات في مختلف القطاعات الصناعية، الزراعية... الخ، وتمثل هذه الشهادات فيما يلي:

1- شهادة الليسانس :

بعد تمكن الطالب من الحصول على شهادة البكالوريا يمكنه التسجيل في مسالك وفروع تكوين متعددة ومختلفة في الجامعة تؤدي إلى حصوله على شهادة الليسانس، وتنقسم إلى نوعان:

✓ الليسانس الأكاديمي:

وهي شهادة تمنح للطالب في نهاية مساره تسمح له بالالتحاق مباشرة وفق الكفاءات والاستعدادات المطلوبة والنتائج المتحصل عليها وحسب معايير الالتحاق الجاري العمل بها، وهناك نوعين¹ :

- الليسانس الأكاديمي الخاص بالنظام الكلاسيكي أو النظام القديم حيث تكون مدة الحصول على الشهادة أربع سنوات أي من ستة إلى ثماني سداسيات .

¹ - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، قواعد التنظيم والتسيير البيداغوجي ، كيفية التقييم والانتقال لليسانس والماستر ، جامعة أبو بكر بلقايد ، ديوان المطبوعات الجامعية ، تلمسان ، 2009 ، ص 06

- الليسانس الأكاديمي الخاص بنظام "ل م د" او ما يسمى بالنظام الجديد حيث تكون مدة الحصول على الشهادة من ثلاث إلى ستة سداسيات فيتوجب على الطالب الحصول على 180 رصيد.

✓ الليسانس المهني :

تمنح في نهاية مسار شهادة الليسانس تكمن في الإدماج المباشر في عالم الشغل وهو أكثر الاختصاصات طلبا في سوق العمل، هدفه أن يكون هناك تعدد في العرض للشهادة المهنية التي تتوافق مع متطلبات السوق المحددة وتخص كلا النظامين¹.

2- شهادة ماستر:

وهي الشهادة التي نحصل عليها من خلال المرحلة التكوينية التي تقدر بستتين فما أكثر وبإمكان أي طالب تحصل على ليسانس أكاديمي أو كلاسيكي أو نظام جديد "ل م د" للإلتحاق بها شرط أن تتوفر فيه مميزات الإلتحاق:

- فبالنسبة لليسانس "ل م د" يجب الحصول على 30 رصيد لكل سداسي أي 120 رصيد خلال اربع سداسيات ، ويكلف الطالب في السداسيين الأخيرين بإعداد رسالة ماستر ، ويكون البحث هنا أكثر عمقا .

- أما بالنسبة لليسانس كلاسيكي " نظام قديم" يجب على الطالب أن يكون هو المسؤول الأول عن قيامه ببحثه على الرغم من وجود الأستاذ المشرف على الرسالة تسمي شهادة ماجستير حيث أن سنوات إعداد المذكرة فيها محدودة بين سنتين فما أكثر ، وذلك من اجل تعمقه في البحث مما يساعده على التهيؤ لرسالة عليا ألا وهي الدكتوراه .

¹ - دليل " ل م د " ، المركز الجامعي والشيخ العربي التبسي ، تبسة ، سنة 2008-2009 ، ص 17

وينقسم طور الماجستير إلى قسمين هما :¹

✓ ماجستير مهني :

يتميز باكتساب اختصاص عال في حقل التخصص يمكنه من البلوغ مستويات للأداء والكفاية العالية للدخول إلى الحياة العملية ، وهو ساري المفعول في بعض الجامعات دون أخرى وهذا حسب اختلاف التخصصات والميادين .

✓ ماجستير البحث :

يسمح بمتابعة الدراسات في الطور الثالث بعد اجتياز امتحان، وفي حالة نجاح المرشح يشرع في التحضير لشهادة الدكتوراه ولا يمكن الحصول عليها إلا بعد 3 سنوات في النشاط تختم بعرض الأطروحة أمام اللجنة.

3- شهادة الدكتوراه:

هي أعلى مرتبة في الشهادات الجامعية، عبارة عن أطروحة أو رسالة تحضر في فترة تحضر في فترة زمنية معينة مدتها ستة سدايسيات فأكثر وهي تعد أساسية في ظل ما يعرف بالتطور الهائل للمعارف والتخصصات التي أصبحت دقيقة .

يحتوي مضمونها على جدارة وقدرة الطالب على التفكير الناضج والخبرة المنهجية التي إكتسبها من خلال تخصصه وليست رسالة الدكتوراه هي نهاية المطاف ، فلا نهاية للبحث والعلم والمعرفة بل انها قد تمثل البداية لأبحاث أخرى جادة ومثمرة تهدف الى خدمة الوطن والمجتمع².

¹ - دليل " ل م د " ، المركز الجامعي والشيخ العربي التبسي ، تبسة ، سنة 2008-2009 ، ص 09

² - اين ابو الروس - كيف تكتب بحثا ناجحا - 25 خطوة لإعداد البحوث والرسائل الجامعية - دار الطلائع للنشر والتوزيع - د ت - د - ط - ص 89

يخضع التكوين في الدكتوراه في مستوياته القديمة والحديثة " دكتوراه علوم ، مدرسة الدكتوراه " ودكتوراه " ل م د " إلى عدة نصوص قانونية منظمة للتكوين من أهمها :

✓ المرسوم التنفيذي رقم 98-254 المؤرخ في 17 أوت 1998 والمقرر الوزاري رقم 131 المؤرخ في 06 جوان 2005 المتضمن تحديد كيفية التكوين في شكل مدرسة الدكتوراه.

✓ والرسوم التنفيذية رقم 08-265 المؤرخ في 2008 يتظمن نظام الدراسات للحصول على الدكتوراه وتحديد كيفية التكوين فيها.¹

تطبيقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 98-254 المؤرخ في 17 أوت 1998 ، و المقرر الوزاري رقم 131 المؤرخ في 06 جوان 2005 المتضمن تحديد كيفية التكوين في شكل مدرسة الدكتوراه، يمكن أن ينظم طور تكوين الدكتوراه في مستوييه: الماجستير و الدكتوراه في شكل مدرسة الدكتوراه كما يتم الإلتحاق بمدرسة الدكتوراه عن طريق مسابقة جهوية أو وطنية على أساس الإختبارات وتكون مفتوحة للحائزين على شهادة التعليم العالي للتدرج مدتها على الأقل 04 سنوات وعلى بكالوريا التعليم الثانوي، تجسد مدرسة الدكتوراه الشراكة البيداغوجية والعلمية بين عدة مؤسسات للتعليم العالي وترتكز في سيرها على التعاون ما بين الجامعات حول أهداف مشتركة محددة مسبقا.²

في إطار مدرسة الدكتوراه بعد مناقشة المذكرة من طرف الطالب بحضور أعضاء المناقشة في التاريخ المحدد وبعد المداوات السرية يقوم رئيس اللجنة المخول قانونا بإعلان قراراتها النهائية التي من خلالها تمنح للطالب شهادة الماجستير - في شكل مدرسة الدكتوراه - الذي نجح في الإمتحانات

¹ - الجريدة الرسمية ، العدد 48.

² - دليل الدراسات العليا - نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين في الطور الثالث ، التأهل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج - جامعة قسنطينة - ماي 2013 - ص 19-32

وفي مناقشة مذكرة الماجستير، ويتم تدوين ذلك في محضر مداوات مع ذكر العلامة التي تحصل عليها الطالب قبل إمضائه من قبل أعضاء اللجنة و رئيس القسم وتكون الملاحظات الممكنة كما يلي :

1. مقبول :

عندما يكون المعدل العام يساوي 20/10 على الأقل و أقل من 20/12

2. قريب من الحسن:

عندما يكون المعدل العام يساوي 20/12 على الأقل و أقل من 20/14

3. حسن :

عندما يكون المعدل العام يساوي 20/14 على الأقل و أقل من 20/16

4. حسن جدا:

عندما يكون المعدل العام يساوي أو يفوق 20/16¹

ولنيل شهادة الدكتوراه التي تهدف إلي تكريس قدرات المترشح لتحقيق عمل بحث مبتكر ذي مستوى قيم و المساهمة بصفة معتبرة في حل المشاكل العلمية و التكنولوجية و الإجتماعية والإقتصادية . يجب إن تقدم الأطروحة بالضرورة مساهمة في تطوير المعارف أو تؤدي إلى تطبيقات جديدة تسمح المقتضيات في مجال التكوين في الدكتوراه بتقييم المؤهلات والمهارات والقدرات المطلوبة للقيام بأعمال البحث بصفة جيدة وباستقلالية عند الحائز لاحقا على الشهادة.

ويفتح التسجيل في الدكتوراه للحائزين على شهادة الماجستير بالملاحظات التالية :حسن جدا، حسن، قريب من الحسن ، فقط دون سواها، و هذا ما جاء في نص المادة 51 . يحدد العدد الأقصى للتسجيلات ب 05 تسجيلات ، و يمكن أن يمنح المترشح تسجيلات سادسا 06 بناء

¹ - دليل الدراسات العليا - نياية مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين في الطور الثالث ، التأهل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج - ص 71

على موافقة الهيئات العلمية ، كما يسمح له قانونا بمناقشة أطروحة الدكتوراه بعد أربع تسجيلات متتالية.

أما بعد حصول الطالب على موافقة في التسجيل ومتابع المشرف على الأطروحة بانتظام حالة تقدم أعمال البحث، ويحرر تقريراً بذلك كل سنة ليقدم للجنة العلمية والمجلس العلمي للكلية للمصادقة عليه والسماح له بإعادة التسجيل السنوي والتي ال تتعد قانوناً خمس (05 تسجيلات متتالية، ويمكن أن يمنح المترشح تسجيلاً سادساً استثنائياً وبناء على رأي المجلس العلمي للكلية.

ثم تتم مناقشة الأطروحة أمام لجنة مكونة بصفة قانونية تتألف من أربع إلى ستة أعضاء برتبة أستاذ في التعليم العالي أو مدير أبحاث أو أستاذ مؤهل أو أستاذ باحث، ويكون فيها للمشرف صفة مقرر و هذا بعد أربع تسجيلات متتالية أو أكثر ، كما يجب أن يكون نصف عدد أعضاء اللجنة عدلاً أقل أو ثلثها من خارج مؤسسة التسجيل (خارج الجامعة المحلية).¹

وبعد الإنهاء من المناقشة وإمضاء المحضر من طرف الأساتذة واللجنة العلمية ترسل نسختان أصليتان من المحضر إلى نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالدراسات العليا والبحث العلمي التي تقوم بدورها بتحضير شهادة نجاح مؤقتة في الدكتوراه التي تسلم للطالب مباشرة بعد إمضائها من طرف عميد الكلية ثم مدير الجامعة.²

1. أهمية التعليم الجامعي العالي ودوره في إعداد الموارد البشرية :

✓ تمكين الطالب من إتقان اللغات الأجنبية وإستعمال الإعلام الألي و الأنترنت من أجل مواكبة التطور ومتطلبات التنمية خاصة بعد الإندماج في العمل.³

✓ توفير تكوين نوعي للجميع من أجل إدماج مهني أفضل اي توفير يد عاملة مؤهلة .

¹ - دليل الدراسات العليا ، مرجع سبق ذكره ، ص 76

² - مرجع نفسه ، ص 142

³ - بن خويا إدريس، فعالية التقويم البيداغوجي ودو في تقييم المادة المعرفية ، دط ، دت ص 18.

- ✓ امتلاك الجامعات و الكليات للكفاءة اللازمة في تأهيل الخريجين لسوق العمل.
- ✓ التفتح على العالم الإجتماعي والإقتصادي مما يساهم في المشاركة الفعالة في التنمية المستدامة للبلاد¹.
- ✓ توفير التخصصات العلمية الحديثة التي تساعد في الإدماج المهني بشكل أكبر .

- ✓ إعداد المتخصصين الفنيين والخبراء بما يحقق الربط بين أهداف الجامعة وإحتياجات السوق اي مؤسسات العمل².

2. وظائف التعليم الجامعي العالي في إعداد القوى البشرية :

من أهم وظائف التعليم الجامعي عموماً إعداد وتكوين قوي بشرية ونجد أن هذه الوظيفة مرتبطة بالتعليم الجامعي منذ نشأته في العصور الوسطي كإعداد للمهن المختلفة في الطب ، القانون ، الخ وقد تطورت التخصصات الجامعية مع تطور العلوم المختلفة " فالجامعة تعد مؤسسة إنتاجية من حيث إنتاجها للقوى البشرية المكونة فهي تنتج هذه الكفاءات والعقول المفكرة والقيادات التي تتحمل المسؤولية في المجتمع " وتعتبر أيضاً استثمار في الموارد البشرية فرأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادى فبناء المصانع و المدارس والمستشفيات امر سهل لكن تكوين كموارد بشرية مدربة من مهندسين ومعلمين وأطباء وإطارات لهذه المؤسسات يعتبر عملية صعبة وتحتاج إلى وقت طويل .

إضافة إلى الربط بين مجال العمل والتخصص الجامعي من أهم المشكلات التي طالما واجهتها الجامعة وتؤدي إلى بطالة خريجي الجامعات والأنظمة التعليمية لم تكتف بإعداد المتخصصين على

¹ - دليل ل م د ، لمركز الجامعي ، والشيخ العربي التبسي ، سنة 2008-2009 ، ص 05

² - عبد الرحمان أبو المجد رضوان ، التعليم العالي الخاص ، والواقع وتحديات المستقبل ، عالم الكتب ، ط1 ، القاهرة ، 2006 ،

مستوى الدرجة الجامعية الأولى فقد ليسانس بل إمتدت إلى دراسات ما بعد التدرج أي ماستر ودكتوراه .

وكذا يساهم هذا النوع من التعليم المميز في تنمية البلاد فهو يزود الإقتصاد الوطني بالموارد البشري المطلوب وهذا ما أوضحه تقرير البنك الدولي عن التعليم العالي في توضيح الدور الغير المباشر الذي يلعبه التعليم العالي ككل في التنمية " وقد تضمن التقرير ثلاث حوارات أساسية هي " التعليم ، العالي لديه إمكانية زيادة الإلتحاق بالتعليم عامة وبالتالي زيادة فرص التوظيف للأفراد ذوي المهارات التي يتطلبها الإقتصاد .¹

كما يساهم التعليم العالي في تحقيق النمو الإقتصادي عن طريق الموارد البشرية للإقتصاد الموجه بالمعرفة وتوليد المعرفة وتطوير سبل الإلتحاق به ، كما يلعب دورا هاما في تدعيم المؤسسات بمختلف تخصصاتها وذلك بتزويد القطاعات بالكفاءات والمهارات اللازمة .²

4. مجهودات الدولة في إدماج حاملي الشهادات الجامعية في مؤسسات العمل

1.4 التعريف بعقود إدماج حاملي الشهادات:

إستفاد حاملو الشهادات الجامعية إبتداء من سنة 1998 من عقود ما قبل التشغيل في سبيل دمجهم مهنيا، غير أنه بعد 10 سنوات ظهرت صيغة تشغيل أخرى أكثر أهمية و هي عقود إدماج حاملي الشهادات في سنة 2008 في إطار جهاز دعم الإدماج المهني.

هذا الجهاز القائم على مقارنة اقتصادية في محاربة البطالة يهدف إلى الإدماج المهني للشباب طالبي العمل لأول مرة، أي الذين يبحثون عن أول عمل لهم وهم موزعون على ثلاث فئات:

¹ - المرجع السابق ، ص 110 .

² - شبل بدران و كمال نجيب ، التعليم العالي وتحديات المستقبل ، دار الوفاء لدار الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ط1 ، 2006-

✓ الشباب خريجو التعليم العالي والتقنيين السامين المتخرجين من المعاهد الوطنية للتكوين المهني.

✓ الشباب القادمين من التعليم الثانوي لمؤسسات التربية الوطنية، ومراكز التكوين المهني، أو الذين زاولوا تربصاً تمهينياً.

✓ الشباب بدون تكوين ولا تأهيل.

لكل من هذه الفئات الثلاث نوع من عقود الإدماج:

➤ **فئة الأولى:** حاملي الشهادات الجامعية والتقنيين السامين يتم إدماجهم في إطار عقد إدماج حاملي الشهادات.

➤ **الفئة الثانية** يتم إدماجها بواسطة عقد الإدماج المهني.

➤ **الفئة الثالثة** بواسطة عقد تكوين/إدماج.

علاوة على هذه العقود ينص الجهاز كذلك على عقد التكوين للتشغيل مدته 6 أشهر كحد

أقصى، كما ينص على تنصيب الشباب للتكوين لدى حرفيين مؤطرين، إلى جانب تدابير للحث على البحث عن التكوين المؤهل¹.

2.4 خصائص عقود إدماج حاملي الشهادات:

- ربط مسألة تسيير بطالة حاملي الشهادات بالقطاع الاقتصادي.
- مرافقة أحسن لحامل الشهادة الجامعية من خلال نشاطات تكوين وإعادة تأهيل و تحسين المعارف خلال فترة الإدماج (فترة العقد).

تكتسي هذه النشاطات صيغتين:

¹ - وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي ، تقييم مدى تنفيذ جهاز دعم الإدماج المهني (DAIP) ، التجمع الجهوي لولايات الوسط، جويلية، 2008، ص 15

• التكوين و إعادة التأهيل في الموقع، مع تأطير إجباري لحامل الشهادة، قصد تمكينه من تحسين معارفه.

• تكوين قصير المدى بالمؤسسة المستخدمة في إطار عقد تكوين/تشغيل ينتهي بتوظيف المستفيدين.

يستفيد الشاب حامل الشهادة الجامعية من منحة شهرية سيتم تميمها على أساس تلك الممنوحة حالياً، هذه الامتيازات تقع كلها على عاتق الدولة ويمكن استكمالها بدعم لفائدة المستخدمين على الشكل التالي:¹

- عقد عمل مدعم لتشجيع توظيف حاملي الشهادات، ويضمن هذا العقد للمستخدم مساهمة من الدولة في أجر الشاب الجامعي وفق صيغة تناقصية تدرجية.

- إشراك الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تكلف إلى جانب تسجيل الجامعيين، باستغلال كل فرص توظيف هذه الفئة، كما يمكنها التفاوض مع المستخدم بشأن عقود العمل المدعمة لفائدة حاملي الشهادات، وهي الصيغة التي تمكن المرور من منصب عمل بعقد إدماج على نفقة الدولة، إلى عقد عمل مدعم على نفقة المستخدم بمساهمة من الدولة.

- منح المستخدمين امتيازات جبائية وشبه جبائية، في إطار هذه الإستراتيجية الجديدة، وامتيازات تشجيعية على خلق مناصب الشغل في إطار التشريع الخاص بالاستثمار.

5. خصائص مخرجات التعليم العالي التي يحتويها سوق الشغل في الجزائر:

تشير الإحصاءات الدولية لسنة 2009 إلى أن أفضل جامعة جزائرية ترتب في الصف الـ 23 إفريقيا و 4132 عالمياً، و هذه النتيجة ذات مدلول واقعي و لا تحتاج إلى تبرير، و هذا إن دل فإنما يدل على قلة كفاءة الطالب الجزائري نظراً لعدم كفاءة باقي المعايير الأخرى المرتبطة بالتعليم الجامعي، و هذا ما جعل مخرجات التعليم العالي التي يستقبلها سوق الشغل تتميز بما يلي:

¹ - مصطفى خليل الكسواني و آخرون، إدارة التعلم الصفي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 20

- ✓ تخرج عدد هائل من الطلبة مثقلين بكم معرفي هائل لكن جاهلين بكيفية توظيف هذه المعارف العلمية عند اقتحام عالم الشغل.
- ✓ بعد المكتسبات العلمية عن ما يصادفه الطالب الجامعي في سوق العمل.
- ✓ عدم اهتمام الطالب بشكل عام بالتحصيل العلمي بقدر اهتمامه بالحصول على شهادة تؤهله للحصول على وظيفة مستقبلا.
- ✓ غياب الطالب الجامعي المثقف الذي يكون على دراية بكل ما يحصل من حوله من متغيرات اقتصادية و اجتماعية.
- ✓ عدم إدراك الطالب بالمجالات المهنية التي يمكن أن يؤهله لها تخصصه، و هذا ما يؤدي إلى التركيز على تخصصات معينة دون تخصصات أخرى.
- ✓ صعوبة الإدماج في عالم الشغل، نظرا لغياب مهارات الاتصال و القيادة من جهة و غياب المهارات المهنية من جهة أخرى.

II. معيار الخبرة المهنية:

تفضل معظم المنظمات الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأن هذه الخبرة تجعل العمل سهلا، كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس فيها الفرد نفس العمل، وكذا إكتساب المرونة العالية في الأنشطة وتحسين أساليب التركيز أكثر على البحث والتطوير في العمل، وتبرز الخبرة المهنية للإطارات بصفة خاصة وللعمال بصفة عامة من خلال الممارسة المستمرة للعامل حيث يتعلم عدة أشغال ووظائف بفضل التجربة والإكتساب اليومي للتقنيات والطرق سواء كان في التسيير أو في القيادة أو في أخذ القرارات أو في الممارسة المباشرة في أي عمل، حيث يؤدي التكوين الدور المهم في تطوير الخبرة المهنية .

1.II. التكوين ودوره في تنمية الكفاءة البشرية :

يعتبر التكوين وسيلة لنمو كفاءة الأفراد ، وللتأقلم مع المنصب وكذا التغيرات الحاصلة ، كما يؤكد الإداريين والخبراء في الإدارة أن العنصر المهم في تطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة الإستثمار في تنمية الموارد البشرية وتكوينهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة، فالعنصر البشري له دور أساسي هام في كل الجوانب التنظيمية والإنتاجية والإقتصادية والإجتماعية والسياسية فمستوى التنمية يعتمد على نوعية وتركيبية الموارد البشرية بشكل عام والقوى البشرية بشكل خاص، فكلما كان إعداد الموارد البشرية اللازمة للتنمية فعالا من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات، كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها .

ويعرف التكوين على أنه :

✓ " عملية تزويد الأفراد والجماعات بالمعلومات والخبرات و المهارات وطرق الأداء والسلوك بحيث يكون هؤلاء الأفراد والجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة " ¹.

فيعتبر التكوين أحد العمليات الأساسية لتأهيل الأفراد، إذ بفضلها يكتسب الأفراد بعض المعارف التطبيقية، والمهارات ، و الخبرات والتجارب من أجل بلوغ أهداف المؤسسة ، كما يعتبر وسيلة للتنمية الأقتصادية والإزدهار الإجتماعي .

1.1.II. التكوين و أهمية في إكتساب الخبرة :

إن العملية التكوينية لها أهمية بالغة في كل المؤسسات بإختلاف أنواعها وأحجامها، في الحصول على موارد بشرية مكونة ومؤهلة لتنفيذ كافة المهام والأدوار وللتكيف مع التكنولوجيات الحديثة والمعقدة ، ورفع مستوى الكفاءات المهنية وتعتبر أهميته فيما يلي:

✓ ضمان أداء العمل ، بفعالية ونجاعة ، ومواكبة متغيرات إقتصاد السوق

¹ - الخطيب "رداح" والخطيب "أحمد" ، التدريب الفعال ،عالم الكتب الحديثة ،عمان، 2006، ص 300

- ✓ تحقيق الرضى المهني لدى الأفراد ، نظرا لإرتباطه بزيادة الإنتاجية والفعالية في الأداء.
- ✓ تطوير كفاءة الأفراد ، وقدراتهم ومهاراتهم ، وإتاحة الفرصة لهم لمواكبة التطور التكنولوجي العلمي ، والأساليب والإستراتيجيات الحديثة وفنون العمل .
- ✓ الإرتقاء بجودة الأداء ، حيث يكون الإطار أكثر قدرة على إستغلال مهارات الأفراد وحسن تسييرها من خلال التكوين والتجارب السابقة .
- ✓ تحسين العلاقات الإنسانية ، والتقليص من التوتر واللاإستقرار الوظيفي داخل المؤسسة .
- ✓ إحداث التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة .
- ✓ إلمام الأفراد بكل أبعاد العمل ومهاراتهم في أداءه ، وتوظيف هذه المعلومات في الأداء الوظيفي ، إضافة أن تلقي الفرد أكبر معلومات عن العمل خلال المرحلة التكوين يعطيه إحساس داخلي بالأمن¹.

II.1.2. أنواع التكوين في المؤسسة :

- يمكن تصنيف التكوين حسب أهميته والغاية منه ، وكذا إهتمام المؤسسة في تنفيذه:
- ✓ التكوين المستمر أو المتواصل : يكون حسب الإجراءات التي تفرضها المؤسسة للفرد من أجل مواكبة المتطلبات الحديثة للمعارف والتكنولوجيات.
 - ✓ التكوين من أجل إكتساب الخبرات والمعارف: يهتم هذا النوع بإكتساب مهارات جديدة ، وتعلم طرق وأساليب وفنون حديثة في العمل، حسب التخصص.
 - ✓ التكوين من أجل الترقية :يساعد هذا التكوين في إنتقال أو صعود الموظف من مركزه الحالي إلى درجة أعلى في التنظيم الهرمي للعمل ليشغل وظيفة ذات إختصاصات أعلى منصبه.

¹ - محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، ص 360

✓ التكوين من أجل الرسكلة "إعادة التأهيل": ويعد من أجل التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة ، وتحديد المعارف السابقة وتلاؤمها مع المعطيات الجديدة التي تفرضها المؤسسة ، وأيضاً إدخال تحسينات وتقنيات أكثر حداثة في عالم الشغل.¹

ومنه تحتاج كل المؤسسات الصناعية إلى الإستثمار في مواردها البشرية وذلك عن طريق التكوين وذلك كونه العنصر المساهم في تأهيل الأفراد من حيث المستوى العلمي، والحصول على الخبرة المهنية، وعنصر حيوي في تطوير الكفاءات من أجل مواكبة التنمية الشاملة، كما يلعب دورا كبيرا في ترقية الأفراد، يعتبر حافزا يواصل به المكون تكوينه وتعليمه حيث يكون مطمئنا على زيادة أجره وكذا رفع مستوى معيشته سواء من الناحية المهنية والنفسية والاجتماعية والإقتصادية.

II.2. الترقية ودورها في الحصول على الخبرة المهنية :

تعتبر الترقية الوظيفية من أهم الموضوعات المرتبطة بالتنمية الإدارية، حيث نجد الأفراد والموظفين في مختلف المؤسسات لديهم الطموحات الكثيرة لأنفسهم يعملون جاهدا لتحقيقها ، فهي وسيلة من الوسائل التي تدفع الموظف للتنمية الذاتية وإكتساب الخبرات تهدف إلى الصعود الوظيفي ، فتعتبر الترقية في الإدارة الجزائرية هي الإنتقال من رتبة إلى رتبة أخرى للموظف ، ومن درجة إلى درجة أعلى منها مع تمتعه في المرتب²، حيث تمتاز بالزيادة المادية والمعنوية بما فيها السلطات والمسؤوليات ، والزيادة في الإمتيازات الوظيفية، ودرجة المسؤولية .

¹ - عبد الباقي "صلاح الدين" ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 270-271

² - الجريدة الرسمية رقم 13، مارس 1985، المادة 71 إلى المادة 85 من المرسوم 71-85 المؤرخ في 23 مارس المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي للموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية .

II.1.2. تعريف الترقية المهنية :

✓ تعرف الترقية على "أنها عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب وتحسين مركز العامل و ترفيع شبكة عمله وذلك لزيادة إختصاصاته الوظيفية "

✓ و يعرفها " محمد أنس قاسم جعفر": " أن الترقية هي تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الإختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر"¹.

✓ ومنه يمكن إستنتاج تعريف إجرائي للترقية: "على أنها هي إختيار أفراد أكفاء العاملين ، لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري، وشغل الوظيفة الجديدة بحيث يتحمل الموظف واجبات ومسؤوليات أكبر في مقابل ذلك يتمتع بمزايا مادية أفضل مما كان يتمتع بها في الوظيفة السابقة.. خاصة الزيادة في الأجر " .

II.2.2. أهمية وأهداف الترقية المهنية:

إن الترقية المهنية تنبع من واقع علمي متميز يحقق الإستقرار للمؤسسة والموظفين بإعتبارها نظام إجتماعي فهي ترمى إلى تحقيق أهداف متنوعة" نفسية، إقتصادية، إجتماعية، حضارية، ثقافية، سياسية... الخ) تبعا لمبادئها وشروطها لجلب العناصر الكفاءة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، ومعارف علمية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة وتمثل في مايلي :

✓ تحفيز الموظفين على العمل بخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى الأداء الوظيفي .

¹ - محمد جعفر قاسم ، نظم الترقية الوظيفية العامة وأثرها في فعالية الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1973 ، ص 22-

- ✓ الرفع من معنويات الموظفين ، وذلك من خلال التقييم الموضوعي للترقية ،وهنا يبرز دور الإدارة هاما في كفاءتها التسييرية.
- ✓ خلق الولاء والانتماء للمؤسسة.
- ✓ شعور العامل بالرضي المهني في المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر، لكون الفرد بطبيعته يميل إلى إحتلال مكانة إجتماعية مميزة داخل المؤسسة و المجتمع كما حددها ماسلو في في المرتبة الرابعة في سلم هرم الحاجات .
- ✓ إستغلال مهارات الأفراد و قدراتهم وكفاءتهم خاصة الذين أبدوا إستعدادا خلال فترة تدريبهم و تكوينهم لممارسة وظائف جديدة ومسؤوليات عالية .
- ✓ تحقيق الرضا الوظيفي الذي يساعد في ،شعور الموظف بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور المعنوية تشجع على الإبتكار والإبداع في الأداء .
- ✓ تولد للموظف الرغبة في إكتساب المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين وذلك لتوسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي إكتساب ثقافة تساير التطور الإجتماعي
- ✓ جذب أفضل العناصر لشغل المناصب العليا في التنظيم¹.

II.2.3. معايير الترقية المهنية :

من أهم معايير الترقية المستعملة كثيرة في الإدارات والتنظيمات تعتبر موضوعية حيث ينظر إليها كأسلوب إداري علمي، وإجتماعي للأخذ بعين الإعتبار الأسس الشخصية وتفضيلات الصلات وروابط القرابة ، لخدمة الصالح العام وتمثل مايلي :

- ✓ الأقدمية في الوظيفة أو المؤسسة، لأن السنوات التي قضاها الموظف في المؤسسة تسمح له بإكتساب خبرات مهنية، وكذا إدراك لبيئة العمل وأهداف المؤسسة ككل.

¹ - محمد جعفر قاسم، مرجع سبق ذكره ، ص305.

✓ توفر الكفاءة المهنية، بتميز الموظف بالمهارات العالية والقدرات والإستعدادات، والقدرة على تحمل المسؤوليات لشغل منصب جديد.

✓ الجمع بين الأقدمية والكفاءة حيث تعتمد أغلبية أنظمة الإدارة الطريقة الخاصة بالجمع بين معياري الأقدمية والكفاءة المهنية، فمثلا المؤسسة تختار من بين 1000 شخص أقدم العاملين نظرا للخبرة والممارسة التي إكتسبها هذا الموظف بحكم خدمته الطويلة في الوظيفة، أما الوظائف العليا القيادية ، فهي تتطلب مهارات و قدرات و كفاءات عالية لا تكتسب فقط بالأقدمية والممارسة لذلك يفضل أن تشغل هذه الوظائف عن طريق الكفاءة و الإستحقاق¹.

II.4.2. أنواع الترقية المهنية :

■ الترقية في المرتبة:

وتتضمن النقل من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها ،ويترتب على هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات و الواجبات،وتجمع بين الأقدمية و الكفاءة، وتحتل الأقدمية الدور الرئيسي لهذا النوع ، بينما تمثل الكفاءة أساسا مكملا ،عكس الترقية في الدرجة التي تشكل الكفاءة هي الأساس².

■ الترقية في الدرجة:

إن هذا النوع من الترقية ، يترتب عنها نقل الموظف تبعا للكفاءة المهنية ، و تصاحبها الإنتقال من درجة إلى درجة أعلى منها في السلم المهني ،حيث يقسم كل سلم وظيفي إلى مجموعة من الدرجات إبتداءا من درجة الإلتحاق بالمنصب إلى نهاية حياته المهنية ، ويترتب عنها أيضا الزيادة

¹ - صلاح عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ص 323.

² - عصمت عبد الكريم خليفة ، نظام الترقية في الوظيفة العمومية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الأردن ، 1981، ص 59.

المالية في مرتب الموظف ، و معيارها الأساسي هو الإختيار على أساس الجدارة و الإستحقاق، مما يؤكد أهمية الترقية كنظام إجتماعي عادل¹.

■ الترقية في الفئة:

تحدد هذه الترقية بالمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، تجمع أيضا بين المعايير التي تقوم عليها كل منهما، لذا فالإختيار يتم و فق لدرجة كفاءة العامل ولا تصحبها زيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في الدرجة، لذا فالإختيار يتم وفقا لدرجة كفاءة العامل ولا تصاحبها الزيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي في هذا تتفق مع الترقية في المرتبة.

■ الترقية الجافة:

تعتبر هذه الترقية جافة نظرا لعدم الزيادة الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم². ويرى الأستاذ " محمد علي محمد سالم " في كتابه "دراسات في العلاقات الصناعية و إدارة الأفراد" أن هذه الترقية لا تتم إلا في أوقات ألامتات، حيث تلجأ إليها المؤسسة بدلا من زيادة الأجر والمرتبات³.

■ الترقية السائلة:

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر و زيادة المسؤوليات و الإختصاصات، و يترتب عليها تحسين المركز الإجتماعي للموظف، مما يؤثر على حالته النفسية ، فيرفع معنوياته و يكسبه شعورا بالرضا والإطمئنان، و يتفرغ لوظيفته و تساعده في حصول على أداء وظيفي مميز .

¹ - عصمت عبد الكريم خليفة ، المرجع السابق، ص 77

² - صلاح الشناوي، غدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية بيروت، ب ط، 1973 ،ص96

³ - محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1989 ، 2، ص2

■ الترقية الإجتماعية:

سميت بالترقية الإجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات العليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو إختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية ، المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا.¹

رغم تعدد أنواع الترقيات وتنوعها في المؤسسة ، إلا أننا نجد أنفسنا نتحدث عن الزيادة في الأجر، ورفعها، وتحسين المركز الإجتماعي للموظف، مما يؤدي إلى رفع المستوى المعيشي له، كذلك الزيادة في الإختصاصات، والمسؤوليات ، والدرجات المهنية وهذا وفقا للقوانين الأساسية للعامل أو الموظف، وفق قانون تشريعات العمل في الجزائر.

III. معيار المخاطرة في اتخاذ القرار :

دخل عنصر المخاطرة في العديد من الأعمال على المستوى الفرديّ أو المنظّمات، مما تعتبر معيار لكفاءة الإطارات في المؤسسة ،ولا شك أنّ للمخاطرة جانبًا سلبيًا وآخر إيجابيًا، وفي هذا العنصر سنعرض الوسائل والخطوات التي من خلالها يمكن الاستفادة من الجوانب الإيجابية من المخاطرة في إتخاذ القرار:

III.1. تعريف المخاطرة: أو " المقامرة في أخذ القرار" لعدم التأكد المسبق من النتيجة ، قد يجازى عليها المقرر وفي حالة فشله قد يعاقب ولهذا نجد الإطار الجزائري لا يخاطر لعدم توفر لديه ضمانات تحميه من فشله قد يترتب عليه فقدان منصبه أو تنزيله في الدرجة .

بينما نظريا يرى البعض أن المخاطرة :

¹ - محمد أنس قاسم جعفر ، مرجع سبق ذكره ، ص 126

تعني أن الإطار يميل إلى المخاطرة، وهو يدرك أن عليه قبول بعض المخاطر من أجل تحسين مستوى أدائه في المؤسسة وتقوية المنافسة ، يقول "سيمون دي بوفوار" : " ...إن الإنسان يسمو على الحيوان ليس بصنع الحياة وإنما بالمخاطرة .."¹

وتعرف أيضا: المخاطرة " Risk " فتعبر عن الظرف الذي يتمكن الإطار من خلاله تقدير المشكلة وتحديد احتمالية نشوء بعض الحوادث ، وتشخيص حلول بديلة ، وتثبيت احتمالية بلوغ نتائج مرغوب فيها من أحد الحلول . حيث أنه لا يملك معلومات دقيقة وواضحة تكفي لإتخاذ القرار، وهنا يبرز الدور الإستراتيجي الخطير له، فهو سيد الموقف، كما يتوقف عن نجاح القرار أو فشله على قدرة ومهارات وممارسات الإطار في هذه الظروف الصعبة.²

وتتحلى قدرة الإطار ليس في كونه فقط صانع قرار أو مساهم في صنعه وإنما في كونه حلال مشاكل مستعصية أو في قدرته على إتخاذ قرارات تجديدية أو تعديلية .

والقرارات التعديلية أو التكيفية هي تلك القرارات أو الخيارات التي تعتمد لمواجهة مجموعة من القضايا والحالات الغيبية والغامضة غير الإعتيادية تستهدف إعادة النظر في مواقف سابقة أو تطبيقات إدارية لم تعد مواكبة للتطورات التكنولوجية الجارية .

أما القرارات التجديدية أو الإبتكارية فهي القرارات التي تتعامل مع الإكتشافات والإبتكارات الخلاقة بالإضافة إلى المشاكل المعقدة التي تحتاج إلى قدر عال من التفكير الخلاق والرؤى الثاقبة، ولهذا تحرص منظمات التعلم على دراسة المشاكل والأخطار الفريدة من نوعها وغير المتكررة³. وتكون المخاطرة في إتخاذ الإطار للقرار معين وتنقسم القرارات إلى:

III.2. أنواع القرارات:

يوجد بالمؤسسات عدة أنواع من القرارات وأهمها هي:

¹ - المرجع السابق ، ص 170

² - بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار البيزوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009 ، ص 136-139.

³ - المرجع نفسه ، ص 132

✓ **قرارات إستراتيجية:** تتميز هذه القرارات بتوجهها المستقبلي واحتواءها على حد كبير من الغموض، تهدف إلى تحقيق غايات أو حل مشاكل ذات أبعاد وتأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق الهدف وتتطلب القرارات الإستراتيجية أساسا لوضع الأهداف المحددة طويلة الأجل والأمثلة على هذه الأهداف مواقع العامل وقرارات متعلقة بمصادر رأس المال والقرارات الخاصة بالمنتجات.

✓ **قرارات تكتيكية:** وهي قرارات تطبيقية للقرارات الإستراتيجية وتنفيذ الأنشطة المحددة من طرف الإدارة العليا على الموارد البشرية في كل وحدة من المستوى الأدنى وهي أقصر مدة زمنية من القرارات الإستراتيجية مثل قرارات متعلقة بالعاملين وجدول الإنتاج.

✓ **قرارات تشغيلية (تنفيذية):** وهي القرارات التي تهتم بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وبفاعلية، تتخذ من قبل المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا وغالبا ما تكون قرارات مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ، مثل قبول أو رفض القروض حسب الملفات.

مثلا: تقرير مواعيد وكميات البضائع المعاد طلبها.

والمهم هنا أن هذه القرارات الثلاث متممة الواحدة للأخرى أو مكاملة لها كما هناك ترابط

كبير بينهم وإنه لمن الضروري على المدير التمييز بين القرارات إذ إستراتيجية أو تكتيكية.

وهناك نوعين من القرارات مبرمجة أو أخرى غير مبرمجة:

أ. **مبرمجة:** القرارات هنا تكون القواعد التي تحكم فيها مباشرة، وهي نظم معلومات فورية،

حيث تستطيع نظم الحاسب اتخاذ قرارات دون تدخل الإنسان إذ توفرت بعض الشروط، فإن مجموعة

من الأفعال يتم اتخاذها مثلا: قرار إعادة الطلبات الخاصة بالتخزين، يقوم الحاسب على بنود التخزين

آليا بالاعتماد على قواعد خاصة بكميات الطلبات الاقتصادية وسلامة المخزون، وهي قرارات

روتينية.

ب. غير مبرمجة: تضم حالات المشاكل غير المكررة، التي ليست لها تعاريف محددة تتطلب قيام الإنسان بها على المستويات الثلاث (إستراتيجي، تكتيكي، تنفيذي) فإن نسبة كبيرة من القرارات المتخذة تصبح ذات طبيعة غير مبرمجة مثلا: دمج منتج مؤسسات أخرى، تعيين عاملين. تتطلب القرارات غير المبرمجة قدرا كبيرا من المرونة من جانب نظام المعلومات وعلى متخذ القرار التخاطب مع نظام المعلومات للحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار.¹

III.3. الإطار والمخاطرة في أخذ القرار:

يرى بعض الإطارات أن المخاطرة بالقرار مرهون بمدى توفر حد أعلى من الضمانات واحتمال النجاح. بينما البعض الآخر يرى أن المخاطرة عامل أساسي في تجريب بدائل ناجحة في وضع تسود فيه المنافسة. حيث توصلت مجموعة "ليجي" أن الجزائريين يرفضون أي مخاطرة في أي عمل أو في أي قرار، إذا لم يكونوا متيقنين بدرجة عالية من إمكانية النجاح في ذلك، حيث توصلت إلى ما يلي: "يظهر أن الأجراء يتحفظون على المجازفة بطريقة شخصية، إذ ترفض نسبة 86.9% قبول منصب جديد أكثر أهمية أو ترقية، إذا كانت غير متيقنة تماما من أنها تستطيع القيام بهذا العمل.² إن عدم استيعاب الإطار لفكرة المخاطرة، يرجع في الأساس إلى عدم استيعابه للثقافة الصناعية هذا من جهة. ومن جهة أخرى إلى هيمنة قوى إدارية على القرار، وهذا هو منطلق التسيير الاشتراكي الذي أنتج ثقافة مركزية تعمل على قمع كل المبادرات الفردية. إن واضع القرار يعلم أنه سيواجه أنواعا مختلفة من الأخطار (risques) في بيئة غير مؤكدة النتائج، بينما لا ننتظر من المسير أو الإطار سوى مقدرته على أخذ القرارات³، فهذا هو المطلوب من المقرر في ظل اقتصاد السوق. لكن يبدو لنا أن هذه المبادرات في أخذ القرار من جانب الإطار في مسؤوليته، لها علاقة قوية بعامل الحرية، وأيضا الكفاءة،

¹ - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، سنة 2005، ص 28-39.

² - Culture et gestion en Algérie, groupe léger et léger, Paris, éditions, Harmattan.1997, p129.

³ - A.Beltas, Le processus de prise de décision managériale en avenir incertain, IN, vers une nouvelle culture managériale, Ministère de la restructuration industrielle et de la participation, opu, 1996, p198.

ومحتوى المكتسبات المادية التي يتحصل عليها من عمله كالحوافز والأجور، وهذه الأخيرة هي بمثابة الترخيص والتحفيز في آن واحد على كل المبادرات.

يضعنا هذا التعريف في صف إطار مؤسسة ما بالموظف أو المسير الذي ينتمي إلى الرتبة العالية من حيث الأجر. وهذا تنمة للتعريفات السالفة الذكر. بالاعتماد على هذا التعريف الأخير، نلاحظ أن الإطارات الصناعية في فرنسا تتمتع بوضع جيد من حيث الأجور مقارنة بإطارات الخدمات، فحسب دراسة أعدتها جمعية توظيف الإطارات - APEC بمناسبة الأسبوع الصناعي 30 مارس إلى 5 أبريل 2015 تبين أن الإطارات الصناعية تتقاضى في المتوسط أجرا إجماليا خاما يقدر ب 60000 أورو سنويا مقابل 51500 أورو لإطارات الخدمات. وقد تصل أجور 10% منهم إلى 90000 أورو، في حين لا ترتفع أجور نفس النسبة لدى إطارات الخدمات أكثر من 78000¹. لقد اتضح من الواقع أن ثقافة المخاطرة ووضع المبادرات الابتكارية تعد العامل الغائب في مؤسساتنا، رغم المبالغ الهامة التي تدعم الحق في تكوين مستمر للمسيرين. وبالنظر أيضا إلى سياسة الأجور المعتمدة لمختلف أصناف الإطارات في الصناعة الجزائرية مقارنة بنفس الفئات لاسيما في الدول المتقدمة.

4.III. الحالات المؤثرة في صنع القرار :

غالبا ما تصنع القرارات أو تتخذ في ضوء توافر معلومات وبيانات دقيقة ومحددة ، ومن المعروف أن القرارات بأنواعها تهدف إلى معالجة حالات مستقبلية يمكن تصور حدوثها قبل وقوعها، كما تتخلل القرارات عموما مستويات مختلفة من المخاطرة وعدم التأكد بنوع القرار، فمثلا تصنع القرارات الروتينية في ضوء ظروف قريبة من التأكد وقليلة المخاطرة، في حين تلازمت القرارات التكوينية حالات من عدم التأكد و المخاطرة ولو بدرجة معتدلة ، أما القرارات الابتكارية التجددية فهي أكثر عرضة لحالة عدم التأكد وبدرجات عالية نسبيا .

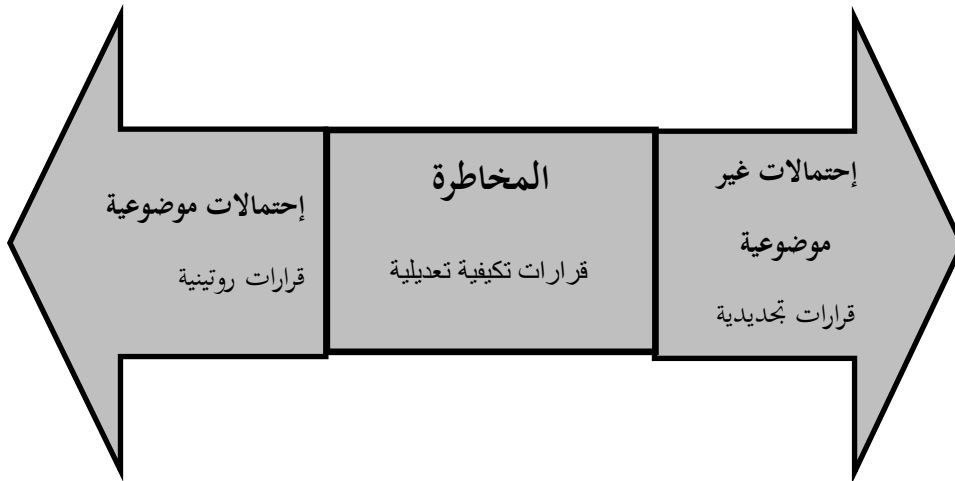
¹.- Cécile MAILLARD, FRANCE , SOCIAL , LA SEMAINE DE L'INDUSTRIE PUBLIÉ
LE 30/03/2015 À 14H44.

ويمكن تصنيف القرارات حسب ما تحيط به المنظمة في ضوء 3 ظروف هي :

1. التأكيد ، إحتتمالات وموضوعية
2. عدم التأكيد ، إحتتمالات غير موضوعية
3. المخاطرة

وهذا وضحه "جواد شوقي" في الشكل التالي :

الشكل "و" يوضح طبيعة القرارات وما تحيط به المنظمة



المصدر : جواد شوقي ناجي ، إدارة الأعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، سنة 2000 ، ص 147

وإستنادا للشكل أعلاه فإن قدرة الإطار على تشخيص وتحديد أبعاد ما يحيط بالمنظمة وشرح طبيعته واثاره المتوقعة بثقة عالية تعني قدرته على صنع قرارات في ظل ظروف التأكيد أما إذا كانت المعلومات الخاصة بما يحيط بالمنظمة ضئيلة أو غامضة أو مشوشة أو يشوبها نوع من عدم الدقة أو الوضوح ، فإن المخاطرة تقتحم أعمال صنع وإتخاذ القرار وما يؤدي إلى عدم ثبات صانعي القرار ، فتراهم ينتقلون بين التوقعات غير موضوعية أو ذاتية ، وتنشأ حالة عدم التأكيد عندما لا تتوافر المعلومات بما يكفي أو لا تتوافر على الإطلاق ، أو أنها متوافرة وغير دقيقة ، بل يستمد الإطار قراره من التخمين والحس ، والمخاطرة تكون ذات حلول معروفة أو معرفة ، أو حلول إعتيادية أو غامضة¹.

¹- بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره، ص 135

5.III. مراحل المخاطرة في إتخاذ القرار:

إن عملية إتخاذ القرار والمخاطرة فيه تمر بعدو مراحل وخطوات متعددة لا بد لمتخذ القرار من مراعاتها وضرورة الإحاطة بجميع الجوانب للمشكلة حتى يتضح له تماما، ثم يتمعن فيها للتوصل إلى القرار المناسب من بين الإختيارات، فقد حددت مراحل صنع القرار و المخاطر فيه في مايلي:

1. تشخيص المشكلة ، أي التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها وتوضيح الأهداف والقيم
2. تقييم البدائل، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة وذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا .
3. إختيار الحل الملائم، تعتبر من أهم الخطوات بحيث يتم فيها الإختيار النهائي للبدائل لحل المشكلة ،لانه يتم إختيار النموذج الذي يحقق الأهداف المأمولة بأكثر السبل كفاءة في ظل الظروف القائمة ، وتتم هذه المرحلة بزيادة كفاءة صنع القرار، ولتحقيق ذلك لا بد من تطبيق أربعة عوامل وهي :

✓ تحمل المخاطر: تقبل الجماعات تحمّل المخاطر أكثر مما يقبله أفراد المجموعة، وقد يعود السبب أنّ المسؤولية في الجماعات يتحمّلها جميع أعضاء الجماعة، ومن جهة أخرى تميل المجموعات إلى نوع من التحفّظ أكثر من الأفراد. يجب إيجاد توازن بين تفادي المخاطر والتهوّر في تحمّل المخاطر؛ لكي يصبح الأفراد مؤهلين لمواجهة التّغيير .

✓ تحسين احتمالات وحجم المكاسب المتوقّعة : الفرضيّات المغلقة تقيد وتعوق الفكر ،بينما الفرضيّات المفتوحة التي تزيد من الاحتمالات تساعد على تكوين الأفكار الإبداعية، والبدائل المبتكرة لتحقيق أفضل وأكبر المكاسب .

✓ تقليل تأثير التعرّض للخسارة: هناك ثلاث استراتيجيّات لتقليل أثر القرارات التي تؤدّي إلى التعرّض للخسارة .

4. متابعة وتنفيذ القرار: يتطلب في هذه المرحلة تنفيذ القرار بخطواته اللازمة ومتابعة هذا التنفيذ للتأكد من أن القرار يحقق الأهداف المرجوة، كما أكد بيتر دروكر في قوله "...إن أي قرار لن يكون فعالاً إلا إذا تضمن إلتزامات محددة بالعمل على تنفيذه وكانت تلك الإلتزامات واضحة ومحددة بالقرار منذ البدء..."¹

5. متابعة تنفيذ القرار:

عند إتخاذ القرار لا بد من تقييمه وتعديله إذا لزم الأمر؛ للتأكد من الحصول على المكاسب المستهدفة؛ فليس المشكلة في الوقوع في الأخطاء بل المشكلة في عدم الإستفادة من الخطأ².

III.6. العوائق التي تواجه الإطار في تحمّل المخاطرة:

هناك عدد من العقبات التي تواجه التطبيق الإطار، والتي من شأنها أن تحوّل القرارات الحذرة إلى مجال من المخاطرة غير المقبولة، ومن هذه العوائق:

- تجاهل القيم التي يؤمن بها الآخرون سواء من داخل المنظمة أو خارجها .
- الخضوع الزائد للضغوط الداخلية أو الخارجية أو كليهما .
- إهمال اهتمامات الآخرين وتسفيه آرائهم وأفكارهم .

يعتبر هذا المعيار فعال لمعرفة كفاءة الأفراد والإطارات خاصة ، فإتخاذ القرار وتحمل المسؤولية ليس بالأمر الهين وليس كل إطار له القدرة في إتخاذ القرار الصائب ، فيختلف من شخص إلى آخر حسب خبرته وكفاءته وقدرته الشخصية إلى غير ذلك ، لذا يجب الجمع بين هذه المعايير الثلاث للحصول على الفرد الكفاء فكل واحدة منها مكملّة للأخرى، فيترب عن القرار الصحيح والناجح تطلب الخبرة والمهارة والكفاءات العالية لتحقيق أهداف المؤسسة .

¹ - محمد حسنين العجمي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط2، عمان ، 2010 ، ص 235-240

² - هربرت كندلر - صانع إتخاذ القرار - دار المعرفة للتنمية البشرية - السعودية - 2004

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قد وضعنا أهم معايير قياس الكفاءة المهنية رغم إختلافها من الشهادات العلمية التي تلعب دورا مهما في التقييم والتوظيف خاصة إذا كانت الشهادة المحصلة عليها من جامعة تهتم بمعايير الجودة والنوعية من أجل تزويد مؤسساتنا الصناعية والتربوية وغيرها بأفراد يحملون كفاءات مهنية تسمح لهم بالتحقيق النجاح والتطور ، وأيضا الخبرة المهنية وسنوات العمل والخبرة المهنية للفرد في وظيفته والتي تساعد بالإمام بيئة العمل ومعرفة كل صغيرة وكبيرة ، مع التأكيد على عنصر المخاطرة في إتخاذ القرارات فهي عنصر فعال في المؤسسات حيث يكمن في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة في تسيير الأزمات والمشاكل وعند حدث طارئ مما يدعي الجمع بين هذه المعايير في قياس الكفاءة المهنية ، وتختلف هذه المعايير من بلد لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى حسب تخصصها .

الإجراءات المنهجية :

تمهيد :

تعتبر الإطارات الصناعية لفظة متدولة بكثرة تشير إلى فئة إجتماعية مهنية عرفت النور بفضل عمليات التصنيع الكبرى التي شهدتها الجزائر منذ الإستقلال، وتعتبر هذه الفئة مميز بحيث إختلفت تسميتها من عالم إلى آخر، فقد عرفها عالم الإجتماع الفرنسي "ريمون ارون" بأنها مجموعة الأفراد من مختلف نشاطات الحياة الإجتماعية تعطي أعلى المراتب وتحتل المراكز المتميزة¹ بينما سماها العالم الإيطالي " جيتانو موسكا " بالنخبة واعتبرها الطبقة الحاكمة يحتلون فيها موقع القيادة على أسس وراثية واجتماعية وعرقية ، وكذا الاعتماد على الكفاءة والتنظيم الفعال...²، بينما إعتبرها العالم الإقتصادي والإجتماعي الإيطالي " فلغريدو باريتو" بالنخبة"..... حيث نجد أن نظرية النخبة تهتم بحكم الأقلية ذات التفوق و التميز...³ وتواصل هذا المفهوم إلى عالم الإجتماع الأمريكي " سي رايت ميلنز" ،وعالم الإجتماع الألماني " جيمس كارل مانهايم" الخ ، و رغم تعدد الإستخدامات لهذا المفهوم أصبح يشير إلى "جماعات الوظيفة والمهنة بالأساس كونها تتمتع بمكانة مرموقة في بناء المجتمع ، كما أن دراسة هذه الفئة يكتسب أهمية خاصة في الوقت الحالي بسبب الدور الجوهري الذي تقوم به في المجتمع باعتبار عمليات التنمية الإجتماعية ، السياسية و الإقتصادية تركز إلى حد بعيد على المؤهلات والخبرات المتوفرة لدى هذه المجموعات الإجتماعية وعلى موقعها والأدوار التي تقوم بها و يزيد الإعتماد على الجانب الوظيفي المرتبط بالمستويات العليا من المهارة والخبرة والكفاءة المحصلة عن طريق التدريب و التكوين في المؤسسات الصناعية والتعليمية المتخصصة.

¹ - Jean Yves Capul, Olivier, Dictionnaire d'economie et sciences sociales ,
hâtier , Paris ,juin , 2005, p 160

² - إبراهيم أبراش ، علم الإجتماع السياسي ، ط 1 ، دار الشروق ، عمان ، 1998 ، ص132

³ - إسماعيل علي سعد ، نظرية القوة مبحث في علم الاجتماع السياسي ، دار المعرفة الجامعية ، د تا ، ص 182

في هذا الفصل نستهل إذا عملنا بالدراسة الميدانية من أجل تحديد معايير قياس كفاءة الإطارات الصناعية بسونطراك AVAL بـ وهران، ولقد تطلب منا جمع البيانات المرتبطة بالدراسة، وتحليلها وربطها بالإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة .

I. الإجراءات المنهجية :

تساهم مجالات الدراسة في التحديد والتوضيح والدقة من أجل إعطاء تحليل وتفسير ناجح للدراسة وتمثل هذه المجالات في :

1.I. الدراسة الاستكشافية

تعتبر الدراسة الاستكشافية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تكمن من خلالها معرفة مجال الدراسة عن كثب و تساعده كذلك على ضبط و بناء الأدوات و التقنيات الملائمة لأجراء الدراسة واختيار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع ضبط نوع العينة و طريقة اختيارها ، وكانت دراستنا الإستطلاعية في الأيام الأولى لشهر جانفي 2014 وذلك بهدف معرفة الوضع وتدارك بعض الأفكار وتعديل الاستمارة أيضا .

I. 2. منهج البحث:

يقول لومبرنج :

« **ce n' est pas l'objet que fait la science mais la methode** »¹

إن البحث العلمي أيا كان نوعه إجتماعي أو نفسي أو سوسيوولوجي أو غير ذلك فهو يحتاج لمنهج وتقنيات لتحليل ظاهرة معينة او معالجة موضوع ما ،وكما قال ريمون بودون في كتابه **منهج علم الاجتماع** : "...عالم الاجتماع مقاد لإستخدام عدة نماذج من المعطيات وفقا للمسائل التي يطرحها والإمكانيات التي يمتلكها مع ظروف أخرى متنوعة .."² ، فلما كانت طبيعة الموضوع

¹ - موريس إنجلز ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، تر بوزيد صحراوي ، دار القصة الجديدة ، الجزائر - ط 2 ، 2005 ، ص15

² - ريمون بودون ، منهج علم الاجتماع ، تر هالة شبؤون الحاج ، منشورات عويدات ، بيروت ، باريس ، 1982 ، ص44

تتحكم في إختيار المنهج وظروف القيام بالبحث وميولات الباحث لدراستنا والتي تشمل الإطارات الصناعية في المؤسسات، هذه الفئة المميزة و التي تحضى بمكانة اجتماعية مرموقة ونظرا لبعض الاعبارات وصعوبة الإجراءات لم يتسنى لنا إجراء البحث في عدة مؤسسات في الجزائر والقيام بالدراسة المسحية ، بل انتقينا مؤسسة السونطراك " أفال" بوهرا ن التي فتحت لنا أبوابها واستطعنا التعامل مع عدد كبير من إطارات هذه المؤسسة .

فقد اعتمدنا **على المنهج الوصفي** الذي يهتم بدراسة الحقائق و لا يقتصر فقط على جمع المعطيات وتصنيفها وتحليلها ، بل يتضمن تفسير النتائج وقياسها للحصول على إستنتاجات ذات معنى من شأنها أن تكون تعميمات للظاهرة المدروسة¹، وهنا قمنا بدراسة معايير الكفاءة في المركب ، و استعملنا المنهج الوصفي لتحليل البيانات الموجودة في الاستمارات . إستعملنا الطريقة الإحصائية البسيطة لإعطاء البعد الكمي للنتائج وكذا على التكرارات والنسب المؤوية لمعالجة البيانات وترتيبها وتصنيفها.

3.I. أدوات البحث:

أما تقنيات البحث فقد إعتمدنا على الإستمارة والمقابلة .

1. المقابلة :

تستخدم المقابلة كأداة لجمع البيانات والتي تعتبر من الأدوات المنهجية وأكثرها استخداما، حيث تعتمد على التفاعل اللفظي بين فردين في موقف المواجهة، وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي أو الحاضر.² حيث قمنا بمقابلات حرة شفوية مع بعض الإطارات داخل الأقسام وتدوين مجموعة من المعلومات التي تساعدنا في فهم الظاهرة والإلمام بالموضوع إضافة إلى جمع بعض

¹ - مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1 ، مؤسسة الوراق، عمان ، 2001 ، ص125

² - محمد علي محمد ، مقدمة في البحث الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ب ط ، 1983 ، ص33

المعلومات التي قد تثيري تحليلنا للاستبيانات ، فقد احتوت المقابلة على مجموع أسئلة الإستبيان بل هما متطابقتين وذلك من أجل معرفة بعض الخبايا والمواقف وإدراك بعض الحقائق والأفكار المعمقة حول الموضوع ، وكشف الحقائق.

2.الاستمارة:

وتعرف استمارة البحث على أنها " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو تعطى إلى المبحوثين أو ترسل إليهم عن طريق البريد.¹

إستعملنا الاستمارة كتقنية أساسية في البحث، وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة من خلال الإشكالية، و تضمنت 09 محاور و61 سؤالاً.

المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد العينة، السن،الجنس،الحالة الإجتماعية ،المنصب ، مهنة الأب، مهنة الأم ، الأصل الإجتماعي ويحتوي على 6 أسئلة .

المحور الثاني: الوضعية الإجتماعية: تحتوي على المنصب ، التخصص ،الأقدمية في المؤسسة ويحتوي على 4 أسئلة.

المحور الثالث: الوضعية الاقتصادية: تتضمن الراتب الشهري ، نظام الأجور في المؤسسة ويحتوي على 7 أسئلة .

المحور الرابع: التأهل العلمي: وتتضمن مؤهل علمي، الشهادة المحصل عليها، التخصص ومعايير التوظيف والتعيين يحتوي 10 أسئلة .

المحور الخامس: التكوين وعلاقته بالأداء: تتضمن نوع التكوين ،مكان التكوين ،المعلومات المحصل عليها، أسلوب المكونين، الهدف من التكوين، يحتوي على 8 أسئلة .

¹ - زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي ، مطبعة السعادة ، ط2، 1974، ص 181

المحور السادس تقييم الأداء: تتضمن: معايير التقييم ، المسؤول عن التقييم ،يحتوي على 5 أسئلة .

المحور السابع: ترقية الاطارات: نوع الترقية، قوانين الترقية ،معايير الترقية ،كيفية الاعلان عنها، يحتوي على 10 أسئلة .

المحور الثامن: الإطارات و اتخاذ القرار: وتتضمن نوع اتخاذ القرار ،كيفية اتخاذه ،هل يعتمدون الإطارات على المركزية أو الاستشارة أو حرية المبادرة في القرار، ومخاطر إتخاذ القرار ،يحتوي على 7 أسئلة.

المحور التاسع: الإطارات والإشراف: متعلقا بالإشراف وهو مؤشر جد هام بالنسبة للإطارات وما هو نمط الإشراف الفعال في المؤسسة ،واخيرا معايير تقييم كفاءة الإطارات وتوضيح رأي كل مبحوث حول هذه النقطة، يحتوى على 5 أسئلة .

4.I عينة البحث :

إن القدرة على تعميم النتائج للمجتمع الكلي تتوقف علي حسن اختيار الباحث للعينة ،ولكن يجب أن يكون الاختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات علمية معينة¹.

و تتميز شركة سونطراك بكم هائل من الموارد البشرية والكفاءات والقدرات ، ذلك راجع إلى التطور التاريخي الذي شهدته الشركة منذ نشأتها بعد الاستقلال مباشرة ،فيتكون مجتمع الدراسة من الإطارات الصناعية بمركب " للأفال" من 672 إطار صناعي، ولقد تم تحديد العينة ب 134 اطار فالعينة تخذ بنسبة 10% من المجتمع الكلي، أو 20%، وإرتائنا أن نأخذ نسبة 20%² والذي يحدد الفئات المهنية كالتالي :

¹ - فرح موسى الرهني و على مصطفى الشيخ ، مبادئ البحث التربوي ، الدار العربية للطباعة والتوزيع ، بيروت ، 1987 ، ص 135

² - محمد بوعلاق ، الموجه في الإحصاء الوصفي والإستدلالي في العلوم النفسية والتربوية و الاجتماعية ، دار الامل للطباعة والنشر 2009 ، ص 20

$$\text{العينة} = 134$$

$$\text{مجتمع الدراسة} = N = 672$$

$$N1 = \frac{\text{نسبة العينة} \times \text{عينة البحث الكلية}}{100}$$

$$N1 = \frac{672 \times 20}{100}$$

$$N1 = 134$$

ثم قسمنا 150 استمارة على الإطارات وذلك لأخذ بعين الاعتبار للاستمارات التي لا تسترجع من المبحوثين أو ضياع بعضها ، وفعلا قد تم إسترجاع 120 إستمارة وهو ما يمثل العينة. .

II . مجالات الدراسة :

1.II .المجال الزمني:

كان نزولنا إلى الميدان "الدراسة الاستطلاعية حتى إجراء وتطبيق الاستمارات " في الفترة المتقطعة ما بين جانفي 2014 حتى شهر ماي 2014 بهدف الالمام بكل جوانب الموضوع والتعرف على المؤسسة وبعض عناصرها ، وجمع أكبر عدد من المعلومات وذلك من خلال اجراء بعض المقابلات مع رئيس الموارد البشرية تخطيط وإستراتيجية الموارد البشرية والاستفسار عن العديد من الأمور التي تخصنا في الدراسة، وكذلك توزيع الاستمارات وجمعها، وحرصنا على أن تكون الإجراءات الميدانية بمنطقة صناعية وحضرية كبرى كمنطقة "وهران" .

2.II .المجال البشري :

✓ الإطارات الصناعية ومعايير التوظيف .

✓ مفهوم الكفاءة لدى الإطارات المنحصرة ما بين الشهادة العلمية والخبرة المهنية

- ✓ الإطارات واتخاذ القرار
- ✓ أنظمة الترقية وتقييم الأداء .

وبعد الدراسة الإستطلاعية خلال شهرين تقريبا والإمام بجوانب الموضوع وتكوين فكرة جوهرية حول بعض التفاصيل قمنا بتوزيع الاستمارات على المبحوثين بكافة الفئات العمرية وخصصنا الإطارات الصناعية كمجال بشري يخضع للدراسة الميدانية ، حيث يتضمن نموذج الدراسة للمعايير قياس كفاءة الإطارات في المؤسسة الصناعية في المتغيرات التالية :

متغير تابع وهو " كفاءة الإطارات الصناعية " ومتغيرات مستقلة وهي "معايير قياس الكفاءة المهنية للإطارات وتتمثل في 3 مؤشرات هي " الشهادة العلمية للإطار " ، " الخبرة المهنية أو سنوات العمل " ، و " إتخاذ القرار والمخاطرة فيه " والتي تضمنتها الفرضيات الثلاث للدراسة .

الجدول "أ" يوضح الإطار التصوري لنموذج الدراسة

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
كفاءة الإطارات الصناعية	معايير قياس الكفاءة:
	✓ الشهادة العلمية
	✓ الخبرة المهنية
	✓ اتخاذ القرار

III. المجال الجغرافي :

1.III. التعريف بمؤسسة سونطراك وهران وأهم فروعها:

أجريت الدراسة بمؤسسة سونطراك وهران وهي شركة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي واقتصادي تعمل علي البحث والاستغلال و النقل وتجهيز وتسويق النفط، والغاز ومشتقاته ، كما أنها

تشتغل في قطاعات توليد الطاقة المتجددة والغير متجددة وتخلية مياه البحر، أسست بمرسوم رقم 491-63 المؤرخ في 1963/12/31 .

تقوم مؤسسة السونطراك بهدف نقل المحروقات السائلة عبر القنوات، أصبحت رائدة في المجال على المستوى الدولي ، ومتواجدة في ميدان صناعة البترول من بحث إلى توزيع وهذا ما أدى إلى تعديل قانون خاص بها من خلال المرسوم رقم 66/292 الموقع في ديسمبر 1966 حيث أصبحت سونطراك الشركة الوطنية للبحث والانتاج ونقل وتحويل وتسويق المحروقات .

2.2 أهم فروعها :

تحتوي مؤسسة "سونطراك" على الفروع التالية :

فرع AMONT المكلف ب:

اكتشاف البترول ، بحث وتنمية الانتاج ، ضخ وتكرير .

فرع TRC المكلف ب :

نقل المحروقات عبر القنوات التوجيه

تخزين مادة الهيدروكربور السائل الغازي ونقله من مناطق الإنتاج نحو الشبكات الثانوية والرئيسية.

فرع التجارة الهيدروكربونية المكلف ب :

تجارة الأسواق الداخلية والأسواق الخارجية

فرع AVAL نشاط المصب وهران :

يقع هذا الفرع في حي جمال الدين الذي أنشأ في 17 جانفي 2008 وذلك بقرار الملحق الذي

أصدره السيد نائب المدير العام لمؤسسة سونطراك وتحت إشراف الرئيس المدير العام السابق محمد

مزيان وقدر عدد العمال بها في 31 مارس 2011 ب 13643 عون مداول و 1274 بعقد محدد المدة 874 بعقد غير محدد المدة.

3.2 مصالغ فرع AVAL لمديرية الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية هي المصلحة الرئيسية في نشاط AVAL وهدفها هو تطوير وتنمية الكفاءات البشرية و الكفاءات الإجتماعية ، تقييم وتطوير الأداء و تغطية اليد العاملة في المؤسسة .

1. مصلحة الانتقاء والتوظيف :

تقوم بانتقاء وتوظيف العمال الجدد، مرتكزة على الخطط التنبئية باحتياجات الموظفين واختيار أفضل المتقدمين للمناصب ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق النجاح ورفع مردودية المؤسسة .

2. مصلحة علاقات العمل :

تدرس هذه المصلحة العلاقات بين العمال في بيئة العمل، كما تحدد الطلبيات والسلفيات الاجتماعية للموظفين والتكلف بإجازات العمال و المتعاقدين.

3. مصلحة الموارد البشرية :

تهتم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية بما فيها التخطيط في القوى العاملة وتتبع كل المستخدمين والموظفين منذ توظيفهم في المؤسسة إلى غاية المعاش، كذلك ترقية الموظفين وتقييم أدائهم وتكوينهم وتحديد أجورهم إلى غير ذلك من تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم عن طريق التكوين .

4. مصلحة التكوين :

تقوم هذه المصلحة بإعداد برامج التكوين من أجل تنمية الكفاءات وتطويرها، وذلك بالتحضير والمتابعة لمختلف أنواع التكوين الطويلة والقصيرة المدى، وتتبع خطوات التكوين في الميدان التقني والإداري وتتبع إدماجهم ونجاح إطارات ومهندسين وموظفين .

5. مصلحة تسيير الإطارات العليا :

تختص هذه المصلحة بعقود التسيير الإداري و الإطارات العليا، كالمدرء ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح والدوائر أي كل المسيرين ،وتهتم بتنمية الموارد البشرية وتسييرها والإهتمام بالتكوين والتنسيق مع الإدارة.

6. مصلحة الترقية:

هي مصلحة خاصة بالترقية يلجأ إليها في حال يعلن أن هناك منصب شاغر ناتج تقاعد أو إستقالة، تقوم بالإعلان عن منصب شاغر من خلال تحليل إحتياجات المؤسسة وتحديد نوع المنصب وكل صفاته والإرسال إلى جميع أنحاء المؤسسة ومن ثم تجمع الملفات، والأولية للأقدمية المهنية ، والكفاءة حيث تساعدهم في تحديد إستقبال الملفات وبعدها يفتحون محضر بحضور جميع الرؤساء والمسؤولين لإختيار عدد من أفضل المترشحين لهذا المنصب وبعدها يقومون بدراسة ملفاتهم وكفاءتهم العلمية بعد ذلك، يكون محضر أخير يتضمن الأفراد الذين تم إختيارهم للمنصب وهذا يسمى التوظيف الداخلي أيضا ، أو الترقية من خلال تكوينهم لمدة 3 أشهر بعد إستلام المنصب الجديد.

أ - الهياكل الوظيفية ب AVAL :

- إدارة الرقابة (Audit)

- مصلحة الصحة والسلامة المهنية (H.S.E)

- إدارة الموارد البشرية (GRH)

- الإدارة المالية (FIN)
 - تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات (ISI)
 - إدارة التخطيط الاستراتيجي (PLS)
 - الادارة القانونية (JUR)
1. إدارة الرقابة (Audit): يتم تنظيم نشاط المصب على النحو التالي :

- ✓ قسم المتابعة وتحقيق المنصب
- ✓ دائرة الرقابة الوظيفية (قسم الرقابة الوظيفي)
- ✓ دائرة الرقابة المالية
- ✓ قسم الرقابة التشغيلي

2. مصلحة الصحة والسلامة المهنية (H.S.E) منظمة على النحو التالي:

- ✓ وزارة الصحة والبيئة
- ✓ وزارة الصحة والامن
- ✓ وحدة الشهادة
- ✓ خلية الاتصال و الاعلام

3. إدارة الموارد البشرية (GRH)

- ✓ إدارة الموارد البشرية
- ✓ إدارة الاختيار والتوظيف
- ✓ إدارة التنظيم وعلاقات العمل
- ✓ دائرة التنظيم
- ✓ دائرة التدريب
- ✓ دائرة تسيير كبار التنفيذيين
- ✓ قسم ADM الشخصية

4. – الإدارة المالية (FIN)

- ✓ إدارة الخزنة المالية
- ✓ توطيد إدارة هيئة المحاسبة
- ✓ وزارة الميزانية والرقابة الادارية
- ✓ التأمينات والضرائب
- ✓ مشروع المحاسبة التحليلية

5. – تكنولوجيا المعلومات ونظام المعلومات (ISI)

- ✓ قسم أنظمة المعلومات
- ✓ قسم تطوير قاعدة البيانات
- ✓ قسم الاتصالات
- ✓ قسم الشبكات، الأمن والواجهات
- ✓ قسم الوثائق والأرشيف

6. – إدارة التخطيط الاستراتيجي (PLS)

- ✓ التخطيط
- ✓ تحديد الاستراتيجيات المتبعة

7. – الادارة القانونية (JUR)

- ✓ قسم العقود
- ✓ قسم التقاضي البحث والتنظيم
- ✓ قسم المشاريع
- ✓ قسم تتبع الشركات التابعة

8. إدارة (ADM):

هذه الإدارة مسؤولة عن المهام والأدوار التالية :

✓ تحقيق الخدمات الطبية الإجتماعية للموظفين والإداريين، نيابة عن الهياكل ذات أفضل مقعد بأحسن الشروط من حيث التكلفة والكمية والجودة والمدة.

✓ توفير الخدمات نيابة عن هياكل الموظفين من التقاعد في المجالات التالية :

الإدارة ، جدول الضرائب، الإدارة الاجتماعية والطبية والثقافية .

ب - الهياكل التنفيذية :

1. تسهيل الغاز وفصل شعبه :

- إدارة العمليات
 - إدارة الصيانة
 - التقنية
 - الوحدة القانونية
 - وسائل خلية تنسيق
 - الغاز الطبيعي المسال GNL ومجمعات GPL.
 - مجمع للغاز الطبيعي المسال GNL أربعة:
- GL4- GL1.K- GL2.Z-GL1=Z
- GL1 سكيكدة ، GL4 أرزيو .
- مجمعين : GPL : GP1.Z - GP2.Z أرزيو .
 - مجمع تصدر المكثفات

2. قسم البحوث والتنمية :

- إدارة الأعمال وتطويرها
- الإدارة الهندسية
- تتبع وإدارة الإنتاج
- مدراء المشاريع
- وسائل خلية تنسيق

3. مديرية الأنشطة الخارجية :

- إدارة المشاريع مركز البحوث التحويلية
- يرتبط إلى منصب التكرير نائب الرئيس
- وحدة الاتصالات
- المنسق
- مسؤول عن الأمانة
- منسق SIE
- المساعدين والمستشارين

4. قسم البحث العلمي والتكنولوجي :

- إدارة المشاريع والبحث
- مديرية التخطيط والمراقبة
- إدارة حرص التكنولوجيا
- إدارة الشراكة و PI
- إدارة المختبرات والمنافع

IV. المعطيات السوسيو ديموغرافية لأفراد العينة :

من المنطقي أن كل دراسة علمية تستلزم، الدقة والموضوعية ، وتحديد خصائص أفراد العينة وهوية أي مجموعة أو فئة مدروسة ، وذلك بالتطرق إلى المعطيات السوسيو ديموغرافية الأساسية ونعني بذلك : الجنس والسن، الحالة الاجتماعية ، مساراتهم التعليمية ، المنصب ، والوضعية العائلية، كذلك تخصصاتهم والظروف التي أحاطت بإلتحاقهم بعالم الشغل والنشاط المهني بصفتهم إطارات صناعية ، وهذا ما سنوضحه في ما يلي :

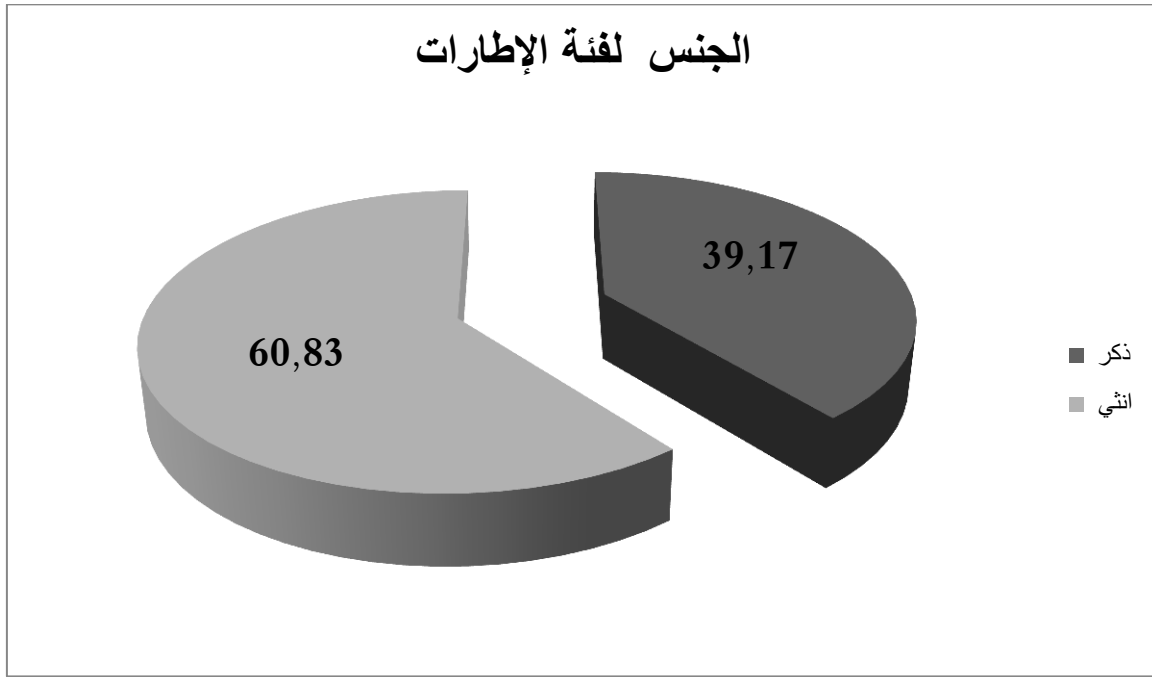
1. الجنس:

تشكل البيانات الشخصية الأساس الذي ننطلق منه، في تحديد خصائص أفراد العينة ، ويعتبر الجنس أول خاصية اجتماعية في أي موضوع للدراسة، ومن خلال التحليل الكمي للبيانات وبناء على المعطيات الخاصة بالإطارات الصناعية بسونطراك "أفال" بوهران. يبين لنا الجدول التالي توزيع أفراد العينة .

الجدول رقم : 01 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
39,2	47	ذكر
60,8	73	أنثى
100%	120	المجموع

تعتبر نسبة الإطارات الصناعية النسوية " بأفال " مرتفعة بنسبة 60,8% مقابل الإطارات الصناعية الذكور أقل منها ، ويمثلون نسبة 39,2% ، ونوضح ذلك من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم "1": رسم دائري يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

من خلال الشكل رقم "1" أعلاه يتضح في هيمنة العنصر النسوي أكثر من نصف عينة الإطارات الصناعية ، مما نلاحظ تغيير إجتماعي أي في بنية المجتمع الجزائري الذي كانت تحكمه الهيمنة الذكورية وهذا التحول نتيجة أسباب فرضتها التغيرات السوسيواقتصادية مما وجب تغيير ديمغرافي، وخروج المرأة للعمل وشغلها لمناصب مختلفة منها القيادية، ومن هنا تظهر قدرة المرأة الإطار في التحكم ووصولها الى درجات عالية ومراكز مرتفعة في المجال المهني وإقتحام المهن القيادية وهذا ما أسماه ماسلو في نظريته للحاجات " بتحقيق الذات" ¹ بحيث تحتاج إلى مهارات وكفاءات عالية، وهذه المكانة المرموقة وصلت إليها المرأة عامة والمرأة الجزائرية خاصة بالتدرج، حيث تبين في إحصائيات لسنة 1975 تطور عمل المرأة من 4.3% إلى 16% سنة 1999 ، في مدة تقارب 24 سنة

¹ - جيري ل - جراي : الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس .تر: وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكتبات، الرياض ، ب ط ، 1988 ، ص 196

، حيث كانت تأخذ نسبة 1/4 من فرص عمل الرجال ،¹ وهذا بعد المعاناة والتهميش التي كانت معرضة له فيما قبل وقد تبين في دراسة حول "الإطارات النسوية المهنية تمكين المرأة" على أنها حصلت على إمتيازات رغم التقبل السلبي لها من طرف المجتمع الجزائري الذي كانت تحكمه الهيمنة الذكورية وضعف تواجد الإطارات النسوية حيث أن عمل المرأة كانت تحكمه معايير تقليدية في المجتمع الجزائري حيث صرح عالم الاجتماع الجزائري جمال غريد بقوله: "... يجب على المرأة خارج البيت أن تحترم بعض الشروط الذي يحددها المجتمع المحلي والذي عادة ما تصدر عنه فتاوي سوسيو-ثقافية ، فهذه الشروط تعمل على تنظيم عمل المرأة خارج البيت .."² ، وهذا فيما سبق ولكن بدأت تنقص شيئا فشيئا ، وأصبحت تتمتع بإستقلالية إقتصادية التي تمنحها الرضا النفسي والمساهمة الفعالة تربويا ، تنمويا واقتصاديا خارج وداخل البيت .

إضافة إلى أنها إستطاعت أن تحقق الراحة النفسية والمكانة الإجتماعية³ ، وتحقيق المرأة الإستقلالية المادية وقدرتها على المساهمة الإقتصادية مع الرجل لتغطية تكاليف الحياة، ومن جهة أخرى يستهلك الزوج أو الأب لراتب المرأة كليا أو جزئيا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهذا السبب الرئيسي في السماح لها بالعمل، أي عدم تغطية الرجل لتكاليف المنزل، وشغل المرأة يمكن مساعدته في تغطية تكاليف المنزل وتقديم المجتمع صارا مرهونا بمساهمة كلا الجنسين خاصة في وضعنا الحالي وغلاء المعيشة ،وأكدت هذه الفكرة الباحثة الجزائرية شريفة ديب معروف وأكدت أن النساء يستثمرن أجورهن في شراء ممتلكات من أجل حياة أكثر راحة، كالتلفزة، الثلاجة، السيارة... الخ

¹ - زرزوني جهيدة ، الوضعية السوسيو مهنية للمرأة الاطار ، الاطارات الصناعية ، شروط تكوين نخبة حديثة ، منشورات CRASC ، دفاتر المركز رقم 09 ، 2005 ، ص 88 .

² - Guerid Djemal- Femmes travail et société à toujours le dernier mots ,in femmes et développement- actes de l'atelier – Oron – CRASC – Aout- 1995 – pp 33-41

³ - بوزيدي رجاء ، النخبة النسوية بين الواقع السوسيوثقافي ومتطلبات التنمية ، أطروحة دكتوراه ، علم الاجتماع ، تخصص تنمية بشرية ، جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان ، 2015 ، الجزائر ، ص 228.

وكذلك في شراء العقارات بأسماء أزواجهن¹. ومن هنا يمكن أن ندرك أن إستقلالية المرأة تبقى جزئية في المجتمعات الجزائرية ، ورغم ذلك في تحقق انجازات كبرى في وظيفتها.

وقد لمسنا هذا التفوق للمرأة الإطار بمؤسسة "أفال" وهي تتوزع على مختلف المصالح والأقسام والورشات، ووجدناها تشتغل بعدة صفات مثل: رئيس الموارد البشرية، رئيس المصب، مهندس، رئيس قسم،....الخ.

2.السن :

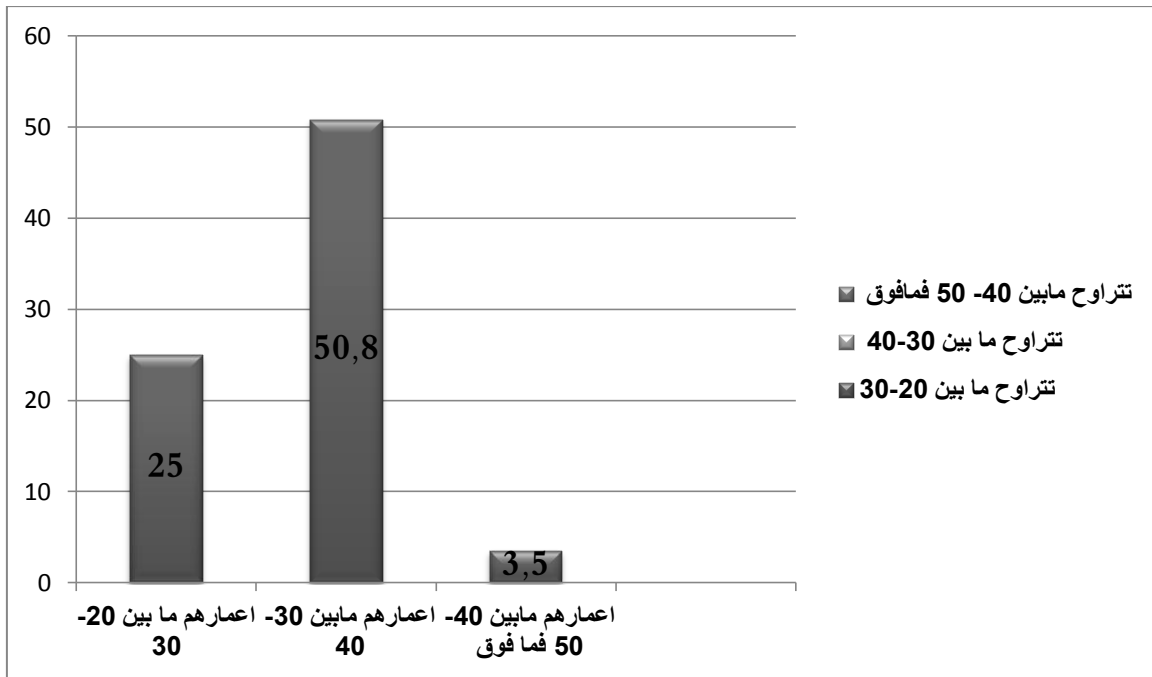
أما بالنسبة لتحديد فئة السن لدى الإطارات الصناعية ضروري في الدراسات الميدانية ، مما يساعدنا في معرفة توزيع أفراد العينة حيث قسمنا الفئات العمرية إلى ثلاث حسب السن وكشف الفئة المهيمنة وهذا ما يتبين في الجدول رقم "2":

الجدول رقم "2": توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية%	التكرار	الفئات
25,0	30	من 20 إلى 30 سنة
50,8	61	من 30 إلى 40 سنة
24,2	29	من 40 إلى 50 سنة
%100	120	المجموع

¹ - Chafika Dib Marouf, rapports sociaux, rapports matrimoniaux et condition féminine en Algérie, insaniyat, revue algérienne d'anthropologie et scienc), familles d'hier et d'aujourd'hui, N°04-Janvier-Avril, (Vol.11,1), Centre de recherche en anthropologie Sociale et culturelle, 1998، Oran, Algérie, p31

من خلال الجدول يمكن ملاحظة أن أغلبية الإطارات تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وذلك بأكثر نسبة والمتمثلة في 50.2% وتعبّر عن نصف عينة البحث ، مما نستخلص أن هذه الفئة هي فئة شبابية ، بينما ربع العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة مما يدل على أنهم حاصلون على المناصب في وقت قريب وهم من أصحاب أصحاب الشهادات الجامعية حديثة العهد ، بينما الفئة المتبقية تشمل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم فوق الأربعينات والخمسينات أي المتقدمين في السن هم الفئة الصغيرة في عينة البحث يمثلون نسبة 24.17% ، بما لديهم من كفاءة وخبرة مهنية حول المؤسسة وكيفية تسييرها ، فهذه الفئة عرفت اضمحلالا مقارنة بسنوات مضت حيث كانت تمثل النسبة الغالبة في المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يوضحه الشكل رقم " 2 " .



الشكل رقم "2": أعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية

من خلال دراستنا للفئات الثلاث يبين لنا الشكل البياني أن الفئة الغالبة والتي تمثل أكبر نسبة ب 50.8% أي نصف العينة، وهي الفئة الشبابية في المجتمع وهذا راجع إلى خصوصية المجتمع الجزائري الذي يمثل 3/2 من الفئة الشبابية والذي يتراوح أعمارهم ما بين 15 سنة إلى 40 سنة أو ما

تسمى بالفئة النشطة بينما الفئتين المتبقيتين هما أصحاب الشهادات الجامعية الحديثة بنسبة 25%، مما يجعلنا ندرك أن سياسة التشغيل في الجزائر تهتم بتوظيف بالكفاءات البشرية وكذا إمتصاص مخرجات التعليم العالي، أما فئة الإطارات المتقدمين في السن الذين يحملون خبرة مهنية وهم بنسبة 24.2%، هم الفئة القيادية التي تحمل الخبرات والتجارب المهنية وكيفية تجاوز المشاكل وتجنبها بأكبر قدر ممكن، وماهو ملاحظ ميدانيا أن هناك تعاون وتكامل وتنسيق بين عمل الفئات الثلاث فكل منهم يكمل الآخر وذلك بتشكيلهم وحدة عمل كلية ومتماسكة ومستقرة ، مما يجعلنا ننفي فكرة وجود صراع بين الفئات الثلاث ، بل يرحح دائما في إتخاذ القرارات إلى فئة الإطارات ذو الخبرة المهنية، والكفاءة الكافية في وضع القرار الإستراتيجي المناسب في المصعب.

3. الحالة المدنية :

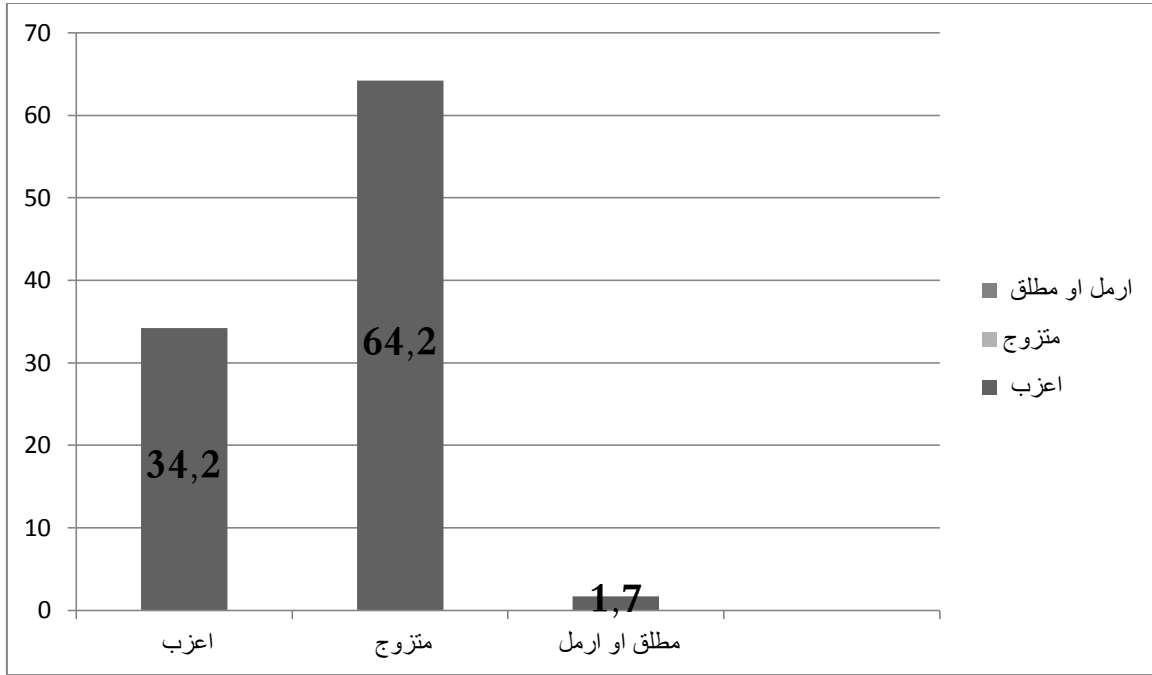
تعتبر تحديد الحالة المدنية لفئة الإطارات الصناعية، عنصرا أساسيا آخر، لتحديد هويتهم، وذلك من خلال الكشف عن الوضعية الاجتماعية وهذا ما يبينه الجدول رقم "3":

الجدول رقم "3" : توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة المدنية
64.2	77	متزوج
34.2	41	أعزب
1.7	2	مطلق
100%	120	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية لتوزيع الإطارات الصناعية حسب الحالة المدنية فقد سجلنا نسبة 64.2 % من العينة متزوجون ، يمثلون 77 فرد ويمثلون أكثر من نصف العينة ، وسجلنا نسبة

34.2% من الإطارات غير متزوجون ، بينما نسبة 7.1% للإطارات المطلقين أو الأرامل وهي ضعيفة الضئيلة.



الشكل رقم (3) أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

تبرز نتائج التحقيق أن أكثر من ثلثي العينة بنسبة 64.2% من الإطارات متزوجون، وهذا دليل أيضاً أن المتزوجون لهم عدة مسؤوليات بالإضافة إلى مسؤوليتهم في المؤسسة ،مما تساعد الأسرة على الإستقرار في خلق جو مناسب لتحفيزه على العمل وزيادة الإنتاجية وكذا يكتسب القدرة على التحكم في سلوك العاملين، إضافة إلى أن الحالة الإقتصادية الجيدة لهم تسمح بالزواج رغم الأزمة الإقتصادية التي نحن بصدها وفترة التقشف، بينما الثلث المتبقي عزاب مثلوا 32.2% فقد ترتبط مسؤوليتهم بالعمل في المؤسسة فقط.

وقد تبين بعض الدراسات أن قياس الكفاءة في التسيير تساهم فيه أيضاً الحالة العائلية من خلال إظهار قدرة الأب على تسيير شؤون أسرته وقيادتها بنجاح وهذا أكيد ينعكس ايجابيا على الإطار القائد في المؤسسة من خلال ما يصدره من قرارات في عمله .

4.الأصل الاجتماعي :

يقصد بالأصل الاجتماعي البيئة والوسط الذي إنحدر منه الإطار ونشأ فيه ، والذي من خلاله يتحدد المستوى المعيشي والخصائص الاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية ، كما أن تحديد الوضعية الاجتماعية عملية مهمة في البحث السوسولوجي، بحيث تساعدنا على الكشف عن بعض خصائص فئة الإطارات من حيث طبيعة الطبقة أو المرتبة أو المكانة الاجتماعية للأصول وانعكاسها على دور الإطارات العاملة بالمؤسسات الاقتصادية العمومية ببلادنا ويعمل على الكشف عن درجة الحراك الاجتماعي ، وهناك عدة مؤشرات يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد الأصول الاجتماعية للأفراد من بينها مؤشر مهنة الأب ، مهنة الأم، الطبقة السوسيوثقافية (غني فقير).....الخ.

وقد ركز على أهمية مهنة الأب في الكشف عن دخل الأسرة، أي عن المستوي الاقتصادي وحتى الثقافي للعائلة التي ينحدر منها الإطار ، وبالنسبة لمهن آباء الإطارات الصناعية" بسونطراك أفال بوهران" بإمكاننا إعطاء فكرة عامة عن ذلك بواسطة الجدول التالي :

الجدول رقم " 4 " توزيع أفراد العينة حسب مهنة أباء الإطارات :

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة المهنة
5,8	7	الدرك الوطني
51,7	62	موظف متقاعد
1,7	2	رئيس مصلحة
23,1	20	أعمال حرة
1,7	2	مهندس
1,7	2	تاجر
4,2	5	إطار سامي
5,8	7	طبيب
4,2	5	إطار متوسط
1,7	2	مدير
4,2	5	مقاول
,8	1	أستاذ
100,0	120	المجموع

إن ما يحتويه الجدول أعلاه والذي يكشف لنا بشكل واضح عن جانب مهم من أصول فئة الإطارات، وقد يكون أهم ما يمكن تسجيله من ملاحظات حول هذه الأصول هو :

نلاحظ من خلال النتائج أن هناك تنوع في الإنحدار من الأصول الإجتماعية، أن معظم أباء الإطارات هم موظفون متقاعدون وهم من يشكلون أكبر نسبة 51.7 %، ما يعادل نصف العينة تقريبا، ثم يليها فئة العمال بنسبة 8.4 %.

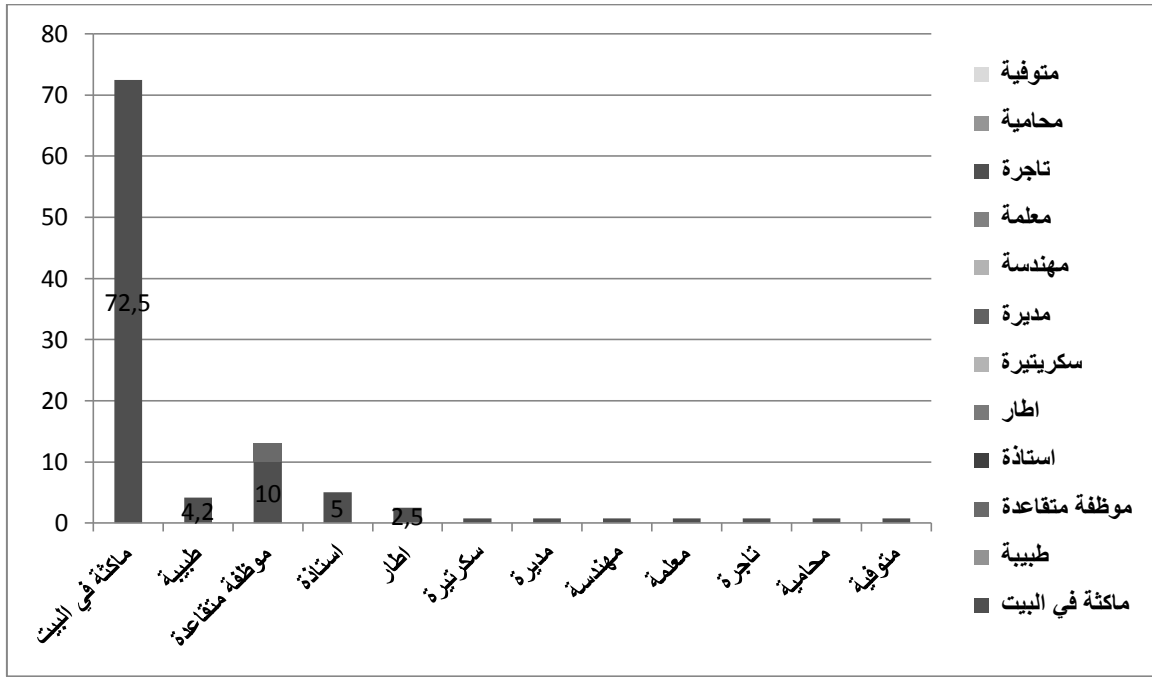
إلا أننا سجلنا ضمن عينة البحث من الإطارات من ينحدر من أوساط اجتماعية راقية تعبر عن إطارات سامية ومتوسطة بنسبة 8.4% أي ما يعادل 10 أفراد من أباء العينة، ثم يليها 5.8% من الآباء يحتلون مناصب قيادية في الدرك الوطني، ونفس النسبة أيضا منهم من الأطباء بنسبة 5.8%، ثم نسبة 4.2% من المقاولين، ثم 1.7% منهم مديرين، مما تعتبر هذه الفئة من الإطارات محضوضين، ممن كان آباءهم يزاولون مهن راقية طيب، مقاول، مركز قيادي، إطار وأبناءهم أيضا يسلكون تقريبا نفس مسار الآباء، وتعتبر نسبة هذه الفئة 25.9% أي ما يعادل ¼ من العينة أي 31 فرد، وهذا ما سماه بيار بورديو في نظريته " إعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية " أي أن الآباء يعيدون إنتاج أبناءهم بنفس مهنتهم أو ما يقاربها للحفاظ على مكانتهم الاجتماعية المرموقة. إلا أن هناك رأي معاكس بنظرية عالم الاجتماع بيار بورديو، وهو " ريمون ارون " والذي يري أن ليس بضرورة يزاول الأبناء نفس مهن الآباء ويعيشون في نفس المكانة الاجتماعية والمستوي الثقافي للآباء ويمكن أن يتخطي الابن الوظيفة العادية إلى وظيفة قيادية عليا وهذا ما أكده عالم الاجتماع في نظريته التي سماها بنظرية " التسلق الاجتماعي " وهذا واضح في تسجيلنا بنسبة 13.2% من الأعمال الحرة المتنوعة و التي تشمل سائق وسكريتار، تاجر، وهذا واضح في الجدول رقم "4"، غير أننا سجلنا حالة واحدة أستاذ وحالتين مهندسين .

مما يتبين لنا أن الأصول الاجتماعية للإطارات الصناعية بمركب "أفال" وهران ينحدرون من أصول إجتماعية ذات مناصب راقية وأخري معتبرة .

الجدول رقم " 5 " توزيع أفراد العينة حسب مهن أمهات الإطارات :

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة المهنة
72,5	87	ماكثة في البيت
4,2	5	طبية
10,0	12	متقاعدة
5,0	6	أستاذة
2,5	3	إطار
,8	1	سكرتيرة
,8	1	مديرة
,8	1	مهندسة
,8	1	معلمة
,8	1	تاجرة
,8	1	محامية
,8	1	متوفية
100,0	120	المجموع

بالنسبة لمهنة أمهات الإطارات الصناعية فاغلب نسبة هم الماكثون في البيت بنسبة 72.5% كما هو موضح في الجدول رقم "5"، اما النسبة المتبقية 27.5% فهي مقسمة ما بين المهن التالية : مهندسة، معلمة، محامية، تاجرة، مديرة، إطار، أستاذ، سكرتيرة .. الخ ، غير ان سجلنا حالة واحدة متوفية ، اما الموظفين المتقاعدين فسجلنا نسبة 10%.



الشكل رقم "4" أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب مهن آباء الإطارات

نلاحظ من خلال الشكل رقم "4" للبيانات الإحصائية نجد أن معظم الأمهات وأغلبهم ليسوا موظفين، بل ماكنين في البيت، يعتنون بأبنائهم وتنشئتهم تنشئة إجتماعية جيدة ليصل أبناءهم إلى المواقع العليا ،وهذا النسب المسجلة حسب الفترة التي عاشها المجتمع الجزائري مابعد الستينات حتى الثمانينيات فكانت السياسات محو الأمية وأهمية التعليم في بداية مسارها مما كانت إهتمام الأقلية من الإبنات بمواصلة تعليمهم ،وبعدها جاءت تعليمة إجبارية التعليم ، حيث أن النسبة الكبرى من الأمهات والفئة الموظفة قليلة تعبر عن ربع العينة، تنقسم المهن فيها بين مهن محترمة ولائمة بالمرأة الجزائرية، غير أن عشر العينة هم موظفين متقاعدين .

من خلال الجدول أعلاه يتبن أن تأثير الحالة المهنية للأمهات على أولادهن سواء من الذكور أو الإبنات واضح، وخاصة في الإبنات، وقد وجدنا أن إطارات المؤسسة "أفال" إستطعن أن يثبتن جدارتهن في العمل والوصول إلى مراكز قيادية وبكفاءة عالية وهذا راجع إلى التأثير بأصولهن من حيث طبيعة المهن التي يؤدونها ، وهنا قد تصدق نظرية "بيار بورديو" على النساء بدرجة أكبر.

V. المعطيات المهنية لأفراد العينة :

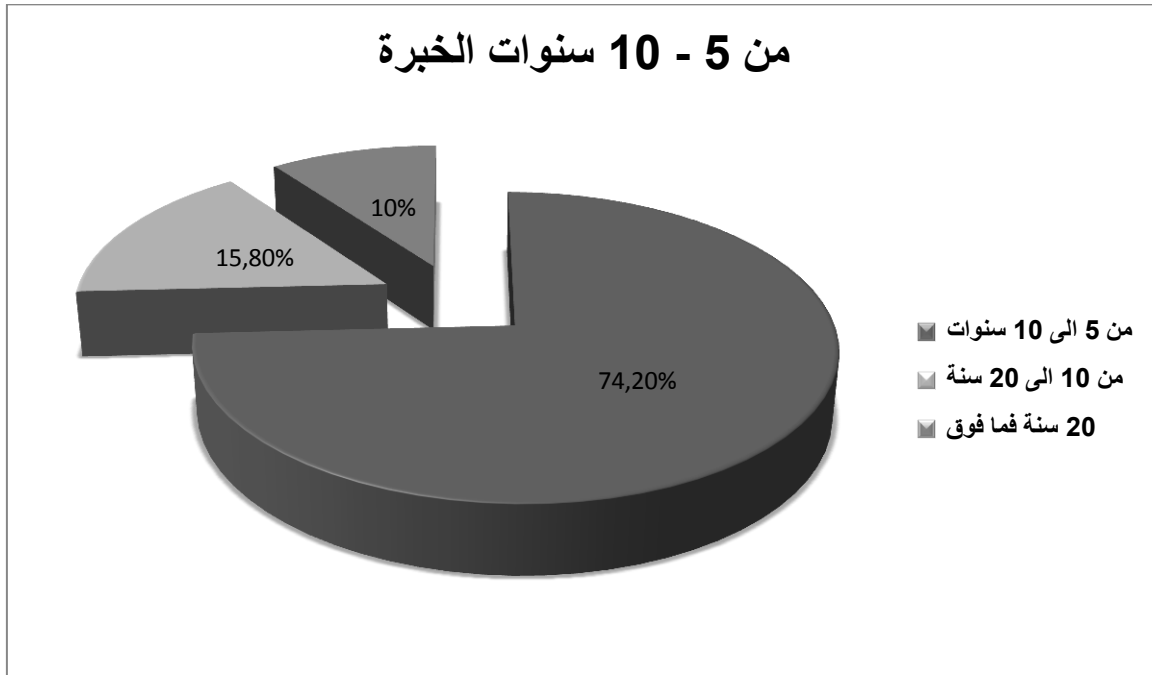
1.V. أقدمية الإطارات في المؤسسة :

يبين لنا الجدول التالي توزيع الإطارات الصناعية بمركب "أفال" حسب الأقدمية ، أي سنوات العمل داخل المؤسسة بشكل أو بآخر في مما يساعدهم في خلق نوع من الإلتناء والإرتباط بين مستويات التنظيم المختلفة وذلك أن هذه المدة تسمح للموظف من تكوين علاقات إجتماعية وتكسبه قيم ومعايير خاصة بقوانين المنظمة كما تكسبه قناعات ومواقف معينة نحو بيئة العمل ، كذلك الخبرة في إكتساب معارف مهنية جديدة تساهم في جعل الإطار كفؤًا:

الجدول رقم "6" يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	مدة السنوات
74,2	89	من 5 إلى 10 سنوات
15,8	19	من 10 إلى 20 سنة
10,0	12	من 20 سنة فما فوق
100%	120	المجموع

من خلال المعطيات التي جمعناها من بعض المصالح بالمؤسسة ومن الإستمارة كذلك، نجد أن النسبة الغالبة لفئة الإطارات والتي تمثل 74.2% أي ما يعادل 89 إطارا تتراوح أقدميتهم ما بين 5-10 سنوات ، أي مدة ليست طويلة ، بل حديثن في المناصب ، ذوي الشهادات التعليم العالي ، كما هو موضح في الشكل رقم "5" :



الشكل رقم "5": رسم دائري يوضح نسب توزيع الإطارات حسب سنوات الاقدمية

يوضح لنا الشكل رقم "5" سنوات الأقدمية لإطارات مركب "أفال" ، ومن خلال النسب المسجلة والتي توحي لنا أن عملية التوظيف عامة هي كثيفة جدا على مستوى المركب بما في ذلك توظيف الإطارات خاص في السنوات الأخيرة نظرا لسياسة التشغيل التي أصبحت الدولة تمتص مخرجات التعليم العالي، ثم يليها نسبة 15.8% من الإطارات والتي تتراوح أقدميتهم ما بين 10-20 سنة وهي مدة طويلة ومعتبرة للموظف الجزائري ، أي مرحلة التسعينات حيث كانت هذه المرحلة مميزة بتغيرات كبيرة سواء على المستوى الاجتماعي أو الإقتصادي كظهور مشاكل البطالة نتيجة إنخفاض أسعار البترول بقلّة مناصب التشغيل فيها من 1991 حتى سنة 2001 ، وكذا مشروع الخوصصة حيث حددت مناصب الشغل في هذه المرحلة ب 23.696 ألف منصب ، مما أثر على معنويات الموظفين والإطارات خاصة ، فمنهم من سرح ومنهم من توظف بالشركات الخاصة، وهذا ما يبرهن قلة النسبة في المركب ، ثم تليها نسبة 10% للإطارات التي حددت أقدميتهم من 20 سنة وأكثر ويصل عددهم إلى 12 شخص من ضمن العينة المدروسة ، وأغلبهم من عايش معظم البدايات الأولى للمركب أي مرحلة التأسيس .

2.V. الوضعية الإقتصادية للإطارات الصناعية بسونطراك:

من أجل تحديد الصورة التي نحاول رسمها من خلال هذه الدراسة الميدانية ينبغي أن ننظر إلى بعض الخصائص و المميزات الإقتصادية التي بدورها تحدد الموقع الإقتصادي للإطارات ، مما يساهم بدون شك عن الكشف عن بعض المؤشرات التي تعتبر أساسية في الحياة المعاصرة لتحديد الظروف المعيشية لهذه الفئة خاصة في المرحلة التي نعيشها الآن 2016 انخفاض أسعار البترول وسياسات التقشف وغلاء المعيشة وتعديل الأنظمة في جميع المجالات سواء صعوبة التوظيف والحصول على منصب لتلبية الحاجيات ، أو التعليم إلى غير ذلك ، فاهم مؤشر للحياة الإقتصادية إخترانا الراتب الشهري الذي يتقاضاه الإطار، وكيفية توزيع الأجور بالمؤسسة ، مصادر الدخل الإضافي ، وكذلك فرص الادخار .

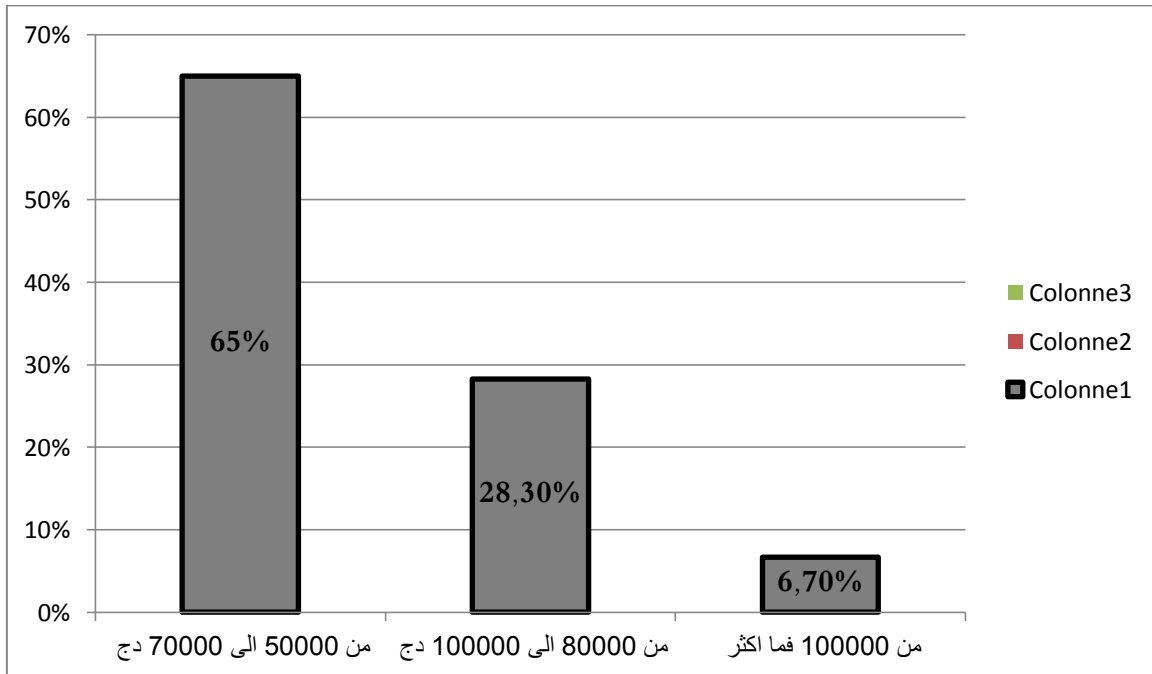
الجدول رقم "7" توزيع الإطارات الصناعية بمركب "أفال" حسب الأجر :

النسبة المؤوية%	التكرار	المبلغ
65,0	78	من 50 ألف إلى 70 ألف دج
28,3	34	من 80 ألف إلى 100 ألف دج
6,7	8	100 ألف دج فما أكثر
100%	120	المجموع

تشير نتائج التحقيق الميداني حسب الجدول أعلاه أن أجور إطارات مؤسسة سونطراك "أفال" بوهران، تتراوح ما بين 50000 دج كحد أدنى و 100000 دج فما فوق كأعلى حد وهو في تزايد مستمر حسب الشهادة العليمة والخبرة و الترقية في المنصب، ويعتبر مؤشر عال للقوة الشرائية للإطارات، فقد سجلنا ثلاث أرباع 3/4 العينة تقريبا يتحدد أجرهم ما بين 50000 دج

و70000 دج وحددت هذه الفئة بنسبة 65% ، ثم يليها نسبة 28,3% ممن يتقاضون أجر 80000 دج حتي 100000 دج وهو راتب جيد مقارنة بالوضعية الاقتصادية والمستوى العام للقدرة الشرائية، أما الفئة المتبقية فهم قليلون جدا وهم من يحصلون على مراكز قيادية أعلى وكذلك من لهم أقدمية بالمؤسسة يتقاضون أعلي الرواتب من 100000 دج ، 120000 دج فما فوق.

وهذا حسب دراسة أعدتها جمعية توظيف الإطارات - APEC بمناسبة الأسبوع الصناعي 30 مارس إلى 5 أبريل 2015 تبين أن الإطارات الصناعية تتقاضى في المتوسط أجرا إجماليا خاما يقدر ب 60000 يورو سنويا مقابل 51500 يورو لإطارات الخدمات. وقد تصل أجور 10% منهم إلى 90000 يورو، في حين لا ترتفع أجور نفس النسبة لدى إطارات الخدمات أكثر من 78000 يورو.¹



الشكل رقم "6" يوضح توزيع الإطارات حسب تقاضي الأجر

¹.- Cécile MAILLARD, FRANCE , SOCIAL , LA SEMAINE DE L'INDUSTRIE PUBLIÉ LE 30/03/2015 À 14H44.

ومن هنا يتضح لنا أن رواتب الإطارات الصناعية جيدة مما تؤكد على المستوى المعيشي المرتفع كما أكد على هذا البعض في أبحاثهم حول الهوية المهنية الإجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الإقتصادية العمومية حيث يقول ميراني حسان في هذا الصدد: " إن وضعية مالية كهذه..... التي تؤكد على المستوى المعيشي المرتفع للإطار في المجتمعات الصناعية التي أشرنا إليها ويقول في أحدها "دلمارل" أن الإطارات هم المستهلكون الأساسيون للسلع و الخدمات التي ينتجها الرأسمالي المعاصر....." ¹ ، عكس الفرد العادي .

الجدول رقم "8" هل الأجر انعكاس للشهادة أم الخبرة ؟

النسبة المؤوية %	التكرار	توزيع الأجر حسب:
2,5	3	1. الشهادة العلمية
77,5	93	2. الأقدمية
20	42	3. الجهوية
100	120	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع أجر الإطارات الصناعية فهو راجع حسب التحقيقات الميدانية إلى ثلاث مؤشرات أساسية ما بين " الشهادة ، والأقدمية ، الجهوية " ، ، وأغلب النسب وأعلاها للأجر راجعة إلى الأقدمية في المؤسسة بنسبة 77.5% وهي أكبر نسبة حيث تتحدد الأجور والزيادة فيها حسب الخبرة المهنية والأقدمية والترقية من منصب إلى منصب أعلى منه ومن درجة إلى درجة أعلى منها للإطارات ، كذلك سجلنا نسبة 2,5% لتوزيع الأجر حسب الشهادة العلمية العالية ، أما النسبة المتبقية فكانت إجابات المبحوثين حول السؤال نحو البعد الثالث أي أن توزيع الأجور يرجع

¹ - ميراني حسان ، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية ، أطروحة دكتوراه ، علم الاجتماع ،

إلى أسباب أخرى خفية لم يصرح الباحثون عنها ، وبرغم من عدم توفر المعطيات التي تسمح لنا بإعطاء جواب مقنع حول طبيعة هذه الإجابات فإن ذلك لا يمنع من الاعتقاد بأن هناك توزيع غير عادل في الأجر في نظر تقريبا خمس العينة أي 5/1 من عينة الدراسة .

مما يوحى بتأثير العلاقات الإجتماعية كالقربة والجهوية والمحسوبية والعلاقات الخاصة في زيادة الأجر وخاصة فيما يخص منح بعض الإعانات والحوافز والأرباح المكملة للأجر الأساسي لهذه الفئة من طرف الإطارات المسؤولة .

خلاصة :

يعتبر هذا الفصل مدخل للدراسة الميدانية للموضوع فحددنا من خلاله الإطار المكاني للمؤسسة السونطراك وكذا الاطار الزماني للبحث والمدة تطبيق الإستمارة مع فئة الإطارات، حيث عرفنا بالمؤسسة، والمدة الزمنية التي إستغرقتها في الإجراءات، إضافة إلى تحديد المنهج المتبع، وكذا العينة وكيفية إختيارها، وأدوات الدراسة وغيرها، كما حددنا المعطيات السوسيو-ديمغرافية لفئة الإطارات الصناعية حيث تطرقنا إلى دراسة عنصر الجنس وإتضح لنا هيمنة العنصر النسوي على الذكور ويعبرون على أكثر من نصف العينة، مما نلاحظ تغيير إجتماعي في بنية المجتمع الجزائري، كما أن معظمهم من الفئة الشبابية في المجتمع وهذا راجع إلى خصوصية مجتمعنا الذي يمثل 3/2 من الفئة الشبابية، وكذا الحالة الإجتماعية، والأصول الإجتماعية، حيث سجلنا من خلال النتائج أن هناك تنوع في الإنحدار من الأصول الإجتماعية، فمعظم أباء الإطارات هم موظفون متقاعدون وهم يشكلون أكبر نسبة ما يعادل نصف العينة تقريبا، ومنهم من ينحدر من أوساط اجتماعية راقية تعبر عن إطارات سامية ومتوسطة، وآخرون يحتلون مناصب قيادية، وهم إطارات محضوين، كما حددنا الوضعية الإقتصادية لهم، فتعتبر هذه الإجراءات ممهدة لعرض النتائج والتحقق الفرضيات أو نفيها .

المبحث الأول: الشهادة العلمية كميّار لقياس الكفاءة

في هذا العنصر نحاول قدر الإمكان إعطاء صورة شاملة حول المستوى التعليمي للإطارات الصناعية بمؤسسة سونطراك "أفال" ومعرفة تكوينهم وتأهيلهم، إضافة إلى الربط بين مجال العمل والتخصص الجامعي و المسار المهني لهم و كيفية إلتحاقهم بهذا المنصب السامي، وعدد سنوات العمل، ومعايير التوظيف بمؤسسة كهذه ، وأهم الصعوبات التي يتعرض لها الإطار في المنصب .

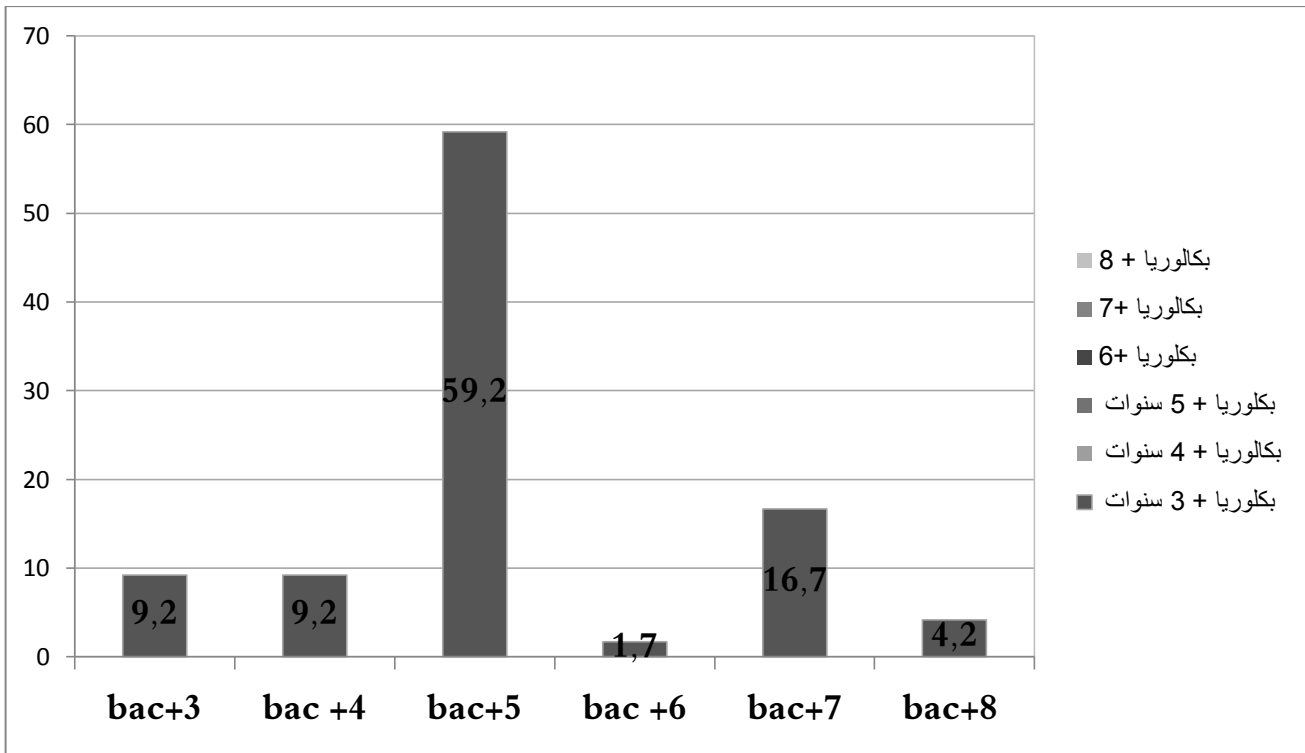
1.I . نوع الشهادات والتخصص لفئة الإطارات :

بعد تمكن الفرد من الحصول على الشهادة العلمية الجامعية ، تسمح له بالالتحاق مباشرة وفق الكفاءات والإستعدادات المطلوبة والنتائج المتحصل عليها وحسب معايير الإلتحاق بالعمل ، فتختلف الشهادات وتتنوع بمستويات عديدة ، حسب تخصصات مختلف كعلم الإقتصاد والسياسية والتكنولوجيا ، والفيزياء و الهندسة وغيرها ، وهنا نتطرق إلى نوع الشهادات لفئة الإطارات الصناعية بالمركب :

الجدول رقم "9" توزيع الإطارات حسب نوع الشهادات المتحصل عليها :

نوع الشهادة المحصل عليها	التكرار	النسبة المئوية %
bac+3	11	9,2
bac+4	11	9,2
bac+5	71	59,2
bac+6	2	1,7
bac+7	20	16,7
bac+8	5	4,2
المجموع	120	100

من خلال البيانات و معطيات الجدول رقم "9" أعلاه، يمكننا القول أن كل الإطارات الصناعية بمؤسسة سونطراك "وهران" هم خريجي التعليم العالي وحاصلين على شهادات جامعية مما يعكس المستوى التعليمي لهذه الفئة المميزة في البلاد ويعتبر "المستوي التعليمي هو الوصول إلى مستوى معين من التحصيل العلمي يكون فيه الفرد قادرا على التحليل والبناء والتقويم مما يخلق لديه روح الإبداع والنقد البناء للوصول إلى التفكير المنطقي من خلال التركيز على أثر العلم و التقنية في حياة الفرد المهنية"¹، فيبقى التفاوت بين الإطارات في نوع الشهادات المحصل عليها ، من ليسانس كلاسيكي 4 سنوات وليسانس ل م د 3 سنوات ، وبين ماستر سنتين "ل م د" وماجستير من 3 سنوات حتى 5 سنوات ، ودكتوراه سواء "ل م د" أو دكتوراه دولة.



الشكل رقم "7": أعمدة بيانية تمثل توزيع الإطارات حسب نوع الشهادات المحصل عليها

¹ - مؤيد اسعد حسين دناري، تطوير مهارات التفكير الإبداعي ، عالم الكتب الحديث ، ط 1 ، 2008 الأردن ص 21.

من خلال الشكل رقم "7" نلاحظ أن كل العينة حاصلين على شهادات الجامعية، ولكن تختلف في الدرجة فقط ، فسجلنا مثلا أن نصف الإطارات الصناعية تقريبا ، يمثلون نسبة 59.2% يحدد مستواهم العلمي ب bac+5 مما يعني أن هذه الفئة مابين المهندسين ليسانس نظام كلاسيكي و ماستر " ل م د" كما هو موضح في الشكل أعلاه ، ثم يليها نسبة الإطارات الحاصلين على bac +7 بنسبة ويمثلون 16.7% ، وتعتبر هذه الفئة عن فئتين هما مجستير علوم ، ودكتوراه " ل م د" ، ثم يليها نسبتين متساويتين مابين الليسانس كلاسيك 9.2% و ليسانس " ل م د" بنسبة 9.2% ، ثم يليها 1.7% الحاصلين على bac +6 وفي الأخير سجلنا 4 حالات من العينة حاصلين علي أعلى درجات الشهادات وهي الدكتوراه وسجلت بنسبة 4.2% . ومنه يتضح لنا أن الإطارات الصناعية بمركب "أفال" هم إطارات جامعية حاصلين على شهادات عالية تسمح لهم بشغل الوظائف بكفاءة وفعالية عالية ، يساهمون من خلالها في تحقيق أهداف المؤسسة ، وتحقيق التنمية الإقتصادية للبلاد، وكلما كانت الشهادة عالية زاد من مكانة الإطار وشغله منصب مهم مقارنة بالحاصل على الشهادة الأقل.

2.I. التوظيف بمؤسسة "أفال" والالتحاق بالمنصب:

يعرف التوظيف من طرف " كريستول هوم": "على أنه عملية مركبة تقوم على عدة تسهيلات وتتكون من ثلاث أوجه، التوظيف في حد ذاته، التنقية والإختيار، والإستقبال والتعيين"¹. فينبغي على كل مؤسسة أن تضع برنامج خاص بالتوظيف يوضع حسب دراسة معمقة مبنية على أسس موضوعية تخدم كلا من الموظف و المؤسسة وفي هذا الصدد يذكر:

بيار لورانت : "قبل التوظيف يجب دائما مراجعة حقيقة الإحتياج للعمل المرغوب فيه أو المنصب الفارغ هو في الحقيقة شيء ضروري"².

¹ - سعد نائف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية "ادارة الافراد" ، دار وائل للنشر ، ط2، سنة 2008، ص 103.

² - مهدي حسين زوليق ، ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2001 ، ص 42.

ويجري التوظيف في كل مؤسسة في مصلحة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية كما هو الحال في مؤسسة سونطراك "أفال" بوهران:

فيمر التوظيف بأربع مراحل مهمة :

1. المرحلة الإعدادية : تجري في مركب أفال .

2. المرحلة التحضيرية : تجري في فرع LTH

3. مرحلة الإنتقاء والإختيار : تجري في فرع LTH

4. المرحلة النهائية : تقام في مركب أفال

أما بالنسبة للمرحلة الإعدادية تتم خلال الإجراءات التالية :

أ- التخطيط للقوى العاملة: وذلك من خلال التنبؤ بمتطلبات المؤسسة للأفراد مستقبلا عن طريق

تحليل العمل ، وإعداد مخطط توقعي للتشغيل في نهاية كل سنة لمدة 5 سنوات .

ب- تحديد إحتياجات التوظيف : وذلك بإعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتحديد المناصب

الشاغرة الناتجة عن التحويل ، الطرد ، الإستقالة ، التقاعد، وفاة الخ أو التغيير التكنولوجي أو

خلق نشاط جديد.

ج- تحليل المنصب : أي تحليل كل مواصفات شاغل الوظيفة والوظيفة في حد ذاتها من القدرات

والمهارات والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة لحصول عليها أولا ، إضافة إلى التأهيل

والتكوين الذي يحتاجه المنصب .

د- تحديد صفات المترشح : وذلك من خلال معرفة السن، الجنس ، الشهادة المتحصل عليها ،

التكوين ، المهارة ، تمكن من إتقاننا أكثر من لغتين، كل هذا يدخل في إطار تطابق صفات المترشح

مع متطلبات المنصب .

بعد تحديد كل هذه الإحتياجات يقوم رئيس دائرة الموارد البشرية لمركب أفال بإعطاء هذه المواصفات

إلى مصلحة الموارد البشرية وذلك يجعلنا نمر إلى المرحلة الموالية :

المرحلة التحضيرية: بعد تلقي مصلحة الموارد البشرية المواصفات تقوم ب:

البحث عن المترشحين : يشترط توفر سبع مرشحين على الأقل للمنصب الواحد ، يعتمد المختص علي طريقتين :

✓ التوظيف الداخلي : تعطي مصلحة الموارد البشرية بإعطاء الأولوية للتوظيف الداخلي وذلك بدراسة إمكانية البحث عن المرشحين من مستخدمين في المركب ويكون ذلك من خلال :

1. ترقية داخلية في المنصب إلى منصب أعلى منه

2. تحويل من منصب إلى منصب آخر

3. بورصة عمل هذا النوع للإطارات السامية والمسيرة ذات خبرة وأقدمية ويكون الإلتحاق

إما عن طريق " بورصة عمل بالترقية ، بورصة عمل بالتحويل ، بورصة عمل بالترقية والتحويل معا " .

وإذا انعدم التوظيف الداخلي واحتاجت المؤسسة إلى موظفين جدد يلجأ إلى التوظيف الخارجي .

✓ التوظيف الخارجي : وذلك عن طريق الوكالة الوطنية للتوظيف الأقرب أرزيو – وهران

/مستغانم، فبعد إرسال الطلبات إلى الوكالة ينتظر الرد لمدة لا تتجاوز 15 يوما، ترسل

قائمة المترشحين إذا توفر عندها بنك المعلومات الذي يحتوي على السن ، الجنس ،

الحالة المدنية ، الشهادة العلمية، والسكن الذي يلعب دورا هاما في توظيفه .

- مرحلة ما قبل الإنتقاء : تقوم مصلحة الموارد البشرية هنا بغريلة المترشحين وذلك من خلال

دراسة الملفات والسيرة الذاتية ومدى تطابقها مع صفات المرشحين مع شروط التوظيف

وإستبعاد الآخرين اللذين لا تتوفر فيهم الشروط .

بعد الإنتهاء من كل هذه الإجراءات نمر بالمرحلة التالية :

مرحلة الإنتقاء و الإختيار : وتمر هذه المرحلة ب ثلاث خطوات :

1. الاستمارة : بعد إستدعاء المرشحين تقدم للمرشح استمارة تضم مجموعة من الأسئلة حول معلومات شخصية تضم الإسم واللقب، الجنس، السن...الخ، الوضعية العائلية إذا كان متزوج أو أعزب أو أرمل، الوضعية العسكرية بالنسبة للشباب، الدراسات والتكوين المتحصل عليه، الشهادات والتربصات التي قام بها ، العلاقات الإتصالية أي التواصل اللغوي مع الآخر وغيرها من المعلومات المكملة مثل الرياضة...أو غيرها، ذلك الأجر الذي يرغب فيه وما في ذلك.
2. الإختبارات: حسب الحاجة، لأن وسائل الاختيار تختلف من منصب إلى آخر وذلك حسب طبيعة المنصب ومتطلباته .

تعتمد أقال في توظيفها على ثلاث أنواع من الإختبارات وهي :

1.2 الاختبارات السيكوتقنية : وتحتوي على :

أ- إختبارات ذكاء العاملي والموهبة : هي عبارة عن إختبارات ذات طابع لغوي تكشف القدرة على التفكير والموهبة ومن أمثلة هذه الإختبارات نجد:

إختبار TM38 : يطبق هذا النوع من الإختبارات على كل الأنواع

إختبار PMA : يطبق هذا الإختبار على الإطارات الإدارية و المهندسين

إختبار D2000 : يطبق على الفئة ذات المستوى العالي

وهناك إختبارات الذكاء اللغوي ومن أمثال ذلك :

إختبار V1.2: إختبار الذكاء العام

إختبار VGG : إختبار لغوي ذو ترتيب عام

هذه الأنواع من الإختبارات تطبق على كل مختلف المترشحين.

ب - إختبارات الشخصية: من الإختبارات المستعملة في عملية التوظيف في هذا المركب ذات الطابع الشخصي نذكر:

إختبار 16PFS : إستمارة الشخصية

إختبار GPP1 : إختبار الشخصية Gordon

إختبار D5D : إختبار يقارن بين الملمح والمطلوب والشخصية

2.2 إختبارات المهارات: يقيس هذا النوع من الإختبارات الخبرة والمهارة حول المنصب المراد شغله ومنها :

إختبار تقني الكتابة

إختبار تقني التطبيق

المقابلة التقنية

3.2 الإختبارات المهنية: تتم من طرف إحصائي في المنصب المراد شغله مثل ميكانيكي يكون شفوي و التصحيح عن طريق الورقة والقلم .

3 المقابلة : يمر المرشح في المقابلة على مختصين والثالث هو الحكم بينهما في القرار النهائي ، تدور أسئلة المقابلة حول دوافع المرشح ، شخصيته ، هيئته، وما إلى ذلك أي تعتبر المقابلة تكملة وتؤكد للمعلومات المحصل عليها من الإختبارات والسيرة الذاتية .

بعد إنتهاء الإنتقاء يقوم بالتقييم الداخلي، حيث تقوم LTH بإرسال تقرير التقييم إلى الموارد البشرية المركزية بإرسال القوائم إلى فرع LTH لإستدعاء المترشحين الناجحين .

بعد إنتهاء من هذه الإجراءات نمر إلى المرحلة الأخيرة .

المرحلة النهائية : في هذه المرحلة يمر المرشح ب:

- **الفحص الطبي** : يمر المرشح بفحوصات طبية على يد طبيب العمل ومختصين نفسانيين للتأكد من السلامة النفسية والجسدية والعقلية للموظف وأنه لا يعاني من أي خلل أو مرض مزمن.
- يصدر بعدها قرار التوظيف حيث يطلب من المرشح إكمال الملف المتضمن مايلي:

1. نسختين من بطاقة التعريف الوطنية
2. 3 شهادة ميلاد أصلية
3. شهادة الإقامة
4. شهادة السوابق العدلية
5. نسختين من الشهادة العلمية
6. نسختين من شهادة العمل
7. رقم الضمان الاجتماعي
8. صك بريدي
9. كشف التسجيل في مكتب التشغيل
10. ثمانية " 8 " صور شمسية

ثم تقدم الملفات كاملة إلى إدارة الموارد البشرية لإحضار رخصة للدخول إلى المنطقة الصناعية، وبعد ذلك ترسل الملفات كاملة إلى مديرية مركب GNL4 كي تضع قرارها في التنفيذ .
يمضي المرشح العقد ويخضع إلى مدة تجريبية ينص عليها قانون العمل 90/11 خاصة بكل صنف فمفذين مدتهم شهرين و الإطارات 6 أشهر.

- سياسة التشغيل في السونطراك وعلاقتها مع وكالة التشغيل :

تقوم مصلحة إدارة الموارد البشرية بتحديد إحتياجات البشرية للمؤسسة و اجراء التنبؤات من أجل تعيين عدد من العمال الذين إنتهي مدتهم الخاصة بحياتهم المهنية ($t+1$) ، لكل عامل حسب النشاط الذي يقوم به في المؤسسة .

مثلا: 1- العمال المقبلين على التقاعد للسنة $n+1$

2- العمال الذي تنتهي مدة تعاقدهم مع الشركة

3- العمال الذين يقدمون طلبات استقالة

أما إذا كان هناك إطارات عالية ستعرض لإحدى العمليات المذكورة في الأمثلة السابقة تقوم مصلحة تسيير المناصب (GBE) بترقية العمال العاديون إلى درجة عمال ذات مرتبة عالية ، وبالنسبة للمراتب العادية يتم إدخال في التنبؤات المذكورة سابقا .

تقوم مصلحة إدارة الموارد البشرية بعرض هذه المناصب إلى المؤسسة الوطنية للتشغيل بوهران وأرزو والتي بدورها تقوم بإجراء وإرسال الدعوات إلى الأشخاص ذوي الشهادات والذي هم بحاجة إلى العمل .

تقوم هذه المؤسسة بتسجيلهم وبعث ملفاتهم إلى مؤسسة السونطراك التي تقوم بإجراء مسابقات خاصة بهذه المناصب وتقوم بإختيار الأشخاص الذين حصلوا على علامات جيدة ، تكون هذه العملية بين مصلحتين SLR و ADM .

وبعد الانتهاء من دراسة ملفات المترشحين الفائزين من طرف مصلحة الاختيار و التوظيف يتم إرسالها على مصلحة إدارة الموارد البشرية (خدمة تسيير الموارد البشرية) .

فتقوم هذه المصلحة بتسجيل المعلومات الخاصة بكل ناجح وإرساله من أجل القيام بفحص طبي عند طبيب المؤسسة ، وبعد ذلك تقدم له شهادة طبية تبين حالته الصحية .

يقوم فرع التسيير بإرسال نسخة من هذه الوثائق بعد الانتهاء من دراستها و التأكد من صحتها طبقا للأوراق الأصلية إلى مصلحة الأجور

مصلحة الأجور: تقوم مصلحة الأجور بتسجيل المعلومات اللازمة في الوثائق الخاصة بالفرع ويحتوي ملفها على :

- بطاقة شخصية للحالة المدنية
- كشف العرض المقدم من طرف وكالة التشغيل، من أجل تلبية عروض سونطراك أفال ، من اجل إجراء الإمتحان .
- بطاقة الضمان الاجتماعي إذا كان للعامل الجديد رقم سابق ، أما إذا لم يكن لديه فيقدم ملفه إلى الفرع الاجتماعي من أجل خلق رقم خاص به في شركة الضمان الاجتماعي (cnas) .
- عقد العمل
- شهادات العمل ، كل الشهادات المتحصل عليها الموظف الجديد حتى سنوات الخبرة بمؤسسة أو شركة أخرى.
- بطاقة الخدمة العسكرية
- رقم الحساب البنكي
- بطاقة الإقامة
- شهادة الكفاءة :عبارة عن شهادة النجاح الدراسية ليسانس ماستر و دكتوراه أو شهادة مهنية
- وثائق الإدماج أو خلق الأجرة

الإلتحاق بالمنصب في مركب سونطراك:

يتضمن حصول المؤسسة على الإطارات المطلوبة ولضمان إستمراريتها فيجب على الإدارة المختصة في البحث عن أفراد مؤهلين مناسبين للمناصب المتوفرة، وتبقي عملية إنتقاء الموظفين من صلاحيات مصلحة التخطيط و التسيير و إدارة الموارد البشرية بالمركب، وهنا سنحاول إعطاء صورة شاملة عن كيفية الإلتحاق بمؤسسة سونطراك وكذا كيفية التوظيف بها وأهم الشروط والمعايير التي تحددها المؤسسة :

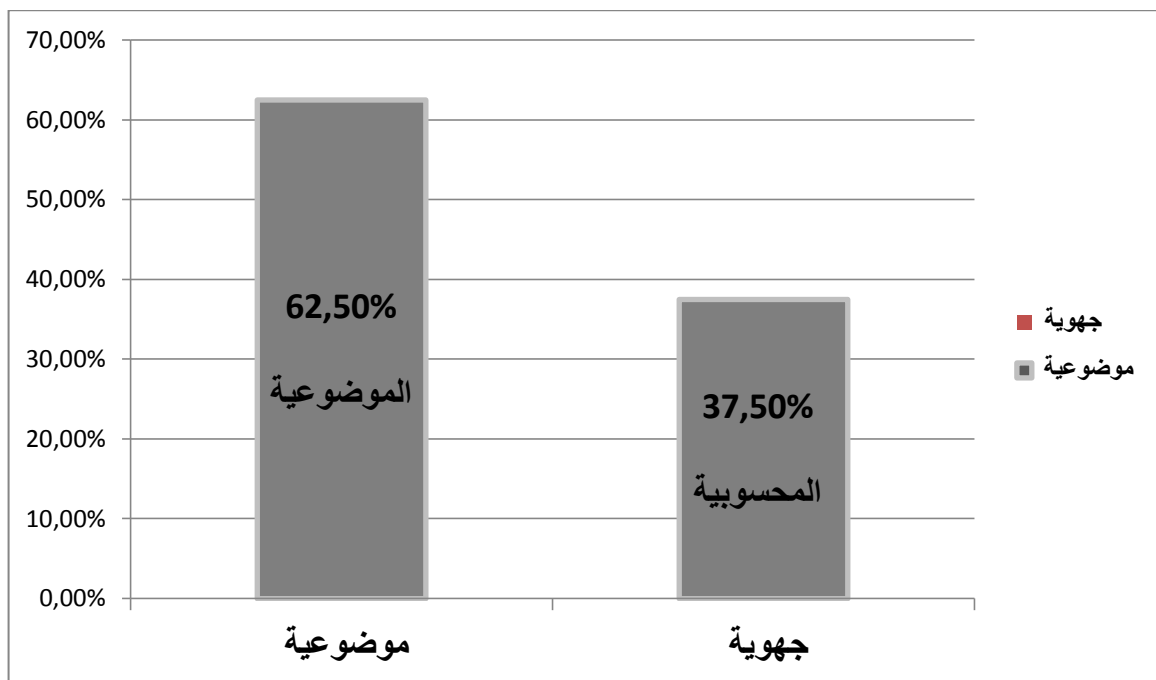
الجدول رقم "10" يوضح كيفية التحاق الإطارات بالمؤسسة

النسبة المؤوية%	التكرار	الإلتحاق بالمؤسسة
62,5	75	عن طريق مسابقة
37,5	45	بواسطة المحسوبة
100	120	المجموع

من خلال المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه لإجابات المبحوثين حول طريقة توظيفهم بمؤسسة سونطراك "أفال" لقد سجلنا نسبة 62.5 % من المبحوثين، أو ما يعادل تقريبا ثلثي العينة 3/2 أن توظيفهم كان عن طريق المسابقة التي أعلنت عنها الشركة وكذلك مرورهم بالمراحل الذي ذكرناها سابقا بخصوص التوظيف من وكالة التشغيل إلى مصلحة إدارة الموارد البشرية مما يؤكد وجود العدالة النسبية في سياسات التوظيف بالجزائر ، كما سجلنا نسبة 37.5 % من المبحوثين أو ما يعادل تقريبا 3/1 العينة أن إلتحاقهم بالمنصب في المؤسسة عن طريق المحسوبة، ونعني بها التوصية أو الجهوية من طرف أحد الموظفين بسونطراك أو إطارات السامية، أو قرابة "مثلا اب، أخ ... " للفرد الذي يريد الإلتحاق بها وهي نسبة قليلة ، ومن هنا يمكن أن نقول أن المؤسسة ليست فضاءا إقتصادي

وإنتاجيا، بل فضاءا إجتماعيا وثقافيا يلعب دورا أساسيا في إنتاج وإعادة إنتاج فئة الإطارات في المجتمع الجزائري غير أن الأمر المهم ، فيها أن أصحاب الجهوية والتوصية يخضعون لكل شروط التوظيف ويمرون بكل المراحل التي من خلالها يلتحق كل موظف بمنصبه .

وبالرغم من ذلك مازال العديد من المسيرين يعتبرون أن فشل أي تجربة صناعية راجع إلى الممارسات الثقافية للمجتمع في المؤسسة الصناعية¹.



الشكل رقم " 8 " أعمدة بيانية توضح كيفية التحاق الإطارات بالسونطراك

يوضح لنا الشكل رقم "8" كيفية إلتحاق الإطارات بالسونطراك حيث أننا سجلنا نسبة عالية من الإطارات التي تؤكد أن إنتقاء الإطارات يكون على أسس موضوعية ، وفي هذا الصدد نذكر دراسة "جورج بنقيقي": "حول إنتقاء الإطارات، (la sélection des cadres)" ، حيث بين الظروف الحقيقية في عملية التوظيف، وحسب رأيه أن خلف الإجراءات الصارمة التي تعتمدها

¹ - ليلي بوطمين، الاتصال وثقافة المؤسسة ، تسيير الكفاءات ، العياشي عنصر ، المركز الوطني للبحث في الانتروبولوجيا الاجتماعية والثقافية ، وهران ، 2001، ص27.

المؤسسات أثناء عملية إنتقاء ما تحتاجه من إطارات ، تقف في الواقع العديد من الإنشغالات التي لا علاقة لها بالجوانب التقنية بقدر ما هي ذات طابع " مؤسسياتي " ، فإن " بنقيقي " يعتقد أن المؤسسة، التي هي " تنظيم " و "مؤسسة إجتماعية" في الوقت نفسه، تمنح أهمية بالغة لأبعاد " القيمة " والمواقف و الإتجاهات الثقافية والمواقف وأنماط التفكير ، متماشية وقيم المؤسسة ، كمؤسسة إجتماعية أكثر من إهتمامها بالقدرات والمؤهلات التقنية حتي وإن كانت لهذه الكفاءات مكانة في عملية التوظيف .

لقد ركز " بنقيقي " في دراسته على فرضيتين : تتضمن الأولى أن عملية التفاوض التي ترافق إجراءات توظيف الإطارات في المؤسسة تسعى إلى إخضاع هذه العملية إلى علاقة قوة تكون في صالحها قدر الإمكان، إما الفرضية الثانية مرادها أن البعد المؤسسياتي (القيم ، المعايير) هو الذي يطغى على عملية الإنتقاء وليس الجانب التقني فقط ، فيري أن المؤسسة تبحث في الواقع لدى الإطارات على المؤهلات والمهارات التنظيمية وتقنية ولكن على سمات الشخصية التي تميزه .

ويشير الباحث من أجل تأكيد فرضيته ، إلى التناقضات التي تميز شروط التوظيف المعلنة من جهة وشروط التوظيف الحقيقية من جهة ثانية ، فأولى التناقضات في إعتقاده ، تكمن في أن القائمين على عملية الإنتقاء سواء كانوا من داخل المؤسسة أو من خارجها ، لا يعطون في الواقع أهمية بالغة لما يحمله المرشحون من شهادات .

أما التناقض الثاني يكمن في الفرق الموجود بين الشروط المتعلقة بالمؤهلات التقنية من جهة وحقيقة ما يحدث من جهة أخرى ، فالتركيز على الأبعاد الثقافية أكثر من الأبعاد التقنية ، أما التناقض الأخير لعملية التوظيف يكمن في شروطه في أغلب الأحيان تطلب المؤسسة شروطا يتعذر عنها أو يستحيل توفرها في نفس الشخص، كمثال ما يطلب أن يكون الإطار " شابا " و " ذو خبرة طويلة " ، وإستخلص

أن المؤسسة تعبر على أنها مؤسسة إجتماعية تساهم في ترسيخ وإعادة إنتاج النظام والرؤى السائدة أكثر منها وحدة إقتصادية¹.

3.I معايير التوظيف:

إن المؤسسات الصناعية في الجزائر، تهتم بالموارد البشري، والإستثمار فيه، من أجل الحفاظ على بقاءها وتجاوز التحديات التي تفرضها البيئة الإقتصادية المعاصرة والميزة التنافسية، ولأن المؤسسة الصناعية العصرية أصبحت تحتاج أكثر فأكثر إلى الإطار الذي له درجة عالية من الوعي والكفاءة، وحاصل على الشهادات مختلفة، ومن هذه النقطة تظهر معايير التوظيف بالمؤسسة فهي تهتم بمعيار بالشهادات الجامعية الحديثة أو الخبرات المهنية في مؤسسات مختلفة أو غير ذلك، وهذا ما سنبينه في الجدول الموالي:

الجدول رقم "11" يوضح معايير توظيف الإطارات الصناعية بالمؤسسة

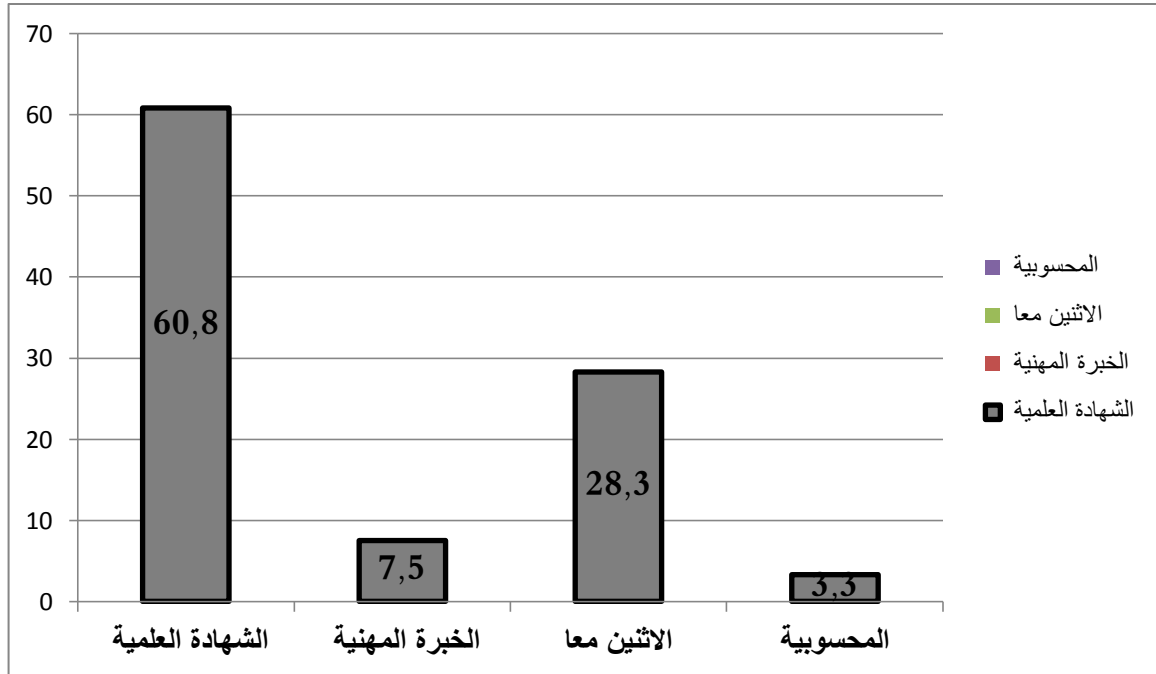
معايير التوظيف	التكرار	النسبة المئوية %
الشهادة	73	60,8
الخبرة المهنية	9	7,5
الشهادة + الخبرة المهنية	34	28,3
المحسوبة	4	43,
المجموع	120	100

يمثل لنا الجدول رقم "11" معايير التوظيف الإطارات الصناعية بمؤسسة "أفال"، حيث نجد أن أغلبية الإطارات يعتبرون الشهادة العلمية هي المعيار الأساسي والمهيمن في التوظيف وهذا الرأي

¹ - Georges Benguigui , La sélection des cadres , revue de sociologie du travail, Juillet – septembre , 1981 , paris , p294- 298

واضح عند نسبة كبيرة تمثل بنسبة 60.8 %، وهذا طبيعي لأن أغلبيتهم توظف عن طريق الشهادة الجامعية أي ليست لديهم الخبرة، أما البعض الأخر من الإطارات يجد أن الخبرة المهنية هي معيار التوظيف، ولكن عبر عن هذا الرأي فئة قليلة جدا تمثل نسبة 7.5 %، أما الإجابة الثالثة فقد جمعت بين المعيارين الأول والثاني وقدرة بنسبة 28.3 % حيث تجد أن من معايير التوظيف هو الجمع بين الشهادة العلمية، كما يتطلب بعض سنوات الخبرة المهنية في المجال.

بينما الإجابة الأخيرة وتوجه إطارات "أفال" تنظر أن معيار التوظيف لا يكمن في الاقتراح الأول أو الثاني بل معيار يتعداهما وهو عنصر مهم في المجتمع الجزائري ألا وهو المحسوبة فهو معيارا غير رسمي في التنظيم الإداري في مختلف المؤسسات الجزائرية غير معلن عنه، كما وضحنا سابقا في كيفية الالتحاق بالمنصب، ولكننا نتعامل به في الواقع مما لاحظنا وجود فئة قليلة من الإطارات الموظفة بصدد هذا المعيار، فسجلنا نسبة تعبر عن 3.4 %، إلا أنها نسبة ضعيفة في التوظيف.



الشكل رقم " 9 " أعمدة بيانية توضح معايير توظيف الإطارات " بأفال "

من خلال الشكل أعلاه والذي يوضح نسب معايير التوظيف بالمركب ، نلاحظ أن معيار الشهادة العلمية مرتفع بنسبة كبيرة تمثل 60.8 %، ثم يليها نسبة الخبرة المهنية بـ 28.3% ، ثم ينخفض بنسبة 7.5 % والتي تمثل الجمع بين الشهادة والخبرة في آن واحد ، ثم تنخفض النسبة جدا بـ 3.3% وتمثل المحسوبة في توظيف لإطارات .

أما بالنسبة للشهادة العلمية فهي معيار أساسي في التوظيف في مجتمعاتنا خاصة ونحن بصدد التسيير بالكفاءات ، وخاصة لفئة المميّزة العليا في الهرم التنظيمي كالإطارات الصناعية ، وهي تعبر عن المعارف والمهارات والخبرات التي يكتسبها الفرد خلال مساره التعليمي ، والتي نلخصها في الشهادة الجامعية من " ليسانس، ماستر، ودكتوراه" ، ويوضح "مراد مولاي الحاج" في هذا الصدد عن المستوي التعليم للإطارات الصناعية "أنهم أولئك الذين مجوزتهم نوع من المعرفة العلمية ، ونوع من الكفاءات المهنية ، فهذه العوامل هي التي تجعل الإطار يحصل على مراكز عليا في الهرم التنظيمي للمؤسسة الصناعية ، والحصول على مكافآت مالية ، ومزايا إجتماعية تساعده على نوع من الحراك الإجتماعي ، فطبيعة العمل الذي تقوم به الإطارات يحمل على عاتقها أن تكون لها مسؤولية كبيرة داخل المنظمة الصناعية"¹ ، مما يؤكد صحة النسبة العالية التي سجلناها في البحث للإطارات مركب "أفال" والحاصلين على الشهادات الجامعية .

وليست المجتمعات الجزائرية خاصة والمجتمعات العربية تهتم بالشهادات كمعيار للتوظيف، فحتى المجتمع الغربي يعطي أهمية بالغة في توفر الشهادات العلمية لفئة الإطارات المسيرة لمختلف المؤسسات التي تساهم في تحقيق تنمية المجتمعات ما صرح " Carlo Parietti" في كتابه حول الإطارات المعنون ب: "الإطارات في أوروبا والنقابة في القرن الواحد وعشرون"

"Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21 éme siècle"

¹ - ملاي الحاج مراد، العمال الصناعيون في الجزائر، تمثلات وممارسات ، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات بمنطقة طرارة، أطروحة دكتوراه ، دولة في علم الاجتماع، جامعة وهران، 2005، ص 212.

فيعرف الإطار أنه "... هو كل فرد أنهى تعليمه، أو تكوينه المهني، بمستوى عال في الميدان العلمي، التقني، والإداري"¹، حيث يؤكد الباحث هنا عن المستوي العلمي لدي الإطار فيكون ملما بجميع المعارف العلمية والتقنية والإدارية، حتى يكون إطارا متمكنا في ميدان عمله.

وإضافة إلى الشهادة العلمية يرى بعض الباحثين في الإدارة والمؤسسات الصناعية أن أهمية للخبرة المهنية في المنصب لا تقل شأنًا من سابقتها، أما الإطار الصناعي حسب مركب السونطراك " أفال" فيعرف من خلال مكانته بفضل شهادته الجامعية كقاعدة أساسية، ثم ترتفع وتعلوا بالخبرة المهنية المكتسبة خلال سنوات العمل وكذا من التكوينات والتربصات داخل المؤسسة أو خارجها من أجل الإرتقاء في الدرجات "Les échelles" وهذا ما يعلى من شهادته ومكانة الإطار المنحصرة ما بين الدرجة 19 ثم 20، 21، ... حتى الدرجة 22 و 23 وهي أعلى الدرجات يتحصل عليها الإطارات ذوي الخبرة والأقدمية في المؤسسة أكثر من 20 سنة فملا فوق.

وما لوحظ من خلال الدراسة هو قلة نسبة معيار المحسوبة في توظيف الإطارات بمركب "أفال"، أو ما سمي في مجتمعنا الجزائري " لكتاف"، أو "العرف" أو "الوساطة" فإنها تمثل أبشع مظاهر التمييز و الطبقية و الإنتهازية ولا تزال حتى اليوم مستعملة كثيرة رغم صدور عدة قوانين تنص كلها على كبتها والحد من تأثيرها²، ويؤكد في هذا التوجه علي سعيدان: "كلما إزدادت الوساطة كظاهرة من مظاهر تخلف المجتمع، إقتربت من سلبياتها وتجسمت مخاطرها حتى تصل إلى المرحلة التي تصبح فيها وسيلة الإرتزاق مباشر وغير مباشر"³.

¹ -Carlo Parietti-« Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21 éme siècle, 2 éme éditions – Bruxelles- 2009 – p13

² - محمد علي محمد، مجتمع المصنع دراسة علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، 1980 ص 108

³ - علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة في الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 52-53.

4.1. مدى تطابق الشهادة مع المنصب أو الوظيفة :

تعتبر الشهادة العلمية هي المعيار الأساسي للتوظيف الإطار فممن خلالها يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة وتحقيق التنمية الاقتصادية للجزائر عامة، ولكن هل أصحاب الشهادات في مركب "أفال" يشغلون مناصب وفقا لتخصصهم أم العكس؟؟؟؟؟ بعبارة أخرى هل تتطابق نوع الشهادة العلمية مع العمل الفعلي "الوظيفة"؟؟ وهذا ما سنجيب عنه من خلال الجدول الآتي :

جدول رقم "12" يوضح مدى تطابق الشهادة مع الوظيفة

النسب المؤوية %	الوظيفة الحالية	التكرارات	الشهادات
16.66	المخبر + الإدارة	20	علوم طبيعة و حياة
21.66	مشرف في الانتاج + الإدارة	26	هندسة ميكانيكية
10	إدارة تكنولوجيا المعلومات	12	إعلام الي
17.5	مشرف في الإنتاج + الإدارة	21	كيميا
16.66	المخبر + الإدارة	20	فزياء
8.33	إدارة التخطيط الاستراتيجي	10	التسيير
2.5	إدارة المالية " محاسب "	3	محاسبة
4.16	إدارة القانونية	5	حقوق
2.5	الإدارة التجارة الهيدروكربونية	3	علوم التجارية "تسويق"
%100	إطارات سامية	120	المجموع

يبدو لنا من خلال الجدول أن أغلبية التخصصات علمية منها " علوم طبيعة و حياة ، هندسة ميكانيكية ، فزياء ، كيميا ، محاسبة ، علوم إقتصاد و غيرها ، إلا أننا نجد تخصصات أدبية قليلة جدا كحقوق مثلا ، إنجليزية وغيرها ، غير انه بالرغم من الشهادات المحصل عليها كل أفراد العينة

والمناصب التي يشغلونها كونهم "إطارات سامية بالمؤسسة ، وعملهم الإداري، الا اننا نلاحظ تطابق بين الشهادة المحصل عليها والعمل الفعلي في المؤسسة فنجد المتحصل على شهادة في الحقوق يشغل منصب كمحامي في الإدارة القانونية " JUR " ، يهتم بالشؤون القانونية في المؤسسة ، كقسم العقود ، والتقاضي ، والحاصل على شهادة المحاسب ، في الإدارة المالية " FIN " التي تهتم بالخزانة المالية ، والتأمينات والضرائب والمحاسبة التحليلية ، والخزانة المالية وغيرها ، بينما نجد الشهادات ذو التخصصات العلمية ك علوم الطبيعية ، وفزياء .. الخ يزاولون نشاطهم في مركب الإنتاج أيضا بأرزو في الورشات والمخابر كما يقومون بالتحاليل وتمييع البترول وضخ والتكرير ، وهذا وفقا لطبيعة عملهم كمختصين في هذا المجال فيعتبرون الإطارات السامية في المركب لهم وظيفتين أولهما إدارية تنظيمية وأخرى إنتاجية أو إشرافية ، وهنا نشير إلا دراسة "ميراني حسان " في كتاباته حول الأبعاد الثلاث للإطارات الصناعية "، أي الجمع ما بين البعد التنظيمي أو الإداري ، والبعد القيادي أو الإشرافي في الإنتاج .

كما أن نجاح أي مؤسسة يتوقف على قدرة مسيرتها على تبني الاستراتيجيات ، وهذا ما تشير إليه أغلب النظريات في الإدارة والتسيير، حيث تعتبر ان احد العوامل الأساسية للإدارة والتسيير الفعال يكمن في الموارد البشرية داخل المؤسسة ، وإشراك الأفراد والمسؤولين في تطبيق الاستراتيجيات وحل المشاكل ، أو ما يعبر عنه بالاعتراف بالمكانة الاجتماعية باعتبارها فاعلا له دور كفاعل إجتماعي كما سماه كروزيه ،¹ والتقييم وإعادة الاعتبار ، غير أن من خلال الدراسة الميدانية نجد أن واقع المؤسسات الجزائرية العمومية من بينها السونطراك يؤكدون عكس ذلك ،

¹ - crozier »M « , l'acteur et le système , ed du seuil ; 1977, p 120.

5.1. صعوبة الإلتحاق بالمنصب الجديد وإثبات مكانة الإطار :

أن الأمر الطبيعي لكل فرد عند إلتحاقه بمنصب جديد ومكان عمل جديد وزملاء جدد أي بيئة تنظيمية جديدة كل فيها مضبوط ، فإنه ربما يجد صعوبة في التأقلم مع الوضع الحديث ويجد عراقيل للتكيف مع هذه البيئة ، المختلفة تماما عن ما درسه بالجامعة ، إذا كان متخرج حديثا ، وحتى إن كان موظف في مؤسسة مشاهة سابقة فيصعب عليه نوعا ما التأقلم مع المنصب الجديد ، وهذا هو السؤال الذي طرح على الباحثين لنعرف مدى تكيفهم مع المنصب بالمركب وهذا من خلال الجدول رقم "13":

الجدول رقم "13" يوضح صعوبة إتحاق الإطار بالمنصب وإثبات مكانته

النسبة المئوية %	التكرار	نعم / لا
36,7	44	نعم هناك صعوبة
63,3	76	لا توجد صعوبة
100	120	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه نسب الإطارات بعد إلتحاقهم وتعيينهم بالمناصب، ومدى تكيفهم مع بيئة العمل أو وجود صعوبة كبيرة في التأقلم مع الوظيفة، فسجلنا نسبة 63.3% من الباحثين، وهي النسبة الأكبر من الإطارات ، لم يجدو صعوبة عند الإلتحاق بالمنصب بمؤسسة "أفال" ، وإنما كان إندماجهم فيها سهلا بعض الشيء وتكيفوا مع بيئة العمل وزملاءهم كذلك ، ويحدث ذلك هذا عادة عندما تكون بيئة و مناخ العمل المادي و الإجتماعي في المؤسسة لها مزايا وظيفية منها

الأجر العالي ، والمكانة المميزة التي يرغب أي شخص في شغلها ، والتي تجعله يبذل قصار جهده للتأقلم مع الوضع، والتكيف مع المستجدات¹.

فتعتبر مكانة الإطار في المجتمع أحد المواضيع الهامة التي تعبر عن تطور المجتمع ونموه فبقدر ما يتمتع الإطار من مكانة وما يتاح له من فرص العمل الخلاق و الإسهامات الجادة ،وتبعاً للأجر المرتفع كما ذكر " نجم عبد الله العزاوي " فإن أغلبية الإطارات يتميزون بحب العمل والرغبة في الإنجاز والفعالية داخل المؤسسة ، ورغبتهم في الحصول على العلاوات والترقيات، وهذا ما برهن على عدم وجود صعوبة في إثبات مكانتهم ، غير أن الفئة الثانية والتي تعبر عن نسبة 36.7% وجدوا صعوبة في التأقلم مع المنصب الجديد والتكيف معه ،خاصة خريجي الجامعة حديثا دون مزاولة أي وظيفة سابقة تساعد في إدراك لطبيعة العمل ، بل هم في حاجة إلى مؤطرين أو مشرفين ذو خبرة أكبر يساعدهم في التكيف والمنصب الجديد .

وإثبات المكانة لا يقتصر على الإطارات الرجال ، ففي الواقع إن التغيرات الاجتماعية والتكنولوجية قد أتاحت للنساء أيضا في تحديد مكانتهم ، فحتى المرأة لها دور فعال في جميع مجالات العمل حيث أظهرت كفاءة عالية ، ويرجع ذلك إلى زيادة الاهتمام بتعليم المرأة وإعطاءها فرصة متساوية كالرجل ، فقد حول عصر الصناعة أنظار الناس إلى العمل ، فأصبحوا ينظرون إليه على انه نشاط ضروري في حد ذاته لنمو الشخصية وإثبات المكانة الاجتماعية مما يظهر قوة الفرد وطاقته في أداء الدور في المؤسسة على أكمل وجه².

¹ - نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوردي العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص15 .

² - فاطمة محمد علي عثمان ، القيادة النسائية في عالم متغير ، الملتقى المصري للابداع والتنمية ، توزيع البيطاش، مصر، د سنة، ص106-109.

ومنه يمكن أن نستنتج من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأهل العلمي لفئة المدروسة بمركب "أفال" عدم صحت الفرضية الأولى ذلك أن الشهادة العلمية لوحدها ليست المعيار الأساسي لقياس كفاءة الإطارات الصناعية وهذا حسب ما توصلنا إليه في نتائج الدراسة، حيث تبين أن جل الإطارات هم خريجي التعليم العالي وحاصلين على شهادات جامعية بين "ليسانس وماستر، وماجستير، وحتى دكتوراه" بدرجات مختلفة، وفي تخصصات متنوعة أيضا، إلا أن الإطارات ذوي الخبرة هم أكثر دراية وكفاءة لما تحملونه من معارف، وقدرات والتي تساعد الإطار في العمل في وظيفته وبكفاءة عالية جدا، إضافة إلى الأجور التي تتحدد الزيادة فيها حسب الخبرة المهنية والأقدمية.

المبحث الثاني: الخبرة المهنية كمعيار لقياس الكفاءة:

لقد ذكرنا من خلال المعايير المتبعة في توظيف الإطارات الصناعية بمركب "أفال" بوهران أنها تعتمد على معيار الشهادة العلمية الجامعية كمعيار أساسي وجوهري، لما تحمله من معارف ومهارات وكفاءات، ومعيار ثانوي ألا وهو الخبرة المهنية فكلاهما ضروريان في التوظيف والحصول على المناصب العليا والقيادية.

تعبّر الخبرة المهنية عن سنوات خبرة الفرد في المهنة بمؤسسة معينة، وما إكتسبه من مهارات وسلوكات وكفاءات خلال سنوات العمل، كما تمنح الإطار الدراية والمهارة في وظيفته وكذا معرفة مهارات الإتصال والتعامل مع الموظفين، كما تفضل معظم المؤسسات الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به، لأنها تجعل العمل سهلا، كما أنها تعتبر مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله، ويمكن قياس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس فيها الفرد نفس العمل، وكذا إكتساب المرونة العالية في الأنشطة وتحسين أساليب التركيز أكثر على البحث والتطوير في العمل، وتبرز الخبرة المهنية للإطارات بصفة خاصة وللعمال بصفة عامة من خلال الممارسة المستمرة للعمال حيث يتعلم عدة أشغال ووظائف بفضل التجربة والإكتساب اليومي للتقنيات والطرق سواء

كان في التسيير أو في القيادة أو في أخذ القرارات أو في الممارسة المباشرة في أي عمل، حيث يؤدي كلا من التكوين والترقية الدور المهم في تطوير الخبرة المهنية¹.

1.II تكوين الإطارات بالمؤسسة:

يعتبر التكوين وسيلة لنمو الكفاءة ، فبعد تعيين الإطارات في المناصب ومن أجل تطوير المعارف والمهارات وإكتساب قدرات جديدة و للتكيف مع المتغيرات الحديثة ، تقوم المؤسسة بوضع برامج تكوينية يستفيد منها الإطارات داخل المؤسسة ، وهذا ما سنوضحه في الجدول رقم "13" :

الجدول رقم "14" يوضح نسب إستفادة الإطارات من التكوين

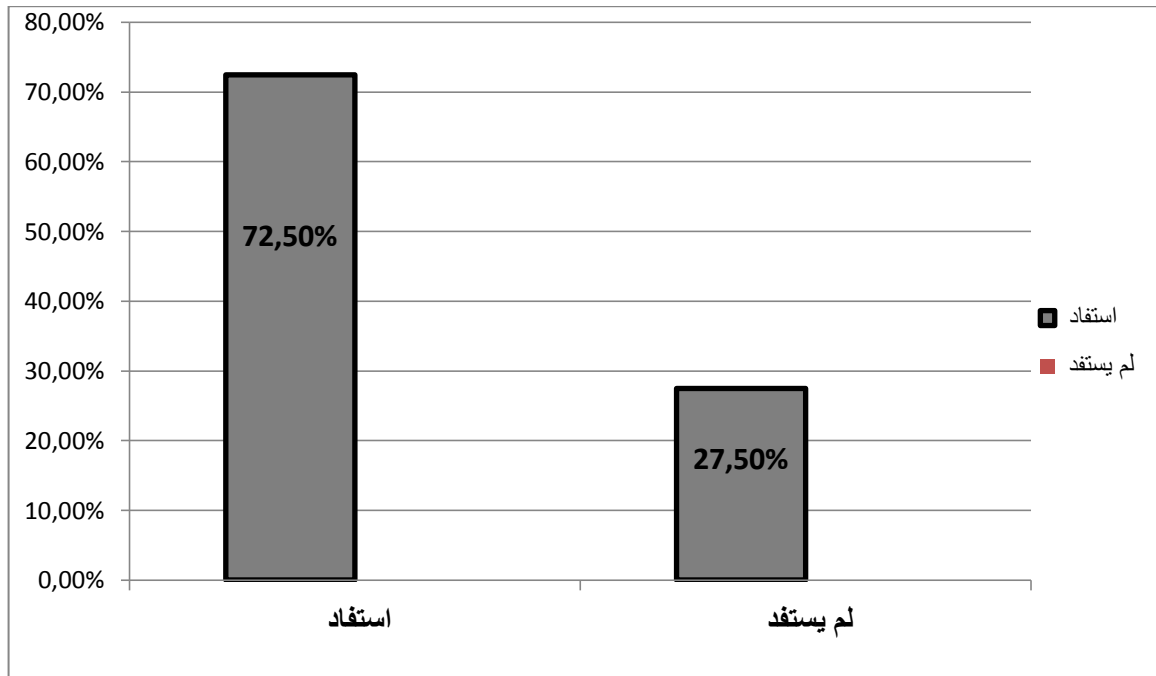
النسبة المئوية %	التكرار	الإستفادة
72,5	87	إستفاد
27,5	33	لم يستفد
100%	120	المجموع

يوضح لنا الجدول "14" والذي يمثل نسب الإطارات الصناعية المستفيدة من التكوين أو عدم إستفادتها، حيث سجلنا نسبة 72.5% من الإطارات المستفيدين من التكوين، بينما نسبة 27.5% منهم لم يستفيدوا منه، رغم أن الإطار بعد التأهل العلمي وحصوله على الشهادة العلمية لا بد له من التكوين بإعتباره إستثمارا يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات ومهارات الفرد، كذلك القدرة على التحكم من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، فالتكوين" نشاط يهدف إلى إحداث تغيير على مستوى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ، ومعدلات

¹ - حمدي أمين عبد الهادي ، نظرية الكفاءة في الوظيفة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1962 ، ص 648

الأداء، طرق العمل والسلوك والإنتاجات ، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية¹.

ويبين لنا نسب التكوين في الشكل التالي و الذي يمثل أعمدة بيانية :



الشكل رقم "10" : أعمدة بيانية تمثل نسب الإستفادة من التكوين

ومن خلال النظر إلى النسب الواردة في الشكل رقم "10" والذي يوضح سعي مؤسسة السونطراك إلى تكوين إطاراتها، وإدراك أهمية التكوين حيث سجلنا نسبة 72.5 % من الإطارات الذين إستفادوا من التكوين، وهي نسبة كبيرة تقدر بـ ثلاثة أرباع العينة، $\frac{4}{3}$ ، كما هو موضح في الشكل "10" ، غير أن نسبة 27.5 % من الإطارات لم يحصلوا بعد على التكوين وهذا نظرا إلى طبيعة العمل و ظروف التي لا تسمح بخروج كل الإطارات من مكان العمل، وكذا عدم توفر شروط الإلتحاق بالبرامج التكوينية .

¹ - Lakhdar sekiou – Gestion du personnel – les éditions d'organisation – 1990 – p 31 .

إلا أن كل المؤسسات الصناعية تهتم بالإستثمار في مواردها البشرية وذلك عن طريق التكوين وذلك كونه العنصر المساهم في تأهيل الأفراد من حيث المستوى العلمي، والحصول على الخبرة المهنية، وكونه عنصرا حيويا في تطوير الكفاءات من أجل مواكبة التنمية الشاملة، كما يلعب دورا كبيرا في ترقية الأفراد، يعتبر حافظا يواصل به المكون تكوينه وتعليمه حيث يكون مطمئنا على زيادة أجره وكذا رفع مستوى معيشته سواء من الناحية المهنية والنفسية والاجتماعية والإقتصادية ويذكر في هذا الصدد "عبد الباقي صلاح الدين" في أهمية التكوين "أنه يعد من أجل التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة ، وتجديد المعارف السابقة وتلاؤمها مع المعطيات الجديدة التي تفرضها المؤسسة، وأيضا إدخال تحسينات وتقنيات أكثر حداثة في عالم الشغل".¹

الجدول رقم "15" توفير العدالة في توزيع التربصات للإطارات بالمؤسسة

النسبة المؤوية %	التكرار	عدالة في التكوين
50%	60	هناك عدالة
50%	60	لا توجد عدالة
100%	120	المجموع

يتبين من خلال المعطيات المتوفرة في الجدول رقم "16" والذي يعبر فيه الإطارات الصناعية بـ"أفال" عن رأيهم في توزيع التربصات وهل توجد عدالة في تقسيمها أم لا، والشيء الملاحظ في الجدول أن النسبتين متساويتين فنصف العينة تمثل نسبة 50% من الإطارات أكدوا على وجود عدالة في توزيع التربصات كون طبيعة العمل تتطلب على المؤسسة من توجيه الإطارات نحو مراكز متخصصة للإستفادة من معارف وخبرات ومؤهلات جديدة تواكب التغير والتكنولوجيا لا المؤسسة تدرك مسبقا مهام وادوار المراكز المتخصصة لتطبيق برنامج التكوين، أما النصف الآخر للعينة والذي يمثل نسبة

¹ - عبد الباقي "صلاح الدين" ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000، ص 270-271

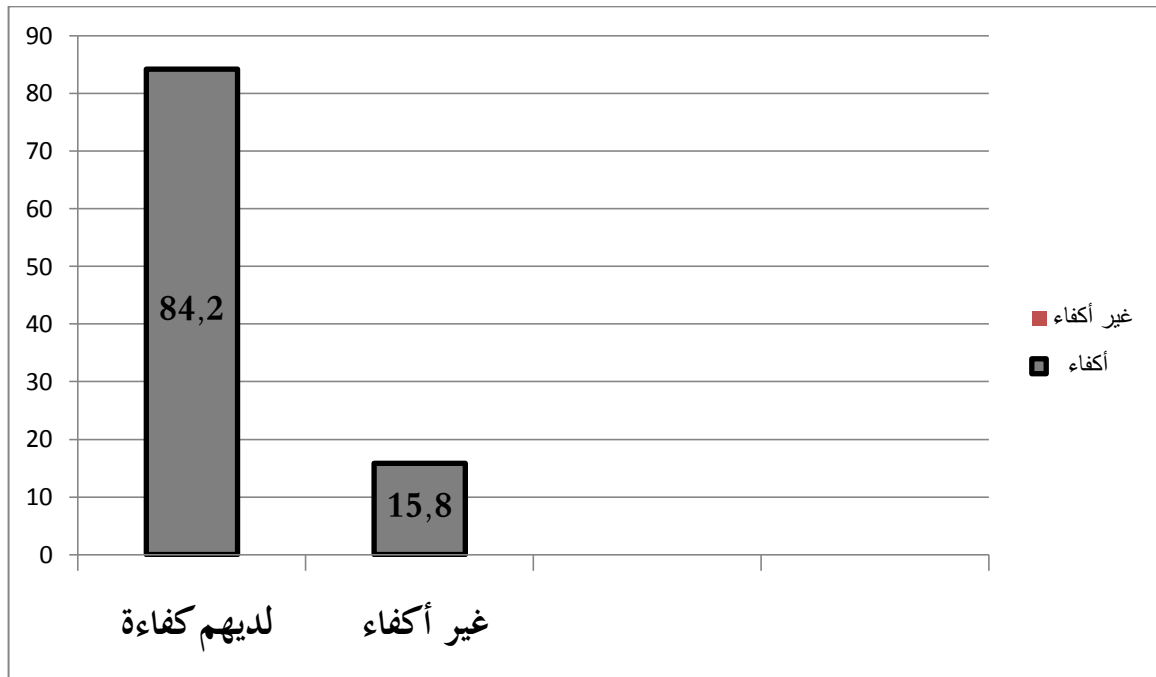
50 % المتبقية والتي صرحت بعدم وجود عدالة في توزيع التكوين رغم أن يستحقونه وجديرين به وفي هذا السياق يؤكد "جمال برعي محمد" بقوله: ".....نعيش عصرا يفرض علينا تدريب جميع العاملين في شتى المجالات ، على إختلاف مستوياتهم ، أعمارهم ونظرا للاكتشافات الحديثة التي تتطلب تغيير المعلومات والخبرات.....على مدي الحياة"¹.

الجدول رقم "16" يوضح كفاءة المكونين في تطبيق البرامج التكوينية

النسبة المئوية %	التكرار	نعم / لا
84,2%	101	أكفاء
15,8%	19	غير أكفاء
100	120	المجموع

عند قراءتنا لهذا الجدول الذي يوضح لنا نظرة الإطارات الصناعية بالمركب نحو كفاءة المكونين ف تطبيق البرامج التكوينية ، نجد أن أغلبية العينة يرون بأن المكونين لهم كفاءة عالية تسمح لهم بتلقين برامج التكوين ويمثلون نسبة 84.2% ، وهي نسبة عالية جدا ، فهم يعبرون عن أخصائيين وخبراء في الميدان داخل وخارج البلاد ، كما سجلنا النسبة المتبقية 15.8% ، وهي نسبة قليلة يصرحون بعدم كفاءة المكونين، وتوضح هذه النسب في الشكل التالي:

¹ - برعي محمد جمال ، التدريب والتنمية، عالم الكتب ، القاهرة ، 1973 ، 417



الشكل رقم "11" يوضح كفاءة المكونين في تطبيق البرامج التكوينية

يتبين لنا من الشكل رقم "11" تسجيل نسبة عالية جدا من الإطارات الذين صرحوا بكفاءة الإطارات المشرفة على المكونين، حيث أنهم يعتمدون على منهجية وبيداغوجية في العمل حيث يوظفون مختلف التقنيات والوسائل الحديثة وتزويد المكونين بأكثر كم من المعلومات النظرية والتطبيقية خاصة في المجال التقني والإداري، حتى يتسنى لهم الفهم والإستيعاب والإستفادة من هذه البرامج التكوينية التي تكون مبرمجة مسبقا ومخطط لها من طرف المؤسسة المعنية بالتكوين، بينما نلاحظ نسبة قليلة والمتمثلة في 15.8% وذلك أنهم مشرفين غير متخصصين ولا يدركون متطلبات وحاجيات التكوين، وأن هدفهم الرئيسي هو تطبيق البرنامج (المدة الزمنية، محتوى البرنامج..... الخ) بدون مراعاة إستيعاب المكون إضافة أنهم لا يأخذون بعين الإعتبار طموحات الإطارات .

والعملية التكوينية يجب التحضير لها وتهيئة الجو المناسب لتلقين البرنامج من طرف أهل الخبرة والتخصص، فكلما كان تحديد إحتياجات التكوينية مضبوطة، وإستعداد وتهيئة المكونين للعملية التكوينية وكانت البرامج منظمة ويلقنها المكون ذو خبرة بمنهجية دقيقة ومعقدة كلما كان التكوين

ناجحا يستفيد منه المتكون وذلك بإكتساب مهارات جديدة وقدرات مميزة حثهم على روح الإبداع وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية ونجاح أكبر.

الجدول رقم "17" يوضح تقييم الإطارات للأساليب التكوينية المستعملة بمركب "أفال"

النسب المؤوية %	التكرار	الأساليب التكوينية المستعملة
50	60	الندوات
35	40	الملتقيات
15	20	المحاضرات
100%	120	المجموع

يبين لنا الجدول رقم "17" أهم الأساليب المستعملة في العملية التكوينية للإطارات الصناعية بمركب سونطراك "أفال" ، وهذا حسب المعطيات الإحصائية حيث قمنا برصد آراء الباحثين وتقييمهم لمختلف الدورات التكوينية التي إستفادوا منها ، مما إتضح لنا أن أغلبية الباحثين ويمثلون نسبة 50% لديهم نتائج مرضية فيرون أن الأسلوب التكويني المستعمل بكثرة هو الندوات، وأكدوا على دورها الإيجابي وهي فعالة أكثر غير أن الباحثين يرون أن الأسلوبين المتمثلين في المحاضرات والمملتقيات وكما صرح الباحثين أنها لا تستعمل كثيرا مقابل الندوات فهي الأكثر ، حيث تمثل نسبة المحاضرات 15%، أي أن اقل من خمس العينة يرون أنها ليست فعالة لأنها نظرية مجرد أفكار وآراء يجب تدعيمها وتوضيحها في الميدان ، ونفس الشيء بالنسبة للملتقيات العلمية حيث بلغت نسبتها 35% من المؤيدين ، لهذا الأسلوب من التكوين لفئة الإطارات يجدون أنها ليست ضرورية في التكوين ، وتبقي دائما العملية التكوينية مهمة سواء للفرد أو المؤسسة فالغاية من تطبيق كل هذه الأساليب والبرامج التكوينية من أجل تحقيق بعض الأهداف الخاصة و العامة .

وما يساهم في نجاح التكوين هو "... إن الكثير من الآلات والتقنيات الجديدة ، تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه إستعداد الإطار أو خبرته المهنية ، إنما عليه تلقي تكويننا مباشرة على التقنيات".¹

II.2 الهدف من العملية التكوينية:

يعتبر التكوين وسيلة لنمو كفاءة الأفراد ، وللتكيف مع المنصب و التغيرات والمستجدات بالمؤسسة ، كما يؤكد الإداريين والخبراء في الإدارة أن العنصر المهم في التطوير والنمو أكثر يتطلب بصفة جوهرية ضرورة تنمية الموارد البشرية وتكوينهم من خلال التركيز على السياسات التعليمية الجيدة، فمستوي التنمية يعتمد على نوعية وتركيبية الموارد البشرية بشكل عام والقوى البشرية بشكل خاص، فكلما كان إعداد الموارد البشرية اللازمة للتنمية فعالا من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات، كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها، وسيوضح لنا من خلال الجدول رقم "18" آراء الإطار في ما يخص الهدف من العملية التكوينية.

الجدول رقم "18" يوضح الهدف من العملية التكوينية للإطارات

تطوير الاداء	الترقية	اكتساب معارف جديدة	التكيف مع المنصب	هدف التكوين الإجابة
11	20	77	56	نعم
%9.2	% 16.7	% 64.2	%46.7	
109	100	33	64	لا
%90.8	%83.3	%35.8	53.3%	
120	120	120	120	المجموع
%100	%100	%100	%100	

¹ - ساعاتي أمين ، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1988 ، ص 116.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ، و الذي يوضح الهدف من العملية التكوينية للإطارات الصناعية نجد أن ربع فئات تختلف آراءها ، فالأولي تعبر عن نسبة 46.7 % تؤكد على أنه من أجل التكيف مع المنصب غير أن أكثر من نصف العينة ترى غير ذلك وتمثل نسبة 53.3%، بينما نجد الفئة الثانية تصنف إحتياجات التكوين لغرض إكتساب معارف جديدة، توظف في العمل وتمثل نسبة كبيرة من الإطارات 64.2 %، مقابل 35.8 % يرون أن التكوين لا يساهم قط في إكتساب معارف جديدة وإنما إلقاء بعض المحاضرات يعيدون فيها مواضيع وأفكار معمول بها سابقا ويعلمها المتكون.

بينما الفئة الثالثة، والتي ترى أن الهدف من العملية التكوينية للإطارات تساهم بشكل كبيرة في ترقية الإطارات من مناصبهم لمناصب أعلى في السلم الهرمي للتنظيم بنسبة 16.7 % وإمتلاكهم لمسؤوليات أكبر وكذا رفع من أجورهم ، غير أن النسبة الكبيرة المتبقية 83.3% يرون عكس ذلك. أما الفئة الأخيرة تجد أن أهمية التكوين تعبر عن تطوير أداء الإطارات ويمثلون نسبة 9.2% و يبررون ذلك كون المؤسسة ذات طابع إنتاجي تعتمد علي الوسائل التقنية والتكنولوجية وتحتاج إلى تطوير الأداء بشكل مستمر ، غير أن النسبة الأكبر من الإطارات 90.8% يرون عكس ذلك أي أن التكوين لا يساهم في تطوير الأداء.

ومن خلال المعطيات يتضح لنا أن الإطارات السامية تجد أن للتكوين أهمية كبرى تستفاد منها كل من إحتياجات الفرد وأهداف المؤسسة ، وأن حاولنا تصنيف هذه الأهداف نجد ،هدف للتكوين حسب هذه الفئة هو إكتساب معارف جديدة ومهارات في ظل التطورات في عالم الشغل وتصل نسبتها إلى 64.2%، ثم يليها التكوين من أجل التكيف مع المنصب 46.7 % أما التكوين من أجل الترقية وتطوير الأداء فنسبتهما ضئيلة تحدد بنسبة 9.2 % و 16.7 % .

وكخلاصة للأهمية التكوين فهو يهدف إلى إحداث تغيرات على مستوي الفرد المتكون بتنمية معارفه أولا وإمتلاكه المهارات، ورفع من مستواه الفني والعلمي ثانيا ، وتعديل سلوكه وثقافته

الصناعية، بهذا يستجيب الفرد المتكون للمتطلبات المهنية ، مع إعادة إستثمار للمعارف والمهارات المكتسبة ، وممارسة الدور المهني بتوظيف هذه الأخيرة لأهداف مهنية ، كالترقية وغير ذلك " ¹.

الجدول رقم "19" يوضح موضوعية معايير تقييم الأداء للإطارات الصناعية

النسبة المؤوية %	التكرار	معايير التقييم
42,5%	51	موضوعية
57,5%	69	غير موضوعية
%100	120	المجموع

عند قراءتنا للجدول الإحصائي أعلاه، الذي يبين آراء الإطارات نحو موضوعية معايير تقييم الأداء في المؤسسة ، نجد أن نسبة النسبة الأكبر و التي تمثل 57,5% تعبر عن استياءها لهذه العملية كونها غير موضوعية ، وغير عقلانية، ومعاييرها غير واضحة ، وحسب رأيهم ذلك أن الإطارات المسؤولة عن التقييم لها صلاحيات في وضع المعايير التقييمية مثل (الإتمام العمل المطلوب في الوقت المحدد، الإنضباط، الجودة، التغيب ...) فيعطون نقاط مرتفعة للبعض دون البعض الآخر ويغيب المعيار الذي شكل الفرق بينهما حيث عبر لنا أحد الباحثين "...لدينا نفس المستوى ولدينا نفس المهام ولكن بعضهم لديهم نقاط مرتفعة ، حيث أن المسؤول لا يعمل بالمعايير وإنما هي مكتوبة فقط وهذا راجع لأسباب لا داعي لذكرها ..."، وصرح مباحث آخر " ...هناك بعض الأشخاص يبذلون جهدا واسعا ولا يجزي عليه والبعض الآخر لا يبذل مجهود وتراهم يحصلون على الإمتيازات المختلفة ... " ومن خلال هذين التصريحين يمكن أن نصرح أن هناك محسوبة وجهوية في التقييم ، مما دعى من

¹ - Jean Pierre Citeau- Gestion de ressources humaines – 4^e Edition Dalloz – paris – 2002 – p114-115

الإطارات المحرومة من الإمتيازات بتقديم الشكاوي للإدارة العامة ، ولكن لا جدوى، مما ولد لديهم إتجاهات عدائية فيما بينهم مع الإطارات المسؤولة .

إضافة أن طريقة التقييم تتولد عنها تحفظات، من يقيم؟ هل من الضروري أن نقيم ، خاصة إذا تعلق الأمر بالفئة التي تملك كفاءات عالية ، فكيف يمكن للإطار أن يقيم الإطار خاصة إذا كان لهما نفس المستوي العلمي والمؤهل العلمي ، و في بعض الأحيان يكون المقيم أقل مستوي تعليمي من المقيم مبدئيا يعبر التقييم وسيلة من وسائل التسيير الإداري، الذي يسمح لمختلف مصالح المستخدمين بتحديد مختلف مخططات الترقية ، الإستحقاق ، التحويل من منصب إلى منصب آخر¹

أما الفئة الثانية ، تمثل نسبة 42.5% فترى أن عملية التقييم موضوعية وعادلة ، وأن المؤسسة تعمل بمعايير عقلانية في تقييم أداء الإطارات، وتمنح الإمتيازات الواجبة سواء مكافئات مادية ومعنوية ، وهذا للحفاظ على المؤسسة وسمعتها ، إضافة إلى متابعة المسار المهني للفرد وكذا المسار الشخصي فتأخذ بعين الإعتبار إتمام العمل المطلوب في الوقت المحددة من طرف المؤسسة إضافة إلى النوعية ، والإبداع فيه وكذا حب العمل وروح المسؤولية ، والإنضباط في السلوك، كل هذه العوامل تؤخذ في عين الإعتبار لحصول الفرد علي الامتيازات ، كما يعمل نظام التقييم على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها:

- معرفة الكفاءات والكشف عن المعارف والمهارات

- تسهيل إتخاذ القرار خاصة المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي

- تحديد الأهداف والمشاريع المستقبلية للمؤسسة

- تحفيز الأفراد العاملين بالمؤسسة

¹ - BERANGER .(D) et autres ; les formation gestion de l'entreprise , ED Nuibert Gestion , paris , 1991 , p171

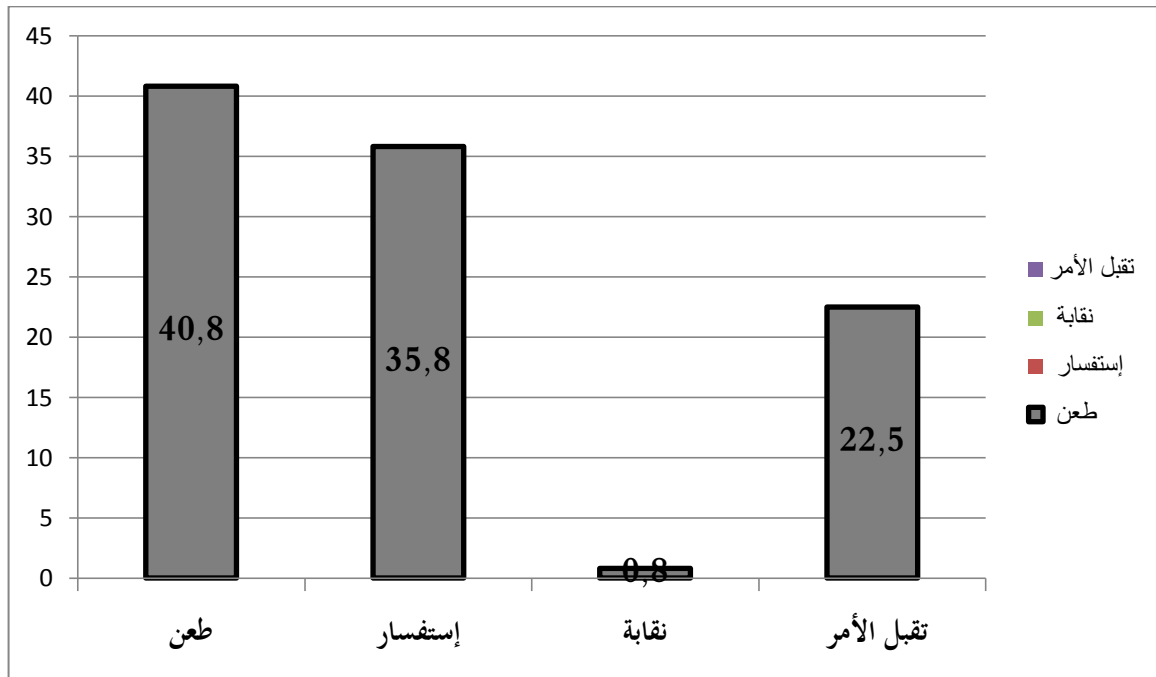
- تقييم نظام التوظيف لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة والعكس صحيح¹

الجدول رقم "20" يوضح ردود أفعال الإطارات عن نتائج تقييم الأداء

النسبة المئوية %	التكرار	ردود الأفعال
40,8%	49	طعن
35,8%	43	استفسار
0,8%	1	نقابة
22,5%	27	تقبل الأمر
100%	120	المجموع

يوضح لنا الجدول الإحصائي أعلاه ردود أفعال الإطارات عن نتائج العمليات التقييمية على الأداء المهني ، ويبين لنا مختلف ردود فعل الإطارات علي نتائج التقييم ، فنجد نسبة 40.8 % من الإطارات تلجأ إلى تقديم الطعن إلى الإدارة المسؤولة ، بينما نسبة 35.8 % منهم من يعتمد على تقديم إستفسارات، بينما الفئة الثالثة تتقبل الأمر وتستسلم للواقع وتكتفي بالصمت ، بينما سجلنا نسبة ضئيلة جدا من الإطارات الذين يلجؤون إلى النقابة وتمثل فرد واحد ، وهذه النسب موضحة في الشكل التالي :

¹ - حمداوي وسيلة - ادارة الموارد البشرية - مديرية النشر لجامعة قلمة - الجزائر 2004 - ص 124



الشكل رقم "12" يوضح ردود أفعال الإطارات عن نتائج تقييم الأداء

يوضح لنا الشكل "13" نسب ردود أفعال الإطارات بعد نتائج التقييم حيث اننا نلاحظ أن نسبة كبيرة من الإطارات وتعبّر عن الأغلبية تلجأ إلى تقديم الطعون للإدارة المسؤولة ، بينما النسبة الثانية وهي كبيرة أيضا تفضل تقديم الإستفسارات للإدارة وكلا الأسلوبين المتبعين يكون خاصة عند فئة الإطارات الحديثة في التوظيف ، فتعتبر اللجوء إلى هذه الوسائل هي الأسلوب الجيد لمكانتها ومركزها في المؤسسة فتكتفي ب المطالبة بتصريح الإدارة عن النتائج وإعطاء براهين مقنعة ، بينما سجلنا حالة واحدة فقط تفضل اللجوء إلى أي النقابة ، مما يدل أما على عدم وثوق الإطارات فيها أو عدم تمتع الإطارات بالثقافة النقابية ، ولا يعطون أهمية للاشتراك فيها.

بل إن الإنخراط في العمل النقابي بل وحتى مجرد الانتماء إلى تنظيم نقابي لدي الإطارات قليل جدا أن لم نقل منعدم ، ولا احد ذكر انه يقوم بدور قيادي أو تمثيلي للنقابة ، بل هناك عزوف "مأساوي" كما سماه "ميراني حسان" في عنوان لمقاله "محاولة من أجل تحديد بعض العناصر الأساسية المكونة لهوية الإطارات" ، وإن أهم ما يميز عالم النقابة بالنسبة للإطارات في بلدنا هو ذلك الغياب

"الغريب" لأي تنظيم نقابي خاص بهذه الفئة ، لأنه من الضروري وجود تنظيمات نقابية تساهم في الدفاع عن مصلحة الإطارات ، ولعل الأمر يزداد غرابة إذا علمنا أن كثير من المحاولات في إنشاء تنظيمات نقابية من هذا النوع باءت بالفشل ويرى الكثير من الإطارات أن هذا الفشل لا يعود فقط إلى عدم وعي أفراد هذه الفئة بقدر ما يعود إلى عمل جهات أخرى من الإدارة والوقوف في وجه كل محاولة لتشكيل تنظيم نقابي خاص بالإطارات سواء كان ذلك على مستوى المؤسسات أو على المستوى الوطني.¹

3.II ترقية الإطارات في المؤسسة :

كل الإطارات الصناعية في أي مؤسسة لديهم طموحات وأهداف يرغبون في تحقيقها من خلال الإجتهد في العمل ، والتنمية الذاتية ، والخضوع إلى التكوينات المختلفة ، هدفها الصعود الوظيفي والإرتقاء من منصب إلى منصب أعلى ومن درجة إلى درجة أحسن منها ، مما يولد لدى هذه الفئة روح المنافسة للحصول على أعلى المراتب فيما بينهم ، فتجدهم متسابقون نحو التدريب والتكوين واكتساب المهارات والخبرات والكفاءات التي تساعدهم في الحصول على الترقية ، ويختلف إهتمام الإطارات من فرد إلى آخر لتصور الترقية فمنهم من يجدها زيادة في الأجر ، ومنهم من يعتبرها زيادة في المسؤولية ، أو الدرجة أو المنصب وهذا موضح في الجدول الآتي :

¹ - ميراني حسان - محاولة من اجل تحديد بعض عناصر الاساسية المكونة لهوية الاطارات - CRASC - الاطارات الصناعية - شروط تكوين نخبة حديثة - رقم 09 - وهران - 2005 - ص 29-30.

الجدول رقم "21" يوضح عما تعبر عنه الترقية ؟

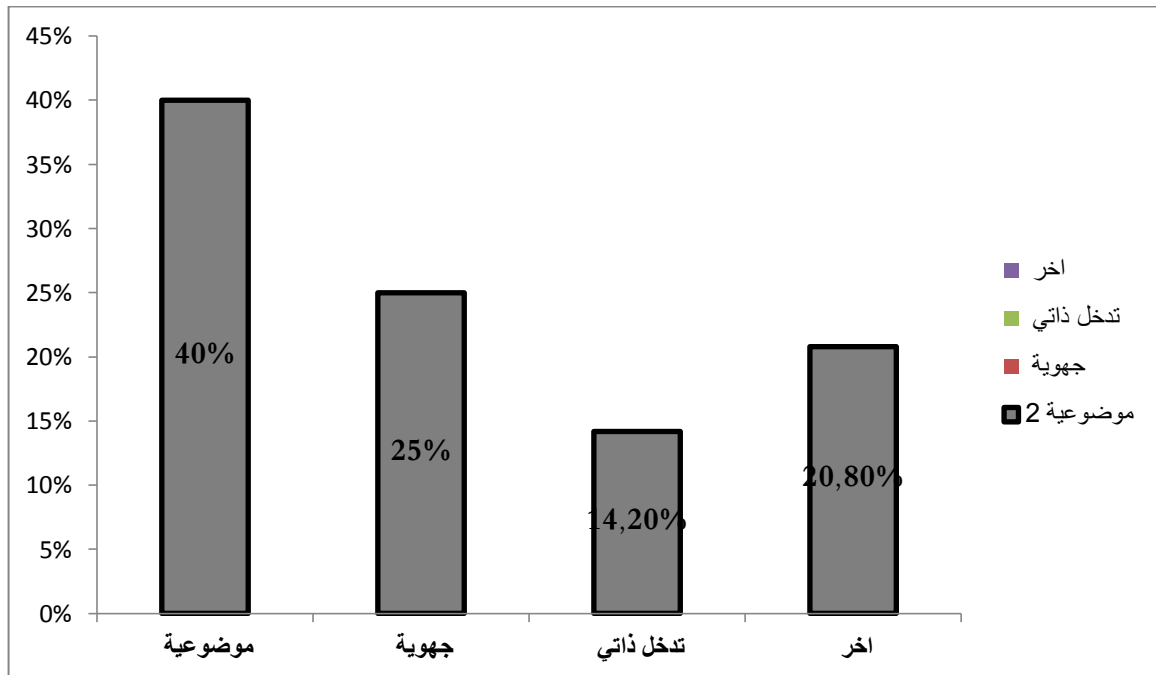
الإجابة	الترقية	زيادة في الأجر	زيادة في المسؤولية	زيادة في الدرجة	زيادة في المنصب
نعم	99 %82.5	55 %45.8	107 % 89.2	21 %16.8	
لا	21 %17.5	65 %54.2	13 %10.8	99 %83.2	
المجموع	120 %100	120 %100	120 %100	120 %100	120 %100

توضح المعطيات الإحصائية للجدول رقم "22" عن رأي الإطارات للترقية في المؤسسة ، فوجد أن أغلبية الباحثين يرون أن الترقية تكمن في زيادة الدرجة ، أي أنها تطمح إلى الوصول نحو مراكز جديدة ، لكي تحافظ على مركزها وسلطتها ، وتمثل هذه الفئة نسبة 89.2 % وهي النسبة الأكبر ، بينما تصرح الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 82.5% على أن الترقية تكمن في الحصول على زيادة في الأجر ، قصد تحسين وضعها المعيشي في ظل الظروف الاقتصادية التي تمر بها الجزائر وسياسية التقشف إلى غير ذلك .

ومن بين الإطارات هناك من يجد أن الترقية في الحقيقة تعبر عن تحمل مسؤوليات جديدة ، وسلطات عالية في المؤسسة ، مما يمكنها من فرض نفسها في الوضع المهني وممارسة صلاحيات أوسع ، كما يساعدها على تأمين مستقبلها المهني ، وبالتالي الزيادة في الأجر وتغيير المنصب ، كما عبر عنها "سليم العايب" في أطروحته " حول هندسة تسيير الإطارات الصناعية " في قوله "...إن هرمية

الوظائف هي هرمية السلطات...¹، و تمثل هذه الفئة نسبة 45% وهي أقل من نصف العينة ، ذاك أن النصف الآخر من الإطارات الصناعية وهو النسبة الغالبة والتي تمثل 55.5% لا تعتبر الترقية زيادة في المسؤولية ، ذلك أنه ليس بالضرورة عند زيادة في الأجر، أو الحصول على درجة أعلى يزيد من المسؤولية فيمكن تحقيقهما من دونها ، غير أن الفئة الرابعة تجد أن الترقية تكمن في زيادة في المنصب، وتمثل نسبة قليلة 16.8% من العينة .

وفي الأخير نستنتج أن إختلاف وجهات النظر عند الإطارات الصناعية بالسونطراك تختلف حسب إهتمامات الأفراد ، غير أن الأغلبية تتجه نحو الزيادة في الدرجة والزيادة في الأجر، كلاهما معا من أجل تحقيق أهدافهم المهنية بما فيها مراكز عالية وسلطات إلى غير ذلك ، وأهدافهم الشخصية لتحسين مستواهم المعيشي وترقيته إلى ما هو أفضل .



¹ - سليم العايب - هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية - أطروحة دكتوراه - علم الاجتماع - جامعة يوسف بن خدة - الجزائر - 2006-2007 ص 456

الشكل رقم "13" أعمدة بيانية توضح موضوعية الترقية بالمؤسسة

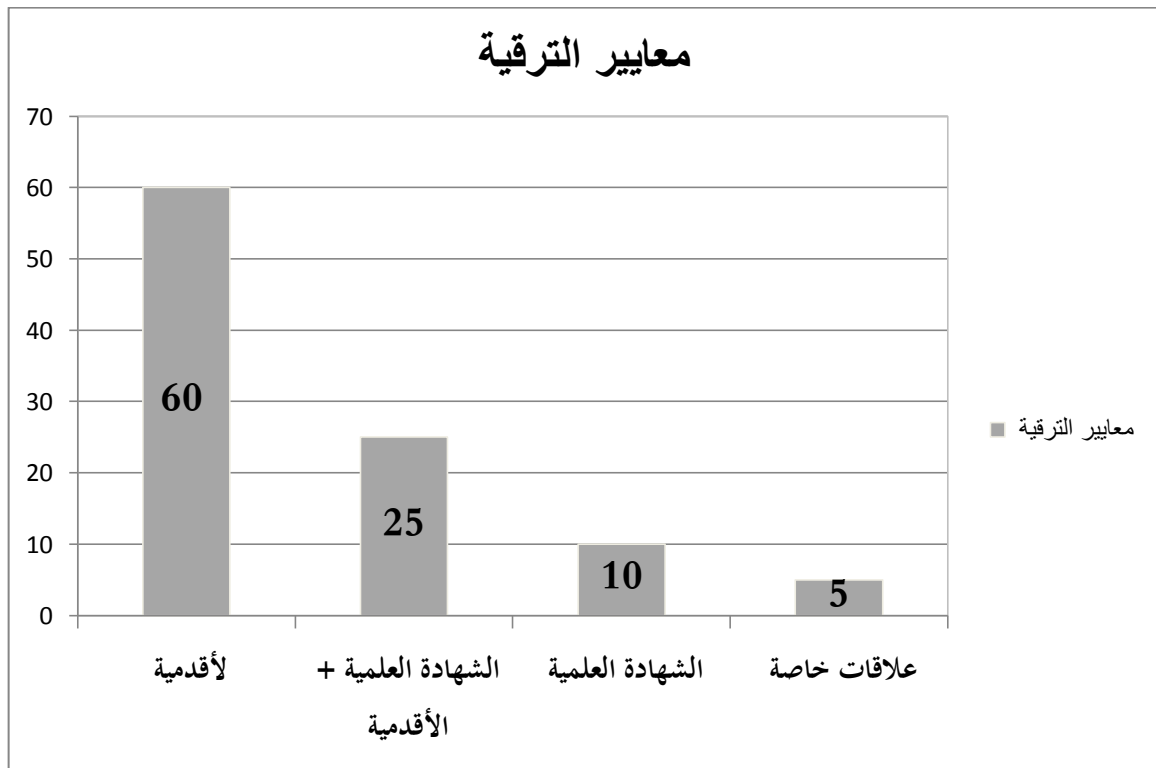
من خلال المعطيات الإحصائية التي سجلناها في الشكل رقم "13" لموضوعية الترقية المهنية للإطارات الصناعية بمركب "أفال" نجد أن النسبة الكبرى والغالبة والتي تمثل 40 % تجد أن الانتقال من منصب إلى منصب أعلى يمشي وفقا لمعايير موضوعية تحددها المؤسسة للإطارات خاصة الذين توظفوا منذ زمن معين بالمؤسسة ويعرفون طبيعة العمل ويبدلون جهدا أكبر للحصول علي الترقية ، بينما هناك الفئة الثانية تمثل نسبة 25% والتي تعتبر الترقية غير موضوعية بل تخضع للجهوية عند الإطارات المسؤولة والتي تحبذ وتحيز وتمنح الترقية للإطارات المقربين سواء أصدقاء أو عائلة أو شيء من هذا القبيل مما يجعل من الترقية في المؤسسة لا تخضع للقوانين ،بينما تري الفئة الثالثة والتي تمثل نسبة 14.2% أنه يجب على الإطارات العمل بجد وطلب الترقية و تدافع عن حقها في المؤسسة للحصول على المنصب فان لم تحرص عليه فيأخذ منها ،أما الفئة المتبقية والتي تمثل 5/1 خمس العينة بنسبة 20.8 % فبقت متحفظة على الإجابة لا بالإيجاب ولا بالسلب، بل وضحت أن الترقية لها قوانين أخرى غير هذه ، وهذا نظرا لتخوف بعض الإطارات من التصريح في الاستمارة لأنها كانت مراقبة من طرف بعض المسؤولين ، عكس البعض الآخر فتجرا وعبر عن رأيه في الترقية

4.II معايير الترقية :

الجدول رقم " 22" يوضع معايير الترقية لفئة الإطارات

معايير الترقية	التكرار	النسب المؤوية%
الأقدمية	72	60
الشهادة العلمية	12	10
الأقدمية + الشهادة العلمية	30	25
الجهوية" العلاقات الخاصة"	6	5
المجموع	120	100%

يبين لنا الجدول رقم "23" معايير الترقية في مؤسسة سونطراك بمركب "أفال" لفئة الإطارات الصناعية ، حيث سجلنا أن نسبة الإطارات الذين يعتبرون الأقدمية معيار الترقية ب 60% ، وهي نسبة كبيرة جدا وتمثل الأغلبية ، أما معيار الشهادة العلمية في الترقية لوحده كان نسبته قليلة تمثل 10% ، مما يعني أن الشهادة بعد التوظيف ليست لها أهمية كبيرة في الحصول على الإمتيازات بالمؤسسة كالترقية مثلا، بينما الفئة الثالثة تجد أن معيار العلاقات الخاصة في الترقية نسبته ضعيفة جدا تمثل نسبة 5%، مما يؤكد على وجود عدالة نسبية في حصول الإطار على الترقية ، كما أن هناك من جمع بين معيارين أساسين في الترقية ألا وهما الشهادة العلمية والأقدمية وتمثل نسبة 25% ، أي ربع الإطارات الصناعية ، وسنوضح هذه النسب في أعمدة بيانية تحدد من خلالها المعايير وتحلل النسب .



الشكل رقم "14" أعمدة بيانية توضح يوضع معايير الترقية لفئة الإطارات

يتبين لنا من خلال الشكل "14" أن النسبة أن الأغلبية من الإطارات ويمثلون نسبة 60% يعتبرون المعيار الأول والأساسي للترقية هو الأقدمية ، فيعتبرون أن سنوات العمل والخبرة تمنح الإطار الدراية والمهارة في وظيفته وكذا معرفة مهارات الإتصال والتعامل مع الموظفين¹ ، كما تعتبر الترقية بالأقدمية كما وضح "محمد ماهر عlish" عبارة عن " نظاما تقليديا قديما وهو كثيرا ما يقضي على كل نزاع وخلاف " ، ومعظم المؤسسات تحبذ هذا المعيار للترقية². من الإطارات يجدون أن الأقدمية ليست بمعيار أساسي فهناك العديد من الإطارات القدم و لازالوا بدون ترقية وهذا هو المشكل الذي يواجهه أغلب المسؤولين داخل المؤسسة الصناعية ، فعادة يزيد عدد المستخدمين حيث أن فرص الترقية محدودة مما تؤدي إلى خلق مشاكل في التوزيع .

بينما الفئة الثانية والتي تعبر عن الشهادة الجامعية معيار الترقية وتمثل بنسبة ضئيلة 10% كون الإطارات الجامعية لها كفاءات علمية عالية تؤهلها للمناصب العليا ،وهي نسبة قليلة تمثل 10/1 من العينة إذ تري أنه لا يعطي لها الفرصة في الترقية وذلك قصد تهميشهم لأنهم يشكلون فئة خطيرة بالنسبة للإطارات القدامي وخوفا من إستبدال المراكز.

أما الفئة الثالثة تجمع بين المعيارين الشهادة العلمية والأقدمية فكلاهما موضوعي في الترقية وتمثل النسبة 25 % ،فإن سنوات أقدمية الإطار في المنصب ، وكذا إجهاده في العمل ، وإتمامه في الوقت المطلوب و إحترام قوانين المؤسسة تجعل الإطار يستحق الترقية إلى مناصب أعلى وتحمل مسؤوليات أكبر .

أما الإتجاه الرابع يعبر عن حقيقة معايير الترقية هم أصحاب العلاقات الشخصية وتمثل 5%، إذ يرى أن بأن المؤسسة لا تعتمد على مبدأ الشهادة العلمية أو الأقدمية بل تعتمد على ممارسات غير رسمية، فوجود هذه الإجراءات في المؤسسة من أجل الحصول على الإمتيازات المختلفة .

¹ - حمدي أمين عبد الهادي ، نظرية الكفاءة في الوظيفة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1962 ، ص 648

² - محمد ماهر عlish - ادارة الموارد البشرية - وكالة المطبوعات - الكويت - 1975 - ص 389

وهذا راجع ألا أن الترقية تحدد مسؤوليتها من طرف الإطار المسؤول فهو الذي يعرف أعضاء العمل وإمكانياتهم وقدراتهم ، فيقوم بترشيح بعضهم للحصول على الترقية كونهم عناصر فعالة في المؤسسة، مما تسمح له بترقية أشخاص مميزين له أو أصدقاء أو غير ذلك .

ومنه فإن الخبرة المهنية في المؤسسة هي معيار أساسيا في الترقية نظرا لسنوات الأقدمية في المنصب وما اكتسبه الإطارات من مهارات وسلوكات وكفاءات خلال سنوات العمل، والتي تمنحهم الدراية والمهارة ، وخاصة عن طريق التكوين ، كونه العنصر المساهم في التأهيل الحصول على الخبرة المهنية ، و تطوير الكفاءات، وتكون العملية التكوينية تكون تحت إشراف أهل الخبرة والتخصص، وتطوير معارفهم والرفع من كفاءاتهم، وتنقلهم في مختلف الوظائف وشغل مناصب جديدة، والتي تسمح لهم من خلالها في المشاركة في الترقية بالمؤسسة ، فإن الإطارات يتنافسون فيما بينهم للحصول عليها، ولما نذكر البعد القيادي أو الإشرافي للإطارات الصناعية نجد أن هناك إستمرارية للمشرفين عليهم أو العمال في الإقلال من شأن أصحاب الشهادات الجامعية الحديثة وإعطاء الأهمية والقيمة لأصحاب الخبرة وكبار السن .

وما يشير إليه مؤسساتنا الراهنة هو ضرورة الاعتراف بالإطارات ذو الشهادات الجامعية في المؤسسات العمومية كمجموعة مهنية ، لها موقعها ودورها ، ولعل ما يفقده غالبية الإطارات الصناعية في المؤسسات الإقتصادية هو المكانة الإستراتيجية، مما يتولد عنه انقسامات داخلية حيث يجري التمييز بين الإطارات ذوي الشهادة وأهل الخبرة والأقدمية ، وفوق هذا تصرح في هذا الصدد " ليلي بوطمين" في كتابتها حول "ثقافة المؤسسة" انه هناك ".....انقسامات واختلافات تظهر في مؤشرات تبدو تافهة لكنها ذات أهمية فموقع مكتب الإطارات المسيرة في الطابق الأول مؤشر على الاعتراف بالمكانة الرفيعة ، في حين يعتبر وجود مكاتب الإطارات الثانية في الطابق الأرضي علامة على مكانة في السلم المهني والاجتماعي على حد سواء...." ويشكل هذا التصلب داخل المؤسسة أحيانا كثيرة عائقا أمام عمليات الحراك الرأسي *Mobilité verticale* الأمر الذي يمنع التحضير

الصحيح والفعال للإطارات ذات القدرة والكفاءة واستفادتهم من الترقية مما يؤهلهم لتولي مناصب المسؤولية وممارسة الوظيفة القيادية.¹

عند قراءتنا لكل هذا يتضح صحة الفرضية الثانية ذلك أن تعتبر الأقدمية هي معيار الكفاءة الإطارات الصناعية بمركب "أفال" أي ما يكتسبه الإطار من خبرات ومهارات في منصبه، القيادي إضافة إلى الشهادة الجامعية العالية ، التي توظف بها وما منحت له من قدرات ومعارف وكفاءات، كما يرى أصحاب الخبرة أن الحاصلون على الشهادات الجامعية بمؤهلاتهم ومهاراتهم العلمية يندمجون فيما بعد مع المنصب عن طريق الخبرة والتدريب والتكوين في مختلف المؤسسات وهذا بالتعاون معهم في ممارسة النشاطات وتطبيق الاستراتيجيات وأهداف المؤسسة المرجوة .

المبحث الثالث: المخاطرة في إتخاذ القرار كمعيار لقياس الكفاءة:

تلعب الإطارات الصناعية دورا أساسيا في المؤسسة الصناعية، فلا يقتصر دورهم على ملء وظيفة عمل معينة ، و إنهاء عمل محدد في فترة زمنية أو غير ذلك وإنما يتعدى دورهم في توظيف معارفهم وقدراتهم الفكرية وكفاءاتهم المهنية أثناء الممارسة لمختلف المهام وكذا إتخاذ القرار بالمؤسسة وفي هذا الصدد قد صرح "جون بول" في كتابه "الإطارات في فرنسا" أن الإطارات الصناعية "...هم من يمثلون فئة إجتماعية مهنية ، ذات مستوي عال ، تدرج مهامهم ضمن مهام التسيير ، وأحيانا في إتخاذ القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة التي يعملون بها..."²

¹ - ليلي بوطمين ، الاتصال والثقافة التنظيمية ، تسيير الكفاءات -الاتصال والقيادة في المؤسسة ، مركز الوطني للبحث في الانتروبولوجية الاجتماعية والثقافية منسق العياشي عنصر ، وهران ، 2005، ص 22-23

² - Jués Jean Paul - Les Cadres en France - Que -sais - je?- P.U.F -1999- p 70

1.III علاقة الإطارات الصناعية مع الإطارات العليا:

تعتبر العلاقات الرسمية في المؤسسة مهمة جدا بين الإطارات الصناعية مع الإطارات العليا سواء كانت المؤسسة ذات سلطة مركزية مما يترتب عنها الإحترام المتبادل وكذا تطبيق القوانين والأوامر التي يفرضها الإطار الأعلى بكل دقة وتركيز أو سلطة لا مركزية يكون التشاور بين عناصرها وانتقاء القرار المناسب بعد مناقشة وأخذ الإعتبار لإقتراحات الإطارات كلها ، منه تختلف علاقة الإطارات فيما بينهم ويمكن أن تكون لارسمية تمتاز بالصدقة مثلا أو القرابة أو كما سماها "إلتون مايو" بالعلاقات الإنسانية والتي تشجع على العمل في شبكة العلاقات الإجتماعية الأفقية والعمودية¹ ، وسنوضح في هذا الجدول نمط العلاقات بين الفئتين :

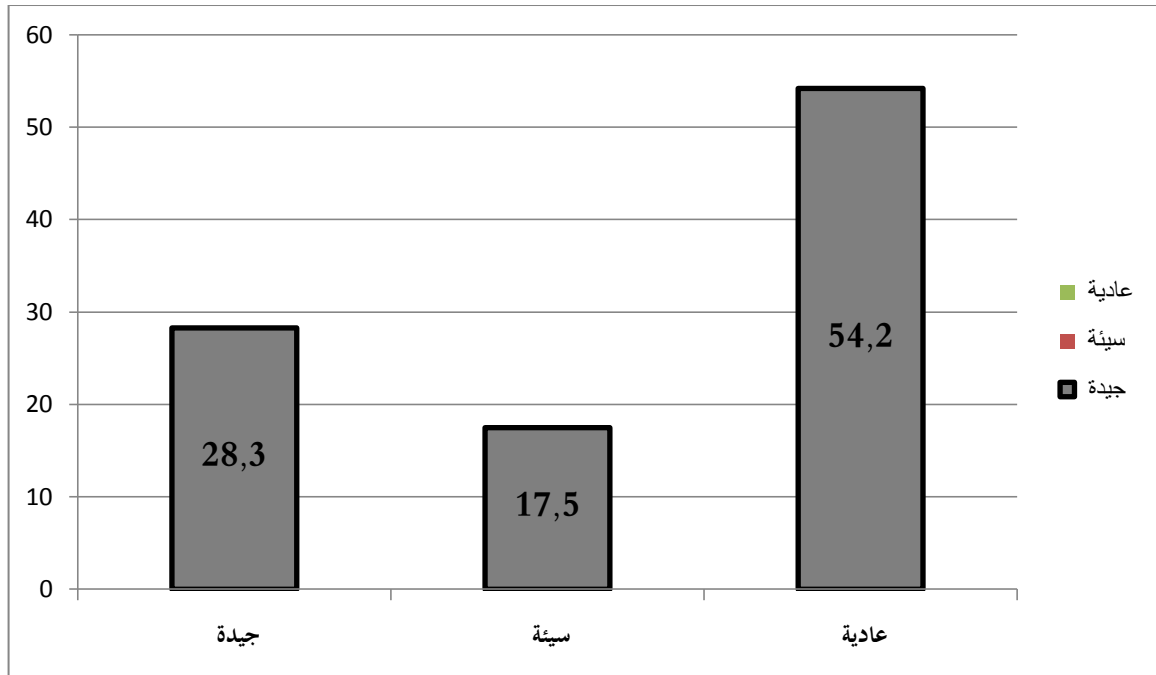
الجدول رقم "23" يوضح طبيعة علاقة الإطارات الصناعية مع الإطار العليا

العلاقة فيما بينهم	التكرار	النسبة المئوية%
جيدة	34	28,3
سيئة	21	17,5
عادية	65	54,2
المجموع	120	100

يبين لنا الجدول رقم "24" طبيعة العلاقة بين الإطارات الصناعية والإطارات العليا ، داخل المركب "أفال" حيث سجلنا نسبة 28.3% من الإطارات الذين يصرحوا بعلاقتهم الجيدة فيما بينهم، بينما سجلنا نسبة 17.5% منهم من يصرح بعلاقة سيئة فيما بينهم ، بينما توضح الفئة الثالثة والتي

¹ - السيد الحسيني، علم إجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره ، 139 -141.

تمثل أكبر نسبة 54.2% ان علاقتهم عادية فيما بينهم في إطار رسمي لا أكثر ولا أقل كما هو موضح في الشكل الآتي :



الشكل رقم "15" أعمدة بيانية تمثل طبيعة علاقة الإطارات مع الإطارات العليا

توضح الأعمدة البيانية في الشكل رقم "15" بأهمية العلاقات المهنية والاجتماعية بين الإطارات والإطارات المسؤولة على مستوى مكان العمل ، الأمر الذي يوجهنا لإعطاء أهمية لتبيان مستوى العلاقات الاجتماعية وطبيعتها بالمؤسسة "أفال" ، حيث نلاحظ ، أن الفئة الأولى والتي تمثل نسبة 28.3% تعبر على أن العلاقة التي تربطهم بالإطارات المسؤولة جيدة لما لذلك من أهمية في التأثير الإيجابي على الإنسجام والإحساس بروح المسؤولية وتقوية روابط التعاون ما ينعكس على مستوى الأداء الفردي للإطار ، و على مستوى الجماعة، فكلما كانت ظروف صعبة تمر بها المؤسسة، ساعد ذلك على التلاقي والتشاور ، وهو أمر تعاوني فيما بينهم ، كما أن الفئة الثانية والتي تمثل نسبة 17.5% تجد أن العلاقة التي تربطهم بالإطارات المسيرة لا تخلوا من التوترات خاصة الروح التنافسية في العمل ، والحصول على المناصب القيادية الأعلى درجة، إلا أن، أغلبية الإطارات والذي

يعبر عن أكثر من نصف العينة بنسبة 54.2 % يعتبرون أن العلاقة فيما بينهم عادية، ضمن الطابع الرسمي والإنضباط في العمل وإحترام التسلسل الهرمي للسلطة .

ومنه يتضح لنا أن علاقة الإطارات بالإطارات المسيرة هي علاقات رسمية ، تتميز بالإنضباط والإحترام فيما بينهم ، وهذا عند غالبية العينة في مركب "أفال" ، بينما تكون العلاقة في بعض الأحيان متذبذبة فتارة تكون عادية ، وتارة أخرى تسودها التنافسية بين الإطارات حسب الظروف السائدة في المؤسسة ، فإن كانت المؤسسة في أزمة إجتماع وتعاون كل الإطارات فيما بينهم لتجاوز المشكل ، وإذا عادت المؤسسة إلى أحوالها و إستقرت، إتسمت العلاقة بالمنافسة على الترقية والحصول على أعلى الدرجات.

2.III سلطة الإطارات في اتخاذ القرار:

إن عملية إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية في المؤسسة ، ونجاحها يترب إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات ، فهذه العملية تحتاج إلى قدرات فنية وعلمية ، ومهارات وخبرات، وتصبح هذه المهمة كلما زاد حجم المؤسسة وتعددت أهدافها ومهامها ، ومن خلال الجدول التالي نحاول توضيح سلطة الإطارات الصناعية بسونطراك بمركب "AVAL" بوهران في اتخاذ القرار ، لمعرفة مصدر القرارات بالمؤسسة الجزائرية والمشكل المطروح هنا هو هل تقبل الإطارات المسيرة بمصطلح "الاختيار " و"البدائل" لاتخاذ القرار مما يدعم فكرة المشاركة والمساهمة مجموعة الإطارات في إختيار البديل الأفضل؟، أو يكفي المسير بقرار واحد منه دون اللجوء لأي رأي آخر؟ أو أنه القرار في حد ذاته موجه من سلطات عليا وعلى الإطارات المصادقة عليه فقط؟، أو قد قرر له مسبقا فهو ينفذه بمهارات عالية؟

وهل القرار في مؤسسة "سونطراك" هو قرار استنتاجي يعتمد على الخبرة والتحقيق والكفاءة، مثل المنهج العلمي الغربي لاتخاذ القرار؟ أو هو قرار ممنهج حسب أهداف خاصة من مسؤول واحد يبرر حقيقة قراراته بالشرعية المعيارية؟

هذا ما سنوضحه في العناصر الموالية :

الجدول رقم "24" يوضح سلطة الإطارات في إتخاذ القرارات

السبب الإجابة	1. التهميش	2. عدم الثقة في كفاءة الإطارات	3. مركزية في إتخاذ القرار
لا يسمح لهم بإتخاذ القرار نظراً ل:	115 %95.8	7 %5.8	103 %85.8
يسمح للإطارات بإتخاذ القرار	5 %4.2	113 %94.2	17 %14.2
المجموع	120 %100	120 %100	120 %100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم "25" و الذي يوضح سلطة الإطارات في إتخاذ القرار، حيث سجلنا أن الأغلبية ، ليس لهم الحق في إتخاذ القرار ، وإنما يطبقونها فقط، و يمثلون نسبة 95.8% نظراً للتعرض للتهميش ، بينما سجلنا نسبة 5.8% من الإطارات وهي نسبة قليلة يرجع السبب لعدم ثقة في كفاءتهم ، بينما نسبة 94.2% يعتبرون عكس ذلك ، الا أن السبب الرئيسي يرجع إلى المركزية في إتخاذ القرارات وهذا رأي 85.8% ولمعرفة سبب إمتناعهم وعدم مشاركتهم في القرارات الهامة حاولنا الكشف عن هذه الأسباب، كون ما يحمله الجدول أعلاه من بيانات يؤدي إلى

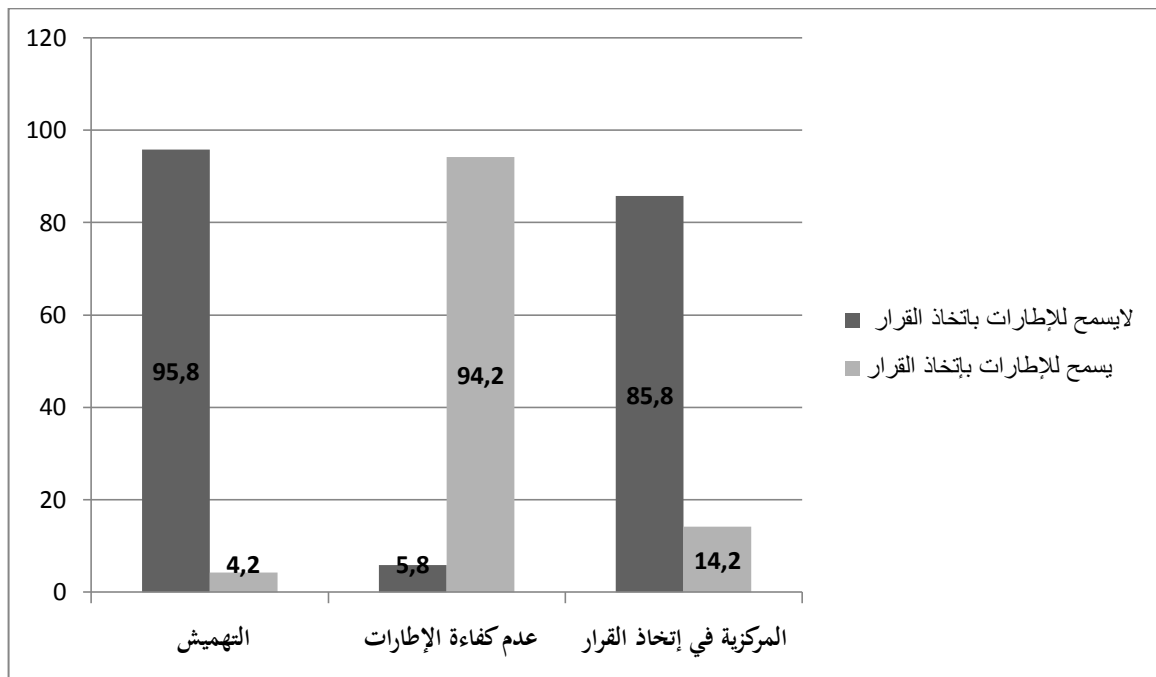
ترسيخ الإعتقاد بأن السلطة في المؤسسة تنحصر في كونها مركزية بنسبة كبيرة جدا، أي أن السلطة في إصدار الأوامر والتعليمات وإتخاذ القرار في حق الرئيس ، وعلى الكل من عاملين وإطارات أن تتلقي التعليمات والعمل بها كما أكد عليها "هنري فايول" في القواعد 14 في التنظيم حيث أن المركزية في يد المدير أو المستوى الأعلى في المنشأة ، مما يؤكد على أن الإطارات الأخرى تقوم بتطبيق كل قرارات المتعلقة بنشاطات مؤسسة السونطراك "أفال" بوهران ، وهذا الاتجاه ما يوافق "ماكس فيبر" الذي قدم مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي في نظريته "هيكل السلطة" التي تؤكد على مركزية القرار¹ ، والعقلانية والتفكير الرشيد لهذه الفئة ، غير أن عالم الاجتماع "روبرت كينغ مرتون" يجد أنه من الضروري إعطاء السلطة للرئاسة العليا ، على كافة أجزاء التنظيم غير أنها لا تسلم إلا بعد الاعتماد على معايير موضوعية لانتقاء هؤلاء الإطارات الأكفاء² ، وهذه المركزية التي تساهم في شعور الإطارات بالتهميش في تسيير المؤسسة ورسم خططها وأنشطتها ، و إذا لاحظنا النسبة العالية التي تشكلها هذه الفئة تين لنا درجة رغبتهم في المشاركة في إتخاذ القرار وذلك لما تفرضه المكانة والموقع الذي يحتلونه في الهرم التنظيمي ، ونظرا للتهميش والتدهور الذي يعانون منه الإطارات الصناعية في مختلف المؤسسات ، ربما هو ما يفسر ظواهر تفس هذه الشرائح من المجتمع ومنها ظاهرة "هجرة الكفاءات" التي عرفت انتعاشا كبيرا في هذه السنوات الأخيرة نحو الدول الغربية³.

وستوضح أكثر في الشكل الموالي :

¹ - مهدي زويلف، علي العضائية، إدارة المنظمة نظريات و سلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996 ، ص 29.

² - السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 81

³ - ميراني حسان ، الهوية المهنية الإجتماعية لفئة الإطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية ، أطروحة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2007، ص 160



الشكل رقم "16" : أعمدة بيانية توضح سلطة الإطارات في إتخاذ القرار

يعبر لنا الأعمدة البيانية للفئة الأولى من العينة أن عدم مشاركتهم في إتخاذ القرارات راجع إلى عنصر التهميش هذه الفئة وعدم إعطائهم الحق أو المشاركة في وضع القرارات في مؤسسة أقال وتمثل نسبة كبيرة 95.8% من العينة المدروسة، في المقابل أن نسبة 4.2% من الإطارات ترى غير ذلك، أنهم يتمتعون بهذا الحق ومن الملاحظ أن هذه الفئة هم الإطارات السامية الذين يشغلون مناصب رؤساء الأقسام بالمركب ، وحسب بعض المقابلات معهم إتضح لنا أن حتى القرارات الذي يتخذونه يتشارك فيه أكثر من رئيس قسم بمركب " أقال" فهم ذو نسبة قليلة حوالي 15 إطار ، بينما الفئة الثانية من الإطارات يصرحون برأي آخر يعبر عن سبب إمتناعهم عن السلطة وذلك راجع إلى عدم الثقة في كفاءة الإطارات وخاصة المبتدئين أو الفئة الشبابية وتمثل بنسبة ضئيلة من الإطارات بـ 5.8% في المقابل تؤكد الإطارات المتبقية والتي تعتبر أن الإطارات لديهم كفاءات عالية تمكنهم من تحمل المسؤولية في المؤسسة وكذا إتخاذ القرارات التي تتعلق بالانشطات المهمة داخل المركب ويعبرون عن نسبة عالية 94.2% ، بينما الفئة الثالثة تتخذ إتجاه مغاير لكلا الفئتين السابقتين ذاك

أن القرارات في مؤسسة السونطراك تتميز بالمركزية والوحدة وتمثل هذه النسبة 85.8% وهي نسبة كبيرة جدا، غير أن نسبة 14.2% من الإطارات صرحوا بمشاركتهم بانتظام في عملية إتخاذ القرار .

3.III المخاطرة في إتخاذ القرارات:

تختلف نظرت الإطارات حول المخاطرة في إتخاذ القرار فمنهم من يجد أن القرار يحقق الأهداف المرجوة، وهو قرار متيقن بدرجة عالية من إمكانية النجاح كما أكد بيتر دروكر في قوله "...إن أي قرار لن يكون فعالا إلا إذا تضمن إلتزامات محددة بالعمل على تنفيذه وكانت هذه الأخيرة واضحة ومحددة بالقرار منذ البدء..."¹، أما البعض الآخر يتحفظون على المجازفة وهذا راجع إلى عدم إستعابة للثقافة الصناعية هذا من جهة. ومن جهة أخرى إلى هيمنة القوى الإدارية على القرار ، فهل الإطارات الصناعية بمركب "أفال" هم من الصنف الأول أم الثاني أو غير ذلك ، وهذا حسب الجدول التالي :

الجدول رقم "25" يوضح المخاطرة في إتخاذ القرار للإطارات

النسبة المئوية%	التكرار	المخاطرة
79,2	95	لا يوجد مخاطرة
20,8	52	يوجد مخاطرة
100	120	المجموع

بين لنا الجدول رقم "26" مخاطرة الإطارات الصناعية بمركب "أفال" في إتخاذ القرارات ، فقد سجلنا نسبة عالية جدا وتمثل ب 95% يصرحون بعدم المخاطرة في إتخاذ القرار بل يطبقون الأوامر و فقط، من الإطارات المركزية أو من مؤسسة السونطراك المركز ، غير أن سجلنا نسبة 5% وهي نسبة

¹ - محمد حسين العجمي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط2، عمان ، 2010 ، ص 235-240

ضئيلة تصرح أنه يمكن للإطارات بالمخاطرة في إتخاذ القرار ولكن يقتصر على بغض الأمور الصغيرة التي لا تكلف الخسائر ، وإنما من أجل سيورة العمل .

حيث أكد "بيتر دوكر" Drucker Peter في مقال صدر له منذ ما يقرب عشرين عاما على " أن التنظيم بشكله الجديد يعد منهجية حديثة كضرورة فرضتها عوامة السوق العالمية لتجاوز السلوكات التقليدية والمفاهيم السابقة في إدارة العمال، وقد عبر على هذا التحول من خلال ما تنبأ به بأن العالم الوظيفي سيتحول من نظام يقوم على غزارة القرارات الفوقية و الإستخدام المفرط للسلطة إلى نظام وظيفي يقوم على إمتلاك المعلومات والمعارف كشكل من أشكال النجاح وإستخدام في هذا النطاق مصطلح "عمال المعرفة" ، Workers Knowledge للدلالة على هذا التحول الجذري. هذا وأن مؤسسة "أفال" أهملت أهمية الكفاءات ليست مجرد دلالة إعتباطية وإنما على أن جوهر أي نجاح وظيفي أو أي بداية لكل الإستراتيجيات التنظيمية الناجحة تكون وفقا لثمين العقول المعرفية والكفاءات التي تشكل محورا مهما في إنتاج الثروة الحقيقية التي تزيد من موقع المنظمة بين كل المنظمات الحديثة¹.

ويشير أيضا أكتوف Actouf إلى حقيقة مفادها انه بالرغم من المستوي التعليمي العالي الذي يتمتع به مسيرو المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية فان أساليب إدارة الموارد البشرية المطبقة في معظم هذه المؤسسات تقوم على تقاليد قديمة جدا ،منها خاصة بروز السلطوية والمركزية كنزعات اساسية تظهر من خلال احتكار سلطة اتخاذ القرار والمعلومات وفي نظام الرقابة الشديد² ، مما ينتج عن ذلك عدم استخدام واستغلال الطاقات والقدرات البشرية في كل المستويات داخل التنظيم مؤيدا إلى خلق جو صراعي ونزاعي يتميز بضعف روح الانتماء والتعاون بين فئة الإطارات .

¹ - قوي بوحنية ، تنمية الموارد البشرية في ظل العوامة ومجتمع المعلومات. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2008، ص 228

² - ليلي بوطمين ، ثقافة المؤسسة ، مرجع سبق ذكره ، ص 25

ومنه فإن المعايير الصارمة والمركزية في المؤسسات الجزائرية العمومية تتنافى ومتطلبات الوضع الراهن قدر معارضتها لمبادئ التسيير الحديث ، ومع ذلك تستمر في الممارسات التقليدية لها التي تؤدي إلى فشل على مستوى تحقيق الأهداف بسبب غياب الاستغلال الامثل للكفاءات وانعدام الفرص لطرح الاقتراحات أو رفض البدائل المقترحة لحلول التي عجزت عن تحقيق التقدم

4.III نمط الإشراف في المؤسسة :

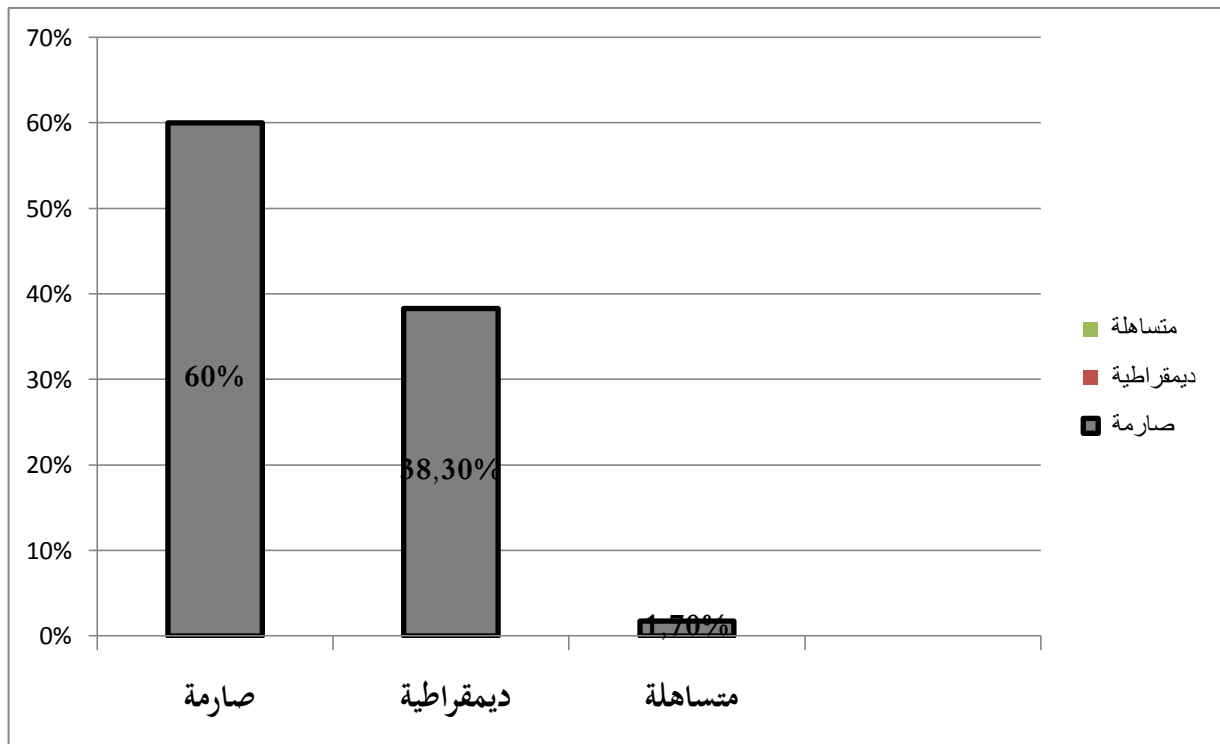
لقد قمنا بتوضيح أنماط الإشراف في الشق النظري وذلك من خلال مختلف نظريات التنظيم ونظريات علم الاجتماع ، من النظرية العلمية للعمل والنظرية البيروقراطية والتي تحت على الصرامة إلا أن نظريات العلاقات الإنسانية خاصة "إلتون مايو" الذي إهتم بالأسلوب المتساهل في الإشراف وذلك من خلال تجربته في مصانع شركة " وسترن إلكتروك "ب هاوثورن كانت تحت إشرافه والعالم "روثلز برجر" ومجموعة من الباحثين في الفترة الممتدة ما بين(1927- 1932) حيث حاول إكتشاف نمط الإشراف الناجع في المؤسسة ، إلى أن نصل إلى الأسلوب الديمقراطي مع بعض النظريات كنظرية عالم الاجتماع "سليزنيك" ومن خلال هذا الجدول أردنا توضيح الأسلوب المتميز والغالب في المؤسسة المدروسة نظرا لأهمية الإشراف خاصة في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

الجدول رقم "26" يوضح صيغة الإشراف التي تفضلونها الإطارات في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	صيغة الإشراف
60,0	72	صارمة
38,3	46	ديمقراطية
1,7	2	متساهلة
100	120	المجموع

¹ - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 ، ص78

من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول "28" تبين أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن الصرامة هي الأسلوب الفعال عند الإشراف مقابل أي جهة معينة ، وتمثل أكبر نسبة 60 % ، أي 5/3 من العينة ككل ، غير أن نسبة قليلة من الإطارات يميلون إلى الأسلوب المتساهل أو اللين في الإشراف ويمثلون 1.7% ، فيرى "ماك ريغور" أن من الأفضل للإطارات أن يستند سلوكهم ونمط إدارتهم على الافتراضات الإيجابية حول الإنسان وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهياكل التنظيمية ويمكن إرجاع دعوات الإدارة بالمشاركة وإعادة تصميم الوظائف وتنمية العلاقات الإيجابية في العمل له¹ ، بينما النسبة المتبقية والتي تمثل 38.3% أي ما تقارب 5/2 من العينة تفضل الأسلوب الديمقراطي في الإشراف.



الشكل رقم "17" : أعمدة بيانية توضح نوعية الإشراف المفضلة عند الإطارات

¹ - السيد الحسيني، علم الاجتماع التنظيم، مرجع - سابق، 139 - 141

فإذا لاحظنا في الشكل رقم "17" والذي يوضح نوعية الإشراف المفضلة عند الإطارات ، نجد أن أكثر من نصف الإطارات الصناعية بمركب "AVAL" والتي تمثل نسبة 60% تجبذ الأسلوب الصارم وهذا دليل على رغبتهم الشديدة في اتخاذ القرارات وسيطرتهم بشكل كامل على الوضع كما يرمز إلى الثقة القيادة لهذه الفئة، وهو دليل على قدرة وكفاءة الإطارات في التحم في الأوضاع عكس الأسلوب المتساهل الذي يدل على الخوف في اتخاذ القرارات ومن المسؤوليات الموكلة لهم ، و أن الأسلوب اللين والذي مثل نسبة ضئيلة جدا 1.70% قد يفشل في كثير من الأحيان وأن الأسلوب الصارم قد يولد الكراهية والعنف بين المشرف و فرقته ، فيميل تقريبا 40 % من الإطارات إلى الأسلوب الديمقراطي ، حيث يرى عالم الاجتماع سلزنيك¹ أنه إذ ما أرادت المؤسسة تحقيق الفعالية و خلق مناخ تنظيمي يتسم بنوع من الحرية والديمقراطية بين الأعضاء، ويقلل من احتمال الروتين والصراع وعدم الرضي الوظيفي، فيجب أن يكون التنظيم نسق تعاوني يضم جماعات متفاعلة وأقسام وعلاقات من أجل بلوغ الهدف المتفق عليه، وذلك عن طريق تحديد الوظائف والمسؤوليات¹. ومنه فإن النمط الديمقراطي يساهم في تحقيق الرضا المهني بين الإطارات ، وكونه يخلق الإحترام والتقدير .

ومنه فإن المخاطرة في إتخاذ القرار ليست معيار لقياس الكفاءة للإطارات الصناعية بمركب "أفال" إذن نؤكد عدم صحة الفرضية الثالثة ألا وهي المخاطرة في إتخاذ القرار ليست معيار أساسي لقياس كفاءة الإطارات الصناعية بمركب "أفال"، وهذا راجع إلى النتائج المتحصل عليها من لدراسة الميدانية ، ذلك أن الإطارات لا يمتلكون السلطة لإتخاذ القرارات حيث تمثل نسبة 85.8 % وهذا دليل على مركزية السلطة بالمؤسسة الجزائرية ، بينما نسبة ضئيلة جدا تمثل 14.2 %، مما تؤكد على إتخاذها لبعض القرارات في المؤسسة والمتعلقة بخصوصية المركب وتكون عن طريق التشاور مابين الإطارات العليا حيث يضع بعض القرارات التي تتماشى وخصوصية مؤسسة "أفال".

¹ - سليمة بوخنان- التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية - مذكرة لنيل ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية - جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة 2007-2008- ص 85.

كما أن أغلبية الإطارات الصناعية لم تخاطرة في إتخاذ القرار نظرا لسياسة المركزية وتمثل نسبة 80% من المبحوثين وجلهم إطارات متوسطة وأخرى عالية ، بينما من يقوم بالمخاطرة هم الإطارات العليا ، ولكن فيما يخص الأمور أو القرارات العادية ، ويرجع هذا إلى تخوف هذه الفئة من الآثار الغير مرغوب فيها في حالة عدم نجاح القرار أو التسبب في خسائر كثيرة ممكن أن تفقده لمنصب ومكانته بين زملاءه وحتى لمؤوسيه ، أو تخصيص لأجره مثلا ، إضافة إلى غياب الشجاعة في اتخاذ القرار، خاصة ونحن بصدد الإشراف الصارم أو البيروقراطي "من أخطأ يدفع الثمن " .

ولعل ما يثير الانتباه هو إظهار مجموعة الإطارات وان كانت قليلة استعدادهم لتبني سلوكيات مغايرة وحديثة ، تتماشى مع مستجدات التسيير الحديث والعقلانية ، إلا أنهم يواجهون مقاومات على مستوى الذهنيات وصدا على مستوى الهرم التنظيمي ، حيث يتخوف الإطارات المسيرة من أي تغيير يشكل خطر على مناصبهم في السلطة

بل ولحد اليوم يبقى التغيير على مستوى الخطاب الرسمي فقط ، طالما ينقل الواقع صورة معاكسة للأنماط التسيير الحديث ، أي أن التجارب الصناعية عبارة عن تقليد Imitation وتبني النمط السائد في بلدان اخري ليس بالسهل بل يجب مراعاة خصوصيات المجتمع والمؤسسة ، وهذا ما أشار إليه مينزبرغ "Mintzberg" وهو مختص في التسيير أن عملية التغيير ترتبط بحجم وعمر المؤسسة فيمكن أن يكون سهلا في المؤسسات الصغيرة بينما يصعب في المؤسسات الكبيرة لأنها تصطدم بمقاومة الأفراد ، هذا الواقع يفسر الوضعية الغير مرضية بسبب استمرار تبني المسييرين لنمط ثقافي تقليدي سلطوي يظهر من خلال سلوكياتهم وموافقتهم على التصلب والمركزية وكذلك ضعف التأهيل للإطارات المتوسطة وهذا عائق لطريق النمو¹ .

¹ -Mintzberg ,le management, voyage au centre des organisations ,les editions d'organisation, 1999, canada, p 301

استنتاج حول معطيات الدراسة الميدانية :

إن تعرضنا للإطار النظري للدراسة هو مجال لبلورت الإشكالية وطرحها من خلال مختلف النظريات العلمية والتصورات والبحوث النظرية والميدانية ، والذي من خلالها تناولنا موضوع " معايير قياس كفاءة الإطارات الصناعية " أو المعايير المتضمنة في البحث من الشهادة العلمية والخبرة المهنية والمخاطرة في إتخاذ القرار، ومن خلال دراستنا الميدانية تمكنا من إختبار الفروض التي كانت منطلقا لدراستنا . وقد حددنا موضوعنا بإشكالية محورية تسعى إلى الكشف عن معايير قياس الكفاءة ، وقد تفرعت منها عدة أسئلة فرعية ، تمثل بعدا من أبعاد الدراسة ، وهنا سنعرض النتائج التي توصلنا إليها بعد قيامنا بهذا البحث ومعرفة مدى صدقها الإمبريقي لفروضها ثم مناقشة النتائج المتوصل إليها:

1. الوضعية السوسيو-ديمغرافية للإطارات الصناعية :

✓ إن أغلبية الإطارات الصناعية بمركب "أفال" هم إطارات نسوية تقدر نسبتهم ب 60.8% ، لا سيما في مستوي التأطير والإدارة ، مما يؤكد قدرة المرأة الإطار في التحكم والقيادة ، ووصولها إلى درجات عالية في السلم التنظيمي ، كونها تشغل عدة مناصب مختلفة "رؤساء أقسام ، والمصالح .. الخ فهدفها يتمثل في تحقيقها الإستقلالية المادية وقدرتها على تحقيق التنمية الإقتصادية في المؤسسة وفي المجتمع الجزائري ككل .

✓ تتمحور أعمار الإطارات الصناعية في المركب على الفئة الشبابية أو ما تسمى بالفئة النشطة والتي تتراوح أعمارهم ما بين 20 سنة إلى 30 سنة، ومن 30 سنة إلى 40 سنة، إذ أنهم يمثلون نسبة كبيرة تقدر ب 75.8%، بينما النسبة الضئيلة للإطارات تمثل 24.2% ومعظمهم يمثلون فئة الإطارات العليا نظرا لأقدميتهم في المؤسسة وكونهم عاشوا مرحلة تأسيس المركب .

✓ تبين نتائج التحقيق في الحياة الإجتماعية للإطارات أن أكثر من ثلثي العين ، 3/2 متزوجون ، و، عامل الإستقرار هنا هو الدافع الرئيسي لتحفيز الإطار في المؤسسة .

استنتاج حول معطيات الدراسة

✓ إن الإطارات الصناعية بمركب "أفال" ينحدون من أصول إجتماعية متنوعة حسب مهنة الأباء ، فنجد أغلبية العينة يعبرون عن الفئة الراقية منها " أطباء ، مديرين ، مهندسين ... الخ " بينما الأقلية من الفئة المتوسطة ، أما إنحذارهم لمهنة الأمهات فنجد أن معظم أمهات الإطارات الصناعية ماكثين في البيت وظيفتهم الأساسية التنشئة الإجتماعية ، ويمثلون نسبة 70 % ، بينما الفئة الموظفة فهي قليلة وهذا راجع إلى المرحلة التاريخية التي عاشتها المرأة الجزائرية في الثمانينات والتسعينات، حيث كان الإهتمام من طرف الأقلية من الإبنات بمواصلة تعليمهم.

✓ إستنتدا إلى المعطيات التي جمعناها، فإن أغلبية الإطارات تتراوح أقدميتهم في المؤسسة ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات، مما يوضح إمتصاص الدولة من خلال سياستها التوظيفية لحاملي الشهادات الجامعية الحديثة العهد ، أما بالنسبة للوضعية الإقتصادية والإجتماعية والمهنية للإطارات الصناعية ، في الفترة التي أجرينا فيها البحث 2014-2016 هي وضعية إقتصادية جيدة مقارنة بأوضاع مضت ، فمن حيث الأجر فهو جيد حيث يتراوح ما بين 50000 دج إلى 100000 دج للإطارات المتوسطة ، ومن 100000 دج فما فوق بالنسبة للإطارات السامية ، مما تؤكد هذه النسب على رفاهية المستوى المعيشي بالنسبة للإطار الصناعي الجزائري بمؤسسة السونطراك .

كما أن توزيع الأجر للإطارات الصناعية يتحدد بمعيار الخبرة المهنية والأقدمية في المنصب والدرجة ، وتمثل هذا المعيار عند غالبية الإطارات حيث يمثلون نسبة 77.5 % ، إضافة إلا الشهادة العلمية والعلاقات الإجتماعية بنسب ضئيلة .

2. إستنتاج الفرضية الأولى :

التي مفادها " أن الشهادة العلمية ليست معيار لقياس الكفاءة للإطارات الصناعية " ✓ تبين أن جل الإطارات الصناعية بمركب "أفال" هم خريجي التعليم العالي وحاصلين على شهادات جامعية بدرجات مختلفة ومتنوعة فأغليبتهم حاصلين على شهادة bac+ 5

بمعدل 60 %، أما الفئات المتبقية فهي تحدد من " بكلوريا + 3 سنوات إلى بكلوريا + 8 سنوات " مما يسمح لهم مستواهم بشغل الوظائف بكفاءة عالية يساهمون من خلالها في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة وتحقيق التنمية الاقتصادية للجزائر عامة.

✓ توظف الإطارات الصناعية بمركب "أفال" يتم عن طريق مسابقات التوظيف التابعة لوكالة التشغيل بوهران ، وبعد الإلتحاق بالمناصب وتعيينهم ، فإن أغليتهم يندمجون بسهولة ويتكيفوا مع بيئة العمل ويمثلون نسبة 63.3 % .

✓ تعتبر الشهادة العلمية المعيار الأساسي للتوظيف للإطارات الصناعية بمركب "أفال" خاصة ونحن بصدد التسيير بالكفاءات ، إضافة إلى الخبرة المهنية طيلة فترة العمل ، فكلاهما ضروري في التوظيف والحصول على المناصب القيادية ، إلا أن الإطارات ذوي الخبرة هم أكثر دراية وكفاءة لما تحملونه من معارف ، وقدرات والتي تساعد الإطار في العمل في وظيفته و بكفاءة عالية جدا ، إضافة إلى الأجور التي تتحدد الزيادة فيها حسب الخبرة المهنية والأقدمية ، .

ومنه يمكن أن نستنتج من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأهل العلمي لفئة المدروسة بمركب "أفال" عدم صحت الفرضية الأولى ذلك أن الشهادة العلمية ليست معيار الأساسي لقياس كفاءة الإطارات الصناعية .

3. إستنتاج الفرضية الثانية :

التي مفادها " أن الخبرة المهنية معيار لقياس الكفاءة للإطارات الصناعية "

✓ إعطاء مؤسسة "أفال" أهمية كبيرة للتكوين والتربص لإطاراتها الصناعية ، وذلك من أجل التكيف مع الوضعيات المهنية الجديدة ، وإكتساب المعارف والخبرات ، حيث إستفادة أغلبية العينة منه، تقدر بنسبة 72.5 % .

✓ من خلال معطيات الدراسة الميدانية تبين لنا أن جل الإطارات الصناعية بالمركب "أفال" تحصلوا على الدورات التكوينية ، لتطوير معارفهم وتنمية سلوكياتهم وإكتساب التقنيات

الحديثة والتي تسمح لهم من خلالها في المشاركة في الترقية بالمؤسسة ،فحددت الفئة الغالبة من حيث عدد مرات تكوينها بأكثر من ثلاث مرات ، وتمثل نسبتهم بأكثر من نصف العينة ، إلا أننا لاحظنا تذبذبات في آراء المبحوثين حول عدالة المؤسسة في توزيع هذه التربصات فتارة عادلة وتارة أخرى العكس .

✓ تحدد نظرت الإطارات الصناعية حول كفاءة الإطارات المكونة لهم ، أن لهم كفاءة عالية تسمح لهم بتلقين برامج التكوين فهم أخصائيين وخبراء في الميدان .

✓ تعتبر الندوات هي الأسلوب التكويني الناجح في نظرة الإطارات الصناعية لمركب "أفال" وهذا نظرا لدورها الإيجابي والفعال، إضافة إلى المحاضرات والملتقيات ، كما أن الهدف الأساسي من تكوين الإطارات الصناعية وحسب رأي الأغلبية هو إكتساب معارف جديدة وإحداث تغيرات للفرد والرفع من مستواه وإكسابه لخبرات علمية .

إن الهدف من الترقية في نظر الإطارات الصناعية تختلف باختلاف إهتمامات الأفراد فنجد الأغلبية يتوجه في رغبتهم في الزيادة في الدرجة وبالتالي الزيادة في الأجر ، لذا فإن الإطارات يتنافسون فيما بينهم للحصول عليها ، والإمميزات التي تأتي مت جرائها ، إلا أن معايير الترقية بمركب "أفال" يعتمد على الأقدمية في المنصب ، حيث يفقده غالبية الإطارات الصناعية في المؤسسات الإقتصادية للمكانة الإستراتيجية ، مما يتولد عنه انقسامات داخلية حيث يجري التمييز بين الإطارات ذوي الشهادة وأهل الخبرة والأقدمية مما يتشكل هذا التصلب داخل المؤسسة أحيانا كثيرة عائقا أمام عمليات الحراك الرأسي ، الأمر الذي يمنع التحضير الصحيح والفعال للإطارات ذات القدرة والكفاءة واستفادتهم من الترقية مما يؤهلهم لتولي مناصب المسؤولية وممارسة الوظيفة القيادية، فتكون مكانته بفضل شهادته الجامعية كقاعدة أساسية ، ثم ترتفع وتعلوا بالخبرة المهنية المكتسبة خلال سنوات العمل و من خلال ما ذكرناه يمكن أن نستنتج صحة الفرضية الثانية ألا وهي أن الخبرة المهنية لفئة الإطارات الصناعية بمركب "أفال" هي المعيار الأساسي لقياس كفاءة الإطارات الصناعية .

4. إستنتاج الفرضية الثالثة :

- التي مفاذاها " أن المخاطرة في إتخاذ القرار معيار لقياس الكفاءة للإطارات الصناعية "
- ✓ يتبين لنا من خلال البيانات الإحصائية للدراسة الميدانية التي تبرز مواقف الإطارات الصناعية بشأن فرص ممارسة السلطة في إتخاذ القرار ومدى مشاركتهم فيه ، وسياسة المؤسسة في إتخاذه : أن الإطارات بمركب "أفال" لا يمتلكون السلطة لإتخاذ القرارات حيث تمثل نسبة 85.8 % وهذا دليل على مركزية السلطة بالمؤسسة العمومية الجزائرية ، بينما نسبة ضئيلة جدا تمثل 14.2 %، مما تؤكد على إتخاذها لبعض القرارات في المؤسسة والمتعلقة بخصوصية المركب .
- ✓ تصرح أغلبية الإطارات الصناعية بعدم المخاطرة في إتخاذ القرار نظرا لسياسة المركزية وتمثل نسبة 80% من المبحوثين وجلهم إطارات متوسطة وأخرى عالية ، بينما من يقوم بالمخاطرة هم الإطارات العليا في المركب ولكن في الأمور والإنشغالات البسيطة ذلك أ، القرارات الكبرى منطلقها مركز مؤسسة السونطراك الأم بالجزائر العاصمة .
- ✓ نلاحظ أيضا أن هناك تنوع في الإشراف لدي الإطارات بين الأسلوب الصارم البيروقراطي، والأسلوب الديمقراطي ، والمتساهل ، ويصب التفضيل على الأسلوب الصارم من أجل السيطرة على الأوضاع العامة للمؤسسة .
- بل ولحد اليوم يبقى التغيير على مستوي الخطاب الرسمي فقط ، طالما ينقل الواقع صورة معاكسة للأنماط التسيير الحديث ، أي أن التجارب الصناعية عبارة عن تقليد Imitation لا يأخذ بعين الاعتبار خصوصية المجتمعات ، لأنها تصطدم بمقاومة الأفراد ، هذا الواقع يفسر الوضعية الغير مرضية بسبب استمرار تبني الميسيرين لنمط ثقافي تقليدي سلطوي يظهر من خلال سلوكياتهم ومواقفتهم على التصلب والمركزية وكذلك ضعف التأهيل للإطارات المتوسطة وهذا عائق لطريق النمو .
- و منه نستنتج عدم صحة الفرضية الثالثة ألا وهي إتخاذ القرار والمخاطرة فيه لفئة الإطارات الصناعية ليست معيار الأساسي لقياس كفاءة الإطارات الصناعية بمركب "أفال".

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع لموضوع " معايير قياس كفاءة الإطارات الصناعية بسونطراك وهران بمركب "أفال" حاولنا الكشف عن المكانة التي تحتلها هذه الفئة أو النخبة في المجتمع الجزائري فتطرقنا إلى تحديد خصائص أفراد العينة وهويتهم، وذلك بالتطرق إلى المعطيات السوسيو ديموغرافية الأساسية كالجنس مثلا فأغلبية الإطارات الصناعية بالمركب هم إطارات نسوية، مما يؤكد قدرة المرأة الإطار في التحكم والقيادة و الإدارة، ووصولها إلى درجات عالية في السلم التنظيمي، مساراتهم التعليمية، المنصب، وكذا دراسة الوضعية العائلية، كذلك تخصصاتهم والظروف التي أحاطت بإلتحاقهم بعالم الشغل والنشاط المهني بصفتهم إطارات صناعية، واتخاذ القرارات في المؤسسة وكيفية التصرف فيها، مما استخلصنا معيارا حسبناه تغير مع وقت مضى لبروز ما هو جديد يوافق النظريات الحديثة للتسيير والإدارة الفعالة والناجحة وهو الخبرة المهنية "الأقدمية" في المؤسسة كونه معيارأساسي لقياس الكفاءة المهنية لفئة الإطارات الصناعية بمركب "أفال"، نظرا لسنوات التي قضاها الإطار في المنصب وما إكتسب من مهارات وسلوكات وكفاءات خلال سنوات العمل، والتي تمنحهم الدراية والمهارة، وخاصة عن طريق التكوين الذي بدوره يساهم في التأهيل الفرد وإعدادة، خاصة لما تكون العملية التكوينية تكون تحت إشراف أهل الخبرة والتخصص في الميدان، فتدعمهم وتساعد في تطوير معارفهم وتنمية كفاءاتهم، وتنقلهم في مختلف الوظائف، والتي تسمح لهم من خلالها في المشاركة في الترقية بالمؤسسة، فإن الإطارات يتنافسون فيما بينهم للحصول عليها.

كما أننا لا نقلل من شأن الإطارات ذوي الشهادات العلمية التي بدورها تلعب عنصر جوهريا في التوظيف، خاصة أن الشهادة المحصلة عليها من جامعة تهتم بمعايير الجودة والنوعية من أجل تزويد مؤسساتنا الصناعية والتربوية وغيرها بمخرجات يحملون كفاءات مهنية تسمح لهم بالتحقيق النجاح والتطور.

وما يشير إليه مؤسساتنا الراهنة هو ضرورة الاعتراف بالإطارات ذو الشهادات الجامعية في المؤسسات العمومية كمجموعة مهنية ، لها موقعها ودورها ، ولعل هذا ما يفقده غالبية الإطارات الصناعية في المؤسسات الاقتصادية هو المكانة الإستراتيجية، رغم أن هناك مجموعة من الإطارات وان كانت قليلة تظهر استعدادهم لتبني سلوكيات مغايرة وحديثة ، تتماشى مع مستجدات التسيير الحديث والعقلانية ، إلا أنهم يواجهون مقاومات على مستوى الذهنيات وصدا على مستوى الهرم التنظيمي ، حيث يتخوف الإطارات المسيرة من أي تغيير يشكل خطر على مناصبهم في السلطة.

ولإن الإطارات الصناعية الجزائرية تلعب دور الباحث أو القيادي أو المشرف الذي يقوم بحل المشكلات التي تعيق السير الحسن للمؤسسة، أو على المستوى الإجتماعي بإهتمامه بالظروف الإجتماعية السائدة داخلها، والإلتزام بضرورة التحرك الجماعي المنظم ، والذي يعد حتمية ضرورية حيوية بالنسبة لمكانتهم ومصيرهم، أو على المستوي القيادي ، و من أجل الحفاظ على بقاءها وتجاوز التحديات التي تفرضها البيئة الاقتصادية المعاصرة والميزة التنافسية ، ولأن المؤسسة الصناعية العصرية أصبحت تحتاج أكثر فأكثر إلى الإطار الذي يقوم بالمبادرة، وأخذ القرار وتحمل المسؤوليات على درجة عالية من الوعي والتأهيل ، التي تساعد في تحقيق أداء وظيفي ومميز ، فاعتمدت على معايير خاصة، على ضوءها تتخذ القرارات، وترتبط المعايير بهدف التقييم أداء الأفراد ، ونتيجة لذلك تباينت المعايير التي يمكن من خلالها قياس الكفاءة المهنية .

إلا أننا ومن خلال دراستنا الميدانية نستنتج أن البعد القيادي أو الإشرافي للإطارات الصناعية يمثل إستمرارية للمشرفين عليهم أو الإطارات المتوسطة والبسيطة في إعطاء الأهمية والقيمة لأصحاب الخبرة وكبار السن، لأنهم لا يمتلكون السلطة لإتخاذ القرارات ، وهذا دليل على مركزية السلطة بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وغياب المخاطرة وهذا ما يؤكد عدم تمتع إطاراتنا بالثقافة الصناعية التي تظهر جليا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما ، خاصة لدى فئات الإطارات المتوسطة

والبسيطة ، بينما نجد نسبة ضيقة من المخاطرة عند الإطارات العليا في المركب تخص القرارات الإستراتيجية، لكن ذات طابع تشاوري منطلقه مركز مؤسسة السونطراك الأم بالجزائر العاصمة.

وهنا نؤكد صحت نظرية أكتوف Actouf كون المستوي التعليمي العالي الذي يتمتع به مسيرو المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية في أساليب إدارة الموارد البشرية المطبقة في معظم هذه المؤسسات تقوم على تقاليد قديمة جدا، منها خاصة بروز السلطوية والمركزية كنزعات أساسية تظهر من خلال احتكار سلطة اتخاذ القرار والمعلومات، مما ينتج عن ذلك عدم استخدام واستغلال الطاقات والقدرات البشرية في كل المستويات داخل التنظيم مؤيدا إلى خلق جو صراعي ونزاعي يتميز بضعف روح الانتماء والتعاون بين فئة الإطارات .

المراجع باللغة العربية:

أولاً- الكتب:

- 1) إبراهيم أبراش، علم الاجتماع السياسي ، ط 1 ، دار الشروق ، عمان ، 1998
- 2) ابن منظور في لسان العرب ، دار الجيل ، بيروت ، المجلد الخامس ، 2000
- 3) أحمد القطامين عطا الله، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 1996
- 4) إسماعيل القزاز، التطبيق العملي للمواصفة إيزو 9001 نسخة 2008 ، دار دجلة، عمان، 2009.
- 5) إسماعيل علي سعد، نظرية القوة مبحث في علم الاجتماع السياسي، دار المعرفة الجامعية ، د تا
- 6) إلتون مايو ،المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية ،تر:إدريس، دار الفكر العربي ،القاهرة ، 1955 .
- 7) أيمن أبو الروس ، كيف تكتب بحثاً ناجحاً ، 25 خطوة لإعداد البحوث والرسائل الجامعية ، دار الطلائع للنشر والتوزيع ، د ت ، د- ط
- 8) برعي محمد جمال ، التدريب والتنمية، عالم الكتب ، القاهرة ، 1973
- 9) بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009
- 10) بن خويا إدريس، فعالية التقويم البيداغوجي ودو في تقييم المادة المعرفية ، دط ، دت.
- 11) بوغزالي إلياس، الكفاءة مفاهيم ودراسات، ط4، دمشق، دن، 2002

قائمة المصادر والمراجع

- 12) ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
- 13) جاسور، ناظم عبد الواحد، موسوعة علم السياسة، دار مجد اللاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004،
- 14) جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة للنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، سنة 2005
- 15) جون باكسن، وسيريل مورغان، نظرية التنظيم المنظور كلي للإدارة، تر: خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988
- 16) جيرى ل - جراي : الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس. تر: وليد عبد اللطيف هوانة، الإدارة العامة للمكتبات، الرياض، ب ط، 1988
- 17) حمدي أمين عبد الهادي، نظرية الكفاءة في الوظيفة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1962
- 18) الخطيب "رداح" والخطيب "أحمد"، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2006
- 19) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، الأردن، 2000
- 20) دليل الدراسات العليا، نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين في الطور الثالث، التأهل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج
- 21) دليل الدراسات العليا، نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين في الطور الثالث، التأهل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج - جامعة قسنطينة، ماي 2013
- 22) دليل ل م د، المركز الجامعي، والشيخ العربي التبسي، سنة 2008، 2009

- (23) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998-1999
- (24) ريمون بودون ، مناهج علم الاجتماع ، تر هالة شبرون الحاج ، منشورات عويدات ، بيروت ، باريس ، 1982
- (25) زرزوني جهيدة ، الوضعية السوسيو مهنية للمرأة الإطار، الإطارات الصناعية ، شروط تكوين نخبة حديثة ، منشورات CRASC ، دفاتر المركز رقم 09 - 2005
- (26) زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الإجتماعي، مطبعة السعادة ، ط2، 1974
- (27) ساعاتي أمين ، ادارة الموارد البشرية من النظرية ...الى التطبيق ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1988
- 1988 حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ،مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر 2004
- (28) سعاد نائف برنوطي ، ادارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد" ، دار وائل للنشر ، ط2، سنة 2008
- (29) سليم العايب ، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه ، علم الاجتماع ، جامعة يوسف بن خدة ،الجزائر ، 2006-2007
- (30) سليمة بوخنان،التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية ،مذكرة لنيل ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ،جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة 2007-2008
- (31) السيد الحسيني، علم اجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،1994
- (32) سيد مرسى بدر ، الإيديولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ب ط ، 2000
- (33) شبل بدران وكمال نجيب، التعليم العالي وتحديات المستقبل ،دار الوفاء لدار الطباعة والنشر، الإسكندرية ، ط1 ، 2006

- 34) صلاح الشناوي، غدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية بيروت، ب ط، 1973
- 35) طلعت إبراهيم لظفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1993
- 36) عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، 1974
- 37) عبد الباقي "صلاح الدين" ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
- 38) عبد الرحمان أبو المجد رضوان ، التعليم العالى الخاص ، والواقع وتحديات المستقبل ، عالم الكتب ، ط1 ، القاهرة ، 2006
- 39) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إرادة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ب ط ، 1999
- 40) عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ب ط ، 2003
- 41) عبد الله محمد عبد الرحمان ، علم الاجتماع التنظيم ،النشأة والتطورات الحديثة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط1، 1999
- 42) عصمت عبد الكريم خليفة، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن ، 1981
- 43) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980

- 44) علي سعيدان ،بيروقراطية الإدارة في الجزائرية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ،الجزائر ، 1981
- 45) علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، منهج تحليلي ، القاهرة ، ب ط ، 1975
- 46) عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر، ط 1, 2003
- 47) عنصر العياشي ، النخبة الصناعية في الجزائر دراسة حالة للإطارات مركب الصلب والحجار ،مركز البحوث الأنتروبولوجية والإجتماعية والثقافية ،وهران ،الجزائر ، 2002
- 48) عنصر العياشي، الإطارات الصناعية: مسارات وتمثلات ، مواقع وأدوار ، منشورات crack ، دفاتر رقم 02-2001
- 49) عيساوي عبد الرحمان ، علم النفس والإنتاج ، دار النهضة العربية ،بيروت 1982
- 50) فاطمة الزهراء بوكرمة ،الكفاءة مفاهيم ونظريات ،الجزائر ،دار الهومة ، د ط ، 2008
- 51) فرح موسي الرهني و على مصطفى الشيخ ، مبادئ البحث التربوي ، الدار العربية للطباعة والتوزيع ، بيروت ، 1987
- 52) فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1982 ، ب ط
- 53) القروي محمد قاسم ،نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر ، عمان 2000
- 54) قوي بوحنية ، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2008
- 55) كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7 ، جامعة بسكرة، جوان، 2010

قائمة المصادر والمراجع

- 56) ليلي بوطمين، الاتصال والثقافة التنظيمية، تسيير الكفاءات -الاتصال والقيادة في المؤسسة، مركز الوطني للبحث في الانتروبولوجية الاجتماعية والثقافية منسق العياشي عنصر، وهران، 2005 .
- 57) محمد الشماع (محمد خليل) ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ، 1999
- 58) محمد أنس قاسم جعفر، مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1989
- 59) محمد بوعلاق، الموجه في الإحصاء الوصفي والإستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية ، دار الامل للطباعة والنشر، 2009
- 60) محمد جعفر قاسم ، نظم الترقية الوظيفية العامة وأثرها في فعالية الإدارة ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1973
- 61) محمد حسنين العجمي ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط2 ، عمان ، 2010
- 62) محمد علي محمد ، مجتمع المصنع دراسة علم الاجتماع التنظيم ،الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية ، 1980
- 63) محمد علي محمد ، مقدمة في البحث الاجتماعي . دار النهضة العربية ، القاهرة، ب ط ، 1983
- 64) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1988
- 65) محمد ماهر عليش - إدارة الموارد البشرية - وكالة المطبوعات - الكويت - 1975
- 66) محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004

قائمة المصادر والمراجع

- 67) مراني حسان، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسة الاقتصادية العمومية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع العمل، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم الاجتماع، 2006-2007
- 68) مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1 ، مؤسسة الوراق، عمان ، 2001
- 69) مصطفى خليل الكسواني و آخرون، إدارة التعلم الصفي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005
- 70) مصطفى عشوي ،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992
- 71) معنيا خليل عمر، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر، الأردن، ط1، سنة 2005
- 72) ملاي الحاج مراد ، العمال الصناعيون في الجزائر ، تمثلات وممارسات ، دراسة ميدانية بثلاث مؤسسات بمنطقة طرارة ، أطروحة دكتوراه ، دولة في علم الاجتماع ، جامعة وهران ، 2005
- 73) مهدي حسين زوليق ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2001
- 74) مهدي زويلف و علي العضاليلية، إدارة المنظمة نظريات و سلوك، دار مجدلاوي، الأردن، 1996
- 75) موريس إنجلز ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية ، تر بوزيد صحراوي ، دار القصبية الجديدة ، الجزائر، ط 2، 2005

- 76 مؤيد أسعد حسين دناري، تطوير مهارات التفكير الإبداعي ، عالم الكتب الحديث ، ط 1 ، 2008 الأردن
- 77 مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظرية ، الهيكل والتصميم ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000
- 78 ميراني حسان ، محاولة من اجل تحديد بعض عناصر الأساسية المكونة لهوية الإطارات ، CRASC ، الإطارات الصناعية ، شروط تكوين نخبة حديثة ، رقم 09 ، وهران ، 2005
- 79 ميراني حسان ، الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات ، في عنصر العياشي ، الإطارات الصناعية ، مواقع ، أدوار ، مسارات ، تمثلات ، منشورات CRACK ، دفاتر المركز رقم 02، 2001
- 80 هريبت كندلر ، صانع إتخاذ القرار ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، السعودية ، 2004
- 81 الهواري السيد الإدارة ، الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين الشمس ، مصر ، 2002
- 82 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، قواعد التنظيم والتسيير البيداغوجي ، كيفية التقييم والانتقال لليسانس والماستر ، جامعة ابو بكر بلقايد ، ديوان ال مطبوعات الجامعية ، تلمسان ، 2009
- 83 وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي ، تقييم مدى تنفيذ جهاز دعم الإدماج المهني (DAIP) ، التجمع الجهوي لولايات الوسط ، جويلية ، 200
- 84 وليم روث :تطور نظرية الإدارة ، ت عبد الحكيم الخزامي ، اترك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ب ط ، 2001 .

ثانيا- الجرائد والمجلات :

الجرائد:

الجريدة الرسمية رقم 13، مارس 1985، المادة 71 إلى المادة 85 من المرسوم 71- 85 المؤرخ في 23 مارس المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي للموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية.

المجلات:

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978
2. إبراهيم عاشوري ، حمزة غربي ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، عدد 10 ، ،الجلفة ، 2012.
3. عبد العزيز شرابي ، المؤسسة العمومية في الجزائر بين التخطيط المركزي وإقتصاد السوق" ، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية، عدد 04 ، 1993
4. عبد الفتاح بوخمخم ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، جوان 2001
5. كمال منصور ، سماح صولح ، تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ،مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية ، جامعة بسكرة ، العدد 07 ، جوان، 2010
6. مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا عدد 5 ، جامعة شلف ، 2006

7. موساوي زهية ، خالدي خديجة ، نظرية الموارد و التجديد في تحديد إستراتيجي للمنظمات ، الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز ،مجلة الباحث ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة ورقة ، مارس 2005
8. موساوي زهية وآخرون،التسيير بالكفاءات ،نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات ،مداخلة ضمن المؤتمر الدولي الخامس حول إدارة المعرفة ،جامعة الزيتونة ،الأردن ، 2005
9. مهديد فاطمة الزهراء، قبائلي أما، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، بيوم 2012/02/22/21 ،الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr48698.html>

ثالثا- المذكرات:

1. أبو القاسم حميدي ،تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ،مذكرة ماجستير ، كلية الاقتصاد تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر، 2003-2004
2. بن عيسى محمد المهدي ،ثقافة المنظمة ،رسالة دكتوراه ،قسم علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، غير منشورة ، 2006-2005
3. بوزيدي رجاء ، النخبة النسوية بين الواقع السوسيوثقافي ومتطلبات التنمية ، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع ، تخصص تنمية بشرية ، جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان ، الجزائر، 2015
4. بوراش شافية- سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة (2005-2007) مذكرة ماجستير في العلوم السياسية -جامعة الجزائر، 2008

5. خيراني نور الدين ، الإطارات في المؤسسة الصناعية ، مذكرة ليسانس ، تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم ، جامعة السانبا وهران ، مركز البحوث الاجتماعية و الانتروبولوجية ، سنة 200/2006
6. سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2007/2006
7. سليم العايب ،هندسة تسيير الاطارات بالمؤسسة الصناعية ،أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ،تنظيم وعمل ، جامعة يوسف بن خدة ، الجزائر ، 2007-2006
8. سليمة بوخنان، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية ، مذكرة لنيل ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة 2008-2007
9. شافي فدوى عمرية ، كفاءة المقاول في تطوير المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير بكلية العلوم الاقتصادية ،جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، 2011/2010 .
10. شليل عبد اللطيف ، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه بكلية علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ، بجامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان 2009/2008.
11. محمد المهدي حسان، الإطار بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996
12. ميراني حسان ،الهوية المهنية والاجتماعية لفئة لإطارات في المؤسسات الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2007/2006

رابعاً- الملتقيات:

1. الداوي الشيخ ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقة ، 2004.
2. براق محمد و رابح بن الشايب ، تسيير الكفاءات و تطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقة ، 2004.
3. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، ورقة ، 2004.

المراجع باللغة الفرنسية:

Ouvrages:

1. A.Beltas, Le processus de prise de décision managériale en avenir incertain, IN, vers une nouvelle culture managériale, Ministère de la restructuration industrielle et de la participation, opu, 1996
2. Annick haegel, la boîte à outils des ressources humaines, édition Dunod , paris , 2012.
3. Bachy (J.P): les cadres en France, Acollin, Paris, 1971, p 05.
4. belaidoud "M", Gestion stratégique de l' entreprise, O PU ,Alger , 1987
5. Belazdia « AK »: les cadres techniques « ,Revue de Bates et critiques , centre National d'études et d'analyses pour la planification , Alger,1984 ,p 95.

6. Beranger (D) et autres ; les formation gestion de l'entreprise , ED Nuibert Gestion , paris , 1991
7. Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines , 4ème édition, édition vuibert, paris, France, 2001
8. Bernoux(Philippe),la sociologie des organisations, Ed du seuil, Paris,1985
9. Bouyacoub" A", La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, vol.1, Alger, OPU, 1987
10. Boyer (luc).Equiley (noél).organisation théories et application, et organisation, paris
11. Carlo Parietti-« Les cadres en Europe rt leurs syndicats au 21 éme siècle – 2 éme éditions – Bruxelles- 2009
12. Cécile dejoux, Gestion des compétences et GPEC, 2 edition ,dunod ,paris ,2013
13. Cécile Maillard, France , Social , La semaine de l'industrie publié Le 30/03/2015 À 14h44
14. Chafika Dib Marouf, rapports sociaux, rapports matrimoniaux et condition féminine en Algérie, insaniyat, revue algérienne d'anthropologie et scienc), familles d'hier et d'aujourd'hui, N°04-Janvier-Avril, 1998. (Vol.11,1), Centre de recherche en anthropologie Sociale et culturelle, Oran, Algérie
15. Chassang "G" et autre, stratégie et esprit définisse éd Economica, paris, 2000
16. Chevalier (J) », Ed, Dunod, « Organisation administration de l'entreprise » , PARIS,10EME Ed , 1996
17. Christophe Parmentier, Fouad Arfaoui, Tout savoir pour e-former, 2ème tirage, éditions d'organdisations, pris, France, 2002

18. Collectif EPBI – Diriger M. Belaid – Guide pratique pour la gestion des ressources humaines – Editions – Pages Bleus internationales, Alger – 2009
Culture et gestion en Algérie, groupe léger et léger, Paris, éditions, Harmattan.1997.
19. Crozier(M),Freiberg (E),L'Acteur et le système ,Ed, du seuil, Paris ,1977
20. Dimitrie weisse- pierre morin – pratique de la fonction personnelle – les éditions d'organisation – paris – 1982 .
21. Doublet (J) et Passeleq (O), les cadres, Collections que sais-je? P.U.F, Paris, 1973
22. E .H .Fasla-l'évaluation des compétences-formations en entreprise- DENIX Sebdou, Mars.2012
23. G. Roux (G), les cadres, ed. La découverte, Paris, 1983, p 08.Gille Ferréolot, Dictionnaire de sociologie, Paris, Armand Colin, 2004
24. Georges Benguigui – La sélection des cadres – revue de sociologie du travail – 3/81 – 23 eme année – Juillet – septembre – 1981
25. Guerid Djemal- Femmes travail rt société à toujours le dernier mots ,in femmes et développement- actes de l'atelier – Oron – CRASC – Aout- 1995
26. Hadj Hassene (F): contribution à une réflexion sur les cadres en Algérie, D.E.A, institut de sociologie, d'Alger, 1983
27. Jaquin (M), les cadres de commerce et de l'industrie, Acollin, Paris 1955
28. Jean Guyot. le recrutement méthodique du personnel. Entreprise moderne.paris.1979
29. Jean Pierre Citeaux- Gestion de ressources humaines – 4^e Edition Dalloz – paris – 2002

30. Jean-marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, édition vuibert, paris, France, 1999
31. Jués Jean Paul - Les Cadres en France - Que -sais - je?- P.U.F -1999
32. Lafaye (C) : La sociologie des organisations, Ed Nathan, Paris, 1996, P. 12/13 Redjem " N" ,L'entreprise publique algérienne, Alger, OPU ,1987
33. Lakhdar sekiou - Gestion du personnel - les éditions d'organisation - 1990
34. Roger Aim ,L'essentiel de la théorie des organisations , Gualino éditeur, EJA , paris , 2006
35. Roger Aim , l'essentiel de la théorie des organisations ,gualino éditeur , EJA, paris ,2006
36. Roland Foucher, Normand Petterson, Abd lhadi Naji, Répertoire de définitions :Stroobants M - savoir/faire et compétences au travail une sociologie de la fabrication des aptitudes, éditions de l'université de, Bruxelles ,1998
37. S. Madeline Lavocgie, les cadres et l'examen psychologie, Paris, Dunod économie, 1970
38. Spielman (M): quel avenir pour les cadres, l'encadrement dans l'entreprise de Domain, Edition l'Harmatan, Paris 1997.
39. Tywoniak « S »,le modèle des ressources et compétences, un nouveau paradigme pour le management stratégique,7 ème, conférence de l'amis, Louvain-la nauve mail 1998

Dictionnaires:

1. Gille Ferreol , Dictionnaire de socioàlogie, Paris, Armand Colin, 2004
2. Jean Yves Capul, Olivier, Dictionnaire d' economie et sciences sociales , hatier , Paris ,juin , 2005

Internet :

1. Roland Foucher, Normand Peterson, Abdlhadi Naji, Répertoire de définitions : Notions des compétences individuelles et de compétence collective, www.chairecompétence.suquam.ca/pages/documents/pdf_6foucher_patter_sonnaji

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

علم الاجتماع - تنمية بشرية -

استمارة بحث حول:

" معايير كفاءة الإطار الصناعي الجزائري

دراسة ميدانية بسونطراك aval " بوهران "

هذه الاستمارة جزء من الدراسة التي أعدها حول معايير كفاءة الإطار الصناعي الجزائري لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية بشرية اذ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءة بالمؤسسة والمعايير التي تقاس بها.

لذا أرجوا من سيادتكم تخصيص جزء من وقتكم للملئ هذه الاستمارة بموضوعية ، مؤكداً لكم أن البيانات ستستعمل بسرية تامة، ولذ تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

شكراً على تعاونكم

السنة الجامعية 2015/2014

❖ البيانات الشخصية :

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : 30-20 40-30 50-40 60-05
3. الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب مطلق
4. الموطن الأصلي في السكن : ريف مدينة اخر
5. مهنة الأب :
6. مهنة الأم:

❖ الوضعية الاجتماعية :

1. المنصب الذي تشكله : إطار إطار متوسط إطار سامي
2. التخصص:
3. الشهادة العلمية :

- الاقدمية في المؤسسة : من 10-5 ت من 20-10 20سنة فما فوق

❖ الوضعية الاقتصادية :

1. الراتب الشهري 40000 إلى 60000 60000 إلى 90000 90000 - فما فوق
2. هل هناك دخل آخر ؟ نعم لا
3. هل تمارس وظيفة أخرى؟ نعم لا
- ما هي :
4. هل تدخر من راتبك : نعم لا
5. اذا كانت اجابتك ب"لا" فلماذا؟

.....

6. نظام الأجور في المؤسسة حسب رأيك:

الكفاءة الأقدمية الجهد المبذول أخرى

7. هل الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع المنصب : نعم لا

❖ التأهل العلمي :

1.البكالوريا 3 +bac 5+bac 7+bac فمافوق

2.لغة التدريس : عربية فرنسية الاثنین معا اخرى

3.نوع المعلومات في التدريس : نظرية خرجات ميدانية لاثنین معا

4.هل تحصلت على تربصات خارج الوطن : نعم لا

5.هل استفدت منها : نعم لا

6.التخصص الذي درسته :

توظيفك في المؤسسة :

1.كف التحقت بالمؤسسة؟

تقديم طلب اختبار شفهي

دراسة ملف اختبار الذكاء والشخصية

اختبار كتابي علاقات شخصية

2.معايير التوظيف :

الشهادة العلمية الخبرة و معارف سابقة على المنصب

الاثنین معا التوصية والقرابة

3.هل تلقيت صعوبات عند التحاقك بالمنصب الجديد : نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه الصعوبات.

4. هل خضعت الى تربص قبل استلامك العمل : نعم لا
- إذا كانت إجابتك ب "لا" فهل قدمت لك شروحات حول طبيعة العمل :

❖ تقييم الأداء في المؤسسة :

1. هل هناك معايير لتقييم الأداء : نعم لا
- ماهي هذه المعايير :

- هل هذه المعايير موضوعية : نعم لا
2. من يقيم الأداء؟:

3. كيف يتم الاعلان عن نتائج التقييم :

- من طرف المسؤول معلقات أخرى

4. في حالة عدم الرضى عن نتائج التقييم ماهو رد فعلك

- طعن استفسار النقابة استلام الأمر الواقع

5. يتعلق تقييم الأداء :

- التكوين الترقية زيادة الأجر آخر

❖ التكوين وعلاقته بالأداء :

1. هل استفدت من تكوين خاص بالمؤسسة : نعم لا

- كم مرة : مرة واحدة مرتين أكثر من ثلاث

2. مكان التكوين: داخل المؤسسة مراكز تابعة بعثات نحو الخارج

3. هل هناك عدالة في الاستفادة من التكوين : نعم لا

ما السبب ؟

4. هل كنت بحاجة لهذا التكوين : نعم لا

5. هل تلقيت صعوبات اثناء التكوين : نعم لا

ما نوع هذه الصعوبات؟:.....

6. هل ترى ان المكونين :

لديهم كفاءة متوسطي الكفاءة ليست لديهم كفاءة

7. ماهو الأسلوب التكويني المستعمل :

مؤتمرات محاضرات ندوات تدريب

8. ما الغرض من التكوين الذي تلقيته:

التكيف مع المنصب اكتساب معارف جديدة الترقية

تحسين الأداء آخر

❖ ترقية الإطار.:.

1. ماهي الترقية بالنسبة اليك ك زيادة الأجر زيادة المسؤولية

2. هل تحصلت على الترقية : نعم لا

- ما نوعها : في الدرجة في المنصب

3. هل انت على علم بقوانين الترقية : نعم لا

- في حالة الإجابة بـ " لا " هذا راجع الى :

تقصير ذاتي تقصير من قبل الإدارة

4. هل قوانين الترقية :

موضوعية جهوية تدخل ذاتي آخر

5. هل هناك أعمال اضافية داخل المؤسسة : نعم لا

كيف تكافئ من خلالها : أيام راحة مكافآت مالية حوافز معنوية (شهادات)

6. في حالة حصول المؤسسة على ارباح هل تدفع لك مكافآت اضافية :

دائما أحيانا نادرا

7. كيف تتم الترقية :

الأقدمية فقط تحديد شروط من الإدارة

الكفاءة في الأداء علاقات خاصة

ترشيح من المسؤول المباشر لكفاءة الأقدمية معا

8. كيف تتم الاعلان ترقية الاطار في المؤسسة:

عن طريق الاجتماعات

عن طريق المعلقات

شفهيا

النقابة

آخر؟.....

9. كيف هي علاقتك مع الإطار الأعلى منك رتبة:

جيدة سيئة عادية

❖ الإطارات واتخاذ القرار :

1. هل تتمتع الإطارات المسيرة تجربة المبادرة في اتخاذ القرارات

نعم لا أحيانا

2. في حالة الإجابة ب"لا" فما هي الأسباب في ذلك :

التهميش عدم الثقة في كفاءة ومؤهلات الإطارات

مركزية اتخاذ القرار من طرف الإدارة

3. في رأيك من يقوم بوضع الأهداف في المؤسسة:

الإدارة العامة الإطارات السامية تساوي الإثنين معا

4. توجد عدة مراسيم ونصوص ولوائح رسمية تحدد صلاحيات الاطارات وتشير الى حريتهم في

اتخاذ القرارات ، بما يخدم اهداف المؤسسة نحل يتم فعلا تطبيق هذه المراسيم والنصوص؟

نعم لا أحيانا

5. هل ان تطبيق سياسة ألامركزية في اتخاذ القرار:

حقيقة مجرد شعار

6. في حالة وقوع أخطاء في القرارات المركزية ماذا تفعل ؟

تتحفظ عليها وتطبقها ترفضها

تستشير الإطار الأعلى منك درجة قبل تطبيقها

7. هل هناك مخاطر في اتخاذ القرار : نعم لا

❖ الإطارات والإشراف :

1. هل تمارسون مهمتكم الإشرافية داخل المؤسسة : نعم لا

2. ماهي صيغة إشراف التي تفضلونها في حال القيام بدوركم اثناء العمل :

صارمة ديمقراطية متساهلة

- في رأيكم ما هو نمط الإشراف الذي يحقق فعالية في المؤسسة؟

1. هل تتمتعون بالسلطة الكافية لتوجيه العمال : نعم لا

- إذا كانت الإجابة ب "لا" فما هي هذه العقبات :

- تعاونون من التهميش

- لا تلقون الدعم من قبل الإدارة العامة

- عدم الاعتراف والتقدير لمجهوداتكم ومؤهلاتكم

2. هل يمكنك ان توضحوا لنا اهم المقاييس والمعايير المعتمدة في تقييم كفاءة الإطارات المسيرة ؟

.....

3. هل تعتبر عدم تمتع الاطارات المسيرة في اتخاذ القرار عائقا في ظهور كفاءتكم ؟

.....

وشكرا

فهرس الاشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
32	يوضح هرم الحاجات حسب نظرية ماسلو	الشكل "ا"
54	يوضح بينية تمثيلية للكفاءة في المؤسسة	الشكل "ب"
56	يوضح مجموع التعريفات الشاملة للكفاءة	الشكل "ج"
68	يوضح اهم مراحل بناء الكفاءة من المعرفة الى الكفاءة	الشكل "د"
84	يوضح مهام الإطارات الصناعية	الشكل "هـ"
120	يوضح طبيعة القرارات وما تحيط به المنظمة	الشكل "و"
138	رسم دائري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم "1"
141	أعمدة بيانية توضح توزيع المبحوثين حسب الفئة العمرية	الشكل رقم "2"
143	أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	الشكل رقم "3"
148	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب مهن أبناء الإطارات	الشكل رقم "4"
150	رسم دائري يوضح نسب توزيع الإطارات حسب سنوات الأقدمية	الشكل رقم "5"
152	يوضح توزيع الإطارات حسب تقاضي الأجر	الشكل رقم "6"
159	أعمدة بيانية تمثل توزيع الإطارات حسب نوع الشهادات المحصلة	الشكل رقم "7"
169	أعمدة بيانية توضح كيفية التحاق الإطارات بالسونطراك	الشكل رقم "8"
172	أعمدة بيانية توضح معايير توظيف الإطارات بالسونطراك	الشكل رقم "9"
181	أعمدة بيانية تمثل نسب الاستفادة من التكوين	الشكل رقم "10"
184	يوضح كفاءة المكونين في تطبيق البرامج التكوينية	الشكل رقم "11"
192	يوضح ردود أفعال الإطارات عن نتائج تقييم الأداء	الشكل رقم "12"
196	أعمدة بيانية توضح موضوعية الترقية بالمؤسسة	الشكل رقم "13"

198	أعمدة بيانية توضح معايير الترقية بالمؤسسة	الشكل رقم "14"
203	أعمدة بيانية تمثل طبيعة علاقة الإطارات مع الإطارات العليا	الشكل رقم "15"
207	أعمدة بيانية توضح سلطة الإطارات في إتخاذ القرار	الشكل رقم "16"
211	أعمدة بيانية توضح نوعية الإشراف المفضلة عند الإطارات	الشكل رقم 17

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
87	يوضح الإطار التصوري لنموذج الدراسة	الجدول "1"
137	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم "1"
140	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم "2"
142	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	الجدول رقم "3"
144	توزيع افراد العينة حسب مهن أباء الإطارات	الجدول رقم "4"
147	توزيع افراد العينة حسب مهن أمهات الإطارات	الجدول رقم "5"
149	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في المؤسسة	الجدول رقم "6"
151	توزيع الإطارات الصناعية ب"أفال" حسب الأجر	الجدول رقم "7"
153	معايير توزيع الأجر للإطارات الصناعية	الجدول رقم "8"
158	توزيع الإطارات حسب نوع الشهادات المتحصل عليها	الجدول رقم "9"
168	يوضح كيفية التحاق الإطارات بالمؤسسة	الجدول رقم "10"
175	معايير توظيف الإطارات الصناعية بالمؤسسة	الجدول رقم "11"
175	يوضح مدي تطابق الشهادة مع الوظيفة	الجدول رقم "12"
177	يوضح صعوبة التحاق الإطار بالمنصب وإثبات مكانته	الجدول رقم "13"
180	يوضح نسب استفادة الإطارات من التكوين	الجدول رقم "14"

182	توفير العدالة في توزيع التربصات للإطارات بالمؤسسة	الجدول رقم "15"
183	يوضح كفاءة المكونات في تطبيق البرامج التكوينية	الجدول رقم "16"
185	يوضح تقييم الإطارات للأساليب التكوينية المستعملة بمركب "افال"	الجدول رقم "17"
187	يوضح الهدف من العملية التكوينية للإطارات	الجدول رقم "18"
188	يوضح موضوعية معايير تقييم الأداء للإطارات الصناعية	الجدول رقم "19"
191	يوضح ردود أفعال الإطارات عن نتائج تقييم الأداء	الجدول رقم "20"
194	يوضح عما تعبر عنه الترقية	الجدول رقم "21"
196	يوضح معايير الترقية لفئة الإطارات	الجدول رقم "22"
203	يوضح طبيعة علاقة الإطارات مع الإطار العليا	الجدول رقم "23"
205	يوضح سلطة الإطارات في اتخاذ القرارات	الجدول رقم "24"
208	يوضح هل المخاطرة في اتخاذ القرار عند الاطارات	الجدول رقم "25"
210	يوضح صيغة الإشراف التي يفضلها الإطارات	الجدول رقم "26"

فهرس الموضوعات

	إهداء
	شكر وتقدير
	مقدمة عامة
	<u>المدخل المنهجي للدراسة:</u>
5	تمهيد.....
6	1. أسباب اختيار الموضوع.....
7	2. أهمية الدراسة.....
7	3. الدراسات السابقة.....
14	4. تحديد الإشكالية.....
15	5. صياغة الفرضيات.....
17	6. تحديد المفاهيم الإجرائية.....
20	7. صعوبات البحث.....
	الفصل الأول: المقاربة النظرية للكفاءة
22	تمهيد.....
	I. المدرسة الكلاسيكية للتنظيم:
22	1.I. المدرسة التaylorية لفريدريك تايلور "OST".....
24	2.I. نظريات الإدارة التنظيمية لهنري فايول.....
26	3.I. النموذج الميثالي البيروقراطي للتنظيم لماكس فيبر.....
	II. مدرسة العلاقات الإنسانية:
30	1.II. نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو.....
32	2.II. نظرية تدرج الحاجات أبرهام ماسلو.....
34	3.II. نظرية العاملين لفريدريك هزبرغ.....
35	4.II. نظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور.....

	III. المقاربات النظرية الحديثة للتنظيم:
37	1.III. المقاربة السوسيو تقنية ل"جون وود وارد".....
39	2.III. المقاربة السوسيو إقتصادية ل"هنري سافال".....
	3.III. المقاربة البنائية الوظيفية
40	1.3.III. نظرية النسق الإجتماعي ل"تالكوت بارسونز".....
	2.3.III. نظرية "روبرت ميرتون".....
	3.III. 3 المقاربة النسقية.....
	IV. التحليل السوسيلوجي للتنظيم
46	1.IV. تصور فليب سلزنيك للتنظيم.....
	2.IV. تحليل ميشال كروزي.....
	خلاصة.....
	الفصل الثاني الكفاءة البشرية
51	تمهيد.....
	I . ماهية الكفاءة البشرية
51	1.I. مفهوم الكفاءة معجميا La linguistique.....
52	2.I. مفهوم الكفاءة في علم النفس En Psychologie.....
53	3.I. مفهوم الكفاءة في الهندسة البشرية L'Ergonomie.....
51	4.I. مفهوم الكفاءة في علم الاجتماع La Sociologie.....
53	5.I. مفهوم الكفاءة في علوم التربية Siences de l'éducation.....
	II. نبذة تاريخية حول الكفاءة
54	1.II. تعريف كفاءة الأفراد.....
58	2.II. عوامل وأسباب ظهور مفهوم الكفاءة.....
60	3.II. أصل مصطلح الكفاءة.....
61	4.II. خصائص الكفاءة.....
	III . أبعاد الكفاءة البشرية وأنواعها

 III.1. أبعاد الكفاءة :
 III.2. أنواع الكفاءة البشرية.....
	IV. أهم مقاربات الكفاءة البشرية
 IV.1. المقاربة التسييرية للكفاءة L' Approche Gestionnaire
 IV.2. المقاربة العملية للكفاءة L' Approche Opérationnelle
 IV.3. لمقاربة إستراتيجية للكفاءة L' Approche Stratégique
	V. أهم مراحل بناء الكفاءة
68 V.1. أهم مراحل بناء الكفاءة من المعرفة إلى الكفاءة.....
 خلاصة
	الفصل الثالث: الإطار الصناعي
73 تمهيد
	I. نبذة تاريخية عن تطور الإطار الصناعي بالجزائر
73 I.1. مراحل تطور الإطار الصناعي في المؤسسة الجزائرية.....
74 1.1. التسيير الذاتي Autogestion.....
73 2.1. الشركة الوطنية La société nationale.....
74 3.1. المؤسسة الوطنية l'entreprise nationale.....
75 4.1. المؤسسة الاشتراكية L'entreprise socialiste.....
76 5.1. المؤسسة العمومية الإقتصادية l'entreprise publique économique.....
77 6.1. خصوصية المؤسسات.....
77 II. أصل مفهوم كلمة الإطار.....
78 II.1. تعريفات الإطار.....
79 II.2. تحديد مفهوم الإطار الصناعية.....
80 II.3. تعريف الإطار الصناعي.....

80	4.II. بروز فئة الإطارات.....
	III. أدوار وصفات الإطارات الصناعية
81	1.III. أدوار الإطارات.....
83	2.III. مهام الإطارات.....
84	3.III. أصناف الإطارات (العليا ، الوسطي ، بسيطة).....
	IV. توظيف الإطارات الصناعية
	1.IV. تعريف التوظيف.....
87	2.IV. مراحل بحث إدارة تسيير الموارد البشرية عن الإطارات.....
90	3.IV. معايير التوظيف.....
	V. الأبعاد الثلاث لدور الإطارات
91	1.V. البعد التقني التنظيمي.....
93	2.V. البعد الاجتماعي المهني.....
	3.V. البعد الاجتماعي القيادي.....
	خلاصة.....
	الفصل الرابع : معيار قياس كفاءة الإطارات الصناعية
	تمهيد.....
	I. معايير الشهادة العلمية
98	1.I. تعريف الشهادات العلمية الجامعية.....
103	2.I. أهمية التعليم الجامعي ودوره في إعداد الموارد البشرية.....
104	3.I. وظائف التعليم الجامعي العالي في إعداد القوى البشرية.....
105	4.I. مجهودات الدولة في إدماج حاملي الشهادات الجامعية في مؤسسات العمل.....
107	5.I. خصائص مخرجات التعليم العالي التي يحتويها سوق الشغل في الجزائر.....
	II. معيار الخبرة المهنية
108	1.II. التكوين ودوره في تنمية الكفاءة البشرية.....
109	1.1.II. أهمية التكوين في إكتساب الخبرة.....

110 2.1.II .أنواع التكوين في المؤسسة
 2.II . الترقية ودورها في الحصول على الخبرة المهنية
 1.2.II .تعريف الترقية المهنية
 2.2.II . أهمية وأهداف الترقية المهنية
 3.2.II .معايير الترقية المهنية
 4.2.II . أنواع الترقية المهنية
 III معيار المخاطرة في إتخاذ القرار
116 1.III تعريف المخاطرة في إتخاذ القرار
117 2.III أنواع القرارات
118 3.III الإطار والمخاطرة في إتخاذ القرار
119 4.III الحالات المؤثرة في صنع القرار
121 5.III .مراحل المخاطرة في إتخاذ القرار
122 6.III العوائق التي تواجه الإطار في تحمّل المخاطرة
123 خلاصة
	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية
125 تمهيد
 I الإجراءات المنهجية للدراسة
126 1.I . الدراسة الإستكشافية
126 2.I منهج البحث
127 3.I أدوات البحث
129 4.I عينة البحث
 II . مجالات الدراسة
 1.II . المجال الزمني
 2.II .المجال البشري
 III .المجال الجغرافي

	1.III. التعريف بمؤسسة سونطراك وهران وأهم فروعها.....
	IV. المعطيات السوسيو ديموغرافية لأفراد العينة
	IV.1. الجنس.....
	IV.2. السن.....
	IV.3. لحالة الإجتماعية.....
130	IV.4. الأصل الإجتماعي.....
	V. المعطيات المهنية لأفراد العينة
150	V.1. أقدمية الإطارات في المؤسسة.....
	V.2. الوضعية الاقتصادية للإطارات الصناعية بسونطراك.....
	خلاصة.....
	الفصل السادس: عرض نتائج الدراسة وتحليلها
	المبحث I : الشهادة العلمية كمعيار لقياس الكفاءة
	I.1. نوع الشهادات والتخصص لفئة الإطارات.....
	I.2. التوظيف بمؤسسة "أفال" و الألتحاق بالمنصب.....
	I.3. معايير التوظيف.....
	I.4.1 مدي تطابق الشهادة مع المنصب أو الوظيفية.....
	I.5.1 صعوبة الالتحاق بالمنصب الجديد.....
	المبحث II : الخبرة المهنية كمعيار لقياس الكفاءة
	II.1. تكوين الإطارات بالمؤسسة.....
	II.2. الهدف من العملية التكوينية.....
	II.3. ترقية الإطارات في المؤسسة.....
	II.4. معايير الترقية في المؤسسة.....
	المبحث III : درجة اتخاذ القرار والمخاطرة فيه كمعيار لقياس الكفاءة
	III.1. علاقة الإطارات الصناعية مع الإطارات العليا.....
	III.2. سلطة الإطارات في اتخاذ القرار.....

	3.III المخاطرة في اتخاذ القرارات
	4.III نمط الإشراف في المؤسسة
	استنتاج حول معطيات الدراسة الميدانية.....
	خلاصة
	خاتمة عامة
	المراجع
	الملاحق.....
	قائمة الجداول والأشكال
	الفهرس
	ملخص الدراسة