

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

فرع علم الإجتماع

تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل



المسار المهني للإطارات و تأثيرها

على المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة في المؤسستين "مؤسسة توزيع الكهرباء" و "مؤسسة BERHTO لحداد "

- بتيزي وزو -

❖ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل .

إعداد الطالبان :

إشراف :

❖ جبوري محفوظ

❖ الأستاذ : شاوش حميد

❖ شريفي فاتح

السنة الجامعية 2014 - 2015

كلمة شكر

نحمد الله ونشكره على إيماننا بالصحة و إعطانا الصبر و القوة و أهدانا

لطريق المستقيم

، لتمامنا لهذا العمل ،

و نتقدم الشكر و العرفان لأستاذنا المشرف دكتور " شاوش حميد "

الذي قبل الإشراف علينا على هذا البحث ،

و على التوجيهات و التوصيات و التشجيعات التي قدمها لنا دون تعب

من خلال إنجازنا هذا البحث ، كما نشكر كل أساتذة قسم الاجتماع ،

و الإعتذار لكل ما بدر عنا من سوء تفاهم في ظنهم ،

و لا ننسى تقديم الشكر لكل

من قدم لنا المساعدة في هذا البحث من قريب أو من بعيد .

إهداء

إلى ذلك الصدر المفعم بالحنان ، القلب النابض بالحب كل الكلمات الجميلة لك
و كل معاني السامية فيك و كل الجمال أُمي الحبيبة أطل الله في عمرك ، إلى
من أراد الرحمن أن يأخذه إلى فسيح جنانه إنشاء الله أبي الذي شقى و تعب
لأجلي ربي يرحمه و يجعله من أهل الجنة إلى من جعلهم الله سراجاً منيراً
إخوتي و أخي و زوجته و كل أولادهم

إلى كل أفراد العائلة البعيد و القريب ، الأعمام و الأخوال إلى كل أصدقائي

الأوفياء

إلى كل من شاركت معها أحلى الأيام طوال مشواري الدراسي و عرفت

الصدق و المحبة خطيبة "MINA"

و إلى كل من يعرفني .

محفوظ جبوري

إهداء

أهدي هذه الرسالة إلى الوالدين الكريمين

إلى جميع إخوتي و العائلة جميعا

إلى كل الأصدقاء القريب و البعيد

و إلى كل من يعرفني و أعرفه

فهرس الجداول

جداول متعلقة بالجانب النظري		
رقم	العنوان	الصفحة
01	جدول يمثل الإطارات المسجلين في التدرج و الحاملين للشهادة.	49
02	جدول يمثل نسبة وجود الإطارات في القطاع العمومي .	51
03	جدول يمثل تطور عدد المكونين بالخارج .	53
04	جدول يمثل البنية التأهيلية للإطارات في الصناعة .	54
05	جدول يمثل الطلب الإقتصادي على التكوين في المخططين (70-77)	55
06	جدول يمثل التشغيل للقوى العاملة في سنة 1986	58
07	جدول يمثل تطور اليد العاملة في كل المستويات الإقتصادية سنة 1986	59
08	جدول يمثل الحاجات الوطنية لليد العاملة المؤهلة لسنة 1986	60
09	جدول يمثل تطور مؤشر متوسط الأجر الصافي حسب التأهيل	61
10	جدول يمثل تطور حاجات الفردية عند الإطارات	93
	جداول الجانب الميداني (خصائص العينة)	
11	جدول توزيع أفراد العينة حسب القطاع و الجنس	94
12	جدول توزيع أفراد العينة حسب القطاع و السن	95
13	جدول توزيع أفراد العينة حسب القطاع و المستوى التعليمي	96
14	جدول توزيع أفراد العينة حسب القطاع والأقدمية في المؤسسة	97
15	جدول توزيع أفراد العينة حسب القطاع و الحالة العائلية	98
16	جدول توزيع أفراد العينة حسب القطاع و المنصب	99
	جداول تركيبية للفرضية الأولى	
17	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب الجنس و علاقته بوجود آفاق مهنية أخرى	100
18	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب المستوى التعليمي و علاقته بوجود آفاق مهنية أخرى	101
19	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالجنس و الإقتناع بالوظيفة .	102
20	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالسن و الإقتناع بالوظيفة	103
21	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة	104

	بالمنصب و الإقتناع بالوظيفة	
105	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين الجنس و العمل قبل الإلتحاق بالمؤسسة	22
106	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالسن و العمل قبل الإلتحاق بالمؤسسة	23
107	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالمنصب و عدد سنوات التجربة قبل الإلتحاق بالمؤسسة	24
109	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالمستوى التعليمي و عدد سنوات التجربة قبل الإلتحاق بالمؤسسة	25
110	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالجنس و سبب مغادرة مكان العمل السابق	26
112	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين السن و سبب مغادرة مكان العمل السابق	27
113	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين المستوى التعليمي و و توافق مع مؤهلات الإطارات	28
115	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين المنصب و مؤهلات الإطارات	29
	جداول تركيبية للفرضية الثانية	
117	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين الجنس و تصور آفاق في المؤسسة	30
118	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين السن و تصور آفاق داخل المؤسسة	31
120	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين المنصب و توافق أهداف المؤسسة مع أهداف الإطارات	32
122	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين الأقدمية و توافق أهداف المؤسسة مع أهداف الإطارات	33
123	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين مكان الإقامة و طموحات التي تحققها المؤسسة	34
125	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين	35

	المستوى التعليمي و طموحات التي تحققها المؤسسة	
127	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين الجنس و تفكير في مغادرة المؤسسة	36
128	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين سن و تفكير في مغادرة المؤسسة	37
129	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين مستوى التعليمي و الإلزامات التي تفرضها المؤسسة خارج نطاق العمل	38
131	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين المنصب و الإلزامات التي تفرضها المؤسسة خارج نطاق العمل	39
132	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين المستوى التعليمي و حب العمل في المؤسسة	40
134	جدول توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بين السن و حب العمل في المؤسسة	41

مقدمة

يهتم علم الاجتماع بدراسة قضايا و ظواهر الجديرة بالاهتمام ، في السعي لتقديم تصورات و رؤى تساهم في الكشف عن الأسس و المبادئ التي تحكم الحياة الاجتماعية و سيرورتها بفهم ظواهرها ، و بالتالي المساهمة في تقوية وعي الفاعلين الاجتماعيين قدر الإمكان بكل ذلك و الاستفادة منه في تنظيم شؤونهم و تحسين أوضاعهم و التحكم في مصيرهم .

و في هذا السياق إنصب إهتمامنا على نيل موضوع الإطارات العاملة بالمؤسسات الإقتصادية العامة و الخاصة في الجزائر ، كفئة مهنية إجتماعية من فئات المجتمع و الشريحة الوسطى التي أفرزتها سيرورة التطور الإقتصادي و الإجتماعي للمجتمعات الإنسانية المعاصرة في ظل وضعية أصبح فيها للعلم و المؤهلات التقنية و التعليمية دور أساسي في كل الأنشطة الإقتصادية و الثقافية و الاجتماعية و السياسية إن إهتمامنا بفئة الإطارات يتمثل في محاولة تقديم رؤى أكثر وضوحا لأوضاعها و ظروفها و مواقعها و طموحاتها ، و من ثمّ التفسير عن مسيرة المهنية لمختلف أعمار هذه الفئة التي تغير وضعها عبر أعوام ، و الأخذ و الرد بقرار العمل في المؤسسة العامة أو الخاصة ، و هذا لما جاء في ظروف إجتماعية و إقتصادية و سياسية جد خاصة تميزت بأزمة ذات أبعاد مختلفة و بتحولات و تغيرات كبيرة تشهدها البلاد منذ عدة سنوات و في ظل ما أصبح يعرف بـ " الإصلاحات الهيكلية " التي إنتهجتها الجزائر منذ أواخر السبعينات و لاسيما منذ تراجع أسعار النفط في منتصف الثمانينات و تدهور أوضاع المؤسسات الإقتصادية العمومية بشكل لم يسبق له مثيل أفرزت نتائج مأساوية على مختلف شرائح المجتمع العاملة ، و منها هذه الفئات التي لم تسلم على عكس الفئات القليلة المحظوظة ، من تداعيات تلك الأزمة و التحولات التي نتجت عنها .

من خلال بحثنا هذا ، سنجسد وقائع و تصورات من الظروف الإقتصادية و الأصول الاجتماعية و مسارات التعليمية لهذه الفئة ، و البحث في طموحات و آمالها و العلاقة ببعضهم البعض ، و إستشراف

نتائج على مصيرها ، آملين أن تكون هذه المحاولة دعوة إلى المزيد من البحوث و الدراسات العلمية لفهم الصحيح لمشاكل المجتمع ، ثم الوعي بالأوضاع الراهنة و القيام بما يتطلب منه العمل من أجل تحسينه . و من خلال بحثنا هذ قمنا بخطة للدراسة الواقع الفعلي للإطارات و قسمناها إلى ثلاث فصول متوج بنتائج البحث و الخاتمة ، حيث خصصنا الفصل الأول للإشكالية ، الفرضيات ، تحديد المفاهيم و مصطلحات موضوع البحث و تناول المنهج و التقنيات المستعملة في الدراسة بتحديد عينة البحث و كيفية إختيارها .

أما الفصل الثاني فيتناول ثلاث مباحث ، في المبحث الأول يتناول وضعية الإقتصادية قبل الإصلاحات و في ظل إصلاحات المؤسسات العمومية و الإقتصاد الجزائري و الإصلاحات منها إصلاحات الصندوق الوطني و برنامج الإستقرار الإقتصادي و برنامج التثبيت الإقتصادي و وضعية الإقتصاد بعد

1998

أما المبحث الثاني فيتناول ماهية الإطارات حيث تطرقنا أولا إلى نبذة تاريخية و ثانيا إلى أهمية الإطارات في تطوير الإقتصاد المؤسستي

و في المبحث الثالث خصصناه لجانب المسارات المهنية و هو تكملة للمبحث الثاني و فيه أبرزنا عملية دمج الإطارات في المؤسسة الصناعية و سياسة ترقية الإطارات و تحليل هذه السياسة و تنمية الإطار و ختمنا هذا المبحث ب إستراتيجيات تطوير المسارات المهنية مع خلاصة الفصل .

و يأتي الجانب الميداني بمبحثين ، الأول يعالج تعريف بالمؤسسات و موقعها الجغرافي و الثاني يهتم بعرض و تحليل النتائج حيث أبرز هذا المبحث خصائص العينة و عرض و تحليل الفرضية الأولى و الثانية بعرض نتائجها و تقديم ملخص كاستنتاج عام حول الميدان المدروس لهذا البحث الذي نتمنى أن يكون قد ساهم و لو قليلا في فتح المجال أمام بحوث سوسيولوجية أخرى و لفت إنتباه الباحثين إلى أهمية هذا الموضوع و القضايا المتعددة التي يثيرها .

الفصل الأول :الإطار المنهجي و النظري للدراسة .

الإطار المفاهيمي و المنهجي .

- 1- إشكالية البحث .
- 2- الفرضيات.
- 3- تحديد المفاهيم و المصطلحات.
- 4- أسباب إختيار الموضوع.
- 5- أهمية الموضوع.
- 6- أهداف الموضوع,
- 7- الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

يعتبر الاقتصاد من أهم مؤشرات تطور مجتمعنا الحالي ، فعلى هذا الأساس ينظر إلى أهمية معايير المؤسسة الاقتصادية و خاصة الطبقة الوسطى التي تشكل جزءاً من هذه المؤسسة ، فقد إرتبطت فئة الإطارات من حيث بروزها و تطورها بمسيرة التصنيع و التطور الإقتصادي و الإجتماعي التي كانت المجتمعات الرأسمالية الغربية مسرحاً لها منذ القرن التاسع عشر ، لا سيما طيلة القرن العشرين مع بروز التنظيمات الاقتصادية (les entreprises) و إزدهارها و نمو حجمها و تعقدها المتزايد و ترسيخ هذه الأخيرة كنمط أساسي لتنظيم و تقسيم العمل الحديث ، بالموازات مع التنامي المستمر بالإعتماد على كافة الأنشطة الإنتاجية و الاقتصادية بمختلف أنواعها إمتازت هذه الفئة بإمتلاكها الهيمنة و مميزات تتمثل في القدرات و المؤهلات و الكفاءات العلمية و التقنية و التنظيمية و الإدارية .

و على هذا الأساس إهتم الكثير من المفكرين و الباحثين الإجتماعيين على مختلف التساؤلات و نكسات التي صاحبت هذه الفئة منذ فترة متفاوتة من الزمن ، و قد لخص جانباً منها ما ذكره ر . سانسوليو (R . sainsanlieu) حيث يقول " إن تأمل في ظاهرة الإطارات يقودنا إلى التفكير ، و بشكل متزامن في عدة مسائل ، فهم يطرحون على التفكير السوسيولوجي قضايا الإدماج في التنظيمات ، و قضايا ما يعانونه من المشكلات نفسية مزمنة كظاهرة الإكتئاب، و علاقتهم المتوترة بالحركات و التنظيمات النقابية. و قضايا التنافس في ما بينهم ، و مشكلات الإستحقاق ، و بما يتعرضون له من تهم متنوعة كالنزاعات الفردية و ميولهم للتفوق و الإنغلاق على الذات .

إن هذا كله كما يظيف " سانسوليو " يشكل دليلاً على أهمية القصوى التي يكتسبها موضوع

الإطارات في مجتمعات الإنسانية المعاصرة .¹

¹ - Renaud Sainsaulieu, *L'identité au travail*, Paris, presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1977, p.235.

إنطلاقاً من هذه الخلفية و من تسلطنا بأهمية هذه الفئة ، و بما يثيره تواجدها من تساؤلات ، نظراً لبروز القطاع الخاص و تأثيره على النشاط الإقتصادي و على التنظيمات ، في الآونة الأخيرة ، لاسيما و قد لاحظنا شحاً واضحاً في الإسهامات التي تناولت هذه الفئة تتوالاً سوسيولوجياً ، فقد نشأت لدينا رغبة شديدة للإهتمام بدورنا بفئة إطارات المؤسسات الإقتصادية الخاصة سعياً إلى كشف عن خصائص هذه الفئة الإجتماعية و بالتالي المساهمة في التعرف بها كفاعل إجتماعي ، و التداعيات ذلك على البنية المجتمع و حركته .

يتجلى إهتمامنا بالإطارات المؤسسة الإقتصادية الخاصة كفئة مهنية إجتماعية في سياق قناعتنا بأن إطارات المؤسسة الإقتصادية الخاصة تطرح ضرورة على التفكير السوسيولوجي أسئلة هامة و متعددة حول موقعها و دورها و من ثم مكانتها و وظيفتها و تطلعاتها و مشاريعها و عن درجة وعيها بذاتها و بمدى تجانس رؤى أفرادها و بدرجة تماسك أو تفكك العلاقة بين أعضاءها ، بينها و بين الفئات القوى الإجتماعية الأخرى ، و توقع نتائج كل ذلك على طبيعة البناء الإجتماعي القائم على سيرورة المجتمع ، لاسيما و أن هذه الفئة قد شكلت و تشكل دائماً لغزاً إجتماعياً على حد تعبير أحد الباحثين الغربيين حيث يقول على أنه وبالرغم من أن الإطارات يشكلون فئة العاملة "أجيرة " فإنها تتميز بأنها " غير مضمونة " من حيث وظيفتها تكتنفها الضبابية من حيث حدودها و تكوينها و من حيث إنسجامها ، و من حيث موقعها في التقسيمات للفضاء الإجتماعي ، فهي حسب تعبيره ، " تتحدى منذ ظهورها كل التصنيفات و المفاهيم السوسيولوجية"¹

ما جلب التساؤل من هذه المسألة و زاد إلحاحنا عليها هي الظروف أو المنعرج التاريخي الحاسم في إقتصاد الجزائر ، لما حدث و مازال يحدث من تحولات و تغيرات على كثير من الأسس وجوانب الحياة الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية في بلادنا لاسيما نتيجة للآزمات الحادة التي عرفها المجتمع

¹ - Charles Gadéa, Les cadres en France. Une énigme sociologique, Paris, Berlin, 2003, p.7.

خاصة منذ المنتصف الثمانينات و بداية التسعينات القرن الماضي و دخول البلاد في مرحلة ما أصبح يعرف " الإصلاحات الهيكلية " التي طالت العديد من القطاعات ، و التخلي التدريجي حيناً ، و العنيف أحياناً أخرى ، عن القطاع الإقتصادي العمومي في إطار التحول العسير من الإقتصاد المركزي الموجه الذي تبنته البلاد بعد الإستقلال نحوى إقتصاد الملكية الخاصة في ظل التحولات العالمية و إنتصار الليبرالية الغربية على الأنظمة الاشتراكية و تحت وطأة الأزمة الخانقة التي شهدتها الجزائر إثر إنهيار أسعار النفط و الضغط القوى الليبرالية المحلية و الرأسمالية الدولية الكبرى عبر مختلف قواها و مؤسساتها المالية و السياسية

إن طرحنا لقضية الإطارات و مشروعها المهني في المؤسسات الخاصة يأتي في ظل تحول مسار الإقتصاد و إنتقاله من العمومية إلى الخصوصية ، إثر تخلي الدولة عن الدعم المؤسستي و المنظمات العامة و غلق العديد منها مما تدهور العامل بها سواء عمال أو إطارات و توجهها نحوى المؤسسات الخاصة ، لاسيما و أن الكثير منهم قد تم تسريحه بأشكال مختلفة طوعية أو قسرية في ظل ظروف إقتصادية و إجتماعية و سياسية و أمنية و التي كانت لها آثار سلبية عميقة على حالة النفسية و المادية لمختلف شرائح المجتمع الواسعة و منها الفئات العاملة ، عمالاً أو إطارات مما أدى إلى إلقاء الكثير منها إلى البطالة و الحاجة و حتى الفقر .

إن إثارتنا لهذا الموضوع و إهتمامنا بأوضاع الإطارات ، جاء إستناداً إلى خلفية في إطار هذا السياق ، محاولة منا لوقوف على ظروف هذه الفئة و خصائص أفرادها المهنية والإجتماعية بمختلف أبعادها الفردية و الجماعية الحاضرة و المستقبلية في تحقيق أهدافها ، من خلال إقتراح تصور سوسيولوجي لطبيعة هذه الفئة من حيث نشأتها و دورها ، و إذا أردنا أن نلخص ما نريده من قيامنا بهذا البحث لقلنا إننا سنسعى إلى تحديد معالم و دوافع التي تتجلى في المشاريع الإطارات و أهميتها كفاعل

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي و المنهجي

إجتماعي. و كفاءة مهنية و إجتماعية ، و الإهتمام أيضاً بتداعيات كل ذلك على البنية المجتمع الجزائري و سيورته على الأقل في جوانب المرتبطة بتواجد هذه الفئة من خلال الفئات الوسطى الأخرى التي تعتبر جزءاً لا يتجزء منها و من ثم المساهمة المتواضعة في الجهود العلمية الرامية إلى تقديم تصورات سوسيولوجية قد تسمح بفهم خصائص المجتمع الجزائري من حيث بنائه و نشاطه و تسليط الضوء على جوانب مهمة منه نحن في أشد الحاجة إليها.

من مجمل ما ذكرناه سنجد إهتمامنا في هذا البحث من خلال سؤال عام و أساسي مرتبط بالتساؤلات لنتوصل فيشكل الأخير إلى إقتراحه على الشكل التالي :

- ما هي طبيعة الأهداف التي تترجم طموحات و تطلعات هؤلاء الإطارات خلال مسيرتهم المهنية ؟
و من التساؤلات الفرعية نجد :

- فيما تكمن المسيرة المهنية للإطارات المهنية في المؤسسات العامة و الخاصة ؟
- ماهي طبيعة الأهداف و التطلعات التي تحملها المشاريع المهنية للإطارات ؟
- هل تتوافق أهداف و تطلعات الإطارات مع أهداف المؤسسة؟

نسعى من خلال هذه التساؤلات إلى الوقوف على مدى تبلور تلك الأهداف لدى الأفراد هذه الفئة ، و بالتالي سنحاول الكشف عن إستعدادات أفراد هذه الفئة للتحرك و العمل و ما يمكنها من البقاء للعمل في المؤسسات العمومية ، و ما يدفعها للعمل في المؤسسات الخاصة في ظل تحول الإقتصادي الذي تشهده البلاد .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المنهجي

2-الفرضيات :

(1)- مسارات المهنية للإطارات المؤسسة العامة و الخاصة ليست متجانسة تختلف من إطار لآخر من حيث آفاقها .

(2)- تباين في المسارات المهنية من حيث التطلعات و الأهداف و الطموحات لدى الإطارات ، يؤدي إلى بناء مشاريع مهنية لا تتوافق بالضرورة مع أهداف المؤسسة .

3- تحديد المفاهيم و المصطلحات

1- المؤسسات الخاصة :

وتعود ملكية هذه المؤسسة لشخص أو أكثر، وتنقسم بدورها إلى:

1- 1- **المؤسسات الفردية**: وهي تلك المؤسسات التي تملك، تمول وتدار من قبل شخص واحد يعد هو الممول، المدير والمسؤول الأول عن المشروع، وبالتالي فإن هذا الشخص وحده هو الذي يجني الأرباح، كما أنه الوحيد الذي يتحمل الخسارة. إن هذا النوع من المؤسسات هو الأكثر بساطة في مجال الأعمال، ويتصف برأس مال محدد، وإجراءات قانونية بسيطة عند الإنشاء، كما يتميز بسهولة اتخاذ القرارات فيه ويكون هدفه الأساسي هو الربح، مما يعاب على هذا النوع من المؤسسات ضعف نموها لصغر حجم رأسمالها وتحمل صاحبها المسؤولية الكاملة وغير المحدودة، بالإضافة على ضعف مساهمتها في الدخل القومي لضعف إمكانياتها.

1- 2- **شركات الأشخاص**: وهي شكل متطور من المؤسسات الفردية، لكنها أكبر حجما وتعرف عادة

بشركات التضامن، وأهمها شركة التوصية البسيطة وتتألف عادة من أربعة أنواع من الشركاء وهم:

الشركاء الموصون، الشركاء المتضامنون، الشريك الفعال، والشريك الخامل. تتصف شركات التضامن

بقدراتها على تجميع الأموال اللازمة وممارسة نشاطات اقتصادية واسعة والحصول على التسهيلات

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المنهجي

المالية، بالإضافة إلى توفير خبرات مختلفة للتطور والنمو، إلى أنه يعاب عليها المسؤولية غير المحدودة للشركاء المتضامنين، وكذلك عدم قدراتها على الدخول إلى مجالات اقتصادية كبيرة، كالتصنيع مثلا، بالإضافة إلى صعوبة تصفية واسترداد أموال أحد الشركاء إذا رغب في الانسحاب، والكثير من المؤسسات الصغيرة تقع تحت هذا النوع من المؤسسات.

1-3- شركات الأموال : وهي أكثر شركات ذات الملكية الخاصة تطورا، ففيها يتم تلافي عيوب المؤسسات الفردية وشركات الأشخاص، كما توظف الخبرات اللازمة دون تدخل وهيمنة شخصية من قبل المساهمين.

2- المؤسسات العامة : وهي تلك التي تمول وتدار من طرف هيئات حكومية، تمتاز بإمكانيات مادية وبشرية أكبر بالمقارنة مع المؤسسات الخاصة، كما أنها تستفيد من التسهيلات القانونية والإدارية، والإعفاءات المختلفة.

3- المؤسسات المشتركة : يمول هذا النوع من المؤسسات برأس مال مشترك مع بعض التدخل من طرف الحكومة، لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبلاد¹.

- الإطار :

في البداية تبدو الحاجة ماسة لإزالة بعض الالتباس الذي قد يتعلق بتعريف فئة الإطار.

-ماذا نقصد بالإطار ؟

-ماذا نعني بفئة الإطار ؟

-ما هي المقاييس والمعايير التي يركز عليها في تحديد هذه الفئة ؟

¹ عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بلوناس، "مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المنهجي

"ترجع أصل كلمة الإطارات، إيطالية، فالكلمة تسبق المفهوم أو اللفظ المطبق على الإنسان، وقد يتساءل البعض فيما إذا طبق هذا المفهوم على الإنسان الذي يقوم ببعض الوظائف، فالإطار موحد يقاس به إلى أي مدى يمكن أن تذهب حرية الإنسان في عالم الشغل، بل وأيضا في التصنيف الاجتماعي للوظائف المهنية، في مختلف قطاعات الأنشطة الإنتاجية، وليس بعد إنساني، لهذا فإنه مراقب الإطار بطريقة قياسية أو بالتمثيل، في الواقع فمن وجهة نظر شخصية يمكن اعتبار الإطار موظفا ساميا، يستثمر لشغل وظيفة القيادة، والمراقبة، والإدارة من خلال تدخل مسؤوليته التي أوكلت إليه، على أساس شروط معينة تتوفر فيه، ويتم ذلك في مؤسسة عامة أو إدارة خاصة أو مكتب بحيث يكون قد تلقى تكويناً إدارياً أو قانونياً"¹

كما نجد أن « J. DOUBLET et PASSELEQ » يعرفان الإطار على أن : "أصل كلمة الإطار يرجع إلى التعبير العسكري، إذ يعني مربع « CARRE » ،الذي يعني تشكيل جماعة أو فوج على شكل مربع، حتى تسهل عملية تأطيره، وأنه يمكن أن نجد أصوله من جهة أخرى في تسجيل الإطار في لوائح قائمة حسب فئات المستخدمين الخاصة بالجيش"²

كما سمح هذان الباحثان تحديد محتوى الإطار على أنه " : أجبر يمارس وظيفة مبادرة أو قيادة ويتحمل مسؤوليات في نشاط المؤسسة أو الإدارة، ويملك تكوينا عاليا، محصلا عليه إما عن طريق دبلوم أو مكتسب شخصيا في الميدان التقني، والإداري، والقانوني، والتجاري والمالي.

¹ HADJ HASSENE (F) : Contribution à une réflexion sur les cadres en Algérie. D.E.A institut de sociologie, d'Alger, 1983, p.76.

² DOUBLET (J) et PASSELEQ (O) : Les Cadres. Collection que sais-je? P.U.F, Paris, 1973, p.p.5-6.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المنهجي

أما « GUY. GROUX » فيحدد الإطار في أدبيات التسيير MANAGEERIALE ، " كجماعة مركزية، ونموذج يضطلع على مستوى المؤسسة بسلطة إقتصادية حقيقية، يرتكز ليس على الملكية، وإنما على المعرفة، والعقلانية، والكفاءة، والفعالية"¹

وأما « JAQUIN (M) » فيركز على مقاييس الكفاءة في تحديد مفهوم الإطار، حيث يقول :
الإطار هو أجير قادر على أن يقيم السياسة العامة للمؤسسة التي توظفه، بالإضافة إلى تطبيق هذه السياسة في القطاع الذي هو مسؤول عنه²

وأما « BOULTANSKI » فيحاول تحديد فئة الإطارات، باقتراحه ما يلي :

أ - الإطارات مجموعة خاصة ومستقلة وسيطية بين البروليتاريا وأرباب العمل والتي مصيرها التعايش مع هاتين الفئتين، مجتمع ذو طبقات متوسطة - مجتمع بدون طبقات.

ب - الإطارات تشكل الطبقة المسيطرة الجديدة « TECHNOCRATIE »

ج - الإطارات تشكل الطبقة العمالية الجديدة.

د - الإطارات هم الحلفاء الطبيعيون لأرباب العمل ضد البروليتاريا.

هـ - الإطارات هم الحلفاء الطبيعيون للبروليتاريا ضد أرباب العمل.

وتوصل « BOULTANSKI » إلى القول بأن الإطارات هي فئة صاعدة، لكن من الصعب تحديدها من خلال التعاريف المعروضة سابقا، نجد أن هناك صعوبة كبيرة في تحديد مصطلح الإطار، وهذا راجع إلى:

-تعدد الأدوار والوظائف التي يشغلها.

¹ GROUX (G) : Les Cadres. Ed. la découverte, Paris, 1983, P.8.

² JAQUIN (M) : Les Cadres du commerce et de l'industrie. Acollin, Paris, 1955, p.7

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي و المنهجي

-عدم وجود مقاييس ومعايير واضحة ومحددة في نفس الوقت، تسمح لنا بوضع مقارنة في تعريف الإطار.

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

إن كل هذه التحديدات 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 للإطار¹

وأما TRONSON (J) « فيرى " : أن الإطارات يشكلون جماعة غير متجانسة، فإنه يستحيل تعيين موقعها.²

أما " دومنيك موجاردي « DOMINIQUE MONJARDET » فيرى أن " : العالم الاجتماعي سيقى صعوبة في تحليل الطبقات الوسطى، لأن هذا التحليل يصبح تحليل ذاتي، وهذا لكونه يقوم بتحليل طبقته ومهنته¹

¹ BACHY (J.P) : Les Cadres en France. Acollin, Paris, 1971, p.5

² TRANSON (J) : Le Développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise. Librairie GENERALE, Paris, 1969, p.10.

- فئة الإطارات.

أ - **الإطارات السامية** : هي الفئة التي تضطلع بمهام التنسيق، والإستشارة، والتنبؤ والمشاركة في إتخاذ القرارات وتضم المديرين والمسؤولين الساميين، وإطارات الإدارة التقنية حيث يصنفها " BACHY (J.P) " إلى نوعين من الإطارات السامية .

- **الإطارات العملية** Les Cadres operationnels مكلفون بتحضير القرارات والتأطير .

- **الإطارات الوظيفية** Les Cadres fonctionnels مكلفون بتحضير القرارات ومراقبة تطبيقها.

ب - **التقنيون السامون** : هم أخصائيون لهم كفاءة، في ميدان محدد بدقة، يتحكمون في علمية الإنتاج ووسائل التكنولوجيا، فهو أجبر يملك رصيذا كبيرا من المعارف التقنية، والإدارية والتجارية والمالية، حسب تخصصه في الوظيفة ويتمتع بمكانة خاصة في المؤسسة، ووظيفته الأساسية هي تبني أهداف المؤسسة.

ج - **الإطارات المسيرة** : يمارسون القيادة، إذ يعرفها « BURNHAME » بـ "الإطارات المسيرة « MANAGERS » يكونون طبقة إجتماعية ما بين الرأسماليين الذين يملكون وسائل الإنتاج، والطبقة العاملة يتحكمون في وسائل الإنتاج، ويصبحون الطبقة الوحيدة المسيطرة، لأنهم سيتحصلون على حق كامل.

كما أن الأدوار التي تلعبها هذه الفئة، كونها لها معارف تقنية وخبرة وقدرات عالية ويتحكمون في مبادئ التسيير والتنظيم، حيث يسيرون ويراقبون ويتخذون القرارات العامة أو الخاصة.

د - **الإطارات العادية** : ويقتصر دورها على إتخاذ القرارات في ميدان محدد جدا والخضوع للمسؤولين وقراراتهم وهذا حسب السلم الهرمي.

¹ DOMINIQUE MONJARDET : " Les Cadres formation d'un groupe social " Revue sociologie du travail. N°4, Paris, 1982, p.p.5-6.

من خلال هذه الشروحات لاشك أن هناك بعض الأبحاث والدراسات الجزائرية تناولت هذا الموضوع حول تعريف الإطارات بالجزائر، إذ أعطت لها صبغة خاصة تجاه هذه الفئة وكيفية تطورها.

إذ نجد الباحثة « HADJ HASSENE » ترى: "بأن تطور فئة الإطارات بالجزائر مرتبط بالاحتياجات الإستراتيجية التي إتبعها الدولة بعد الإستقلال لتحقيق التنمية، بحيث أن نقص الإطارات من أجل التحكم في المسار التكنولوجي شكل أهم العوائق لتحقيق التقدم، إذ أن التطور الإقتصادي يتبع تكوين الأشخاص المؤهلين أكثر من تراكم الثروة المادية"¹

إذ تصنف فئة الإطارات إلى:

أ- **إطارات المؤسسة :** هم أشخاص بدون شهادات جامعية ولكنهم يحملون خبرة مهنية ومعرفة

ميدانية كبيرة، وقد حصلوا على مكانتهم هذه سواء عن طريق الأقدمية أو مشاركتهم

في حرب التحرير ويطلق عليهم « CADRE MAISON » .

ب- **الإطارات الجامعية :** هذه الفئة تمثل الشباب يحملون أفكارا جديدة، ولكن خبرتهم المهنية

والميدانية جد محدودة، وقد تخرجوا من الجامعة، لغرض الظفر بمنصب عمل يمكن أن يثير

إهتمامهم ويساعدهم على التحصل على نوع من السلطة "

أما حسب الباحث "بن موسى إبراهيم " يحدد مفهوم الإطار في الجزائر من خلال حاجيتين:

-**الخاصية الأولى :** القيام بمهام منصب التأطير(الإشراف والقيادة) في المؤسسة صناعية أو إدارية،

وهذا على أساس الحيازة على شهادة جامعية.

¹ HADJ HASSENE (F) : Op cit, p.44.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المنهجي

-الخاصية الثانية : القيام بنفس الوظائف السابقة، بمنصب التأطير ولكن على أساس ترقية داخلية دون

معيار الحصول على شهادة التعليم العالي¹

أما الباحث " عبد القادر بليازدية « BELAZDIA (A.K) » في تعريف للإطارات فيقول " الإطارات هم

الذين تحصلوا على شهادة من التكوين العالي، كما يعرفهم بالإطارات التقنية Les cadres «

techniques ، أي كل من له القدرات الفكرية ذات خصوصية قادر على مواجهة أي وضعية كما

يستعين بالوسائل الملائمة لتغيير الوضع وتحديثه وتطويره إلى حالة جديدة"²

وأما الباحث " ياسين ساسي « YACINE SASSI » ، فيشير في تعريفه للإطار " : أنه يركز

على معيارين هما:

-المسؤولية.

-الخبرة المهنية أو إمتلاك معارف من المستوى العالي، إذ أن هؤلاء الإطارات التقنية لهم:

-وسائل وأدوات يستعينون بها فكريا، والتي تعتبر أساسية عند الممارسة الفعلية في التطبيق.

-القدرة على التغيير، إذ يديرون ويخططون وينظمون لإنشاء وضع جديد، بينما العمال المنفذون

يحاولون إعادة إنتاج الوضع التقليدي، ليس لهم في معظم الأحيان مزيد من التجديد أو الإبداع.³

أما من الناحية القانونية الصادرة عن الحكومة الجزائرية، التي تصنف الإطارات سلميا بموجب عدة

مراسيم وذلك حسب الصلاحيات والمسؤوليات التي يقوم بها كل إطار داخل الهيئة أو المؤسسة، نجد

في النظام الهرمي للإطارات ثلاث مستويات:

¹ BEN MOUSSA (B) : Les Cadres dans l'entreprise publique Algérienne. Thèse de magister en sociologie, institut de sociologie, université d'Alger, 1986,p.28

² BELAZDIA (A.K) : " Les Cadres techniques" Revue de Bates et critiques. Centre National d'études et d'analyses pour la planification, Alger, 1984, p.95.

³ YACINE SASSI : " Le Travailleur – Cadre, nation ou concept ?". Revue Algérienne des sciences juridique économique et politique. Volume 27 N°3, Alger, 1987, p.681.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المنهجي

- إطرارات الأمة، التي تعين طبقا للقرار الوزاري المؤرخ في 15/01/1984.

- الإطرارات السامية الخاضعة لإجراءات المرسوم 81-24 .

- الإطرارات الوسطى الخاضعة لإجراء المرسوم الوزاري رقم 81-205 .

إلى جانب الإداريين والمؤسسات العمومية الخاضعين لإجراء المرسوم 81-205 .¹

من خلال التعاريف السابقة نصل إلى تقديم تعريف إجرائي للإطار، حيث يمكن إعتبار الإطرارات على أنها فئة سوسيو مهنية، فالإطار أجبر يمارس وظيفة المبادرة، القيادة، والمراقبة، والتسيير في المؤسسة أو الإدارة يمتلك شهادة جامعية أو 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 تبنى عليها سياسة وأهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي :

الإطارات هم أفراد يمارسون مهام الإدارة، التنظيم والمراقبة داخل مؤسسة أو إدارة.

4-أسباب اختيار الموضوع:

إن الواقع الحالي الذي انتهت إليه المؤسسات الصناعية بالجزائر، شكل عنصرا هاما دفعنا إلى اختيار موضوع هذه الدراسة " مسيرة المهنية للإطارات في المؤسسات " ، فأهمية الإطارات في رفع المستوى الإنتاجي للمؤسسة الصناعية، وفي إنجاح مساعي التقويم الاقتصادي، بعد بروز مؤشرات فشل الاعتماد فقط على الإمكانيات المادية والموارد المالية التي اعتمدت كوسيلة أساسية لتحقيق التنمية الوطنية طيلة السنوات والعقود الماضية، ثم قلة الأبحاث العلمية والدراسات السوسولوجية التي تناولت بالتحليل العلمي

¹ BEN MOUSSA (B) :Op. Cit, p.p. 47-61

والموضوعي لدور القوى البشرية المؤهلة في تحقيق أهداف التنمية، وإنجاح المؤسسات الصناعية، هي أهم الأسباب التي دفعتنا على اختيار هذا الموضوع.

5- أهمية الموضوع:

إن البحث السوسيولوجي يتوقف على أهمية الظاهرة المدروسة واستغلال قيمتها العلمية وإمكانية استغلال نتائجها والاستفادة منها ميدانيا، فموضوعنا ذو أهمية كبيرة تتمثل في القيمة العلمية التي نكتسبها أثناء معالجتنا له، وكذلك لأننا نتطرق من خلاله إلى جانب أساسي يمس المنظومة القانونية التي واكبت تحول المؤسسات الجزائرية إلى اقتصاد السوق، فقد مسيرة المهنية للإطارات مؤشرا هاما في نجاح أو فشل هذه المؤسسات والتكيف مع متطلبات هذا التحول إضافة إلى أنه يساهم في تأثير على نوعية الإنتاج في المنظمات الجزائرية.

6- أهداف الموضوع:

لكل بحث علمي غاية ومجموعة من الأهداف يرسمها الباحث مسبقا ويستمد من حقائق الواقع الاجتماعي الذي يهدف إلى الوصول إلى المعرفة العلمية وتجسيدها في أرض الواقع من خلال البحث العلمي الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج علمية هامة، إذ يهدف بحثنا هذا إلى الإجابة على تساؤلات هي:

-محاولة إبراز الهوية المهنية للإطارات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

-إلى ما آلت إليه الإطارات في ظل التحولات الإقتصادية في الجزائر ؟

- هل الإطارات المهنية منسجمة و لها درو فعال في بناء أسس المؤسسات الجزائرية ؟

7- الدراسات السابقة :

تعد الدراسة السابقة ذات أهمية كونها الوجه الأساسي للباحث الذي يحدد من خلالها منحى دراسته ، حتى لا تكون هذه الأخيرة إعادة لأعمال غيره من الباحثين ويمكن تعريف الدراسات السابقة على أنها الدراسات التي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي، وقد نجد هذا النوع من الدراسات في المجالات

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المنهجي

والبحوث أو في الكتب والمخطوطات أو في مذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية على شرط أن تكون لدراسة موضوعا وهدفا ونتائج وأما إذا وجدت فرضيات البحث والعينة والمنهج والأدوات فالدراسة تصبح أكثر تفصيلا ودقة.

إلى أن من خلال دراستنا هذه لم نصادف دراسة مشابهة تماماً للموضوع المتناول فكل دراسة و هدفها المقصود ، إذ توصلنا إلى إيجاد دراستين تتناول موضوع الإطارات شكليا لكن المضمون و هدف الدراسة تختلف.

- الدراسة الأولى تحت عنوان التالي :

"هندسة الإطارات بالمؤسسة الصناعية " و هي دراسة أو أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، لـ "سليم العايب" ، سنة 2007

• هدف الدراسة :

كان الهدف من الدراسة التي قام بها البحث إبراز موضوع "هندسة التسيير " التي تعد من الإهتمامات الحديثة لتسيير الموارد البشرية ، و ذلك يتم حسب إعتقاده ببناء نموذج تنظيمي لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة ، و بصفة خاصة الإطارات ، بإعادة تنظيمها في المؤسسة ، و إبراز دورها في إدارة المؤسسة إداريا و تقنيا و إنتاجيا ، و إحداث تغيير و تطوير في آليات تكوين و تنمية قدرات الإطارات في المؤسسة .

• إشكالية الدراسة :

تمحورت دراسة الباحث حول تساؤل الرئيسي التالي :

- كيف يتم هندسة تسيير الإطارات في المؤسسة الصناعية ؟

و في الأسئلة الفرعية نجد مجموعة من الأسئلة منها :

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي و المنهجي

- كيف يتم توظيف و إنتقاء الإطارات في المؤسسة ؟
- ما هو دور و فعالية التكوين في المؤسسة ؟
- هل معايير الترقية المتبعة في المؤسسة هي معايير موضوعية ؟
- و بناءً على هذه التساؤلات تبني الفرضيات التالية :
- توافق إستعدادات الإطار مع متطلبات المنصب يساهم في نجاح عملية التوظيف.
- كلما كان الإطار واعيا بنتائج عملية التقييم كلما زاد رضاه عن المؤسسة.
- زيادة فعالية برامج التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة.
- كلما تمت عملية الترقية على أسس موضوعية كلما أدى إلى رضى الإطارات تجاه المؤسسة.

• منهج الدراسة :

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الكمي لسبب يتمثل تحليل المعطيات الكمية وتفسيرها يتطلب الأمر الإستعانة بالمنهج الكيفي، لأن الهدف من المنهج الإحصائي هو إختبار صحة الفرضيات والتحقق من العلاقة الموجودة فيها، وبتوضيح الخصائص الكيفية بين المتغيرات، ومن حيث تمثيل البيانات ووضعها في جداول مركبة على أساس إيجاد العلاقة بين متغيرين أو بعدين أو أكثر سواء كانت هذه العلاقة طردية أو سلبية

• نتائج الدراسة :

توصل الباحث من خلال دراسته إلى جملة من النتائج أهمها أن الإطارات كفئة إجتماعية لم تعد تلك الفئة المتجانسة، فتغيرات كثيرة حصلت في هذه الفئة، فبعض المعايير الكلاسيكية التي كانت تدل على الإنتماء إلى هذه الفئة قد زالت أو نقصت كثيرا، ففي بعض الحالات أين ينشط الإطار كمجموعة معينة، فهو ليس الرئيس ولا المنفذ، وإن ما تنتظر المؤسسة من الإطار قد تعقد.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المنهجي

- الدراسة الثانية تحت عنوان الآتي :

"دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر" و هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم إجتماع التنمية ، ذراع عبد الله ، سنة 2008

• هدف الدراسة :

يتمثل الهدف بالقيام بدراسة ميدانية استقصائية حول دور الإطارات في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسات الصناعية الوطنية التي تعيش وضعية صعبة، وتتأهب لدخول مرحلة جديدة من نمط تسيير جديد. بالإضافة إلى محاولة إعطاء بعض التوصيات والمقترحات بخصوص المكانة اللاتقة التي يفترض أن يحتلها الإطارات داخل هيكل المؤسسة العامة، بما يؤهلهم للقيام بدورهم الحقيقي والفعال لولوج التحولات الاقتصادية الجارية بثقة أكبر، وتحكم أحسن في مقومات النجاح والتطور.

• إشكالية الدراسة :

إنصبت تساؤلات الباحث كالتالي :

- ما هي المساهمة الحقيقية والفعالية للإطارات في إنجاز أهداف المؤسسة الصناعية بالجزائر، هل يملكون حق الإشراف والتسيير، مثلما تنص عليه القوانين ومتطلبات وظيفتهم المهنية؟
- هل الإطارات يتمتعون فعلا بحق المبادرة وحرية التصرف وسلطة اتخاذ القرار، مثلما تنص على ذلك المواثيق القانونية والنظرية؟ بمعنى هل دور الإطارات الحقيقي يتطابق مع ما تمليه عليهم القوانين التنظيمية؟
- هل ثمة عوائق وعقبات تواجه الإطارات المسيرة في أماكن عملهم داخل المؤسسة الصناعية، وفي حياتهم الاجتماعية خارج المؤسسة، بما يؤثر على فعاليتهم المهنية والوظيفية؟

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المنهجي

- هل فعلا يتمتع الإطار بسلطة معينة في المؤسسة، وما هي السمات الأساسية لدورهم؟
- أما في ما يخص الفرضيات إستعان الباحث بالفرضيات التالية :
- كلما توفرت فرص أكبر للإشراف المباشر، وحرية المبادرة، وسلطة اتخاذ القرار لدى الإطار المسير، كلما ساهم ذلك في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة.
- هناك بعض العوائق التي تقف في وجه أداء الإطار المسير لدوره المنصوص عليه، بما ينعكس سلبا على فعالية المؤسسة.

• منهج الدراسة :

إستعان الباحث في دراسته بالمنهج الوصفي وضع أوصاف دقيقة وموضوعية كما هي في الواقع، "المنهج الوصفي لا يقف عند حدود الوصف، أي وصف ظاهرة موضوع البحث، ولكنه يذهب إلى أبعد من ذلك، فيحلل ويفسر ويقارن، أملا في الوصول إلى تعميمات ذات معنى، يزيد بها رصيد معارفنا عن تلك الظاهرة .

وتظهر أهمية استخدام المنهج في دراسته هذه، في محاولة فهم الدور الحقيقي الذي تلعبه الإطار المسيرة داخل المؤسسة الصناعية في تحقيق الأهداف المرجوة، والمعوقات الموضوعية والذاتية التي تحول دون أداء هذا الدور، والمؤثرات الإيجابية والسلبية التي تتحكم في الفعالية المأمولة لدى هذه الفئة المهنية الاجتماعية الهامة.

• نتائج الدراسة :

توصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج أهمها أن الإطار المسيرة في المؤسسة رهن البحث، عانوا كثيرا من التهميش واللامبالاة، وحرموا من ممارسة أدوارهم من إشراف وتوجيه وتنظيم للعمل،

وافتنقروا لحرية المبادرة وسلطة اتخاذ القرار، وحتى المشاركة فيه، مما أثر على روحهم المعنوية، ورضاهم عن عملهم، ومستوى أدائهم، فانعكس ذلك سلبا على الفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، طالما أنها فشلت في تحقيق أهدافها المرسومة، وشهدت العديد من التوترات والاضطرابات الاجتماعية التي عطلت مسيرتها، وعرضتها لمخاطر التسريح وحتى الغلق نهائيا.

و كذلك أن الإطارات المسيرة في المؤسسة ، يعانون من الكثير من الضغوط والعقبات والمعوقات التي تواجههم أثناء ممارسة دورهم المهني، مما أثر على معنوياتهم ورضاهم المهني، بما حد من تأثيرهم وفعاليتهم، وعطل تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة، من رفع للإنتاج، وتحقيق للثروة، وضمان للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي.

الفصل الثاني : الإطار النظري .

البحث الأول : وقع تحول الإقتصادي في الجزائر (إبتداءً من 1962)

1. وضعية الإقتصاد الجزائري قبل الإصلاحات .
 2. وضعية الإقتصاد الجزائري في ظل الإصلاحات المؤسسات العمومية.
 3. الإقتصاد الجزائري و الإصلاحات .
- إصلاحات الصندوق الوطني .
- برنامج الإستقرار الإقتصادي فترة (أبريل 1993-1994).
- برنامج التثبيت الإقتصادي (1995 - 1998): .
- الوضعية الإقتصادية بعد 1998 .

البحث الثاني : ماهية الإطارات .

- 1- عملية دمج الإطارات في المؤسسة الصناعية .
- 2- سياسة ترقية الإطار .
- 3- تحليل سياسة ترقية الإطار و تنميته .
- 4- إستراتيجية تطوير المسارات المهنية

البحث الثالث : المسارات المهنية .

- 5- عملية دمج الإطارات في المؤسسة الصناعية .
- 6- سياسة ترقية الإطار .
- 7- تحليل سياسة ترقية الإطار و تنميته .
- 8- إستراتيجية تطوير المسارات المهنية .

خلاصة .

البحث الأول : واقع تحول الإقتصادي في الجزائر (إبتداءً من 1962) في الجزائر :

تمهيد:

إن دراسة المورد البشري في المؤسسات الوطنية، يقتضي أولاً معرفة التحولات الاقتصادية التي عرفت الجزائر، حتى يتسنى للقارئ الإلمام بمحيطها. وفي ظل هذه التحولات، أصبح الإطار أحد الركائز الأساسية التي تؤثر على الإنتاج و توفير منتج جيد يوافق معايير السوق أو يمتاز بالأفضلية فيها في سوق المنافسة ، و لا شك أن الإقتصاد الجزائري مقبل على التحولات و الإصلاحات عميقة في جميع من المجالات الحياتية ، لذا على المؤسسة الوطنية أن تدرك ذلك ، و أن تعيد النظر في إستراتيجياتها من حين لآخر ، حتى تضمن لنفسها حصة سوقية معتبرة ، وتلبي حاجيات المستهلكين الحاليين و المرتقبين مع السلع و الخدمات . و إن أحد المكونات الإستراتيجية العامة للمؤسسة الرائدة على مستوى العالمي هو الإبداع ، أي الإبداع في المنتجات الذي يحفظ بقاء و نمو المؤسسة ، و تتوقف عملية الإبداع عند إثراء مورد بشري ناجح المتمثل في يد عاملة و خاصة الإطارات داخل المؤسسة ، لكن مع بقاء الجزائر في سوق الإقتصاد الموجه لم تثري هذه الفئة و هذا ما أدى إلى تحول الإقتصاد و إيجاد حلول أفضل من قبل مسؤولين على مستوى المؤسسات الجزائرية العامة عموماً ، و حتى يتسنى لنا معرفة السلوكات التي تبنتها السلطات الجزائرية من أجل بقاء و نمو و بناء المؤسسات نتطرق إلى أهم الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية منذ الإستقلال حتى يومنا هذا و ما آلت إليه الإطارات في مسارها المهني من إجابيات و سلبيات بإختصار شديد

1. وضعية الاقتصاد الجزائري قبل الإصلاحات:

مر الاقتصاد الجزائري بعدة مراحل منذ الاستقلال، حيث اتبعت الجزائر بعد استقلالها على سياسة اقتصادية اشتراكية، إذ هيمنت الدولة على كل المجالات الاقتصادية باستعمالها المؤسسات العمومية كأداة لتنفيذ سياستها. وللقيام بذلك، اعتمدت الدولة الجزائرية على إيرادات ناجمة من قطاع المحروقات التي تميزت بالارتفاع باستثناء سنة 1986/1989 و بانخفاض سعر البترول، اجتهدت السلطات الجزائرية في تحسين مستوى معيشة أفرادها، وتحقيق مكانة معتبرة للدولة الجزائرية ضمن دول العالم . لتحقيق تلك الأهداف الأساسية اتبعت عدة سياسات منها:

- اعتمادا على سياسة التصنيع كأساس لتحقيق النمو الاقتصادي، وجعل وسائل الإنتاج ملكية عامة.
- الاهتمام بالسوق الوطنية أولا، والإنضمام إلى السوق العالمية كهدف أخير .

2. وضعية الإقتصادية الجزائرية في ظل إصلاحات المؤسسات العمومية :

مرت الجزائر بمراحل عديدة و متنوعة هدفها تحقيق التنمية الاقتصادية و الجديرة بالذكر نجد: المخطط الرباعي الأول (1970 - 1973) ، و الهدف المرجو من ذلك المخطط، هو إنشاء صناعات قاعدية تكون بمثابة دعامة لإنشاء صناعات خفيفة فيما بعد¹ .

المخطط الرباعي الثاني (1974 - 1977) الذي يعتبر تكملة للمخطط السابق، حيث اتجهت الجهود في تمويل المشاريع الاقتصادية الضخمة، وخاصة الحديد، والمحروقات، ومواد البناء، والميكانيك، والكهرباء، والألكترونيك، وكذا الاهتمام بالقطاعات الغير اقتصادية، نتيجة ارتفاع إيرادات المحروقات .

¹ - Benbitour Ahmed, " L'expérience algérienne de développement (1962-1991), Edition Dar Echrifa, Algérie, 1992

إن إعطاء الأولوية للصناعة الثقيلة بهدف إنتاج سلع إنتاجية لمختلف القطاعات، بغية تحقيق الاستقلال الاقتصادي في المدى الطويل". إن هذه النتيجة يبرزها نصيب القطاع العام من الناتج الوطني الخام،

حيث حقق 65.42% سنة 1978 مقابل 30.07% سنة 1969¹

وتتميز هذه المرحلة على العموم بالتخطيط التوجيهي للاستثمارات والتنظيم التساهمي. كانت المخططات السالفة تهدف إلى بناء الاقتصاد الوطني على أساس إنشاء شركات وطنية كبرى تحتكر السوق الوطنية، إلا أن هذا الأمر أدى إلى وجود ممارسات بيروقراطية، وزيادة مفرطة في عدد العمال، إضافة إلى عدم وجود توازن في حجم الاستثمارات.

تتميز هذه المرحلة أيضاً بقيام السلطات الجزائرية بعدة إجراءات تتمثل في:

عملية التنازل عن ممتلكات العمومية من خلال صدور القانون 84/81، ثم القانون 87/19 المتعلق بإصلاح القطاع الفلاحي، الذي من خلاله قسمت الأراضي الفلاحية إلى مزارع فردية ومستثمرات فلاحية جماعية، حيث كانت تهدف عملية إعادة تنظيم الأملاك الزراعية للدولة إلى تشجيع القطاع الذي كان مهمشا بالمقارنة بالقطاعات الأخرى. ومن أجل ضمان التسيير المحكم والفعال للمؤسسات العمومية، قامت السلطات الجزائرية بإعادة هيكلتها العضوية بمرسوم 80-242 الصادر في 04-10-1980 وطبقت في بداية 1981، حيث تم تقسيم 50 مؤسسة عمومية كبيرة الحجم إلى 300 مؤسسة جديدة. واستمرت السلطات الجزائرية بعد ذلك إلى إعادة الهيكلة المالية ابتداء من سنة 1983 كتتويج مع النظام المالي والمصرفي.

إن القيام بتلك الإجراءات، كانت ترمي في عمومها إلى التخلي التدريجي عن المفاهيم العهد القديم،

والانفتاح التدريجي للسوق الوطنية، وإعطاء مكانة للقطاع الخاص في التنمية الاقتصادية".²

¹ الأستاذ هني أحمد، "اقتصاد الجزائر. المستقلة"، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991

² Djillali liabes « L'entreprise entre l'économie politique et société industrielle », Edition Codesrai

ستهدف الإصلاحات الاقتصادية المؤسسة العمومية، بغية تغيير قانونها الأساسي، وتنظيمها، وكيفية العمل، وعلاقتها مع الدولة ومحيطها، أي كانت غايتها إزالة كل القيود لإرجاع مهمتها الأساسية يفهم من ذلك، أن نية الإصلاحات هي جعل النظام الاقتصادي أكثر فعالية ونجاعة، وهذا بإعطاء المؤسسات العمومية وظيفتها الأساسية.

استمرت السلطات الجزائرية في القيام بجملة من الإجراءات منها على سبيل المثال : استقلالية المؤسسات العمومية (قانون 88/01) حيث أصبحت الهيئات المسؤولة عنها لها الحرية التامة في اتخاذ القرارات واختيار الاستثمارات والتقييم دون العودة للجهة المركزية . تهدف هذه الإصلاحات إلى التفريق بين تسيير المؤسسات الاقتصادية بواسطة لجان إدارية تمثل الإدارة والمساهمين، والملكية الإدارية التي تبقى في يد الدولة عن صناديق المساهمة . إن قانون المالية (88/03) الصادر يوم 12-01-1988 يعتبرها كشخص اعتباري يخضع للقانون التجاري، ومنبع لتراكم رأس المال، ومولد للسلع والخدمات . قد حاول الأستاذ بويغقوب أحمد أن يقدم مع التحليل الأهداف والمبررات التي رافقت عملية تبني النصوص الأولى للإصلاحات الاقتصادية المتعلقة باستقلالية المؤسسات، حيث أعتبر التقارير (التقرير الأول في ديسمبر 1986، الثاني في جوان 1987، والثالث في مارس 1988) التي ناقشت هذا الموضوع ركزت على سلسلة من المبررات دون التطرق إلى مبادئ اقتصاد السوق . ونتيجة ذلك، قام باستنتاج ثلاثة مبررات أساسية انطلاقا من التقرير الثاني لجوان 1987 ، حيث تتمثل

في :¹

¹ Bouyacoub Ahmed, "L'entreprise Publique et L'économie de marché (1988-1993)", les cahiers du CREAD, N°39, 1997, p23-34

- تعتبر كعملية لإعادة تكييف الاقتصاد الوطني حسب المعطيات الجديدة، وبالتالي السعي إلى تحقيق فعالية السياسة الاقتصادية.

- تحقيق تلك النتيجة السالفة الذكر، يتطلب أن تقوم تلك الإصلاحات بالربط بين التخطيط وعمل السوق، إلا أن هذه العملية تطرح إشكالية الضبط بين الخطة والسوق.

- عملية الإصلاح بدأت في بداية الثمانيات انطلاقا من إعادة هيكلة المؤسسات، إلا أنها تعطلت عدة سنوات بسبب الاختلالات الموجودة بين المؤسسات والعمل الحقيقي سواء على مستوى الحقوق أو الاقتصاد.

قد منح للبنك الجزائر مسؤولية المراقبة النقدية والمصرفية من خلال القانون الصادر (القانون 90/10) القرض والنقد الصادر يوم (14-04-1990)، بعد ما كان يحمل اسم البنك المركزي، مع طرح إمكانية إنشاء بنوك خاصة سواء وطنية أو أجنبية .كما أنه يعفي المؤسسات العامة من الديون الأجنبية والمحلية والمستحقة.

وتبني قانون يهدف إلى تقليص احتكار الدولة للتجارة الخارجية (1991)، وقرارات خاصة برفع الأجور (1991)، والشبكة الاجتماعية . (1992) قامت الجزائر بإبرام اتفاقيتين (Stand-by) للتأكيد، الأولى في 30 ماي 1989 والثانية في 3 جوان 1991 كلاهما تما عن طريق المفاوضات السرية حيث كانوا يرمون إلى ¹

- حصول الجزائر على الموارد المالية عن طريق الصندوق الدولي (قرض بـ300 مليون DTS مع منح قرض 210 مليون DTS في حالة الاتفاق الثاني لجوان 1991) تحسين الوضعية المزعجة

¹ - Benissad Hocine, "**Algérie : Restructurations et Réformes Economiques (1979-1993)**", Office des Publications Universitaires, Algérie, 1994, p.140.

للجزائر في السوق الدولية لرؤوس الأموال، حيث تدهورت التوازنات المالية الخارجية (1990-

1991)، الأمر الذي فرض على السلطات الجزائرية اللجوء إلى الصندوق الدولي والبنك العالمي.

كانت تهدف السلطات الجزائرية من وراء تلك الاتفاقيتين إلى تصحيح الأوضاع الاقتصادية

على المستوى الكلي.

إن من أهم أهداف الإجراءات المتفق عليها هي :

التحرير الجزئي للاقتصاد، وذلك بقيام السلطات الجزائرية بإصدار قانون ضبط الأسعار في جويلية 1989

، الذي يرمي إلى تطبيق الأسعار الحقيقية، مع التخلي التدريجي لدعمها لبعض السلع، والقيام بتغيير

السجل التجاري للمؤسسات.

- وضع إطار قانوني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع إعفائها من الضريبة، وهذا بالقيام بتعديل

قانون الضارئب المباشرة خلال سنتي 1989 - 1990

- منح رخصة استرداد مباشرة للمتعاملين الخواص، مما يعتبر كبداية لتحرير التجارة الخارجية.

3. الاقتصاد الجزائري والإصلاحات:

بدأت السلطات الجزائرية بالإصلاحات سنة 1988 بصورة محتشمة، حيث تم التصديق على جملة من

القوانين كانت ترمي في مجملها كما اشرنا باختصار سابقا إلى إصلاح مؤسسات الدولة التي أصبحت منذ

تلك الفترة خاضعة للقانون التجاري. إن المنافع المتوقعة من تلك الإجراءات التصحيحية للاقتصاد الوطني

لم تتحقق في مجملها كونها لم تؤخذ في إطارها الشمولي. وتبعاً لذلك، تدهورت الوضعية الاقتصادية

متمثلة في:

• انخفاض إجمالي الناتج المحلي الحقيقي خارج المحروقات بنسبة % 1.5 في المتوسط

خلال 1986 - 1991.

- تأزم الوضعية المالية للمؤسسات العمومية نتيجة القوانين المفروضة على الأسعار، وتسريح العمال مما أدى إلى انسياب المهارات والكفاءات إلى القطاعات الأخرى، وخاصة القطاع الخاص.

تميزت المرحلة الموالية بعد مرحلة الإصلاحات الذاتية أو الغير المفروضة، بعدم الاستقرار السياسي والاقتصادي والأمني نتيجة ظاهرة الإرهاب التي عمت الوطن خلال التسعينيات، وارتفاع المديونية، ومنها خدمات المديونية التي تمتص حوالي 80 % من إيرادات المحروقات. في ظل الوضعية المتردية للاقتصاد الوطني، أصبحت الإصلاحات الاقتصادية ضرورية من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية. كان المخرج أمام السلطات الجزائرية في تلك الفترة، هو العودة إلى الصندوق النقد الدولي والبنك العالمي لإبرام العقود وإعادة جدولة الديون التي كانت سابقا مرفوضا.

تهدف السياسات الإصلاحية المتمثلة في برنامج التثبيت والتكيف الهيكلي، المدعمة من قبل الصندوق الدولي والبنك العالمي، إلى استعادة التوازن المالي الداخلي والخارجي، وذلك للحد من التضخم وتحسين ميزان المدفوعات، ورفع القدرة التنافسية للاقتصاد، وبالتالي تحقيق النمو الاقتصادي. يعرف برنامج التثبيت والتكيف الهيكلي بأنه جملة من الإجراءات والترتيبات التصحيحية، الواجب إدخالها على الاقتصاديات التي تعاني من أزمات هيكلية. إن الهدف الأساسي من تلك العملية هو إزالة أو التقليل من تلك التحديات الداخلية أو الخارجية بغية تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي. إن دخول الجزائر في هذا المشروع الطموح كان المقصود منه إحداث تغييرات جذرية في المنظومة الاقتصادية. الإجراءات التي ترمي إلى تحقيق توزيع عقلائي للموارد وإزالة تشوهات الأسعار من أهمها ما يالي:

1- الإصلاحات الصندوق الوطني :

يشمل على مجموعة من الإجراءات التي يرى الصندوق بأنها ترمي إلى تحقيق توزيع عقلائي للموارد وإزالة تشوهات الأسعار. تتمثل أهم التوصيات في هذا المجال في:

- ترشيد القطاع العام وتحجيمه وهي دعوة إلى الخصوصية.
- تطبيق الأسعار الحقيقية .
- تشجيع الإستثمار الوطني و الأجنبي ¹

2- برنامج الإستقرار الإقتصادي: فترة (أفريل 1993-1994)

شرعت الجزائر في تطبيق برنامج الاستقرار الاقتصادي المدعم من طرف المؤسسات الدولية لمدة سنة. وقد اتخذت عدة إجراءات ذات طابع كلي، لتصحيح الاختلالات التي عرفها الاقتصاد الوطني، منها انخفاض في سعر البترول، نقص التمويل الخارجي لانعدام الثقة لدى الشريك الأجنبي نتيجة الأزمة التي مرت بها الجزائر (الإرهاب) ، وارتفاع المديونية، وارتفاع التضخم، كل ذلك أثر على ميزان المدفوعات، وزادت الوضعية تدهورا .

إن اللجوء إلى برنامج التثبيت الاقتصادي كان يهدف إلى تحقيق التوازنات الكبرى، من خلال اتخاذ عدة إجراءات منها:

- تحرير الأسعار، وإزالة القيود على التجارة الخارجية، والحد من التدعيم لمعظم السلع الأساسية
- تخفيض قيمة العملة الوطنية الدينار بنسبة 50 % ، وتعديل الدينار حتى يكون قابل للتحويل إلى عملات أخرى
- إيجاد آليات وميكانزمات للانتقال إلى اقتصاد السوق (إعادة الهيكلة ، واستقلالية المؤسسات، والخصوصية...)

- تثبيت كتلة أجور الوظيف العمومي وضبط الإنفاق العام
- وضع لأول مرة في الجزائر قانون الاستثمار رقم 93/12 المؤرخ في 05/10/1993 .

اتخذت هذه الإجراءات لتثبيت الاقتصاد الوطني، وقد نجحت نسبيا وبشكل مؤقت في تحقيق

¹ - ناظم محمد الشمري، النقود والمصارف، مديرية درا الكتب للطباعة والنشر -جامعة الموصل 1993 ، ص269 .

التوازنات النقدية والمالية على المستوى الكلي.ومن المؤشرات الدالة على ذلك :

- انخفاض في عجز الميزانية من 8.7% سنة 1993 إلى 4.4% سنة 1994.
 - انخفاض معدل التضخم إلى 38.5 %
 - تحسين احتياط الصرف 2.64 مليار سنة 1994
 - تم حل 88 مؤسسة عمومية، وتم إعطاء 5 مؤسسات استقلاليتها من أصل 23 مؤسسة، وإنشاء الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، وعرض 5 فنادق إلى الخصصة.
- إن تحقيق تلك النتائج من خلال التطبيق لإجراءات التثبيت الاقتصادي لم تتم كما توقعت السلطات الجزائرية آنذاك، حيث كانت تطمح إلى أكثر من ذلك. فتزايدت تراكم الخسائر المالية للمؤسسات العمومية أثقل ميزانية الدولة وبالتالي أثر على الوضعية الاقتصادية والاجتماعية العامة. وأهم الاختلالات الناجمة عن هذه المرحلة ما يلي:

استمرار ارتفاع الديون الخارجية، و تدهور التبادل الخارجي و عدم توازن ميزان المدفوعات. ضعف دائم في استعمال الطاقات الإنتاجية، و ضعف التكامل الصناعي وتزايد عدد السكان، الذي أدى إلى عدم التوازن بين العرض والطلب.

تزايد حجم البطالة، وانخفاض عوائد الصادرات، والاعتماد على استيراد المواد الغذائية أكثر من 50%. وللعلم، أنشئت الوكالة الوطنية للاستثمار الخاص سنة 1994 من أجل تسهيل الإجراءات الإدارية و التخفيف من العراقيل و التعقيدات البيروقراطية التي عاقت المستثمرون الخواص، إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة. وقد اتخذت عدة إجراءات تحفيزية مثل التخفيف من القيود الضريبية لصالح الاستثمارات الإنتاجية، وتشجيع الترقية العقارية، وإنشاء سوق مالي.¹

¹ - عماري عمار ، الإصلاحات الاقتصادية و أثرها على القطاع الصناعي في الجزائر ، ملتقى الدولي، سطيف، 29- 30 أكتوبر 2001 ، ص91-

3- برنامج التثبيت الإقتصادي (1995-1998):

تبين لنا من خلال البرنامج الخاص بالتثبيت الاقتصادي (برنامج الإستقرار الإقتصادي 1993،1994) أنه يمس جميع المجالات منها :المالية والنقدية، والتجارية والهيكلية وحتى القضايا الاجتماعية. إن هدف الجزائر من تطبيق هذه الإصلاحات من خلال هذه برامج ، هي إحداث تحولات جذرية في الجانب الاقتصادي والاجتماعي عن طريق تطبيق سياسات معينة .ترمي هذه السياسات إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي .إن برنامج التثبيت الاقتصادي الذي تم الاتفاق عليه مع الصندوق النقد الدولي يوم 22 ماي 1995 كان مشروطا كتابيا، ومن أهدافه ما يالي:

- تحقيق نمو متوسط 5 %من إجمالي الإنتاج الخام (PIB) خارج المحروقات
- تخفيض نسبة التضخم إلى 10.3%
- التحرير التدريجي للتجارة الخارجية، وتحرير الأسعار، وإلغاء التدعيم للسلع
- الشروع في الخصخصة من خلال وضع إطار تشريعي .
- أن يعادل احتياط الصرف 03 أشهر من الواردات .¹

وللتذكير، تم إصدار قانون سنة 1995 يرمي إلى إعادة الأراضي المؤمنة إلى مالكيها، ودعم القطاع مع تحفيز المستثمرين الخواص.

وقد صدر قانون خصخصة المؤسسات العمومية في المرسوم الرئاسي 95/22 المؤرخ في 15 أوت المعدل في مارس 1997 في الأمر 97/12. وبدأ في تنفيذ هذه العملية في أبريل 1996 ، حيث مست 200 مؤسسة عمومية محلية صغيرة أغلبها في قطاع الخدمات، وفي نهاية عام 1996 تسارعت وتيرة حل الشركات وخصصتها بعد إنشاء 5 شركات جهوية قابضة .تواصلت خصخصة أكثر من 800

¹ د.عبد العزيز شرابي ، النتائج الأولية لبرنامج التصحيح الهيكلي في البلدان المغربية ، حوليات وحدة البحث إفريقيا و العالم العربي ، جامعة منتورة قسنطينة ، مجلد 11 ، سنة 1998، ص75

مؤسسة محلية وهذا في شهر أفريل . 1998 أما قانون الخوصصة المعدل في مارس 1997 ، فيهدف إلى بيع 250 مؤسسة كبرى خلال الفترة 1998 - 1999 كما أن القطاع الصناعي هو المتضرر من تلك العملية بـ 54 % ، ثم يليه قطاع البناء والأشغال العمومية والري بـ 30 % ، زيادة على تسريح حوالي 213 عامل إلى جوان . 1998 ساهم برنامج الخوصصة لسنة 1995 على إدخال رأس المال والتكنولوجية المتطورة إلى قطاع الصناعة لإعطائه ديناميكية والرفع من قدراته، حيث واجه صعوبات جمة نتيجة انخفاض الطاقة الإنتاجية وارتفاع التكاليف في السابق.

كلف عملية تطهير المؤسسات 13 مليار دولار خلال الفترة 1994 و 1999 من أجل إعادة تنظيم القطاع العام، غير أنها لم تحقق الأهداف المسطرة كما هو مطلوب، رغم أن الحكومة أنشأت وزارة إعادة الهيكلة كاملة لهذه العملية . وقد مس عملية التطهير 23 مؤسسة في نهاية 1996 ، مما ترتب عنها تسريح العمال بصورة جماعية في معظم القطاعات، ومنه على سبيل المثال فقد قطاع البناء 80.000 عامل. إن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي يشير في تقريره لسنة 1998 ، أن النتائج المحققة في النشاط الصناعي غير مستقرة، حيث لم يحقق أي نتيجة ايجابية بصورة عامة، كما تدل عليه معدل النمو للإنتاج الصناعي العمومي فيزيائي¹ للعلم، فأهم نتائج عملية الإصلاح الاقتصادي قد حققت معدلات نمو مرتفعة نوعا ما على ضوء الأهداف المسطرة، أي تحقيق الاستقرار الاقتصادي الكلي ولكن بدرجة نسبية، وأهملت بعض الجوانب الاجتماعية، كالبطالة التي ارتفعت إلى 28 % في سنة 1998 نتيجة عملية تصفية المؤسسات وخوصصة البعض منها . كما أن تحرير أسعار السلع الاستهلاكية نتيجة رفع التدعيم سنة 1996 ، انعكس سلبا على مستوى المعيشة المواطنين، نتيجة انخفاض الأجور الحقيقية وخاصة في الفترة 94-97 وساهم إلى حد ما في اتساع رقعة دائرة الفقر . وقد أكد تقرير الأمم المتحدة

¹ بوعتروس عبد الحق ، السياسات الإصلاح الاقتصادي و أثارها على القطاع الصناعي في الجزائر ، ملتقى دولي ، سطيف، 29-30 أكتوبر 2001، ص 91-106

الصادر في جويلية 1999، أن ما يقارب 6 ملايين من الجزائريين لا يتجاوز دخلهم اليومي 2 دولار أي دون الأجر الوطني القاعدي 6000 دج.

4-الوضعية الاقتصادية بعد (1998):

النجاح النسبي في ضبط التوازنات المالية والنقدية على المستوى الكلي، وتحقيق استقرار سياسي وأمني في نهاية التسعينات وبداية الألفية إلى حد ما، دفع بنائب رئيس البنك الدولي في نهاية شهر مارس من سنة 2001 الإقرار بأن الاقتصاد الجزائري يحمل مؤشرات إيجابية من بينها ارتفاع الناتج الإجمالي الخام بمعدل % 4.5 في السنتين 1998-1999 إلى %6.2 في سنة 2000 فالدراسات تدل على ارتفاع قيمة الصادرات الإجمالية %10.8 في منتصف سنة 2000 ، وانخفضت إلى %9.4 في نفس الفترة لسنة 2001. إن هذا الارتفاع ناتج من تحسين الوضعية الاقتصادية في معظم القطاعات الاقتصادية، منها ارتفاع أسعار البترول ، وصادرات الغاز الطبيعي بـ 60 مليار مكعب، وقيمة صادرات المحروقات (الغاز والنفط) في سنة 2000 إلى 10.6 مليار دولار، أي ما يمثل 95% من المجموع للإيرادات بالعملة الصعبة .تشكل نسبة الصادرات خارج المحروقات متمثلة في المنتجات الزراعية والفوسفات والمنتجات التحويلية %2.7 في النصف الأول من سنة . 2001 ارتفعت قيمة الواردات في هذه الفترة إلى %16 عن نفس الفترة لسنة 2000 ، حيث تنصدر المعدات الصناعية قائمة الواردات بـ %33 ، ويليه المواد الغذائية بـ %25.8 من المجموع الكلي للواردات .إن ارتفاع الواردات وانخفاض الصادرات في منتصف الأول من سنة 2001 ، أدى إلى انخفاض في الميزان التجاري بـ %24 عن منتصف الأول وتشير نفس الدراسة السابقة، أن ارتفاع الاحتياطي من العملات الصعبة من 6 مليار دولار سنة 2000 إلى 12 مليار دولار في نهاية 2001 ، حيث لم تحققه منذ الثمانينات، ويسهم في تغطية الواردات لمدة

أكثر من سنة .انخفضت مديونية الجزائر ب 10% في سنة 2001 عن سنة 2000 ، أي من 25 مليار دولار إلى 22,5 مليار دولار، كما أن انخفض التضخم إلى 1% سنة 2001 .¹

وللتذكير، ساهمت المؤسسات الصناعية المملوكة من قبل القطاع العام بنحو ثلاثة أرباع (4/3) إنتاج الصناعة التحويلية سنة 2001 ، وهذا الأمر يعطي أهمية خاصة لخطة الحكومة لتوسيع برنامج التخصيص ليشمل العدد الأكبر من الشركات الصناعية التابعة للقطاع العام في المرحلة المقبلة " .تشير النتائج المحققة في أهم الأنشطة الصناعية بين سنتي 1999 و 2000 ، أن معدلات النمو غير مستقرة، حيث ارتفع في مواد البناء بنسبة 7% ، وانخفض في كل من النسيج والجلود، والزراعة الغذائية، والحديد والصلب بالنسب التالية : 8.4%، 6.4%، 1% على التوالي كما يصرح المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي .²

وقد قامت الحكومة الجزائرية في سنة 2001 بشراء مستحقات البنوك على المؤسسات العمومية تقدر ب 344 مليار دينار جزائري، وكما قامت بإعادة تمويل البنك الخارجي والقرض الشعبي . وتمشيا مع التطورات الحاصلة في المحيط الدولي، وجلب المستثمرين الخواص والأجانب، اتخذت عدة إجراءات بغية إعطاء ديناميكية وفعالية للجهاز المصرفي العمومي الجزائري،" حيث خصصت الدولة 10 مليار دينار جزائري في سنة 2002 تضاف إلى 19 مليار دج قد رصدت لسنتي 2000 و 2001 ومن نتائج ذلك، إمكانية مشاركة القطاع الخاص فيها، حيث بادرت الحكومة الجزائرية بالسماح للخواص الوطنيين أو الأجانب بإنشاء مصارف خاصة ابتداء من سنة 1998، حيث وصلت إلى 26 مصرفا في سنة 2001 .

¹ - مرجع السابق ص 91-106

² - عمار عماري و قطاف ليلي ، الإصلاحات الاقتصادية و أثرها على القطاع الصناعي في الجزائر ، الماتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية ، سطيف ، 29-30 أكتوبر 2001

وقامت الدولة الجزائرية بإعداد برنامج طموح للنهوض بالاقتصاد الوطني، انطلاقا من التعديلات التي تجري من حين لآخر في تشريعاتها الاقتصادية تماشيا مع المستجدات الدولية والوطنية. ومن أهم هذه التعديلات، قانون الاستثمار وقانون الخوصصة المعدلين في أوت 2001 بأمر 03-01، 04-01 على التوالي، يتمحور قانون الاستثمار حول توفير مناخ ملائم مع وجود آليات أكثر فعالية لتطوير الاستثمار

ورفع من القدرات التنافسية للمؤسسات الوطنية. وأهم ما يميز هذا القانون المعدل ما يلي:

عدم التمييز بين القطاع العام والخاص، وإنشاء شبك موحد يقدم خدمات في الوقت المحدد لكل الأطراف وطنيين أو أجانب. إلى جانب تميزه عن قانون الاستثمار السابق بتلك الخصائص المذكورة أعلاه وأخرى، فإنه يقدم حوافز جمة للمستثمرين بهدف تحفيزهم وجلبهم للقيام بالاستثمار في الجزائر¹ قدرت قيمة الاستثمارات بـ 525 مليار دينار جزائري تتفق خلال الفترة ما بين 2001 و 2004 ، على القطاعات الأساسية التالية: القطاع الزراعي و الخدمات العامة الخاصة بالطاقة والمحروقات وقطاع النقل وباقي البنية التحتية، وتحسين مستوى المعيشة للمواطنين.

أما قانون الخوصصة الذي يحمل الرقم 04-01 ، فيهدف إلى تنظيم تسيير المؤسسات العمومية وخصصتها. والدافع لعملية التعديل يكمن في ثقل سيرورة الخوصصة التي انطلقت في سنة 1995. وأهم ما يرمي إليه هذا القانون هو:

- تتولي وزارة المساهمة وتنسيق الإصلاحات الأمانة العامة لمجلس مساهمات الدولة.
- تحدد الإستراتيجية الشاملة للخوصصة بعد دراسة الملفات وإعداد البرامج من قبل مجلس

المساهمات الدولة.

¹ - من المرجع السابق ل: مجلة الاقتصاد والأعمال ، ص 28

- حل الشركات العمومية القابضة (11) ، وتشكيل 28 مؤسسة لتسيير المساهمات، حيث تضم 674 مؤسسة اقتصادية.
- وإدماج الأمرين المتعلقين بالخصوصية (1995) ، وتسيير رؤوس الأموال التجارية في المؤسسات التي تنتمي للقطاع العام.
- وللعلم، أن الجزائر تراجعت من المرتبة 95 حسب التقرير الأمم المتحدة للتنمية لسنة 2000 إلى المرتبة 100 حسب التقرير لسنة 2001 ، حيث يعتمد هذا التقرير على عدة مؤشرات للتنمية البشرية منها :نسبة الأمية ،وطول العمر، ومدى توفر الحاجيات الضرورية للاستهلاك، وتوفر الماء والتوزيع العقلاني للثروة...الخ.
- يتضح من خلال ما تقدم، أن الدولة الجزائرية قامت بعدة إصلاحات في جميع المجالات الاقتصادية، ووقعت على اتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي في نهاية سنة 2001 وتناهب إلى الانضمام إلى المنظمة العالمية التجارية .وقد تطرقنا إلى البعض منها وليس الكل وبصورة مختصرة، حيث الهدف الرئيسي من تلك العملية المتشعبة المجالات، هو تأهيل المؤسسات الوطنية بصفة خاصة والاقتصاد بصفة عامة للدخول إلى المنافسة الوطنية والأجنبية، ولما لا اختراق الأسواق الخارجية . وقد تطرقنا فيما سبق، إلى أن الطاقة الإنتاجية للمؤسسات الوطنية لا تشغل إلا اقل من نصف طاقتها، مما تساهم في الناتج الوطني الخام بـ % 10 ، وتتميز منتجاتها بالجودة النسبية مقارنة بالمنتجات الأجنبية .ومما لاشك فيه، أن التحولات التي يشهدها العالم، دفعت بالحكومة الجزائرية إلى توفير المناخ الملائم من خلال السياسات والممارسات الاقتصادية وأدواتها المختلفة، التي تدعم القدرات التنافسية للمؤسسات الوطنية .وبناء على ما تقدم، أضحت عملية إعادة تأهيل المؤسسات الجزائرية أمر ضروري لحمايتها من المنافسة الشرسة التي لا ترحم، وبالتالي تحقق لها بعض الميزات التنافسية التي تضمن لها البقاء والنمو في ذلك المحيط الديناميكي والمتداخل والمعقد .إن وجود محيط اقتصادي يتميز بالمنافسة،

يعتبر أحد المحددات الذي يحدد تنافسية المؤسسات الوطنية .ومن هذا المنطلق، قامت وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الجزائرية بإعداد برنامج وطني يمتد من 2000 إلى 2008 لإعادة تأهيل المؤسسات العمومية والخاصة، كما أنه يهدف إلى تكيف أنظمة الإنتاج وتحديثها تماشياً مع التطورات الحاصلة في أنظمة الإنتاج في الدول المتطورة .إضافة إلى ذلك، تقوم بعملية تكوين إطاراتها، وتقديم لها النصائح والإرشادات والمعلومات الضرورية، حتى تكون في مستوى مواجهة المنافسة العالمية .وإن بين الأسباب الأخرى التي جرت تلك الوزارة إلى عصرنة المؤسسات الوطنية، تكمن في الفشل الذي حققته عملية إعادة هيكلة المؤسسات العمومية .وللإشارة، ينقسم برنامج إعادة التأهيل إلى ثلاثة مراحل، حيث المرحلة الأولى تشمل 150 مؤسسة من 2000 إلى 2002 ، والثانية 200 مؤسسة من 2003 إلى 2005 ، والثالثة 300 مؤسسة من 2006 إلى 2008 ، حيث تتكفل الدولة بتغطية % 70 من نفقات التأهيل و % 15 من تكلفة التجهيز .انطلقت عملية إعادة التأهيل في البداية على عينة مختارة من المؤسسات، منها مؤسستين عموميتين و ثمانية (8) مؤسسات خاصة (ممثلة لقطاعات النسيج والزجاج والبلاستيك والصناعة الغذائية)

مدعمة من الدولة الإيطالية، ثم تليها عملية تضم 30 مؤسسة عمومية و 19 مؤسسة خاصة لمختلف القطاعات الاقتصادية .إن الشيء الذي يؤخذ على هذا البرنامج، هو تركيزه على المؤسسات التي تتميز بقدرات تنافسية عالية، حيث شرع في تطبيقه على المؤسسات التي تملك أصول إيجابية، وقيمة مضافة و القدرة على التصدير، وأن لا يقل عدد عمالها عن 30 عامل .قد قامت وزارة الصناعة والتأهيل بإنشاء المجلس الأعلى للاعتماد، حيث تكمن مهمته في تشجيع المؤسسات الوطنية على تبني نظام الجودة ".إن الحصول على شهادة مطابقة لنظام الجودة العالمية إيزو 9000 الذي يعكس المستوى الذي وصلت إليه المؤسسات وقدرتها على خوض غمار المنافسة الأجنبية، أصبحت المؤسسات الجزائرية تتسابق نحو

الحصول على شهادة إيزو 9002 لينتقل عددها من مؤسسة واحدة سنة 1998 (المؤسسة الوطنية للوالب والسكاكين BCR) إلى 30 مؤسسة حاليا .

وإذا أخذنا بالاعتبار أن الجزائر تتأهب للإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وانفتاح السوق الوطنية على مصراعيه على المنافسة، فعلى المؤسسات الوطنية أن تسعى قدر الإمكان من رفع قدراتها التنافسية حتى تتمكن من مواجهة كل التحديات المنتظرة. وإن تحقيق ذلك، يتأتى بالجهود التي تبذلها الدولة الجزائرية في جميع المجالات الحياتية بصورة فعالة وناجعة من حين لآخر، بغية رفع معدلات الإنتاجية والتشغيل مما يؤدي إلى زيادة دخل الفرد الجزائري، وتحسين الظروف المعيشية لمواطنيها.¹

وقد تكلمنا فما سبق عن جملة من الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية، ومازالت لم تنتهي إلى حد الآن، و لم نتطرق إلى الأحوال التي آلت إليها الأفراد داخل هذه المؤسسات و خصوصا فئة الإطارات التي تعد المورد البشري الهام لنجاح هذه المؤسسات و في تحويل الإقتصاد و هذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي .

¹ - مجلة الإقتصاد و الأعمال ، إعادة تأهيل الصناعة مفتاح القدر التنافسية ، ص 35-36

المبحث الثاني : ماهية الإطارات في المؤسسات الجزائرية (نبذة تاريخية عن تطور الإطارات)

1- فترة الثورة التحريرية في الجزائر 1956

يمكن طرح وجود الإطارات وتطورها في الجزائر، من خلال مرجعيتها التاريخية، ويتجلى ذلك من خلال حرب التحرير ، إذ يؤكد الباحث. HARBI (A M) أنه : " بعد إضراب 1956 ، الذي شاركت فيه ، أدمجت في الجيش الفرنسي ، وبعد الفرار إلتحقت بصفوف جيش التحرير الوطني ، عرض علي مسؤول في جيش التحرير متابعة التكوين خارج البلاد، كنت أنتظر أن هذا التكوين من نوع عسكري، لكن فوجئت لما وجدت نفسي في الإتحاد السوفياتي، مسجل في فرع الهندسة مع جزائر بين آخرين ، أتوا في نفس الظروف، ولنفس الهدف¹

يتضح من خلال هذه الشهادة، بأن الإهتمام بالإطارات، بدأ قبل الإستقلال، إذ نشير إلى أن التعليم العالي، هو منبع لتكوين الإطارات، إذ وجد في الفترة الإستعمارية عدد قليل من الجزائريين الذين لهم الحظ للإنتقال إلى التعليم العالي، مع المستوطنين الأجانب، حيث يشير " مورييس فيولات MOURICE " VIOLLETTE أن في سنة 1929 ، كان مجموع الطلبة الجزائريين يقدر بحوالي 77 طالبا جزائريا مسلما، موزعين على:

17- طالبا مسلما في الحقوق

33- طالبا مسلما في الآداب

13- طالبا مسلما في الطب والصيدلة

14- طالبا مسلما في العلوم

¹HARBI (A.M) : **La formation des cadres Algériens à l'étranger**. Diplôme d'étude approfondis, Institut des sciences sociales, Université d'Alger, 1983, P.13

لكن بعد 1929 ، ، بدأ العدد في الإرتفاع إذ نجد في 46 - 1947 ، وصل عدد الطلبة الجزائريين حوالي 250 طالبا مسلما ، وأما في 47 - 1954 ، فقدّر العدد بحوالي 507 طالبا مسلما ، أما في 61 -

1962 فقد وصل العدد إلى حوالي 600 طالب جزائري من بين 5000 طالب أجنبي¹

نلاحظ من خلال هذه الأرقام المقدمة، أن هناك تفاوتاً وتمييزاً بين الطلبة الجزائريين والأجانب، وهذا راجع إلى ممارسة السلطة الإستعمارية على الطلبة الجزائريين، كما تشير التقارير حول تطور نسق التربية والتعليم في الجزائر، إلى الظروف الصعبة التي إنطلق منها قطاع التربية، كنتيجة حتمية لسياسة الإستعمار الفرنسي، التي إستهدفت تجهيل الشعب بإغلاق المدارس والكتاتيب في وجه المواطنين الجزائريين، إذ أظهرت إحصائيات اليونسكو لعام 1948 ، أن نسبة الأمية بين الجزائريين، تبلغ 94 % عند الفئة العمرية 10 سنوات فأكثر²

إضافة مما سبق، يؤكد في هذا المجال «DE. BIRNIS. R. BORELLY» بأن الطلبة الأجانب "يطمحون لإختيار الإختصاصات القانونية والطبية، فهذا راجع إلى الطابع الليبرالي للمهن (خاصة منها الدفاعية) والطبية، إذ تعتبر الملجأ الوحيد للمهن الحرة بالنسبة للمؤسسات الإستعمارية"³ إن السلطة الإستعمارية، حاولت إبعاد الطلبة الجزائريين لإحتلال إختصاصات هامة لهم، بالتالي إستعملت التفرقة خاصة في مجال الإدارة.

إذ يشير " بن أشنهو (A) BEN ACHENHOU " أنه : " برغم الشهادات التي كانوا ينالونها إقتصادية كانت أم سياسية، فإن مؤهلاتهم كقوة عمل لم تكن مقبولة، إذ كان عدد الجزائريين العاملين في

¹ TAOUTI (S.) : La formation des cadres pour développement. O.P.U., Alger; 1982, pp.59-60

² بوحفص، عبد الكريم : تأثير التصورات المعرفية في فعالية تكوين الإطارات دور المتغيرات الفردية والموقفية - منظور علم النفس الإجتماعي .رسالة دكتوراه في علم النفس الإجتماعي، قسم علم النفس، جامعة الجزائر، 1999 ، ص 10 .

³ DE BERNIS In Glas Man (D) et KREMER (J) : Essai sur l'université et les cadres en Algérie. Une Technocratie sans technologie. Ed. C.N.R.S, Paris, 1987, P.161.

الإدارة العامة في سنة 1959 ، ، يعادل 5,2% من فئة (A) ، 11,8% من فئة (B) و 19,4% من فئة (C) وإلى 53,7% من فئة (D) ، وبقيت الإدارة العامة محتكرة ومستغلة من طرف الأجانب بـ 95%¹ يتضح من هذا، عمل الإستعمار على عرقلة التطور الإقتصادي ومزق النسيج الإجتماعي التقليدي، لصالح نسيج إقتصادي إجتماعي، مهيمن ومسيطر على العلاقات والأنماط الموجودة، والذي أفرز بنحو أو بآخر، قوى إجتماعية جديدة وتدرج طبقي يشمل إلى جانب البرجوازية الكبيرة والفئات والشرائح الإجتماعية الدنيا، فئات وسيطة من البرجوازية شديدة التباين من حيث أوضاعها، وأصولها الإجتماعية والأدوار الموكلة لها .²

كما كانت أيضا، إستراتيجية المستعمر هو الإحتكار في مجال الإدارة، وفرض الهيمنة عليها، ولا يدع المجال للعمال الجزائريين في أي شيء، سواء تعلق الأمر بالتسيير أو التخطيط.

2- فترة ما بعد الإستقلال 1964:

بعد الإستقلال مع رحيل المستعمر، برز إهتمام دور الإطارات أكثر، من أجل تحريك عملية التنمية الإقتصادية، حيث نجد من خلال موانئ اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني 1964، تنص على ما يلي " : لا يمكن فصل مشكلة تشييد الهياكل الإقتصادية للإشتراكية، عن مشكلة الإطارات الفنية الضرورية التي جمدها الإستعمار الفرنسي، وعليه فيجب صيانة هؤلاء ومتابعة سياسة تكوين ثقافي ومهني سريع " .³

كان هذا على مستوى الخطاب الرسمي، لكن في الواقع نجد عكس هذا، إذ يرى " أحمد بويقوب AHMED BOUYACOUB (A.) " : " في هذه الفترة سادها غياب سياسة واضحة، وغير مخططة

¹ BENACHENHOU (A) : **La Formation du sous développement en Algérie**. Essai sur les limites du développement du capitalisme .O.P.U, Alger, 1976, p.467.

² عبد المؤمن، فؤاد : " سلطة الإطارات وملكية الدولة . " مجلة تصدر من مركز البحث في الأنتروبولوجية الإجتماعية والثقافية CRASC عدد 2 ، الجزائر، 2001 ، ص 25 .

³ اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني، ميثاق الجزائر، 1964 ، ص 59 .

لعملية التوظيف، مما جعل تراكم اليد العاملة بمختلف شرائحها المهنية والاجتماعية، والثقافية الغير متجانسة .¹

3- فترة ما بعد 1966:

فبعد سنة 1966 ، إنتهجت الجزائر أسلوب التخطيطي الاشتراكي منهاج إديولوجيا من أجل بناء وتشبيد التنمية، وهذا وفقا لما تم إختياره في مؤتمر طرابلس 1962 ، حيث تميز تطبيق الاشتراكية للتنمية، القواعد التالية:

- تأميم الأراضي التي غادرها المعمرين، وتطبيق نظام التسيير الذاتي.

- إنشاء شركات عمومية وطنية مثل سوناطراك 1963

- تأميم بنك الجزائر، الذي تحول إلى البنك المركزي في جانفي 1965²

ومن خلال هذا التخطيط، إنطلقت الجزائر عبر المخطط الثلاثي 67 - 1969، بعجز في القوى العاملة، خاصة الإطار الكفأ، يقدر حوالي 2600 إطارا، إذ كانت الجزائر تستعين بالإطارات الأجنبية، التي قدرت بحوالي 7000 إطارا ، وكانت نسبة الإطارات الأجنبية، الذين إستعانت بهم الجزائر تقدر حوالي 10.000 إطارا وكانت نسبة الإطارات الأجنبية الذين إستعانت بهم الجزائر تقدر حوالي 20.000 إطارا .³

4- أهمية الإطارات في تطوير إقتصاد المؤسسات :

في فترة السبعينات، فكان الخطاب السائد يدور حول الإهتمام، بمسألة اليد العاملة المؤهلة، إذ لوحظ الفارق الذي كان موجودا بين طلبات التكوين والمؤسسات التكوينية، إضافة إلى إستيراد تقنيات وآلات جديدة، الأمر الذي يستدعي معرفة مختصة بالميدان، ومنه ضرورة تأقلم البرامج التكوينية مع المستجدات

¹ BOYACOU (AHMED) : La Gestion d'entreprise industrielle en Algérie. O.P.U, Alger, 1987, p.68.

² عدون ناصر دادي : إقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 ص 156 .

³ تركي رابح " تطوير التعليم الجامعي في الجزائر . "مجلة الثقافة . وزارة الثقافة، الجزائر، 1983 ص 114- 115 .

التقنية في المصانع الجزائرية الحديثة، إذ حاولت الدولة الجزائرية الإهتمام بقطاع التكوين من جهة، والتعليم من جهة أخرى، فهذا الأخير يعتبر الممول الرئيسي لإحتياجات المؤسسات الإقتصادية.

وفي إنتظار نضج المنظومة التربوية في شتى مراحلها، وإمدادها الإقتصاد الوطني بموارد بشرية مكونة وإطارات كقوة، عمدت الدولة الجزائرية إلى تكوين الإطارات.

فمن حيث التكوين بالجزائر، لجأت الحكومة الجزائرية إلى إنشاء معاهد ومدارس وطنية تتكفل بتحسين وتطوير قدرات ومؤهلات الإطارات الموجودة على الساحة الوطنية، وكانت بدايتها إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة عام 1964 ، كما شهدت المرحلة تخرج عدة دفعات من الجامعة والمعاهد المتخصصة، كان أولها من المدرسة الوطنية للإدارة عام 1968 ، إذ بلغ عدد الإطارات هذه الدفعة 39 متخرجا، وتوالى الدفعات منذ تلك السنة، وعدد متخرجيها لا يقل عن 30 إطارا.

أما التكوين الجامعي، فقد تميز ببعض البطء، بحيث بلغ عدد الحاصلين على شهادات جامعية لسنتي 68-1969 بـ 817 متخرجا، ليقفز هذا العدد إلى 6363 في سنتي 79-1981 .

كما يلاحظ، أن نسبة النجاح وهي نسبة المتخرجين، على أن عدد المسجلين خلال فترة 1972/1979 ، لم يتعد 11,7% يمكن تبيانها في الجدول الآتي .

جدول رقم (1) يمثل المسجلين في التدرج و الحاملين للشهادات .

السنة	73-72	77-76	78-77	79-78
التسجيل				
المسجلون في التدرج	26074	50097	51843	51510
حاملوا الشهادات	2455	5410	5928	6046
النسبة %	%10,49	%10,80	%11,40	%11,7

المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .كشف الإحصائيات ج 1 .، عدد9 ، أفريل 1980 ، ص29 .

يتضح من هذا الجدول، تباطؤ في نجاح التكوين الجامعي، إذ لم يواكب سيرورة التنمية الاقتصادية التي

نادت بها الدولة الجزائرية.

وعليه إن مسألة الإطارات لا يمكن مواجهتها، بمعزل عن الفحص الدقيق لمراحل تطور الحياة السياسية التي عرفت الجزائر، حيث برزت فئة الإطارات من خلال تواجدها، وكذا المسؤوليات التي أسندت إليها، ومدى مساهمتها في تنمية البلاد، حيث نجد 1962 ، أن عدد الإطارات لم يتجاوز الألف في كل المجالات، وعبر مختلف الأنشطة، وفي توقعات المخطط الرباعي الأول (70-1973) ، إحتياجات المصالح المختلفة للإطارات حددت حوالي 27900 منها 17200 إطار ذوي تكوين علمي، لكن أمام إحتياجات المتزايدة لمجموع قطاعات الأنشطة لم يجمع سوى 9023 إطارا في سنة 1971 منها 3676 إطارا أجنبيا و 2759 إطارا للقطاع الخاص، وبالمقابل نجد وتيرة النمو لمجموع الطلبة إطارات المستقبل، تصاعدت بسرعة من 3700 طالبا سنة 1962 إلى 23000 طالبا سنة 71 - 1972، هذه الوتيرة السريعة في النمو نفسرها ،ديمقراطية التعليم في كل المستويات والظروف التي تطلبت ذلك.

أمام هذه المعطيات، كانت الضرورة ملحة على الدولة الجزائرية للنهوض باقتصادها الوطني لمواكبة التنمية الاقتصادية، إذ عمدت على تأميم ثرواتها النفطية والمنجمية، وإقامة مركبات التي سميت بسياسة "الأقطاب الصناعية" لكن كان لا بد من وضع برامج تخطيطية، إذ قدر الحجم الإجمالي، لهذه البرامج الصناعية بـ 8 مليون دولارا أمريكيا.

حيث نجد في سنة 1969 ، أن معظم الدراسات أنجزت بواسطة مكاتب أجنبية، إذ كانت مجموع المكاتب الدراسات الفرنسية تقدر بـ 65 مكتبا، والتي كانت تشرف على الوزارات التالية : الصناعة، الفلاحة ،الري ، التكوين،... إلخ، كما أشرفت بعض الدول الأجنبية في هذا الإنجاز، كاليابان، ألمانيا، الولايات المتحدة الأمريكية¹ ليتضح من هذا أن الجزائر لم تتخلص من عقدة السيطرة الأجنبية، خاصة في المجال التقني والفني، إذ قدرت النسبة الإجمالية للإطارات الأجنبية في سنة 1969 بـ 50% ثم تقلصت في سنة 1973 % بـ 35% ، ثم في سنة 1976 ، بـ 29% .²

ولكن لم نترك هذه الاستعانة حرة التصرف، بل كانت مراقبة من طرف إطارات جزائرية، مهمتها مراقبة الإطارات الأجنبية، " إذ أن الإطارات الجزائرية مكلفة بمراقبة المكاتب الأجنبية، فمنهم من يهتم بمراقبة رؤساء المشاريع، كما يقوم الآخرون بمراقبة الأسعار والنوعية" ...³

كما يرى في هذا الإطار GLASMAN et KREMER : " نظرا لإستراتيجية التنمية في الجزائر، كانت تعتمد من جهة على الحداثة التقنية بإستيراد المعدات والتجهيزات الصناعية ذات المستوى التكنولوجي العالي، من جهة ثانية على تجنب وتحاشي الآثار السلبية لهذه العملية المترتبة عن تدخل وهيمنة الشركات الغربية الإمبريالية، الشيء الذي دفعها إلى إقامة مراقبة على هذه الشركات الأجنبية، فهذه المراقبة كانت إدارية وتسييرية، وليست تقنية وتكنولوجية، هذا ما إستلزم بالضرورة توجيه الإطارات المؤهلة

¹ GLASMAN et KREMER : Opcit, p.p.73-75

² Ibid, p.91.

³ BENACHENHOU (A) : Les Fermes étrangères et le transfert des techniques vers l'économie Algérienne. Cahier de CREA. N° 2, Oct. Dec., 1969, p.p.36-37.

مهما كان تكوينها لضمان هذه العملية، وما ساعدا على هذا التوجه هو الإمتيازات التي كانت ممنوحة للإطارات التي كانت تقوم بهذه العملية¹.

كما يمكن توضيح المعطيات السابقة الذكر في الجدول الآتي.

جدول رقم(02) يمثل نسبة وجود الإطارات في القطاع العمومي. 66- 1967

نسبة الجزائريين	فئة الإطارات	
81%	إطارات في الإدارة	1966
64%	إطارات سامية في الإدارة	
20%	إطارات سامية في مجال التقني	
85%	إطارات مهمتها الإشراف	
81%	إطارات المديرية العامة	1967
65%	إطارات سامية في مصلحة الإدارة	
56%	إطارات في مصلحة المالية	
53%	إطارات التجارة	
28%	إطارات التقنية	
66%	إطارات أخرى	
78%	تقنيين ساميين و أعوان التحكم	

- **Source** : Enquête emploi salaire du secrétariat d'état au plan 1966 et 1967.

¹ GLASMAN et KREMER : Op. cit, p.18

يتضح من هذا الجدول أن المؤسسة الجزائرية كانت مسؤولة فقط عن وظائف التسيير والإدارة، بينما كانت الوظيفة التقنية من إختصاص الإطارات الأجنبية.

إن هذه الوضعية، أعطت الأولوية في ممارسات الإطارات الصناعية الى التوجه نحو ممارسة الوظائف التسييرية على حساب الوظائف التقنية، نظرا للإمتيازات التي يستفيد منها هؤلاء، والتي يعتبرونها مصدرا للسلطة والمكانة¹

وفي هذا الصدد يشير " بوعقوب أحمد" : "لقد فهمت المؤسسات أنها لا تستطيع بلوغ الفعالية في الجانب الإقتصادي، أي المساهمة في السياسة التنموية للبلاد بدون إطارات وأيد عاملة مكونة، وذات مستوى عال من الكفاءة"² .

فمثلا شركة سوناطراك، قد لجأت إلى تكوين إطاراتها بالخارج بين الفترة الممتدة سنة 64 - 1978، بـ 1549 إطارا عاليا، وقد كلفتها عملية التكوين بما فيها تكوين عمال التحكم والتنفيذ بـ 500966 مليار دينار جزائري، غير أن هذه العملية الواسعة في تكوين اليد العاملة والإطارات، خاصة على مدى 14 سنة، لم تسمح بتحقيق نسبة تكوين 0.40 % في أحسن السنوات، ما عدا سنة 1968 ، ، إذ بلغت نسبة التكوين 0.13 %³

أما على مستوى التعليم العالي، فقد سطرت وزارة التعليم العالي برنامجا واسعا لتكوين المكونين بالخارج، في عدد كبير من الدول الأجنبية يسمح لهم بتعلم وأخذ معارف نظرية وتطبيقية، وبكل ما يتعلق بالتنمية الإقتصادية للبلاد، إذ يمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الآتي:

¹عبد المؤمن(فؤاد): المرجع السابق .ص 33 .

² BOYACOU B (AHMED) : Op.cit, p.3

³مقدم(عبد الحفيظ) المرجع السابق، ص 236 .

جدول (03) يمثل تطور عدد المكونين بالخارج بين فترة 1980 - 76

80-79		79-78		78-77		77-76		السنة
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد + النسبة
280	11,60	360	17,92	501	23,32	636	35,79	المتدرج
2126	88,36	1648	82,07	1647	76,67	1141	64,20	بعد التدرج
2406	100	2008	100	2148	100	1777	100	المجموع

0 المصدر : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : كشف الإحصائيات ج 1 . عدد رقم 9 أفريل 1980 ص 43 .

إن التطور المؤسسات الاقتصادية - خاصة مع تطبيق المخططات التنموية الرباعية الأولى والثانية - تضاعفت حاجيات المؤسسات للإطارات، وهذا ما دل عليه الباحث " حربي HARBI " في كتابه تكوين الإطارات في الجزائر والخارج.

حيث يقول: " أن الجزائر أنجزت ما بين 1971-1979 حوالي 420 مشروع صناعي، وحوالي 270 مصنع وزيادة على حوالي 150 مشروع خاص بالمنشآت القاعدية، إلى جانب حوالي 500 مشروع دخل حيز الإنجاز سنة 73 - 1977 " ¹

كما حاولت المؤسسة الجزائرية، تكييف البرامج التكوينية مع القطاع الإقتصادي المؤسساتي، إذ تضاعفت المراكز التكوينية، وازداد عدد الإطارات، فحسب التقرير الذي وضعت وزارة التعليم العالي أمام المجلس الشعبي الوطني في 19 ماي 1985 ، قدر عدد الطلبة من سنة 62 - 1984 إلى 120.000 مكانا بيداغوجيا²

¹ HARBI (A.M) in Ben Moussa (B) : Op.cit, p.p.48-61.

² Ibid, p.59.

ومنه يمكن تبيان البنية التأهيلية للإطارات في المجال الصناعي في الجدول التالي:

جدول (04) يمثل البنية التأهيلية للإطارات في الصناعة.

السنة	إطارات عليا	إطارات متوسطة و عمال مهرة	عمال مؤهلون	عمال مساعدون ، عمال متخصصون	عمال بدون تأهيل
1968	4	5,6	34,6	18,7	36,7
1973	3,2	4,9	39	20,5	32,4
1977	3,6	6,1	40,9	17,4	32

- Source : BENACHNHOU (A.) : L'expérience Algérienne de planification et de développement (1962-1982). 2ed. O.P.U, Alger, 1982. p.63

يتضح من هذا الجدول، أن وضعية المؤسسة الجزائرية لا تزال تشهد نقصا في التأطير (الإطارات)،

وهذا على المستويين (العالي والمتوسط)، فهي لا تملك ثقافة وتقالييد صناعية، من حيث التحكم في زمام

الإدارة والتسيير وفي الإقتصاد ككل.

أمام هذا النقص، حاولت الدولة الجزائرية الإهتمام بالتخطيط المركزي، وهذا بالإهتمام أكثر بالموارد

البشرية، خاصة بالجانب المتعلق بتأهيل العمال¹، إذ يتضح في مساهمة جهاز التكوين خلال المخططين

الرباعيين.

- الأول (70-73)، الذي يشرف على تكوين الإطارات الفنية، ذات المستوى العالي (التقني سامي،

المهندس) .

- الثاني (73-77) ، الذي يهتم بتوفير الإطارات الفنية، والعمال المهرة.

والذي نحاول توضيحه في الجدول الآتي:

¹ BOUTEFNOUCHET (M .) : Les Travailleurs en Algerie. ENAD/ENAL, Alger, 1984. p.116

جدول (05) يمثل الطلب الإقتصادي على التكوين في المخططين (70-77)

الإجمالي	النقص	عدد الأجانب	الفرق بين الإخراجات و الحاجيات	إخراجات التكوين	توقعات التكوين	حاجيات الإقتصاد الوطني	
الإطارات	32400	14200	18200	48940	60180	67140	
التقنيين	67550	1500	66050	27950	48680	94000	
العمال المهرة	77960	3400	74560	169040	232030	243000	

• المصدر : (محمود، زاهي شهرزاد) : (التكوين المهني في الجزائر : تطوره منذ الإستقلال، وأفاق التنمية وتحسين فعاليته " حولية جامعة الجزائر، العدد 7 ، الجزائر، 1993 ، ص 241 .

نستشف من القراءة البسيطة للجدول، أن جهاز التكوين رغم الإخراجات المعتبرة في مختلف مستويات التكوين لم يكن في مستوى الفعالية المطلوبة من طرف المؤسسات الإقتصادية، ونتيجة للتطور السريع الذي عرفته المؤسسة الصناعية الجزائرية لوحظ زيادة في نسبة الإطارات من حيث العدد ب 4,6 % خلال 8 سنوات، حيث أنتقل عددهم من 28850 إطارا في سنة 1977 إلى 105200 إطارا في سنة 1984 .

أما القيمة النسبية، فنجد أن الإطارات الذين كانوا لا يمثلون إلا نسبة 0.86 % من اليد العاملة الإجمالية، أصبحوا يمثلون في سنة 1984 ب 2.80 % ، إذ نجد في قطاع الإدارة (الوظيف العمومي) ، يضم نصف إطارات البلاد، إذ أن نسبة الإشراف في هذا القطاع وصلت إلى 6.9 % لسنة 1984 أما إذا نظرنا إلى القطاع الزراعي، الذي يضم 6% من العدد الإجمالي للإطارات في الجزائر، إذ بلغت نسبة الإشراف به 1984 ب 0.69 %¹.

¹ Ben Moussa (B.) : Op. Cit, p.61.

ما معنى هذا ؟ معناه هو التوزيع الغير عادل بين القطاعات الاقتصادية، من حيث الإطارات ووظائفها المكلفة بها.

إن السير الفعال للإطارات، يتوقف على حتمية إختيار أفضل للإطارات لقيادة البلاد، والمؤسسات بمختلف أنواعها، إذ رسم الميثاق الوطني في سنة 1976 ، ثلاثة معايير أساسية، وهي الإلتزام، الكفاءة، التראה.

ويتجلى ذلك في نصه : "تتحمل الإطارات على جميع المستويات مسؤولية خاصة، فيما يتعلق بإنجاز مهام الثورة، ذلك أن الإطارات إما أن تشكل عائق للجهود المبذولة في سبيل التنمية، وإما أن تكون على العكس من ذلك قوة دفع للثورة ... إن إختيار الإطارات المؤهلة، يعني الإعتماد بالدرجة الأولى على الإلتزام مما يتطلب توفير معايير إديولوجية وسياسية محددة، تتطابق مع إختيارات ومبادئ الميثاق الوطني... وأن إختيار الإطارات المؤهلة معناه، كذلك إستكشاف العناصر التي تتوفر فيها الكفاءات التقنية والخبرة الضرورية والدراية الحقة بأساليب تنظيم وتسيير الشؤون العامة... ، ومن جهة أخرى، فإختيار الإطارات المؤهلة، يعني ترقية كل مناضل نزيه، وأن التראה والإلتزام والكفاءة، هي المعايير التي يجب توفرها في كل إطارات الحزب أو الإدارة أو المؤسسات"¹

يتضح من هذا، بأن وضعية الإطار الصناعي خصوصا يتمفصل بين ما تمليه عليه متطلبات وظيفته الفنية الإنتاجية من جهة، ومتطلبات المنصب الذي يحتله في هرم السلطة داخل المؤسسة من جهة ثانية، والذي يعتبر إمتدادا طبيعيا لمركزية ورقابة الدولة، بحكم سيطرتها على وسائل الإنتاج، إذ يقول " عدي الهواري " : "إن الإطارات على مستوى الإدارات مجبرون على إحترام التعليمات التي تأتي من الوصاية، بهدف تقادي الصراع الذي يمكن إستغلاله سياسيا من طرف الأعداء الخارجيين"²

¹ جبهة التحرير الوطني : الميثاق الوطني . الجزائر، . 1976 ص 66-67

² نقلا عن عبد المؤمن (فؤاد) المرجع السابق، ص 27 .

وعليه نستنتج، محاولة تكريس وظيفة الإيديولوجية للسلطة، في إعطاء سلطة وهيمنة للبنية الهرمية للمؤسسة، باتجاه إعادة إنتاج العلاقات الإجتماعية السائدة.

إن المسار التي حددته الدولة الجزائرية، لإختيار الإطارات الكفأة يتوجب الإستغلال الأمثل للكفاءة، التزاهة والإلتزام، فهذه المعايير أساسية للتنظيم والتسيير الإداري.

أما في مرحلة الثمانينات، زاد الإهتمام بتكوين الإطارات بالمعاهد الوطنية، وتدعيم دورها نتيجة مخططات التنمية الكبرى، التي عرفت الجزائر في مرحلة بين 70 - 1979، حيث تضاعف الإنتاج الصناعي، وبلغ متوسط نسبة نموه 9 %، يتراوح بين 2.7 % و 22.8 %، وهي المرحلة التي عرفت تزايد عدد الوحدات الإنتاجية التي بلغ عددها في سنة 1982 إلى 780 وحدة إنتاجية، تغطي عشر قطاعا صناعيا، وتنتج 55 منتوجا صناعيا، ففي هذه الظروف عرف التكوين المتواصل دفعا جديدا كمركبة أساسية لقطاع تربوي متكامل، ومميز حسب سن المستفيدين منه، وحاجات المجتمع المتزايدة¹ كما يمكن تبيان نسبة التشغيل للقوى العاملة بالقطاعات المستخدمة في 1986 ، كالاتي:

¹ مقدم عبد الحفيظ المرجع السابق، ص 236 .

جدول(06) يمثل نسبة التشغيل للقوى العاملة في سنة 1986

نوعية التأهيل	قطاع وطني	عمومي محلي	إدارة	قطاع خاص أكثر من 10 سنوات
إطارات علياً	6,3	3,1	9,6	4,8
تقنيون ساميون	2,7	1	11,1	1,4
أعوان التحكم و التقنيون	12	7,2	36,7	3,9
مستخدمون ماهرون	36,5	41,1	20,9	39,9
مستخدمون غير ماهرون	23,9	35,4	8,7	41,4
متمرنون	2,8	2,1	/	10
المجموع	100	100	100	100

• المصدر : الديوان الوطني للتخطيط والإحصاء .الجزائر، 1988 ، ص 54 .

يتضح من خلال هذا الجدول، نسبة التأهيل في القطاعات المستخدمة، إذ أن مختلف فئات السوسيو مهنية للمستخدمين لا تزال تشهد نقصاً في تأهيلهم، أما فئة الإطارات التي تحتل وتشغل الوظيفة الإدارية والتسييرية، فهي تشكل نسبة ضئيلة على مستوى كل القطاعات، إذ فعالية المؤسسات تتوقف قبل كل شيء على وجود الإطارات، إذ يؤكد في هذا المجال BELLOUL (M) : "بأن التنمية لا يمكن أن تتم إلا مع الإطارات الكثيرة العدد والكفاءة، ولذلك في الواقع الجزائري الإطار هو الوسيلة والقناة الضيقة للتنمية"¹

¹ BELLOUL (M) : Le Statut juridique des cadres des entreprises socialistes a caractère D.E.S droit privé, Institut de droit des sciences politique et administratives, .économique Université d'Alger, 1976, p.19.

وعليه فإن التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تكمن في تعداد القوى البشرية في ظل سيرورة التصنيع الحديث، إذ يتحتم تطوير اليد العاملة الفنية المؤهلة، وهذا على كل المستويات، إذ نجد ابتداء من سنة 1984، بداية النهوض بالقوى العاملة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(07) يمثل تطور اليد العاملة في كل المستويات الإقتصادية لـ 1986

السنوات		نمو			
1984	1985	1986	1985	1986	القطاعات
93,000	109,000	126,000	16000	17000	الزراعة
375,000	399,000	425,000	24000	26000	الصناعة
227,000	265,000	302,000	38000	37000	الأشغال العمومية و الري
181,000	361,000	350,000	35,000	34,000	النقل - الإتصال الخدمات
605,000	642,000	681,000	37,000	39000	الإدارة
148100	1731000	1884,000	150.000	153000	المجموع

- **Source :** Plan Annuel 1986 : Grands orientations et équilibres généraux de l'économie MPAT, p.48.

نلاحظ من خلال هذه الأرقام المقدمة، تطور اليد العاملة المؤهلة في كل المستويات، حيث نجد تطورا

أكثر لليد العاملة في الإدارة من 1984 حتى 1986 ، إذ أن الإدارة أصبحت تشترط نوعا من التأهيل

والتكوين العالي، من أجل تسيير شؤون المستخدمين، لأن الطلب الاقتصادي على اليد العاملة، أصبح يركز أساسا على النوعية والتأهيل، في هذا المجال يبين "إسماعيل لعشر SMAIL LAACHER بقوله " : أن توجهات الأطارات الفنية من خلال الخيارات التكوينية، تبرز أنها خيارات تعكس إستبدال الشرعية الفنية بالشرعية السياسية، التي تكرسها الدولة من خلال ديمقراطية المؤسسات الصناعية.¹

فمثلا : إن أغلبية مراكز العمل الإضافية في سنة 1986 ، نجد 153000 منصب من 162.000 أي 94.4 % تتطلب مستوى تكوين معين، وهذا حسب التوزيع الموضح في الجدول الآتي:

جدول رقم(08) يمثل الحاجيات الوطنية لليد العاملة المؤهلة سنة 1986 م.

الفئة	المستوى التأهيلي	النسبة
الإطارات	6	8
تقنيون ساميون	5	12,5
تقنيو التحكم	4	18.5
عمال مهنيون ، عمال ذوو التأهيل العالي	3 + 2	61

- Source : Plan Annuel 1986 : Grands orientations et équilibres généraux de l'économie MPAT, p.49.

نستكشف من خلال هذا الجدول، بأن المستوى التأهيلي لمختلف شرائح السوسيو مهنية لليد العاملة في المؤسسة الجزائرية، يشهد نقصا سواء تعلق الأمر بالإطارات خاصة، التي نسبتها 8 %، بينما نجد فئة العمال ذوي التأهيل العالي تشكل الأغلبية في مستواها التأهيلي 61 %، إذ يرجع السبب إلى الطلب الاقتصادي من أجل الإنتاج والنهوض بالاقتصاد الوطني، لكن هذا لا بد أن يربط بجانب أساسي من هذه

¹ نقلا عن عبد المؤمن (فؤاد) : المرجع السابق، ص 33 .

العملية، وهي "الأجرة - الأجور" المحفزة للإنتاج، لأنه لا يمكن فرض إنتاج بدون مقابل، لأنها العائد الأساسي للعمال.

إن مسألة الأجور أصبحت من إشغالات وإهتمامات العمال والإطارات على حد سواء، إذ نجد أن هذه المشكلة كانت عالققة منذ الإستقلال، كما يشير إليها بوتقنوشات مصطفى "في قوله: حقا لأول مرة منذ الإستقلال الوطني، أن المسألة الهامة والمعقدة التي هي مسألة الأجور، طرحت على مستوى عالي من أجل التفكير فيها، وأخذ القرار بشأنها ... ولأول مرة كذلك منذ الإستقلال، أن المجلس الشعبي الوطني سيقوم بدراسة مسألة الأجور، إنطلاقا من ملف بقي في إعدادة مدة طويلة".¹

يتضح من هذا، بأن مسألة الأجور لها قرارات سياسية أكثر منها اجتماعية أو اقتصادية، وبالتالي يتحقق التوازن بين الأجرة والقدرة الشرائية للمستخدمين، في الظروف الراهنة، كما نبين تطور مؤشر الأجر الصافي، حسب التأهيل في الجدول الآتي:

جدول رقم (09) يمثل تطور مؤشر متوسط الأجر الصافي حسب التأهيل.

السنة الفئة	1988	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
الإطارات	100	124,8	155	188	205,8	259,4	282	321,6
العمال المهرة	100	125,2	164,9	195	212,3	251,3	290,6	326
عمال التنفيذ	100	139,5	181,8	227	276,7	285,6	335,8	386,4

*المصدر : الديوان الوطني للإحصائيات 97

نلاحظ من خلال هذا الجدول، بأن توزيع الأجور، قائم على تصنيفات ناجمة عن التطبيق المتهاون والتعسفي للقانون الأساسي العام للعامل، الذي يؤدي إلى إستمرارية الفوارق والتفاوتات التي لا مبرر لها،

¹ BOUTEFNOUCHET (M) : Op.cit, p.194

ويتعلق الأمر هنا بالعناصر المتعددة التي يجب مراعاتها ضمن التطور، رد الاعتبار لقيمة العمل والتأهيل والكفاءة، وإلا فإن خطر تفاقم حرمان الإطارات وذوي الكفاءات العليا، وبالتالي إنتشار حركة توجه الكفاءات نحو قطاعات ونشاطات مربحة أكثر، على حساب الإدارة والمؤسسة العمومية التي نلتمس بواجدها يظل قائما بشكل كبير.

وفي هذا الإطار، فإن التفكير الذي عرضه «STEPHAN ROCH» الخبير السابق في الاقتصاد الذي ينتمي إلى مؤسسة الاحتياط الفيدرالي «FEDERAL RESERVE» يجسد هذه الأقوال ما يلي: " تعتبر ليونة وانخفاض الأجور في الأخير، أفضل طريقة للركود الإقتصادي، لكونها تجرد المؤسسات من مقوماتها وتجعلها غير قادرة على التنافس وفي غياب طريقة متيسرة أو نموذج معترف به، يعتمد كمنهاج، يبدو جليا على مدى طول مسار الانتقال إلى اقتصاد السوق، أنه لم يستوقف السلطات العمومية والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين، تحد حقيقي يتمثل في الشروع بصفة براغماتية في تنفيذ سياسة للأجور تراعي، كلما أمكن ذلك، ضرورة التخفيف من تدهور القدرة الشرائية للأجراء، بل وأيضا السعي إلى تصحيح سلم القيم والمرتبات، قصد إسترجاع محفزات المستخدمين المؤهلين والإطارات. وتزداد هذه الممارسة الصعبة في حد ذاتها تعقيدا، كلما تعلق الأمر بالحرص على متطلبات ترقية الشغل، علما أن كلفة العمل تشكل مقياسا حاسما ومفتاحا حقيقيا في عملية الإستثمار، لذلك ينبغي التأكيد أيضا على أنه لا يمكن تصور سياسة أجور ناجحة بعيدا عن الرؤية الشاملة، التي ندرجها في التعريف العام لسياسة المداخل في مجملها، وذلك قصد مراعاة تقويم مداخل الأجراء(للقطاع المنظم والقطاع غير الرسمي، ووضع الفئات الاجتماعية بدون مورد دخل في آن واحد" ¹

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مشروع تقرير نظام علاقات العمل في سياق تعديل الهيكل. المجلس الوطني الإقتصادي والاجتماعي، الدورة العاشرة، الجزائر، أفريل 88. ص 69-70

يتضح أن التحقيق الاقتصادي، لابد من مناهج يحدد قيمة العمل المنجز مع الأجرة الممنوحة له، فهذه الطبيعة ترتبط بالتحفيز والإبداع والنوعية، لأن التقويم الصحيح في الظروف الراهنة، يعيد الاعتبار للعامل المؤهل وكذا للإطارات الكفأة.

أمام هذه الوضعية ولد ظاهرة هجرة الكفاءات التي أصبحت خسارة كبيرة للدولة الجزائرية بصفة خاصة، والدول النامية بصفة عامة، لإحتفاظ بهذه الكفاءات الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، التي يمكن تحليل أسباب أكثر عمقا في النقاط التالية:

1-إن مصدر عوامل الجذب بالنسبة للجزائر، ينشأ في البلدان المتقدمة بصفة عامة، وفرنسا بصفة خاصة، وهناك نوع من الإستقطاب من جانب واحد يحكم العلاقات بين البلدان المتقدمة والبلدان النامية، وسوف نبدأ أولا ببحث البعد الثقافي لهذا الاستقطاب.

إن الجذب بين البلدان المتقدمة والنامية، الذي يمكن تشخيصه على أنه جذب من الجنوب إلى الشمال، يأخذ شكل إستقطاب نحو الدولة الإستعمارية السابقة بصفة عامة، والجزائر ليست استثناء من هذه القاعدة، ذلك أن الأمد الطويل لفترة الإحتلال الفرنسي وشدته جعلاً للنموذج الفرنسي قوة كبيرة. ولما كانت لغة التعليم هي لغة الاقتصاد والثقافة المهيمنة، فإن ذلك يعمل في المرحلة الأولى كعامل من عوامل الإغتراب، وفي مراحل لاحقة، عندما يتوطد ذلك داخليا، فمن الممكن أن يؤدي إلى عزل قطاع من المثقفين لا يلبثون أن يجدوا أنفسهم، عن غير قصد، وكجزء من جهود يرمي إلى التحرر الشخصي في البداية، حاملين لثقافة أكثر إنفتاحا وتقدمية من الثقافة التي ينتمون إليها¹ وبقدر ما تضعف جذور الفرد داخل ثقافته الأصلية، وبقدر ما تكون هذه الثقافة ذات إتجاه مغلق، بقدر ما تكون القطيعة النهائية أسرع في الحدوث.

¹ زهرة فاطمة عوامل هجرة الكفاءات في الجزائر. هجرة الكفاءات العربية لمركز الدراسات الوحدة العربية، ط 3. بيروت، 1985 ، ص 15 .

كما نجد أيضا، المرتبات إسمية كانت أو فعلية، تتميز بأنها أكثر إرتفاعا في البلدان المتقدمة، يضاف إلى ذلك أن السلع الإستهلاكية متوفرة هناك بدرجة أكبر، وأن الطلبة والمتدربين يتعودون عليها، وعندما يعودون إلى الجزائر يجدون أن هذه السلع نادرة إلا بالنسبة لقلة متميزة، قادرة على توفيرها رغم مشكلات التوزيع السائدة.

2- ظروف العمل الأفضل، تمثل أحد العوامل لهجرة الكفاءات، وخاصة في المؤسسات الكبيرة، التي تدار بكفاءة والتي لديها رؤية واضحة للإحتياجات المحددة لموظفيها من أصحاب الكفاءات العالية، وهذه المؤسسات بإستطاعتها إجتذاب الكفاءات العالية من البلدان النامية، وإستبقائهم وإعطائهم المناصب التي تتناسب مع كفاءتهم¹

3- مشكلة عدم كفاية نظام التعليم والتدريب، بالنسبة لمتطلبات العملية الإنتاجية، من حيث المنهج الدراسي، والهوة القائمة بين ما هو مطلوب وما هو متوفر من الكفاءات العالية، ولأن قرار الفرد بالنسبة لإختيار مهنته مدفوع بإعتبارات المكانة الاجتماعية والمرتب وفرص الترقى.

4- مكانة الاقتصادات النامية في العملية الإنتاجية العالمية، هذه مسألة جوهرية، حيث إذا كانت هذه الاقتصادات تجد نفسها مكشوفة فذلك، لأنه يتعين عليها أن تعمل في إطار نظام عالمي مكون من هياكل وطبقات، تحتل فيه أدنى المراتب وهجرة الكفاءات تتبع من ضرورة اللجوء بإستمرار إلى التكوين في الخارج، إلى جانب الإستيراد الواسع النطاق لمنتجات التكنولوجيا من البلدان المتقدمة، فهي إحدى الشركات، التي كانت الدولة تديرها خلال الفترة 1967-1977 في الجزائر، أرسل 32 شخصا إلى الخارج من بين كل مائة تلقوا تدريبهم محليا، وكان التدريب الخارجي يمثل 12.25 % من مجمل التدريب الذي نظمته الشركة²

¹ نفس المرجع ، ص 15 .

² نفس المرجع ، ص 162 .

5-وهناك عامل آخر بالغ الأهمية ساهم في هجرة الكفاءات الجزائرية، هو طبيعة السلطة داخل المؤسسات، فقد شهدت الجزائر في أعقاب الاستقلال حركة صعود إلى أعلى لطبقة كاملة من الموظفين المهنيين إلى مناصب عليا في السلطة لملء الفراغ الناجم عن رحيل الفرنسيين، بالرغم من أن بعض هؤلاء الموظفين كانوا يفتقرون إلى المهارات الفنية والتنظيمية والإدارية التي تتطلبها وظائفهم الجديدة، ومع ذلك بدأ هنا الهيكل الجديد للسلطة يتبلور سريعا، وجاهد الذين حصلوا على المناصب من أجل بقائهم فيها بكل وسيلة ممكنة، وبذلك عمدوا - عن قصد أو غير قصد- إلى سد سبل الترقية أمام الذين يقفون وراءهم في السلم الوظيفي، وخاصة أولئك الأصغر سنا والأفضل تدريبا منهم، وقد أدى ذلك بالطبع إلى شعور بالإستياء أدى بدوره إلى حركة تنقل واسعة على المستوى الأفقي بين جيل الشباب. وعليه نجد بأن الإطارات لم يمكن لها من فرض هيمنة وإحتلال موقعا متميزا داخل الهرم التنظيمي، وذلك بفعل المركزية الشديدة للقرارات التي وضعت في المؤسسات العامة، تحت رقابة صارمة، تتم عن توجيه للإقتصاد بمنطق سياسي، من أجل التحكم في الصراع الاجتماعي وإدارته¹

6-وأخيرا، فيما يتعلق بالأجور وبمستوى المعيشة الذي ينتج عنها، يلاحظ المرء وجود ظاهرة عكسية أصبحت واسعة الإنتشار في الجزائر منذ الاستقلال، وهذه هي إدخال إضافات عينية إلى المرتبات، والمستفيدون منها هم بصفة عامة الذين يشغلون مراكز إستراتيجية في نظام الإنتاج خاصة التوزيع، أما الكفاءات العالية التي لا تتمتع بإمكانية الوصول إلى هذه المزايا، فإنها تشهد تدهورا نسبيا في دخولها، وتجد نفسها في موقع متخلف نسبيا في التسلسل الهرمي²

¹ فؤاد عبد المؤمن : المرجع السابق، ص 27 .

²زهرة فاطمة المرجع السابق، ص 163 .

وعلى هذا الأساس، تشكل هجرة الكفاءات ظاهرة عملية تقف عائقاً لإستقرار الإطارات في وطنهم الأصلي، فإن إقصائهم في الحياة العملية، وبروز المحسوبية والعقليات المتحجرة والفساد أثر عن الإحتفاظ بهذه الكفاءات العالية.

المبحث الثالث : المسارات المهنية**تمهيد**

أول مرحلة من مراحل التي يبدأ بها الإطار مسيرته متمثلة في دمج داخل مؤسسة ، يجب أولاً أن يكون هو الهدف المستهدف من خلال هذه المؤسسة ، و يكون ضمن فئة التي توظفها هذه المؤسسة و يتجلى توظيفه ضمن الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (الإطارات) بحث تقوم المؤسسة بالدراسة و التخطيط القوى العاملة و اجتذابها ثم القيام بالاختيار و تعيين و التقييم .

1- عملية دمج الإطار في المؤسسة الصناعية:**أ - اجتذاب القوى العاملة (الإطارات):**

يتضمن هذا النشاط الحصول على الإطارات المطلوبة لضمان استمرار عمليات المؤسسة، ويشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل في المؤسسة ، والذين يتوقع أن يتقدموا بطلبات عمل للمؤسسة، إما نتيجة وجود مناصب عمل شاغرة في المؤسسة حالياً أو توقع حدوث مثل هذه الشواغر في المستقبل و تتضمن عملية اجتذاب الأفراد (الإطارات) ، بمحاولة تفسير قرارات الأفراد بالعمل في مؤسسة ما ، ورفضها لعمل في مؤسسة أخرى ، وهذا يعني تحليل المعايير التي يستخدمها الأفراد في هذه القرارات واستخدام نتائج لاتخاذ سياسات إدارية تتوافق مع المؤسسة و تماثل المعايير والأسس التي يستخدمها الأفراد في قراراتهم للعمل في المؤسسة .كما يتضمن هذا النشاط دراسة المصادر المحلية للحصول على الإطارات ، وإستخدام أفضل هذه المصادر بشكل يضمن لنا الحصول على العدد و النوعية الجيدة من القوى البشرية المطلوبة.

إن البحث عن الموارد يقتضي إختيار أقل العناصر البشرية من النواحي التالية:

-المستوى التعليمي ، التكوين والتربص ، الخبرة والمهارة ، السلوك،...إلخ.

كما أن هذا النشاط لا يكون إلا إذا توفرت كافة المعلومات الموجودة في المؤسسة.

بمعنى معرفة مشكل ندرة الأفراد داخل المؤسسة أولاً ثم اللجوء إلى البحث خارج المؤسسة إذا تطلب الأمر ذلك.

فمن إجراءات توظيف الأفراد مايلي:

-دراسة ملف للمرشح ومعرفة شخصية الإطار سواء تعلق بمستواها لتعليمي ، التكوين و التبرص ، المعارف المهنية ...إلخ.

- تقديم وثيقة الإستمارة ، بفضل الإستمارة يستطيع مسؤول الموارد البشرية من معرفة الخصائص العامة للمرشح.

-المقابلة ، فهذه التقنية تسمح بمعرفة حقيقة المرشح وإمكاناته.

-وضع روائز و إختبارات ، هذا الإختبار يسمح لمسؤول الموارد البشرية من إدراك وقياس قدرات الإطارات سواء تعلق بشخصيته أو كفاءته.

ب -الإختيار و التعيين:

إن توظيف الإطارات المطلوبة يجب أن يتم من خلال إجراءات متعددة ، تستطيع من خلالها إختيار الأفراد الأفضل للعمل في المؤسسة.

وإجراءات الإختيار والتعيين المتعددة تساعد المؤسسة في إستبعاد الأفراد الذين هم دون المستوى المطلوب في إنجازهم أو الذين يكون معدل دورانهم عاليا بالنسبة للمؤسسة ،كما تعتبر هذه الإجراءات إختيار القدرة القائمين عليها في التنبؤ الصحيح والسلوك العاملين في المستقبل.

وتتضمن هذه الإجراءات المقابلات الأولية ، وتعبئة طلبات الإستخدام ، الإختبارات التوظيفية ، المقابلات المتعمقة ، الفحص الطبي...إلخ ، وأخيرا قرار التعيين الذي يصدر في نهاية هذه الإجراءات.

ج - عملية تقييم الإطار:

إن وضع مخطط للتسيير التوقعي للمستخدمين يتطلب وجود طريقة للتقييم ، تسمح بجمع المعلومات اللازمة لبناء مختلف البرامج (الترقية، الإستحقاق، التكوين،...). لكن كل طريقة للتقييم تتولد عنها تحفضات ، هل من الضروري أن ننقط ؟ هل لنا الحق أن نحكم من ينقطمن؟. مبدئيا يعتبر التقييم وسيلة من وسائل التسيير الإداري الذي يسمح لمختلف المصالح المستخدمين بتحديد مختلف مخططات الترقية ، الإستحقاق ، التحويل من منصب إلى منصب آخر، لكنها كبعضا لدراسات أو ضحت أن التتقيط التقليدي ينجرحنه نتائج سلبية .

إن تقييم الأداء الجيد يسمح بتطوير هذا الأداء ، بحيث أن التقييم يسمح بإظهار النقائص التي يمكن إصلاحها عن طريق التكوين ، كما يساهم التقييم أيضا بتطوير قدرات البشرية للمؤسسة.

وعليه إن التتقيط لا يكون على الشخص ، وإنما يكون الشخص أثناء عمله ، أي تتقيط أدائه، يقول

(L) MATHIS : " أن تقييم الإطار هو الأسبق والأساس لكل ترقية"¹

التقييم إذن يسمح للمسؤولين بإستخراج العوامل الأساسية وقدرات الأفراد للحكم على مدى إستحقاقهم

للترقية أولا ، وتتضمن هذه العوامل في:

1-الأقدمية : فهو العنصر الوحيد الذي يمكن قياسهم وضوعيا ، ولكنه غير كاف ، إذ بعض المؤسسات

تستعمل الأقدمية للفصل بين المترشحين حينما تكون التجربة والنتائج والإستعدادات متساوية فيما بينهم.

2-الإستحقاق : يتوصل المسؤولين إلى تحديد الإستحقاق بواسطة تحليل النتائج التي يتحصل عليها

المترشح ، زائد السلوكات الملاحظة عنده ، زائد الإستعدادات ، ولمعرفة هذه الأخيرة ، يقوم المسؤولون

¹ BERANGER (D) et autres : **Les Fonctions gestion de l'entreprise**. Ed. Wibert Gestion. Paris, 1991 p.p.370-371.

بمقابلة المترشحين لمعرفة ما إذا كان المترشح بعد النتائج الجيدة التي تحصل عليها يريد ويستطيع العمل أكثر وأحسن.

ولتحقيق التسيير الفعال للقدرات ، وكذا تسيير المسار المهني يقترح J. CHAUCHARD مايلي:
أولاً: إعادة تعريف الأساس الهرمي ، لإعادة إعطاء القيم الحقيقية لمفهومي الدور و المكانة وتكييفها مع الأشكال الجديدة لتنظم العمل.

ثانياً : تحويل سلطة المكانة إلى سلطة المنافسة مما يؤدي إلى تغيير جذري للسلوك.

ثالثاً : تطوير كل بمستويات القدرات الناشطة أو الفعالة للإستماع ومعرفة الغير¹

إن هذه الكيفيات الثلاث تسمح بتقييم صحيح للإطار مما يسهل من عملية تسيير المسار المهني كما يعتمد في العملية التقييمية ، تقييم الكفاءات بواسطة إختبارات سواء كانت كتابية أو تطبيقية كالدقة و السرعة في التنظيم ، ومن جهة أخرى الإبداع والإبتكار.

كما يجب في العملية التقييمية أيضاً المتابعة المهنية منذ التوظيف حتى التقاعد ، بالتالي يسمح بمتابعة ملف الإطار و معرفة درجة النقاط المتحصل عليها في المنصب الأول حتى الدرجة التي تعلوها.
بعد أن يدمج الإطار في منصب عمله ، لابد من أعمال و وظائف تنتظره ، ماهي أدواره ؟ ما هي صفاته ؟ ماهي وظائفه ؟ هذه التساؤلات نحاول الإجابة عنها في العنصر الموالي.

رابعاً: أدوار وصفات الإطارات:

تقوم الإطارات بوظائف متعددة مثل تسيير الموارد المالية و المادية و البشرية ، مع تقليد مسؤوليات وسطية بين المسييرين وأعاون التحكم وذلك من أجل تحقيق أهداف المصلحة العامة للمؤسسة ، ولتحقيق هذه الأهداف يتطلب من الإطارات تحقيق الأعمال التالية:

¹ CHAUCHARD (J) : Précis de gestion du personnel et direction des R.H. Ed . D'Organisation, Paris, 1987, p.28

1 - التخطيط : يستعمل الإطار التخطيط كطريقة تفكير قبل إتخاذ أي عمل أو إجراء ، أي وضع البرامج وميزانية المصلحة للمدى القصير و المتوسط.

2-التنظيم : تعيين نشاطات المجموعة و توجيهها عن طريق تحويل الصلاحية و تحديد المسؤولية سواء للإطار أو للمرؤوس.

3-التنسيق : توحيد الجهود و العمليات ، أي تخطيطها وتنظيمها ، لتعمل بإنسجام متكامل مع بعضها للوصول إلى الهدف المنشود.

4-الإشراف : المعرفة العميقة و الإطلاع الدقيق على كل صغيرة و كبيرة في العمل ، مع تقديم وإعطاء المعلومات والنصائح للمرؤوسين والتدريب على فكرة روح العمل الجماعي.

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

إن فوظيفة الإطار لها مهمة أساسية تتمثل في المساهمة الفعلية في تنظيم العمل ، كما تعمل أيضا على متابعة و مراقبة التوجهات المعلن عنها أو المعطاة وإحترامها في نفس الوقت ، فهي تعني المراقبة و المتابعة المباشرة للعمل الخاصب العمال ، فهي إذن مهمة التأطير ، تختص في مهام أقل إرتباط مباشرة بالإنتاج.

6-أخذالقرار : من أجل تحقيق الأهداف ، وحسن التنظيم والإشراف الجيد و المراقبة الصارمة ، فإن كل هذه الأعمال تتطلب أخذ القرار الفعال ، لأن الإطار كمسؤول يتدخل في التوجيه ومحرك للنشاطات والتغيرات المتوقعة ، لذلك يقرر في الوقت المناسب وفي المكان المناسب. إن التطور الذي عرفتھا

¹ تقنية محمد المهدي حسان : الإطار بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة للمؤسسة. رسالة ماجستير في علم الاجتماع، معهد

علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996 ، ص52

لمؤسسة الصناعية ، من حيث الحجم و العدد ، و من حيث تنظيم العمل ، أدى إلى توسيع وتطوير المهام التقنية و العلمية ، و العملية ، ولهذا فإن التقنيات الحديثة ليست كمائية أو ميكانيكية فقط ، كما هي في السابق ولكنها قضائية و تجارية أيضا .

7- المهمة الإدارية : إن الكفاءة التقنية ، ليس لها معنى بدون الذكاء الإداري للبعض الآخر، ويمكن القول بأن فناستعمال التقنيات والتقنيين و تنسيق جهودهم ومراقبتهم ، أي المهام الإدارية أهم من المهام التقنية ، بحيث أن التنبؤ و التنسيق والمراقبة هي الخصائص الأساسية للمسؤول.

8- الدور الاجتماعي : لا يمكن للمؤسسة أن تسير سيرا حسنا ، إلا إذا كانت هناك إرادة وقدرة على التعاون الجدي والكل يبين أعضائها من أجل المصلحة العامة ، ولهذا يجب إعلامهم والحصول على موافقتهم ، وإختيار لكل منصب الرجل المناسب له ، مما يدل على ضرورة تحليل الوظائف والمناصب ، كما يجب تكوين مستخدمين تكوينا مهنيا وثقافيا وإديولوجيا .

إضافة إلى هذا ، حاولا لبعض إبراز ثلاثة أبعاد لدور الإطارات وهي:

- البعد التقني - التنظيمي:

ويتضمن مجموعة من المهام ، تقع على عاتق الإطارات داخل التنظيم الذي يعملون فيه ، كأنشطة البحث ، والدراسة أو القيادة ، والإشراف و التحفيز ، وحل المشكلات التي تعيق السير الحسن للقطاع الذي يشرفون عليه ، وتعتبر هذه المهام السبب الأول والأصلي لبروز الإطارات كإحدى الفئات المهنية - الاجتماعية في المجتمعات الإنسانية الحديثة.

- البعد الاجتماعي - المهني:

يحتوي هذا البعد ، على مجموعة الأنشطة التي يفرضها إلزام الإطارات ، بضرورة التحرك الجماعي والمنظم ، كشرط أساسي منشروط مواجهة مختلف القوى الاجتماعية الأخرى ، حتى يتمكنوا من إحتلال

مواقع مؤثرة وتدعيم مكاناتهم ، لأن عمل الإطارات يتم في نطاق العلاقات الاجتماعية القائمة التي تفرض منطق الفعل الاجتماعي.

البعد الاجتماعي - القيادي:

إن الإطارات مجبرون ، كإحدى الفئات المثقفة ، على الوعي بأوضاع المجتمع الاقتصادية والثقافية ، وضرورة المساهمة في الأنشطة التي تهدف إلى التحديث و التصنيع و التغيير ، التي يحتاجها المجتمع بما يحقق التنمية بكل مايفرضه ذلك من قدرة على إستيعاب القيم والعادات والأوضاع المحلية ، والنجاح في أداء دور الوسيط بين هذه القيم ومتطلبات التنمية والتغيير.

و عليه يجب التضحية بالأهداف الخاصة من أجل الأهداف العامة ، وهذا مايشير إليه DAVIS ، بقوله " : يجب أن يؤمنا لأشخاص والمجموعات المكونة للمنظمة ، بضرورة تضحية أهدافهم الخاصة تجاه أهداف الخدمة الأساسية ، التي تستحق في فترة زمنية قادمة أو تجاه أهداف أخرى ، مرغوب تحقيقها بكميات أكبر " ¹

لأنه قد تكون الأهداف الشخصية منسجمة مع أهداف المؤسسة ، أو قد تكون متعارضة ومتنافرة معها ، وعليه كلما إزداد الإنسجام والمواءمة بين الأهداف التنظيمية والشخصية ، كلما أمكن تحقيق جميع الأهداف وإشباع رغبات مختلف الأشخاص المعتمد عليهم.

أماصفات الإطار الفعال ، فيحدده (P) DRUCKER بقوله : " أن الإطار الفعال ، هو الذي يعرف ماذا يفعل بوقته ، وما ينتظر منه ؟ إن يركز على حسب ما يستطيع، ويكثف مجهوداته على النشاطات الأساسية دون النشاطات الثانوية التي تنتعش على الروتين الإداري ...الفعالية ، إذن يجب تعلمها 3)"

أماحسب رأي (O.) GELINIER فيبرز أهم الصفات الواجب توفرها في الإطار لأداء مهمته في

أحسن الظروف ، والتي هي:

¹ النجار محمد عدلان الأسس العملية لنظرية التنظيم والإدارة . دار الفكر، دمشق، 1980 ، ص. 55-56.

أ. التحكم في إستعمال الوقت (المهني أو الخاص)

ب. التمكن من المراقبة النفسية كالأعصاب والسلوك المختلفة التي تصدر عن الإنسان.

ج. التهيؤ لجميع التغيرات التي تسمح للتطور و للحركة.

د. القدرة على التعاون وتجاوز الأتانية و التفتح و الإنشراح.

هـ. الموافقة على نظام المؤسسة ، أوتطبيق جميع القواعد الأساسية المتعلقة بروح الفريق.

و. الكفاءة والجدارة في المشاركة والاتصال وتشجيع الآخرين، كما لها لرغبة في المراقبة حتى على

نفسه.

ز. الإتصاف بالشجاعة.

ح. الإستعداد بالمغامرة ، يتولى الإسعاف والحكم على حسب الهدف.

ط. الكفاءة والجدارة على التركيز حول تخصص نافع

كما يضيف أيضا " عبدالرحمان عيسوي "، بعض الصفات الأساسية زيادة على ماسبق:

1- القدرة على إتخاذ القرارات التي تتطلبها المواقف المختلفة.

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

3- القدرة على القيام بمهمة إبتكار الوسائل التي تعمل على تحسين العمل وأساليبه ، وإيجاد التنسيق

بين عمال المؤسسة.

4- القدرة على الإقناع ورفع المعنويات لمواجهة العمل والإعتراف بها ، وتشجيع العمال على التعبير

عنها.

5- القدرة على تنظيم المناقشات وإدارتها ، وتشجيع العمال على الإشتراك فيها.¹

¹ عيسوي عبد الرحمان علم النفس والإنتاج. دار النهضة العربية، بيروت، 1982 ، ص.ص 155 .

وعليه رغم الخصائص والأدوار والصفات التي يتمتع بها الإطار ،لابد من سياسة خاصة تحفز
الإطارات لآداء واجبهم على أحسن وجه ، وهذه السياسة ،تتمثل في الترقية وتنمية المسار المهني
أو الوظيفي ،التي هي من بين إنشغالات الإطارات التي يمكن تحليلها في العنصر الموالي:

2- سياسة ترقية الإطار و تنمية المسار المهني في المؤسسة الصناعية:

1-معرفة المسار المهني:

إن مصير أي فرد في المؤسسة ، يجب أن يحدد مباشرة بعد توظيفه ، ويتمثل ذلك في تحديد
المراحل التي يمكن أن يمر بها حتى يصل إلى مرحلة التقاعد ، وتسلسل هذه المراحل يكون عموديا
أكثر منه أفقيا.

وعلى هذا الأساس للترقية سببونها ميين في وضع هذه السياسة ، وهما : منجهة الإحتياجات ،
ومنجهة أخرى تلبية المتطلبات للموظفين في ساحة العمل.

حيث أن المتطلبات والحلول يكون أساسهما ، التعداد المستعمر لليد العاملة ، تقييم المناصب،
جداول التقديرات ، تكوين العمال ، وتعداد وتزايد لتجهيزات ، كلهذا يسمح بإقامة حالات خاصة لكل
قطاع أو مؤسسة.

إن التخطيط المحكم يقتضي من إدارة المستخدمين أن تعطي وتؤمن تطور المؤسسة على المدى
القريب والمتوسط (من سنة إلى 5 سنوات)، لكي تضمن التوازن الكيفي أو النوعي بين الإحتياجات
والمصادر و المناصب والرجال العاملين.

ومنه فتنمية المسارات المهني ، تتضمن البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي
الحالية و المستقبلية ، بهدف إعادة حالة التوازن والسيطرة الضرورية ، لضمان الإنتاجية والرضا
عن العمل في المستقبل ، وهو أيضا يتضمن التخطيط الشرطي والإختيار الواقعي لهذا التخطيط.

ولكن تنمية المسار المهني يعني أكثر من ذلك ، فهو لا يساعد الفرد فقط على مواجهة التغير السريع والتكيف في مجالات الأعمال ، ولكنه أيضا يربط بين الأهداف الفردية و التنظيمية ، ليصبح الوسيلة التي يمكن من خلالها تحقيق الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية والمتضمنة في الخطة الإستراتيجية للمنظمة.¹

2-نظام المسار المهني:

تحتاج المنظمة و العامل (الفرد) على حد سواء ، إلى نظام تسيير المسارات ، لكن ليس بالضرورة لنفس الأهداف ، حيث تتلخص أهداف المنظمة فيجعل الأفراد أوفياء لها ، وتنمية الشعور بالأمان نحوها لديهم ، بإستعمال وسائل عدة أهمها ، التكوين المتواصل والتحفيز ، أما أهداف المستخدمين من إعداد خطة للمسار ، فإنها تقوم على تسيير فعال للوقت ، للمجهودات و للوسائل المستعملة، حيث أن تسيير الفرد لمساره هو قبل كل شيء تساؤله عن مدى تأقلمه مع منصبها لحالي ، وعن آفاق النمو الذي يمكن أن يحصل عليه في المنظمة ، وبالتالي الإستفادة من إمكانيات المسار التي تمنح له.

قبل التطرق إلى معرفة مكونات نظام تسيير المسارات المهنية ، ندرج بعض الخصائص الأساسية لسياسة الترقب في عملية الترقية و تنمية المسار المهني ، و المتمثلة في :

أولاً: التنبؤ.

ثانياً : طريقة الإستفادة من المترشحين المتواجدين داخل المؤسسة نفسها ، قبل البحث عن المترشحين خارج المؤسسة ، حيث يستعمل التنبؤ بسهولة ، ابتداءً من تقويمات تسييرية تنبئية « Inventaires de gestion prévisionnelle» خاصة عند الإطارات ، إضافة إلى الجداول الدالة على، إمكانيات وقدرات

¹ راوية حسن مدخل، إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية : المرجع السابق، ص 296 .

مستوى التكوين عند هؤلاء ، وجداول التكوين والمسار المهني للتحكم، سيسمحون لنا من إنشاء حالات تنبئية العامل في كل وحدة .¹

كما نعلم بأن كل مؤسسة لها عامل الترقية ، حيث لابد من التخطيط والتطوير من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى ، وذلك من خلال المكتسبات والخبرة التي تلقاها العامل في تكوينه فيظل برنامج مسطر من طرف مسؤولي التكوين ، بإمكان العامل أن يطالب بتغيير المنصب إلى منصب آخر ، وفق مؤهلاته العملية و طموحاته ، فيصبح هذا التخطيط هو مصير العامل في المؤسسة ، فالسؤال الجوهرى كيف يكون الطلب ؟ في كل مؤسسة هناك من الموظفين أفراد ذو وإمكانيات جيدة، ولكن يبقون في الخفاء ، حيث يجب على الإدارة أولاً: معرفة الأفراد المتواضعين ، وهنا يمكن التحدث عن عملية تذبذير للطاقات البشرية ، فيمكن أن يحس الفرد داخل هذه المؤسسة بالتهميش، أن الإدارة لم تترك له روح المبادرة والإبداع ، ولا تعطيه الإمكانيات للبرهنة على قدراته ، مما يجعل إحتمال رد فعله واردا في أن:

1-يصبح عدوانيا.

2-يغادر المؤسسة.

وفي كلتا الحالتين تعتبر هذه العملية خسارة للمؤسسة نفسها ، فتطلب الإدارة إستدعاء وتوظيف إطارات آخرين ، أو تكوين آخرين وهذا يتطلب وقتا ومصاريف كبيرة .

إن معرفة المسار المهني للإطار يحظى بإهتمام كإطار ، ولابد أن يعيها بكل واقعية وجدية ، وذلك بالاعتماد على نفسه أولاً ، وعلى المؤسسة التي يعمل فيها ، وثانيا : لكي تتحقق هذه العملية لابد أن يسعى الإطار بكل واقعية إلى التعرف على مستقبله الممكن والغير الممكن فينظره ، وأن يعمل على

¹ مقدار شفيقة، محاولة دراسة فعالية أنظمة التقييم الترقية والتحفيز على أداء الموظفين .رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية،

معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1999 ، ص 58

مقارنتها مع مطامعه وإمكانياته (قدرات ذهنية أو عضلية) لتحقيق مستقبل زاهر، يتطلب ذلك شهادة جيدة أي ذات مستوى قبول.

فالإطار يسعى جاهدا لتحقيق هذا المسعى ، وهي الشهادة ، إضافة إلى أنه لابد أن يهتم بالحياة المهنية في مختلف المؤسسات ، في الجانب المتعلق بمهامه أو ميدانها المهني ، وهذا مايسمح له بمقارنة وضعيته في المؤسسة ، ووضعية الإطارات الأخرى في نفس الميدان المهني في المؤسسات المقابلة. كما يجب أن تكون للإطار روح المبادرة ،حيث يمكن إعتبار الاستقرار حالة أو ظاهرة غير عادية ، عند الإطار أو غيره في حالة الإتكال المفرط ، وبالتالي تصبح المؤسسة ظاهرة غير عادية ، وغير مرغوب فيها ، ومنه إن روح المبادرة عند الإطار أمر ضروري من أجل الإرتقاء من منصب إلى منصب آخر .

وعلى هذا الأساس ، لابد على الفرد من مراجعة وتقييم مدى التقدم الوظيفي وفقا للخطة التي حددها لنفسه ، فالظروف والبيئة قد تتغير ، والرغبات والميول الشخصية قد تتغير ، ومن ثم فإن الفرد لابد له أن يراجع بصفة دورية ، كل من خططها لوظيفية والموقف ثم يقوم بالتعديلات المناسبة في خطته ، للتكيف مع الموقف الجديد ، فالخطة الوظيفية التي لا يتم تحديثها وفقا للظروف ، لاتكون مجدية.

ولكن في بعض الأحيان ، قد تعترض للمؤسسة ، بعض العوائق على سبيل المثال مشكلة التعامل مع الجمود الوظيفي ، إذ يعرف الجمود الوظيفي ، بأنه النقطة في الحياة الوظيفية للفرد التي عندما ، تكون احتمالات أي ترقية إضافية في السلم الإداري ،أو في مستوى أعلى في التدرج الوظيفي في أدنى حد لها،وفي الحقيقة فإن كل فرد يصل إلى هذه النقطة في حياتها لوظيفية ، ولكن الإختلاف الوحيد ، هو أن بعض الأفراد يصلون إلى هذه النقطة مبكرا عن غيرهم من الأفراد ، وإذا أخذ في الإعتبار ، حقيقة أن هناك مراكز قليلة متاحة كلما إرتقينا في السلم الإداري ، فإن فكرة الجمود الوظيفي لا تمثل، أولا تعني

الفشل في حد ذاتها ، لذلك يجب التعامل مع الفرد الذي يتجمد أو يثبت وظيفيا بطريقة مختلفة ، عن الفرد الذي مازال يحقق ترقيفي السلم الإداري¹

ونقدم الشكل التالي ، نموذجا لتصنيف المستقبل الوظيفي الإداري ،حيث يقدم أربعة وظائف

رئيسية ، وهي:

أ. المتعلمون : وهم الأفراد ، ذوي الإحتمالات العالية للترقي ، والتقدم الوظيفي ، والذي يكون مستوى

آدائهم أقل من المعيار المحدد (المستوى المعياري مثلا : المتكون الحديث ، أوحديثي التعيين)

ب .النجوم : وهم الأفراد الذين يؤدون أعمالا متميزة ،ويحققون مستويات عالية من الأداء ، ولديهم

إستعدادات وإحتمالات عالية للإستمرار في هذا التقدم و النمو ، وهؤلاء هما لأفراد سريعي الخطى

في مساراتهم الوظيفية.

ج .الأفراد الراسخون أو المستقرون : وهم هؤلاء الأفراد الذين يكون مستوى آدائهم مرضي ، ولكن فرصهم

للترقي قليلة أو محدودة ، وهؤلاء الأفراد يمثلون الغالبية العظمى في معظم المنظمات.

د .الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة وهم الأفراد يكون آدائهم ، غير مرضي، وليس لهم فرص للتقدم

في مسارهم المهني في المنظمة.

فالمنظمات الحديثة ، أصبحت تتعامل مع الوظيفة الأخيرة بمنطق الإصلاح وإعادة تأهيلهم للإبقاء عليهم

، وهذا من خلال مايلي:

-تنمية وسائل جديدة لجعل وظيفتها لحالية تحقق له رضا و إشباع أكثر ، فكلما إستخدمنا الوظيفة

الحالية كوسيلة لزيادة رضاه عنها،كلما قلت إحتمالات بقاءه في مرحلة الجمود الوظيفي ، ومن بعض هذه

الوسائل ، ربط آداء الفرد في وظيفته مع الأهداف الكلية للمنظمة.

¹ راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية . المرجع السابق، ص 251 .

-إحياء وظيفة وعمل الفرد ، من خلال إعادة تكليفه بمهام أخرى، والفكرة فيهذا المجال هو أن المنظمة تقوم بعمل تغيير وظيفي منظم للفرد المركز في نفس المستوى ، ولكنها تتطلب مهارات متنوعة وخبرات مختلفة عما تتطلبه وظيفة الفرد الحالية.

-إستخدام برامج للتنمية الذاتية والتطوير ، والتي تعتمد على أسس واقعية ، بدلا من الإعتماد على البرامج المصممة لتنمية الفرد للترقي إلى وظائف مستقبلية ، أين يعطي فرصة للفرد للإلتحاق ببرامج التنمية ، التي تساعد أن يكون أفضل مستوى في وظيفتها الحالية.¹

3-مكونات نظام تسيير المسارات المهنية:

تقوم معظم أنظمة تسيير المسارات على أربعة عناصر أساسية ، تتمثل في تحديد : الأهداف المهنية ، تقدير خطا لسير الذي سيسلك للوصول إلى تلك الأهداف ، للتقييم المتواصل الذي يسمح بالتركيز على الطريق المتبع « Itinéraire » والمسافة المتبقية و المعارف التي يجب إضافتها للوصول إلى، الهدف المحدد.

كما يسمح أيضا بتعديل خطة المسار إذا ما قرر تغيير الإتجاه أو الهدف.

أما العنصر الرابع يتمثل في التكوين أو الخبرة المهنية التي تسمح بإكتساب المعارف والكفاءات التي يحتاج إليها للتطور ، حيث أن نقصال معرفة بتقنية تسيير المسارات المهنية غالبا ما تجعلها محدودة أو سيئة التطبيق.

الأمر الذي يستدعي من المنظمات ، تدعيم التكوين في هذا المجال ، بحيث يستفيد كل الإطارات والمسؤولين ، من حد أدنى من التكوين في تسيير المسارات و العمال على الجمع بينه وبين وظائف ومسؤوليات العامل بصفة دقيقة .²

¹ نفس المرجع، ص 257 .

² مقدار شفيقة المرجع السابق ، ص 59 .

4- سياسة تنظيم المسارات المهنية:

يجب على سياسة تنظيم المسارات الوظيفية، أن تسعى إلى تقديم إمكانيات ترقية وتنمية الموظفين في كل سلك، وأن توفر نخبة يفتح لها مجال الترقية إلى الرتب أعلى، وكذا تنمية مسارها المهني والوظيفي، وأن تحقق ترتيبا إداريا مناسباً لمصلحة الخدمة العامة، والتي تدور دوماً حول هرم الوظائف، ومنحنى المسار الوظيفي.

أ - هرم الوظائف : إن خط الوصول إلى المستوى الأعلى في سلك وظيفي، يتوقف على عدد رتب هذا السلك وعلى توزيع الوظائف خلال هذه الرتب، وفي حالة ممارسة الموظفين لنفس الأعمال طوال حياتهم المهنية، فإنه يكون بإمكانهم جميعاً إنجاز نفس المسار الوظيفي وفي رتبة واحدة. يترجم هرم الوظائف عملياً، توزيع مراكز العمل التي تحتاج إلى من يشغلها، والواقع أن تحديد وظائف على رتبة لا يكون دوماً دقيقاً حتى يصير هرم الوظائف ثابتاً لا يتغير.

ب - منحنى المسار الوظيفي : يرسم مؤشر المسار الوظيفي صورةً بسيطةً من مجرى مسار الحياة الوظيفية فيسلك ، أو هيئةً بالقياس إلى الأقدمية ، فإنه يظهر " المدى " الذي يقطعه المسار الوظيفي ومدته اللازمة ونسق تطوره .¹

المدى : هو البعد أو المسافة التي يجتازها الموظف منذ بداية تعيينه في الوظيفة ، إلى غاية إنتهاء حياته الوظيفية ، فهو يسمح بقياس أهمية الترقّيات التي يمكن للموظف أن يحصل عليها خلال حياتها لمهنية ، فإذا ظهر مفهوم المدى بسيطاً في الأسلاك الوظيفية أو الهيئات ذات الرتبة الوحيدة ، التي يستطيع جميع أعضاؤها أن يقضوا نفس الحياة الوظيفية ، فإنه أقل دقة ووضوحاً في السلك ذي الرتب المتعددة ، لأن تحديد المسار الوظيفي يكون إختياره صعب نسبياً.

¹ نفس المرجع، ص 64 .

المدة : أما مدة المسار ، فإنها تعني الوقت اللازم للوصول إلى الوظيفة الأعلى في أي سلك وظيفي، وتكون هذه المدة أكثر تحديدا من سواها في الهيئات الوظيفية ، حيث يكون المسار الوظيفي سهلا، بينما إذا تعددت الرتب وأصبحت الترقية صعبة، فإنها يمكن أن تتطور خلال عدة سنوات إلى حدود التقاعد. وقد تسمح الأنظمة الأساسية بتحديد سهل للمدة الدنيا للمسار الوظيفي، أي المدة التي يحصل عليها موظف يتقدم دوما بعامل الأسبقية في حدودها الدنيا، لكن من المفيد إستخراج المدة الوسطية للمسار الوظيفي الملاحظ بالنسبة لمجموع أعضاء هيئة أو سلك وظيفي، والتي تتعلق بشكل دقيق بهرم الرتب.

النسق : بعد أن نظمت الإدارة المسارات الوظيفية التي كانت الترقية فيها بطيئة في البداية ثم أسرع في السنوات الأخيرة، عادت فعدلت سياستها منذ بضع سنوات تحت تأثير قطاعي الصناعة والتجارة، وذلك بتسريع الترقية بشكل ملحوظ في بداية المسار الوظيفي ¹.

وعليه تعتبر سياسة الترقية وتنمية المسار الوظيفي، عاملا من العوامل الرئيسية للسياسة المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية، وهذا يعتبر عاملا أيضا للإرتقاء في السلم الاجتماعي، فهي تخلق الإحساس بالرضا، مما يولد روح المبادرة والإبداع عند المستخدمين. والأهم من هذا، أن كل موظف داخل المؤسسة لا بد أن يعرف إمكانياته ومعارفه داخلها، وأن الإطارات الجدية يحاطون بالمساعدات والتشجيعات من أجل الترقية وعليه تلجأ بعض المنظمات إلى الإعتماد على أنظمة تتبعية لمتابعة مدى تقدم الفرد في مساره المهني، بالإعتماد على ثلاثة أنظمة أساسية و هي : نظام تقييم الجهد المحتمل، نظام تخطيط المسار الوظيفي، وأخيرا نظام الترقى.

3- تحليل سياسة ترقية الإطار وتنميته:

كثيرا ما جرت العادة على أن يحضرا تحليل التعيين ودوران العمل بالنصيب الأكبر من مجهود الإدارة على حساب فحص التدفق الخاص بالترقية والنقل، علما بأن قرارات الترقية على وجه الخصوص

¹ نفس المرجع، ص 65.

تمثل تغييرا مؤثرا في المخزون الحالي من العمال، كما يترتب على سياسات الإدارة بهذا الخصوص إعادة تشكيل المهارات الإنسانية في هيكل للعمال على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، يضاف إلى ذلك أنها تؤثر على إمكانية الاحتفاظ بالقوى العاملة عن طريق تشجيع العاملين على البقاء، وتقليل معدلات ضياع العمال، كما أن تخطيط برامج الترقية تساهم مساهمة فعالة في عملية تطوير التنظيم.

إن معرفة سياسات الترقية التي تمت في الماضي والتي تجري في الوقت الحالي داخل المشروع، تمكن الإدارة من معرفة مسارات وإمكانيات وفرص الترقية التي يمكن تحقيقها مستقبلا، وتحليل سياسة الترقية تمكن المدير من الكشف عن النواحي التالية:

أ . إمكانية تحقيق درجة من التوازن بين معدلات التعيين ومعدلات الترقية، وكذلك معدلات دوران العمل مما يحافظ على معدل بقاء الأفراد داخل المشروع.

ب . الكشف عن توقعات الأفراد الحالية وآمالهم بالنسبة لمستقبلهم الوظيفي داخل التنظيم.

ج . الكشف عن فرص خلق المهارات الإدارية من بين العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم.

د . دراسة الأفراد (العمال) الموجودين في سوق العمل الخارجي سوف تمكن المدير من معرفة مدى سلامة قراراته الخاصة بالتعيين بين الداخل أو الخارج في الوظائف الإدارية.

هـ . إن دراسة سياسة التعليم على سبيل المثال قد توضح للمدير أي حد يمكن الإعتماد على سوق العمل الخارجي في إستجلاب المهارات الإدارية من بين مؤهلات معينة.¹

وبهذا إن تحليل سياسات الترقية يهدف إلى تحقيق الخطوة الأولى اللازمة للتخطيط المستقبلي الوظيفي ككل داخل المشروع، وإذا لم يتم هذا التخطيط سوف تجد الإدارة نفسها في مواقف صعبة تضطر فيها إلى إتخاذ قرارات سريعة، وقد تكون عشوائية عندما تخلو بعض الوظائف الإدارية الحساسة، وهنا

¹ رفعت عثمان : إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع. دار الفكر العربي، القاهرة، .. 1980 ص

تكون الخطوة العالية، إذا لم تجد الإدارة المهارات المناسبة وما يتبع ذلك من آثار على معنوية العاملين وعلى كفاءة التنظيم بصفة عامة.

والسؤال الذي يفرض نفسه هنا هو : كيف يتم إدارة وتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين في داخل المشروع ؟ والإجابة على هذا السؤال تمثل ركنا هاما من أركان تخطيط القوى العاملة بصفة عامة، وكذلك ركنا هاما من أركان التنبؤ بالمعروض من الأفراد على وجه الخصوص.

ومما يزيد من أهمية وصعوبة هذا الجانب العوامل التالية:

أ. ١. لتغير المستمر في توقعات وأمال العاملين داخل المشروع.

ب. ١. لإتجاه نحو زيادة المعرفة وتحقيق مستوى أعلى من التعليم يؤدي إلى زيادة طموح الأفراد وتطلعاتهم إلى مراكز وظيفية عليا.

ج. صعوبة فصل برامج تخطيط الترقية عن بقية الجوانب الأخرى في التطور التنظيمي، عن طريق التنمية البشرية.

د. الفرص المتاحة للترقية مستقبلا تعتمد إلى حد كبير على التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الأفراد(التنبؤ بالطلب)

هـ. ١. ارتباط قرارات الترقية بسياسات التعيين، فالمهارات الملائمة لشغل الوظائف الإدارية مستقبلا تعتمد إلى حد كبير على نوعية القرارات الحالية الخاصة بالإختيار والتعيين.

إن المنظمة التي ترغب في تجنب مخاطر الصدف والتسرع في إتخاذ القرارات، يجب عليها أن تحدد خططها وقواعدها الواضحة الخاصة بتخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد وتحليل السياسات الماضية والحالية قد يظهر للإدارة بعض المؤشرات والعوامل الأساسية في الترقية مثل : السن، والأقدمية، وحتى درجات وظيفية معينة ثم الكفاءة وبعض الخصائص والصفات التي تم تحديدها كمتطلبات لشغل وظائف إدارية عليا، كل ذلك سوف يساعد المدير في رسم خطط الترقية للمستقبل.

إن تحليل سياسات الترقية يمكن من الإستعانة بما يسمى بخرائط الترقية حيث تعكس هذه الخرائط صورة واضحة عما يجري في هذا الجانب كما توضح بعض المشاكل التي يمكن أن يواجهها المشروع في المستقبل، وقياسا على الرسم يمكن للإدارة أن تصمم خريطة كاملة لفرص ونظم الترقية على مستوى المشروع كله أو مستوى أحد أقسامه، ومن خلال هذه الخرائط تتدفق بيانات عن الوظائف المختلفة وشاغلي هذه الوظائف وإمكانياتهم في الترقية ومستوى الأداء الخاص بهم.

ويمكن هذا التحليل، الإدارة من التنبؤ بفرص وقنوات الترقية مستقبلا، وبالتالي تخطيط هذه الترقية كوجه أساسي بين أوجه لتخطيط الشامل للقوى العاملة على مستوى المشروع، ويجب على الإدارة أن تراعي الجوانب التالية في التخطيط:

-هل الوظيفة الحالية تستمر في التنظيم مستقبلا أم لا ؟

-إذا إستمرت الوظيفة يتم الإستفسار عن نوع الشخص الحالي، هل سيمكنه شغل الوظيفة مستقبلا أم لا؟

-هل المعايير المطلوب تحقيقها في شاغل الوظيفة الحالي سوف تتغير في المستقبل أم ستظل كماهي؟.

-إن المعايير التي سوف يتم على أساسها تقييم أداء الشخص مستقبلا يجب أن تكون واضحة،

فمن الخطأ الإعتماد على المؤهل العلمي فقط كمؤشر لأداء وظيفة معينة، فالأصل أن يتم قياس الأداء

الوظيفي دون النظر إلى المؤهل العلمي، ومع ذلك فالمؤهل العلمي يمكن أخذه في الحسبان كأحد

المتغيرات التي تؤثر على مستوى الأداء مستقبلا.

إن نموذج "ماركوف" Model MARKOV له دلالة في هذا المجال، فهو أكثر تطورا فيما يخص فهذا

النموذج يركز على عنصرين (G.R.H.) : موضوع الموارد البشرية

-الحالة الأولى : المستوى الهرمي أو التسلسل الهرمي، أي إتباع برنامج التدرج والصعود وذلك وفق:

1-التأهيل : وهذا لا يكون إلا من خلال التكوين.

2-التوزيع الجغرافي للأفراد.

-الحالة الثانية : الإنتقال من حالة إلى أخرى يكون وفق:

1-الإستقرار.

2-الترقية.

3-الذهاب¹

نستخلص من كل هذا أن إمكانية إنتقال العامل من منصب إلى منصب آخر، لا تتم إلا من خلال

مقاييس وإعتبارات جد هامة بخصوص الترقية، فهي تأخذ بالدرجة الأولى مستوى التسلسل الهرمي.

-درجة التأهيل.

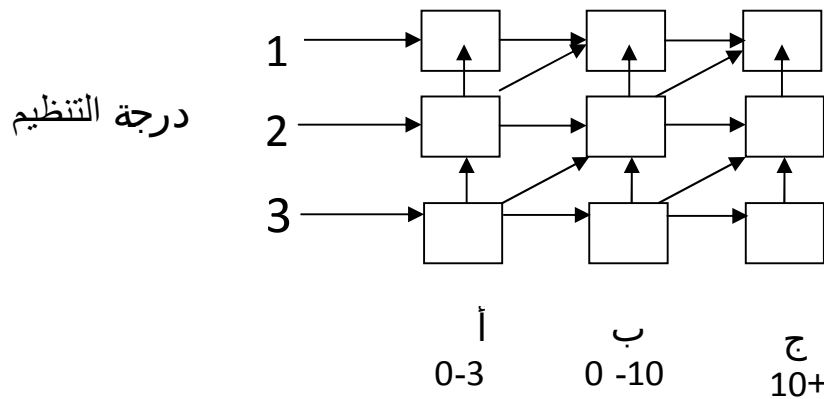
-التوزيع الجغرافي.

-المستوى التعليمي.

من خلال تقديم رسم مبسط لتنظيم يتكون ، " MARKOV للتوضيح أكثر نموذج " ماركوف من ثلاث

درجات أو مستويات فقط، كل درجة تحتوي على ثلاث وظائف، ويظهر الرسم كمايلي:

شكل يبين سلسلة ماركوف MARKOV و قنوات الترقية .



من خلال هذا الرسم يتضح بأن هناك ثلاث متغيرات أساسية تحكم الطريقة السابقة:

¹ CHARLES HENRI BESSYSE DES HORTS , Op.cit, p.122

1- عدد الدرجات في التنظيم.

2- طول مدة الخدمة.

3- نمط التدفقات الداخلية بين الدرجات المختلفة .¹

فالشخص الذي يعين على الدرجة الثالثة سوف يدخل طبقا للأسهم الموضحة على الرسم في المربع (أ)، ويظل في هذا المربع ثلاث سنوات يمكن أن ينتقل بعدها إلى المربع (ب)، الذي يتطلب مدة خدمة من 3-10 سنوات، ولكن هناك احتمالا آخر بالنسبة لهذا الشخص فربما يرقى لأعلى ويرتفع إلى الدرجة الثانية من خلال الثلاث سنوات أو بعدها كما تشير الأسهم.

والملاحظ على الرسم السابق أن التعيين في كل من الدرجة الثالثة والثانية، قد يتم من خارج التنظيم، ولكن الدرجة الأولى، لابد أن تشغل من داخل التنظيم، وإذا تمكنت الإدارة من توفير بيانات دقيقة من واقع سجلات منظمة، فسوف يكون من السهل نسبيا على الإدارة أن تحدد نسبة الأفراد في كل درجة من درجات التنظيم من ذوي مدة خدمة معينة الذين سوف يتحركون طبقا لكل سهم من الأسهم الموضحة على كل مربع من المربعات السابقة. فإذا كان كل مربع يمثل وظيفة

من الوظائف في الهيكل التنظيمي، فمعنى ذلك أن كل وظيفة ترتبط بدرجة معينة، وكل درجة تحدد لشاغلها مدة معينة، وعلى الإدارة أن تحدد نسب التدفق من وإلى كل مربع أو وظيفة من الوظائف داخل الهيكل التنظيمي، وبدراسة نمط هذه التدفقات في ضوء النسب المحددة مقدما، يمكن التحكم في مسارات الترقية على المستويات التنظيمية المختلفة، ولكن علينا أن نلاحظ أن هناك تدفقا من نوع آخر لم يظهر في الرسم، وهو التدفق خارج النظام مثل : ترك العمل، وهذا بطبيعة الحال قد يحدث في أي مربع من المربعات السابقة، ولذلك فإن معدلات أو نسب الخروج لا بد أن تحدد أيضا لأنها تمثل فراغا أو خلو

¹ رفعت عثمان : المرجع السابق، ص 113 .

في بعض الوظائف. وتمثل نسب التدفقات السابق ذكرها إحتتمالات ترك الشخص من وإلى أي مربع من المربعات طبقاً للأسهم والإتجاهات الموضحة في الرسم.

ويمكن إستخدام النموذج السابق MARKOV بطريقتين هما :

1- من طريق تحديد نسب التعيين وثبتت هذه النسب في كل درجة يمكن حساب نمط التغير الذي سيطراً على كل درجة من الدرجات من خلال تقدير إحتتمالات التدفق الأخرى.

2- عن طريق التنبؤ بالحجم الكلي للعمال (الأفراد) (في المشروع مع تثبيت نسب التعيين في كل فترة من الفترات الزمنية المتتالية مع الأخذ في الحساب معدلات الخروج من المشروع يمكن

حينئذ حساب حجم العمال (الأفراد) أو العدد في الدرجات المختلفة، وذلك فإن النموذج السابق يمكن الإدارة أولاً من التنبؤ بالمشاكل التي يمكن أن تحدث على أي مستوى من المستويات التنظيمية، حيث يوضح إلى أي حد سوف يؤدي إلى إتباع سياسة الترقية القديمة إلى تضخم في مشاكل الأفراد في درجات معينة، كما أن النموذج يمكن إستخدامه أيضاً في حساب أثر إتباع تدفقات مختلفة على هيكل الدرجات في التنظيم ومن هنا يمكن للإدارة أن تكتشف أنسب نمط ممكن من أنماط التدفقات البشرية وبذلك يمكن أن تصمم سياسات الإختيار والترقية والتحكم النسبي في معدلات العمل لتحقيق التوازن المطلوب.

من خلال هذه المعطيات المفصلة حول مصفوفة الإنتقال MATRICE de passage ، عند توافر معلومات عن الإحتتمالات المختلفة لحركة التتقات والترقيات والإستغناء عن الموظفين، وعند توافر مثل هذه الإحتتمالات فإنه يسهل في مثل هذه الحالة تقدير وضع القوى العاملة خلال فترة زمنية وذلك بتطبيق الإحتتمالات المذكورة على حجم القوى العاملة.

وللقيام بتطبيق هذه الفكرة لا بد من إستخدام طريقة "ماركوف"، التي تستند إلى بعض الخطوات

أو المسلمات التي ينبغي التأكد منها قبل البدء برسم سلسلة "ماركوف" منها:

-أن تكون لدى المؤسسة بيانات مفصلة وصادقة عن حركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة، خلال فترات زمنية طويلة، وأن تحول هذه البيانات إلى صور نسب وإحتمالات.

-أن يتمتع نظام القوى العاملة في المؤسسة بالثبات والانتظام النسبيين، أي أنه يفترض الإستناد على واقع البيانات السابقة، والعوامل المؤثرة في أحداث الماضي(سياسات برامج القوى العاملة...) ، وأن تظل هي في المستقبل.

-أن تتصف الأحداث الأولية بالثبات، والتي تمثل نقطة البدء في سلسلة الأحداث(مثل تقدم الفرد للوظيفة) .

4- إستراتيجيات تطوير المسارات المهنية:

هناك ثلاث إستراتيجيات أساسية لتطوير المسارات المهنية، فهناك من الموظفين من يعتمد أساسا على الحظ في إيجاد المنصب الذي يناسبهم، وهذه الإستراتيجية مستعملة كثيرا في أوساط الأفراد(العاملين).

وعليه ينصح منتهجوا هذه السياسة بتغيير المنصب، والمنظمة في كثير من الأحيان حتى يضاعفوا من حظوظهم .

وتتمثل الإستراتيجية الثانية في إعتداد الفرد كليا على المنظمة التي يعمل بها في تطوير مساره،

حيث يرى أنه ينتقل إلى وظائف جديدة حسب إحتياجات هذه الأخيرة.

وقد تتناسب هذه الإستراتيجية أكثر المنظمات من نوع أبوي(عائلي) .

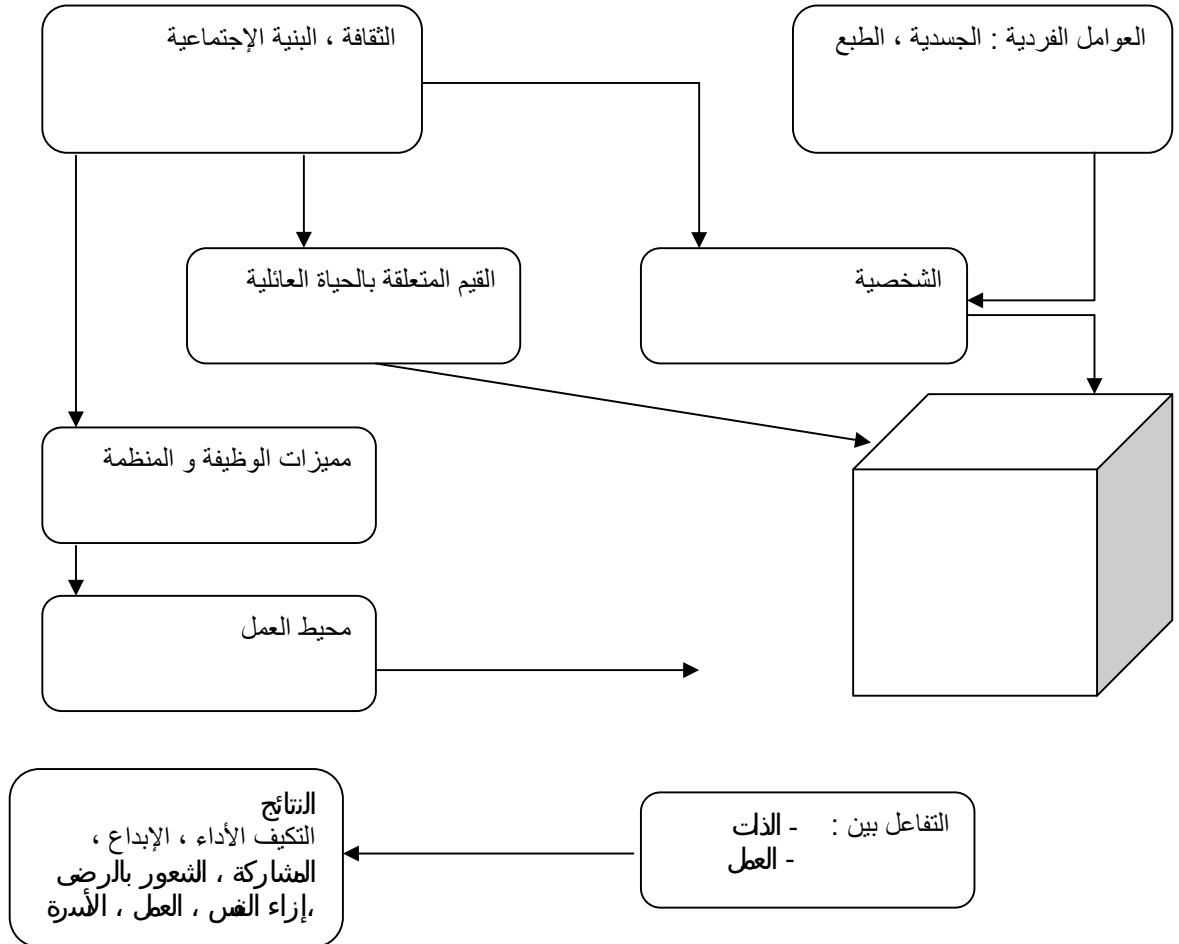
Entreprises paternalistes التي تتكفل بمصير عمالها وتتولى تسيير مسارهم، لكن يجب على العامل (الفرد) المنتمي لهذا النوع من المنظمات أن يحسن أدائه حتى يتسنى له ملاحظته، وبالتالي وضعه في المنصب الذي يناسبه.¹

أما الإستراتيجية الثالثة، فإنها تقوم على تحديد الفرد بنفسه لخطة مساره وتحقيق الأهداف التي إستقر عليها وتقييم تطوره بمساعدة المنظمة له. فهذه الإستراتيجية الأخيرة أصبحت من بين النقاشات الحالية في المؤسسات والإدارات الكبيرة فيما يخص تطوير طرق تسيير المسار المهني، إذ يجد شرعيته في ثلاثة نقاط أساسية هي:

- 1- ضرورة إيجاد مسارات مهنية جديدة، تهدف إلى إيجاد حل للنقص الكمي في الترقية، وتسمح كذلك بتطوير كفاءات جديدة وإتجاهات مهنية جديدة، مثلا : خبراء ومختصين في عدة مهن.
- 2- عدم إستقرار المهن والمناصب في المستقبل، هذا ما يجعل الحديث عن المسار المهني (مخطط المسار المهني)، شيء نسبي ومتغير، ويحتم على المؤسسات استعمال طرق أقل تشددا تسمح لها بإعادة التفاوض مع مستخدميها، كلما حتم عليها الوضع حول تطور المسار المهني.
- 3- الحاجة إلى فردانية المسارات المهنية، تبعا لحاجيات الإطار ومصلحة المؤسسة. فهذه الأخيرة، كثيرا ما تلقى صعوبات وعراقيل تجاه الفرد، خاصة عندما تعترض حياته المهنية أي مساره المهني تجاه العائلة وبين مصلحة المؤسسة.

¹مقداد شفيقة : المرجع السابق، ص 65 .

فيمكن تبين ذلك في هذا المخطط التالي:



* Source : BATTEAU et autres : « La Gestion des carrières » Encyclopédie du management. Tome1 Librairie Wui Bert, Paris, 1992, p.168.

يبين الجدول السابق، الارتباطات الثلاثة بين التطور الفردي، والتطور العائلي، والتطور المسار المهني، حيث نجد بأن تطور الفردي يكون من خلال إبراز الجوانب الفردية كالعوامل الجسدية والطبع، وهذا من أجل تحقيق سمة الشخصية وبروزها أكثر في الواقع المهني والاجتماعي. وأما التطور العائلي، يترجم من خلال القيم والعادات التي تحققها له الحياة العائلية، إذ أن العائلة تظفي للفرد للبروز أكثر وتساعدته لتحقيق مشروعه وطموحه المهني، بالتالي فهي مرتبطة بالنسق القيم الاجتماعي ككل.

وأخيرا نجد مراحل تطور المسار المهني، وهي نتيجة التفاعل بين التطور الفردي والعائلي، فهي تأتي من خلال مميزات الوظيفة، ومتطلباتها المهنية في المنظمة وأيضاً حسب محيط وظروف العمل وعليه في الأخير، نجد التفاعل الذي ينجم بين الذات الفرد، العمل، والأسرة يساعد الفرد إلى تنمية مساره المهني أكثر، والتقدم في الوظيفة وما ينعكس عليه بالإيجاب وعلى العائلة ويحقق التكيف والاستقرار والأمان الوظيفي.

وعليه يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بعدد من المراحل المتميزة، ولكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عن توجهات وأهداف المراحل الأخرى، وللتوفيق بين أهداف وخطط المنظمة وأهداف وطموحات الأفراد وخططهم الشخصية، يتعين أن يكون القائمون بتخطيط وإدارة المسارات الوظيفية بالمنظمة على دراية بالمراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل والتي يمكن تقسيم مراحل على النحو الآتي:

أ - **مرحلة التنقيب** : تمتد هذه المرحلة إلى السن 30 تقريباً، وتمثل هذه المرحلة في تعلم الأفراد كيفية تطوير مؤهلاتهم المهنية، وروح المبادرة، وتسمح كذلك بتطوير شخصية الإطار المهنية التي تعوض شخصية الطالب.

ب - **مرحلة النمو** : تدور من سن 30 إلى 45 سنة، في هذه المرحلة يكون لدى الإطارات إنشغال جدي حول مسار المهني وإمكانية حصولهم على المناصب التي تهمهم، حيث أن في المرحلة السابقة يكون لهم تفكير مبدئي حول مستقبل مسارهم، أما في هذه المرحلة فتحاول تحقيق مشروعهم المهني والمستقبلي.

ج - **مرحلة الإقتراب من التقاعد** : في هذه المرحلة، يحاول الأفراد التمسك بمكانتهم ولا يبحثون عن تطوير جديد لمسارهم، حيث تنقص رهاناتهم، كما يمكن للأفراد الجدد الاستفادة من خبراتهم. لكن النظرة الأخيرة، لا تكون في كل الحالات، ففي بعض الأحيان هناك إطارات تحاول الزيادة في إثراء مسؤولياتها مع إحتفاظها بمكانتها الحالية.

إن المراحل الثلاث المعروضة سابقاً، يمكن أن تتداخل فيما بينها، تبعا لحياة شخصية الإطار وحياته المهنية، فمثلاً، هناك بعض الإطارات الذين يكونون في مرحلة النمو، عندما يغادرون مؤسساتهم، وينتقلون إلى مؤسسات أخرى، يصبحون في المرحلة الأولى (التتقيب)¹، كما يمكن تبسيط هذه المعطيات في الجدول التالي:

جدول رقم (10) يوضح تطور حاجيات الفردية عند الإطارات .

نهاية المسار	وسط المسار	بداية المسار		
- إستشارة و النصح - تفتح نحوى خارج المؤسسة	- التكوين - تأطير - تجديد المعارف - نظرة أكثر للعمل و المؤسسة	-الحركية - التجديد - التخصص -الحركية	المهنية	حاجات
- إستفادة الآخرين من التجربة . - الابتعاد شيئاً فشيئاً عن المؤسسة - الأمن	- توترن في الحياة - تكييف قيم العائلة مع العمل - مقاومة القلق	- التشجيع - الإستقلالية - المنافسة	الشخصية	

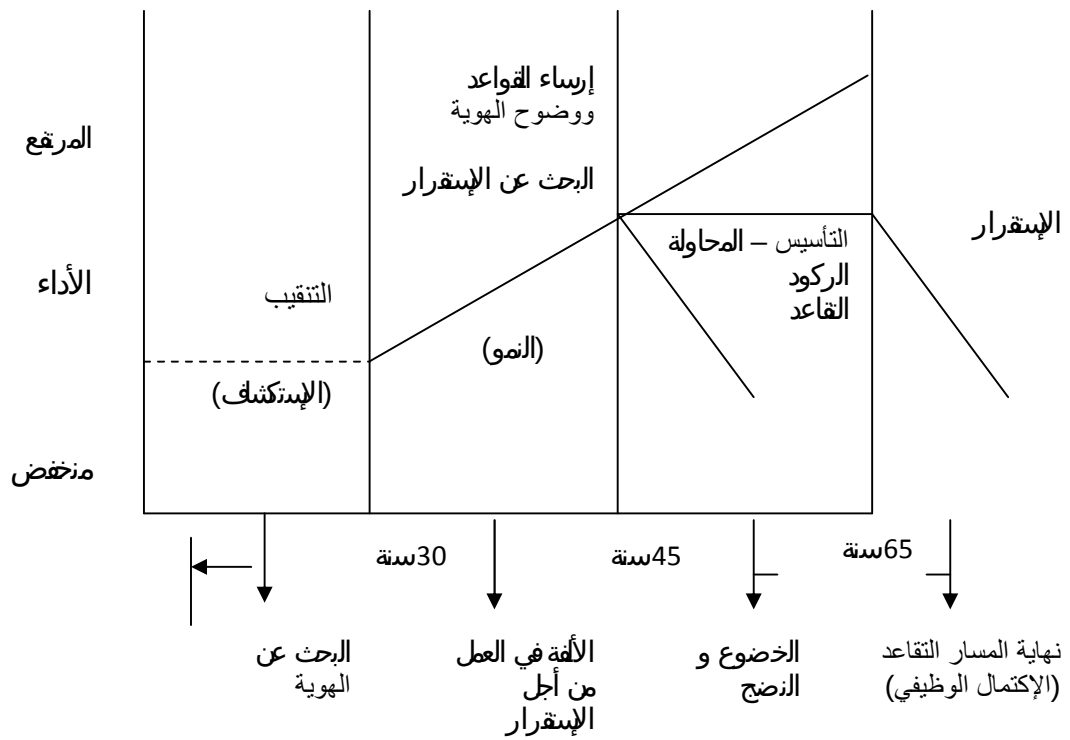
* Source : ALAIN ROGER : « La Gestion des carrières » . Encyclopédie du Management. Op.cit, p.167.

¹ FRACOISE DANY et YVES FREDERIC LIVIAN : Op. cit, p.p.57-60.

وللإثراء أكثر حول هذه المراحل المذكورة سابقا، نستعرض شكل نموذجي لمراحل الحياة، الوظيفية

للفرد، في الشكل التالي:

شكل يمثل نموذج لمرحلة الحياة الوظيفية للفرد .



• المصدر : محمود أبو بكر (مصطفى) : المرجع السابق ، ص 223

الخلاصة :

إن التخطيط الفعال لتنمية المسار المهنية للإطارات بالمؤسسة، يستلزم التعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، وفق مدخل النظم المتكامل، حيث يتعدى الإستفادة من مزايا تخطيط المسار المهني دون وجود ممارسات تنظيمية وإدارية سليمة في مجالات إنشاء عمل اقتصادية والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية لأعمال التعيين والأجر، والمكافآت والترقية والتقدم المهني وأيضا استثمار الموارد البشرية والمحافظة عليها في المؤسسة.

وعليه نجد بأن دور تخطيط المسار المهني، يساهم في حماية الفرد والمؤسسة من التقادم المهني، حيث يستلزم وجود برامج تكوينية لتطوير وتنمية القدرات ومهارات الأفراد، مع تحديث أساليب وطرق العمل، مما يضمن تحقيق أهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث : الجانب الميداني

الفصل الثالث : الجانب الميداني.

تمهيد .

المبحث الأول : التعريف بميدان البحث .

1- تعريف بالمؤسسة العمومية .

2- الموقع الجغرافي .

3- تعريف بالمؤسسة الخاصة .

4- الموقع الجغرافي .

5- منهج البحث و أدوات جمع البيانات .

6- العينة و كيفية إختيارها .

المبحث الثاني : عرض و تحليل النتائج

1- خصائص العينة .

2- عرض و تحليل الفرضية الأولى .

3- إستنتاج الفرضية الأولى .

4- عرض و تحليل الفرضية الثانية .

5- إستنتاج الفرضية الثانية .

إستنتاج عام .

الخاتمة .

تمهيد :

نقوم في هذا الجانب بعرض المعلومات ميدان البحث للموضوع ، و إستثمار الرصيد النظري و النظر في حقيقة التساؤل المطروح في إشكالية البحث ، إذ سنعرض في هذا المبحث هوية المؤسسة كميدان بحث و تبيان خصائص العينة المدروسة ، و عرض الجداول الإحصائية بتحليلها و إعطاء تفسير لها كما نعرض أيضاً إستنتاج لكل فرضية مدروسة في بحثنا .

البحث الأول : التعريف بميدان البحث

1- التعريف بالمؤسسة العمومية :

هي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط SDC ، تعرف بتطبيقاتها القانونية بأنها مؤسسة ذات أسهم SPA ، هذه المؤسسة تنتمي إلى مجمع سونلغاز، تمثلها 13 مديرية التوزيع من بينها مديرية التوزيع تيزي وزو و من مهامها الأساسية :

- تسيير و صيانة العتاد الكهربائي و الغاز .
- تطوير بيع الطاقة بنوعيتها .
- تحسين و الحفاظ على سمعة المؤسسة .
- تطوير العلاقات مع الجماعات المحلية و مختلف التنظيمات .

2- الموقع الجغرافي للمؤسسة :

مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لتيزي وزو تقع في مدينة تيزي وزو بجوار متحف كاتب ياسين (كاتب محلي ، بلدي) و أمام مقر البلدية لتيزي وزو ، هذه الوحدة التجريبية تغطي الحدود للولاية و هي مكلفة بإنتاج الطاقة الكهربائية و الغازية لمعظم زبائنها ، هذه الوحدة تخدم أكثر من 100348 مشتركين للغاز و أكثر من 329589 للكهرباء مع طاقة يد عاملة تصل إلى 984 موظف منهم 185 إطار .

3- تعريف بالمؤسسة الخاصة :

هي مؤسسة دراسة و تنفيذ مشاريع السكنية و إنشاء الطرقات "BERHTO" و الكتابة الكاملة " BUREAU D ETUDE ET DE REALISATION DE L HABITAT DE TIZI-OU المعروفة بمركب "حداد" و هي شركة ذات أسهم SPA و يقدر عدد موظفيها حوالي 90 عامل

4- الموقع الجغرافي :

مؤسسة BERHTO تقع في المخرج الشرقي لولاية تيزي وزو بجوار المفتشية الولائية للعمال على الطريق الوطني N12

5- منهج البحث وأدوات جمع البيانات

بالرغم من أن الباحث يملك مبدئيا حرية اختيار المنهج وطرق الاستقصاء والمعالجة التي يعتبرها تنماشى وطبيعة بحثه، فإن تلك الحرية ليست بالطبع مطلقة، بل وقد يضيق مجالها كثيرا لأن العوامل والشروط التي تتحكم في ذلك الاختيار متنوعة ومتعددة. وقد يقع كثير، منها خارج نطاق إرادة الباحث، ولعل أهم هذه العوامل، طبيعة موضوع البحث، والإمكانات المادية والأدبية، والظروف التي تحيط بالبحث وميولات الباحث نفسه وقناعاته الفكرية، وهو ما قصده " ريمون بودون" (R. Boudon) بقوله أن "عالم الاجتماع مقاد لاستخدام عدة نماذج من المعطيات وفق المسائل التي يطرحها والإمكانات التي يملكها مع ظروف أخرى متنوعة"¹

وفيما يتعلق ببحثنا هذا، فقد كنا نتمنى إجراء تحقيق واسع النطاق بحيث يشمل أكبر عدد ممكن من إدارات المؤسسات العمومية و الخاصة في عدة مناطق من البلاد حتى يكون المسح شاملا ومؤديا

¹ ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شبيؤن الحاج، منشورات عويدات، بيروت - باريس، 1982 ص44

إلى نتائج تحظى بقدر كبير من قابلية التعميم. ولكن ذلك لم يكن في متناولنا، لأن إمكانياتنا جد محدودة من جهة، ولأن إيجاد المؤسسات التي تقبل بفتح أبوابها للعمل مع إطاراتها لم تكن مهمة سهلة على الإطلاق، حتى على مستوى منطقة تيزي وزو التي نتواجد بها. ولذلك فقد ارتأينا الحد من طموحاتنا والاعتماد على منهج "دراسة الحالة" من خلال التعامل مع عدد محدود من الإطارات العاملين بمؤسسات اقتصادية عمومية و الخاصة متواجدة بمنطقة تيزي وزو، أسعفنا الحظ في الحصول على موافقة مسؤوليها، أملين أن يعوض "التعمق" في دراسة هذه المجموعة من الإطارات ، سلبيات النقص العددي في أفراد العينة ومحدودية توزيعها الجغرافي ، وأن نتحصل على نتائج تتوفر على حد أدنى من القابلية للتعميم على باقي أفراد المجتمع الذي يتشكل من كل إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة. أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، لقد وقع اختيارنا من أجل تحقيق ذلك، وفي إطار منهج دراسة الحالة، على الاستثمار . فالاستثمار تسمح لنا بالحصول على كمية كبيرة من المعطيات من خلال استقصاء أكبر عدد ممكن من المبحوثين، مما يتيح لنا إمكانية المعالجة الإحصائية والكمية. وقد إحتوت الإستثمار على مجموعة من الأسئلة موزعة على جزئين، حيث جسد كل جزء منها بعدا معيناً من أبعاد المسيرة المهنية، فالجزء الأول يحمل معطيات السوسيو ديمغرافيا، من الجنس والسن والحالة العائلية وخصائص المسارات التعليمية والتكوينية ، و الجزء الثاني يحمل معطيات المتعلقة بالفرضيات

6-العينة وكيفية إختيارها:

لقد كان اختيار عينة من الإطارات العاملين بالمؤسسات الاقتصادية على مستوى الوطن كله أمراً غير ممكن تماماً كما أشرنا، لأن ذلك يتعدى إمكانياتنا بكثير .وكم نتمنى أن يكون ذلك غير ضروري للتشابه المتوقع بين وضعيات وظروف الإطارات عبر مختلف مناطق البلاد .من هنا، وفي إطار ما يسمح به منهج دراسة الحالة، فقد اكتفينا بأخذ عينة محدودة من الإطارات العاملين ببعض المؤسسات الاقتصادية

العمومية و الخاصة المتواجدة بمنطقة تيزي وزو، وهي كما سبق وأكدنا، تلك المؤسسات التي قبلت

مساعدتنا على إجراء هذا البحث.

والحقيقة أن العينة تنقسم إلى قسمين:

العينة الأولى وتضم عشرين (20) إطارات في المؤسسة العمومية .و (20) إطار في المؤسسة الخاصة

، فكما بين "موريس أنجرس" : "أن إختيار نوع العينة يكون حسب طبيعة الموضوع"²

حيث تتكون العينة من 40 إطار من مجتمع بحث 275 إطار.

أي النسبة المئوية تعتبر تقنية إحصائية كثيرة الإنتشار وتستخدم للمقارنة بين المتغيرات، حيث تسهل

تحليل المعطيات اعتمادا على التكرارات ثم تقديم هذه التكرارات على المجموع الكلي ويضرب في مئة

(100) ويتمثل قانونها على الشكل التالي:

² Angers (M) : **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Edition Casbah, Alger, 1997, p60.

المبحث الثاني : عرض و تحليل النتائج

1- خصائص العينة

- جدول رقم (11) توزيع الأفراد حسب القطاع و الجنس

القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع الجنس
17 %85	07 %35	الذكور
03 %15	13 %65	الإناث
20 %100	20 %100	المجموع

من خلال هذا الجدول يتضح أن عدد أفراد العينة الموزعين على القطاعين العام و الخاص بالتساوي ممثلة بـ 20 فرد لكل قطاع ، أما في ما يخص توزيعهم على مستوى الجنس فهو كالتالي : 65% من أفراد عينة القطاع العام هم إناث ، و 35% الباقية تمثل نسبة الذكور. في حين نجد في القطاع الخاص نسبة 85% من أفراد العينة تمثل نسبة الذكور و 15% من العينة تمثل نسبة الإناث ، و يرجع هذا التباين بين القطاعين الخاص و العام إلى

- كون القطاع العام هو قطاع خدماتي يساهم في توفير خدمة للمواطن ، و حسب تقسيم الهيكلية للمؤسسة نجد الجانب الإداري كبير مما يوفر مناصب شغل ملائمة للإناث أكثر من الذكور ، أما القطاع الخاص الذي يعتبر مركب لتصنيع و بيع السيارات و غيرها من أعمال الصيانة ، نجد فيه فئة الذكور أكبر من فئة الإناث فأغلبية الذكور مهندسين و تقنيين في هذا المجال .

- جدول رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب القطاع و السن

القطاع السن	القطاع العام	القطاع الخاص
34-25	05	15
	%25	%75
44-35	10	03
	%50	%15
55-45	05	02
	%25	%10
المجموع	20	20
	%100	%100

يوضح هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب القطاع و السن ، إذ تمثل نسبة 50% أغلبية الإطارات التي يتراوح سنهم بين 35 و 44 سنة ثم تليها نسبة 25% التي توزع بالتساوي بين الفئتين العمرية على التوالي، 25 إلى 34 و 45 إلى 55 . أما بالنسبة للقطاع الخاص فتتمثل نسبة 75% نسبة الأكبر و التي تمثل الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة ، ثم تليها نسبة 15% من فئة العمر من 35 إلى 44 سنة، و تليها في الأخير نسبة 10% من فئة الأعمار من 45 إلى 55 سنة .

ويرجع هذا التباين و الاختلاف بين القطاعين ، إلى كون القطاع العام قديم النشأة و يهتم أكثر بالأقدمية و خبرة مهنية في العمل و هذا الجانب مهم في المحيط العملي و يساهم في إعطاء أداء و دقة أكثر في العمل ، أما القطاع الخاص يتلقى نسبة كبيرة من فئة الشباب كونه قطاع حديث النشأة يعمل بنظام العقد الذي يفتح المجال للاستمرارية أو التوقف عن العمل مما يدل على أن القطاع في غالبية الأحيان هو قطاع لاكتساب الخبرة عند الشباب و من ثم تفر نحو قطاعات أخرى خاصة قطاع العام الذي يوفر له الاستمرارية و الضمان المهني .

- جدول رقم (13) توزيع الأفراد حسب القطاع و المستوى التعليمي .

القطاع المستوى التعليمي	القطاع العام	القطاع الخاص
الثانوي	05 %25	04 %20
الجامعي	15 %75	16 %80
المجموع	20 %100	20 %100

يوضح هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب القطاع و المستوى التعليمي ، فالنسبة الكبيرة في القطاع العام هي %75 تمثل فئة ذو مستوى جامعي، ما يقابلها بنسبة %80 في القطاع الخاص ، و تليها نسبة %25 من أفراد عينة قطاع العام لهم مستوى ثانوي، و يقابلها %20 في القطاع الخاص .

نلاحظ أن النسب المئوية بين القطاعين متقاربة كون القطاعين يهتمان أكثر بالمستوى الجامعي عوض الثانوي و يرجع هذا إلى كون الجامعيين لهم شهادات عليا عوض الثانويين الذين هم أغلبيتهم متخرجين من مراكز التكوين بشهادات التكوين

- جدول رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب القطاع و الأقدمية في المؤسسة .

القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع الأقدمية في المؤسسة
15 %75	06 %30	أقل من 05 سنوات
03 %15	08 %40	من 5 إلى 10 سنوات
02 %10	06 %30	أكثر من 10 سنوات
20 %100	20 %100	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يوضح العلاقة بين القطاع و الأقدمية في المؤسسة ، نجد في القطاع العام أن نسبة 40% هي النسبة الكبيرة التي تمثل الأقدمية في المؤسسة من 5 إلى 15 سنة ، ثم تليها نسبة 30% لكل من الفئتين التي تتراوح أقدميتهم أقل من 5 سنوات و أكثر من 10 سنوات .

أما القطاع الخاص نجد 75% من الإطارات تتراوح أقدميتهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات، ثم تليها نسبة 15% من الإطارات تشمل أقدميتهم من 5 إلى 15 سنة، و تليها النسبة الأخيرة بـ 10% من الإطارات أقدميتها أكثر من 10 سنوات .

نلاحظ اختلاف في القطاعين من حيث نسب الأقدمية في القطاعين (لاحظ الجدول رقم 02) زد على ذلك أن توفر القطاع الخاص أكثر من قطاع العام مما يسهل على خرجي الجامعة النفوذ إليه و يجعلها الفئة الأقل أقدمية في القطاع الخاص .

- جدول رقم (15) توزيع الأفراد حسب القطاع و الحالة العائلية .

القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع الحالة العائلية
08 %40	11 %55	متزوج
16 %60	09 %45	عازب
20 %100	20 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول توزيع الأفراد حسب القطاع و الحالة العائلية ، أن نسبة 55% من الإطارات في القطاع العام متزوجين، أما نسبة العزوبية هي 45% ، أما القطاع الخاص نجد نسبة 60% من فئة العازبين و 40% من فئة المتزوجة .

يعود إرتفاع نسبة الفئة المتزوجة عن الفئة العازبين في القطاع العام لكون هذه الفئة كبيرة في السن و مستقرة في العمل داخل القطاع ، أما ارتفاع نسبة العزوبية عن نسبة المتزوجين في القطاع الخاص يعود إلى كون أغلبية الفئة في القطاع الخاص فنية أي صغيرة في السن و في طور تكوين مسيرتهم المهنية .

- جدول رقم (16) توزيع الأفراد حسب القطاع و المنصب.

القطاع الخاص	القطاع العام	القطاع المنصب
04 %20	01 %05	إطار سامي
16 %80	19 %95	إطار متوسط
20 %100	20 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول توزيع الأفراد حسب القطاع و المنصب ، حيث نسبة 95% من إطارات متوسطة و 05% من إطارات سامية ، أما القطاع الخاص نجد نسبة 80% من الإطارات المتوسطة و 20% من إطارات سامية .

يعود هذا الاختلاف في المناصب في إلى طبيعة القطاعين من حيث إحتياج للإطارات و نيلها لمكانتها داخل المؤسسة و هذا حسب الخبر و الأقدمية و الكفاءة في الميدان العمل .

2- عرض و تحليل الفرضيات

عرض الفرضية الأولى التي مفاها :

"مسارات المهنية للإطارات المؤسسة العامة و الخاصة ليست متجانسة تختلف من إطار لآخر من حيث آفاقها".

-جدول رقم (17) : توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب الجنس وعلاقته بوجود آفاق مهنية أخرى .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
الجنس	هل لديك آفاق مهنية أخرى		نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
			02	05	07	03	14	17
ذكر			28,6%	71,4%	100%	17,6%	82,4%	100%
أنثى			30,8%	69,2%	100%	00%	100%	100%
مجموع			30%	70%	100%	15%	85%	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 70% من أفراد العينة القطاع العام ليس لهم أي آفاق مهنية أخرى في حين نسبة 30% من أفراد العينة لهم آفاق مهنية ،فيما يقابله في القطاع الخاص نسبة 85% دون آفاق مهنية و 15% بآفاق ، فيما يخص الجنس ، في القطاع العام نجد 71,4% من الإطارات ذكور صرحوا بأنهم ليس لهم آفاق مهنية بما يقابل 82,4% من ذكور القطاع الخاص الذين أجابوا بدون آفاق مهنية .

أما بالنسبة لفئة الإناث نجد نسبة 69,2% صرحن ب "لا" في القطاع العام و بنسبة 100% من الإناث صرحن ب "لا" أيضاً في القطاع الخاص .

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

- يعود سبب عدم تفكير في آفاق مهنية أخرى لكلا من الجنسين ذكور وإناث في كل من القطاعين العام و الخاص إلى كون سوق الشغل في الجزائر لا يوفر مناصب شغل بكثرة لذا لا يمكن المغامرة بمنصب العمل الحالي لهم .

- جدول رقم (18) توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص سحب المستوى التعليمي وعلاقته بوجود آفاق مهنية أخرى .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
هل لديك آفاق مهنية أخرى المستوى التعليمي			نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
ثانوي			01	04	05	01	03	04
			%20	%80	%100	%25	%75	%100
جامعي			05	10	15	02	14	16
			%33,3	%66,7	%100	%12,5	%87,5	%100
مجموع			06	14	20	03	17	20
			%30	%70	%100	%15	%85	%100

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 80% من إطارات القطاع العام ذو مستوى تعليمي ثانوي ليس لديهم آفاق مهنية بالمقابل نسبة 75% من إطارات القطاع الخاص ، أما بالنسبة لفئة الجامعيين نجد نسبة 66,7 صرحت ب "لا" في القطاع العام و نسبة 87,5 من الجامعيين صرحت ب "لا" في القطاع الخاص

- يعود هذا الاختلاف بين القطاعين في النسب إلى كون المستوى التعليمي مختلف، بحث المستوى الجامعي يختلف عن المستوى التعليمي الثانوي من حيث التكوين و الكفاءة الذي يجعل منظور الجامعيين أكثر إلى آفاق و أهداف أخرى .

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

- جدول رقم (19) : توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالجنس و الإقتناع بالوظيفة .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص
الجنس	هل إقتنعت بوظيفتك	نعم	لا	مجموع	نعم	لا
		مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع
ذكر		07	0	07	10	07
		%100	%00	%100	%58,8	%41,2
أنثى		12	01	13	0	3
		%92,3	%7,7	%100	%00	%100
المجموع		19	01	20	10	20
		%95	%05	%100	%50	%50

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 95% من أفراد عينة القطاع العام صرحوا بإقتناعهم بوظيفتهم ، فيما

يقابله القطاع الخاص ، نجد النسب متساوية بـ 50% التي تمثل الإجابة بنعم و 50% بـ "لا"

و فيما يخص الجنس نجد نسبة 100% من الذكور في القطاع العام مقتنعين بوظيفتهم في حين نجد

القطاع الخاص تصل إجابتهم بـ "نعم" إلى 58,8%

أما بالنسبة للإناث نجد 92,3% من الإناث في القطاع العام التي إقتنعن بوظيفتهن و بنسبة 100%

في القطاع الخاص صرحن بـ "لا"

- يعود هذا الإختلاف في القطاعين و بين الجنسين ذكور إناث ، إلى عدة معايير كالراتب و الإستقرار

الوظيفي و توفير الشروط الملائمة للعمل

- جدول رقم (20) : توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالسن و الإقتناع بالوظيفة .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
هل إقتنعت بوظيفتك			نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
السن								
34-25			05	0	05	07	08	15
			%100	%00	%100	%46,7	%53,3	100%
44-35			09	01	10	02	01	03
			%90	%10	%100	%66,7	%33,3	%100
54-45			05	0	05	01	01	02
			%95	%05	%100	%50	%50	%100
المجموع			19	01	20	10	10	20
			%95	%05	%100	%50	%50	%100

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن أغلبية إطارات القطاع العام مقتنعون بوظيفتهم الحالية و ذلك بنسبة 95% بالعكس نجد نسبة الإقتناع بالوظيفة الحالية بالنسبة لإطارات القطاع الخاص هي 50% و 50% الباقية هم ليسوا مقتنعون أما فيما يخص العلاقة بين الجنس و مدى الإقتناع بالوظيفة، فنجد أن 100% من الإطارات التي تتراوح أعمارهم من 25- 34 سنة المنحدرون من القطاع العام هم مقتنعون بوظيفتهم و تليها فئة العمرية من 45-54 سنة بنسبة 95% و الفئة الأخيرة من 35-44 سنة بنسبة 90% ،أما بالنسبة للإطارات القطاع الخاص فالإقتناع بالوظيفة يختلف من فئة لأخرى فأعلى نسبة تمثل الإقتناع بالوظيفة بنسبة 66,7% و هي الفئة العمرية من 35-44 سنة و تليها نسبة 53,3% و هي نسبة عدم إقتناع بالوظيفة للفئة العمرية من 25-34 سنة ثم نسبة 50% بالإقتناع و عدم الإقتناع بالوظيفة للفئة العمرية 45-54 سنة

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

- يعود هذا التباين في النسب بين القطاع العام و الخاص ، أن في القطاع العام يوفر محيط الإستقرار في الوظيفة ، أما القطاع الخاص إختلفت الإطارات من حيث الإقتناع بالوظيفة و هذا يعود إلى الإختلاف في الآفاق المهنية التي يريدها الإطار في مسيرته المهنية .

- جدول رقم (21) : توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالمنصب و الإقتناع بالوظيفة .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
هل إقتنت بوظيفتك	المنصب	نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع	
	إطار سامي	0	01	01	01	03	17	100%
		%00	%100	%100	%58,8	%41,2		
	إطار متوسط	19	0	19	09	07	16	%100
		%100	%00	%100	%56,2	%43,8		
	المجموع	19	01	20	10	10	20	%100
		%95	%05	%100	%50	%50		

من خلال جدول العلاقة بين المنصب إقتناع بالوظيفة نجد نسبة نجد نسبة 100% من الإطارات المتوسطة التي صرحت بنعم في القطاع العام و يقابلها نسبة 56,2% بالنسبة للقطاع الخاص التي صرحت بنعم أيضا ، أما الإطارات السامية فنجد نسبة 100% التي لم تقتنع بالوظيفة في القطاع العام و نسبة 75% في القطاع الخاص .

- و يعود هذا الإختلاف إلى كون القطاعين يختلفان من حيث المنصب المعتمد عليها داخل المؤسسة الإطارات السامية تقدم جهد أكبر مقارنةً بالأجر و مسؤولية كبرى تحاسب عليها .

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

- جدول رقم (22) : توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالجنس و العمل قبل الإلتحاق بالمؤسسة .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
العمل قبل الإلتحاق بالمؤسسة الجنس			نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
			04	03	07	13	04	17
ذكر			57,1%	42,9%	100%	76,5%	23,5%	100%
أنثى			38,5%	61,5%	100%	66,7%	33,3%	100%
المجموع			45%	55%	100%	75%	25%	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 55% من أفراد عينة القطاع العام صرحوا بأنهم لا يعملون قبل الإلتحاق بالمؤسسة و نسبة 45% من الذين عملوا قبل الإلتحاق بالمؤسسة ، يقابله في القطاع الخاص نسبة 75% من الذين صرحوا " نعم " أي عملوا قبل الإلتحاق بالمؤسسة و 25% صرحوا بعدم عملهم من قبل .

فيما يخص العلاقة بين مؤشر العمل قبل الإلتحاق بالمؤسسة و الجنس، نجد نسبة الذكور في القطاع العام الذين عملوا قبل إلتحاقهم بالمؤسسة تقدر بنسبة 57,1% أما القطاع الخاص نجد 76,5%.

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

أما الإناث نجد نسبة 61,5% في القطاع العام التي صرحن بـ "لا" و تقابلها نسبة 66,7% في القطاع

الخاص التي صرحن بـ نعم أي بالعمل قبل الإلتحاق بالمؤسسة

- ويعود هذا الاختلاف في النسب إلى كون العمل في الجزائر لا يوفر مناصب شغل كثيرة مما ينقص من العمل بالنسبة للموظفين في القطاعين .

- جدول رقم (23) : توزيع أفراد العينة في القطاعين الخاص و العام حسب العلاقة بالسن و العمل

قبل الإلتحاق بالمؤسسة .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
العمل قبل الإلتحاق بالمؤسسة السن			نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
34-25			03	02	05	11	04	15
			60%	40%	100%	73%	26,7%	100%
44-35			04	06	10	03	0	03
			40%	60%	100%	100%	00%	100%
54-45			02	03	05	01	01	02
			40%	60%	100%	50%	50%	100%
المجموع			09	11	20	15	05	20
			45%	55%	100%	75%	25%	100%

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

يتضح من خلال جدول الذي يخص العلاقة بين العمل قبل الإلتحاق بالمؤسسة و السن ، أن في القطاع العام نسبة 60% من فئة العمرية التي تتراوح بين 35-44 سنة و 45 - 54 سنة متساوية بالإجابة ب "لا" و نسبة 60 % التي أجابت بـ"نعم" و التي تتراوح أعمارهم من 25-34 سنة أما بالنسبة للقطاع الخاص فنجد نسبة 100% من المجيبين بـ "نعم" و التي هي من الفئة العمرية التي تتراوح بين 35-44 سنة ثم تليها نسبة 73% من الفئة العمرية التي تتراوح بين 25-34 سنة و 50% للفئة العمرية 45-54 سنة و هي متساوية للمجيبين بـ"نعم" .

يعود هذا الاختلاف إلى كون الفئات العمرية مختلفة في كلا القطاعين و نسبة العمل من قبل تختلف من عمر لآخر.

- جدول رقم (24): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالمنصب و عدد سنوات التجربة قبل الإلتحاق بالمؤسسة .

طبيعة القطاع				القطاع العام				القطاع الخاص
عدد سنوات التجربة قبل الإلتحاق بالمؤسسة المنصب	أكثر من 3 أشهر و أقل من 3 سنوات	أكثر من 3 سنوات إلى 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات إلى 3 أشهر و أقل من 3 سنوات	مجموع	أكثر من 5 سنوات	أكثر من 3 سنوات إلى 5 سنوات	أكثر من 3 أشهر و أقل من 3 سنوات	مجموع
إطار سامي	01	0	0	15	0	0	01	02
	%100	%00	%00	%100	%00	%00	%25	%100
إطار متوسط	09	04	06	01	06	04	09	08
	%47,4	%21,1	%31,6	%100	%31,6	%21,1	%56,2	%100
المجموع	10	04	06	20	06	04	10	10
	%50	%20	%30	%100	%30	%20	%50	%100

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 50 % من أفراد عينة القطاع العام ، لهم تجربة بالمؤسسة أكثر من شهر و أقل من 03 سنوات و تليها نسبة 30% من أفراد العينة الذين لهم تجربة أكثر من 05 سنوات ثم تليها نسبة 50% من الأفراد العينة التي تتراوح خبرتهم بين 03 سنوات و أقل من 05 سنوات فيما يقابله في القطاع الخاص نسبة 70% من أفراد العينة الذين لهم خبرة أو عدد سنوات التجربة قبل الإلتحاق بالمؤسسة أكثر من شهر و أقل من 03 سنوات ثم تلي نسبة 30% من أفراد العينة الذين لهم تجربة قبل الإلتحاق بالمؤسسة أكثر من 05 سنوات ثم نسبة 20% من أفراد الذين لهم تجربة أكثر من 03 سنوات و أقل من 05 سنوات

فيما يخص العلاقة بين المنصب و تجربة قبل الإلتحاق بالمؤسسة، نجد في القطاع العام نسبة 100% من إطارات السامية التي لهم سنوات تجربة بالمؤسسة و التي تقدر بأكثر من شهر و أقل من 03 سنوات و نسبة 47,4% من الإطارات المتوسطة لهم تجربة بالمؤسسة تقدر أكثر من 05 سنوات من التجربة ثم نسبة 31,6% من الذين لهم تجربة تفوق 03 سنوات و لا تتعدى 05 سنوات

أما بالنسبة للقطاع الخاص فنسبة 56% من الإطارات المتوسطة لهم تجربة بالمؤسسة أكثر من شهر و أقل من 03 سنوات ثم نسبة 50% بالنسب للإطارات السامية

يعود هذا الإختلاف الحاصل بين القطاعين إلى كون الإطارات و الإطارات السامية تختلف من حيث درجة التكوين و الخبرة المهنية و التجربة مما يولد إختلاف في المنصب

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

-جدول رقم (25): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالمستوى التعليمي و عدد سنوات التجربة قبل الإلتحاق بالمؤسسة .

طبيعة القطاع				القطاع العام				القطاع الخاص			
عدد سنوات التجربة قبل الإلتحاق بالمؤسسة المستوى التعليمي				أكثر من 3 أشهر و أقل من 5 سنوات	أكثر من 3 سنوات أقل من 5 سنوات	أكثر من 3 أشهر و أقل من 5 سنوات	أكثر من 3 سنوات أقل من 5 سنوات	أكثر من 3 أشهر و أقل من 5 سنوات	أكثر من 3 سنوات أقل من 5 سنوات	مجموع	مجموع
ثانوي				05	04	06	15	01	02	04	
				%33,3	%26,7	%40	%100	%50	%00	%50	%100
جامعي				05	0	0	05	09	03	04	16
				%100	%00	%00	%100	%75	%12,5	%12,5	%100
المجموع				10	04	06	20	10	04	06	20
				%50	%20	%30	%100	%70	%10	%20	%100

يتضح من خلال الجدول المتعلق بالعلاقة بين المستوى التعليمي و تجربة العمل قبل الإلتحاق بالمؤسسة أن نسبة 70% من أفراد العينة قطاع الخاص لهم تجربة قبل الإلتحاق بالمؤسسة أكثر من شهر و أقل من 05 سنوات ، ثم نسبة 20% من فئة أكثر من 05 سنوات ثم 10% من أفراد ذو تجربة أكثر من 03 سنوات و أقل من 05 سنوات

فيما يخص علاقة المستوى التعليمي بالتجربة في القطاع العام نسبة الجامعيين الذين لهم تجربة 03 أكثر من أشهر و أقل من 03 سنوات هي 100% و تليها نسبة الثانويين تقدر بـ 33,3% من أصحاب التجربة الأكثر من 05 سنوات

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

أما القطاع الخاص نسبة 75% من الجامعيين الذين تنحصر تجربتهم بين أكثر من شهر و أقل من 03 سنوات ونسبة 50% لكل من فئتي الثانوية التي لها تجربة أكثر من شهر و أقل من 03 سنوات والفئة ومن 05 سنوات و أكثر

-و يعود هذا الاختلاف إلى كون المستوى الجامعي و الثانوي يختلف من حيث الشهادة و المستوى التعليمي و التكوين فالجامعيون لهم أفضلية من حيث التعليم أفضلية العمل على الثانوية .

- جدول رقم (26): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة بالجنس و سبب مغادرة المكان العمل .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
سبب مغادرة مكان العمل السابق	الجنس	راتب	العقد	مجموع	راتب	العقد	مجموع	مجموع
ذكر		06	01	07	08	09	17	17
		85,7%	14,3%	100%	47,1%	52,9%	100%	100%
أنثى		07	06	13	02	01	03	03
		53,8%	46,2%	100%	66,7%	33,3%	100%	100%
المجموع		13	07	20	10	10	20	20
		65%	35%	100%	50%	50%	100%	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 65% من أفراد عينة القطاع العام بسبب مغادرتهم لمكان العمل

السابق هو الراتب أما نسبة 35% هو العقد فيما يقابله القطاع الخاص نجد نسبة 50% تنقسم بين أفراد

العينة لسبب مغادرتهم لمكان العمل السابق بسبب الراتب و العقد بـ 50% لكلا منهما.

فيما يخص الجنس ففي القطاع العام نجد نسبة 85,7% من الذكور سبب مغادرتهم لمكان العمل السابق هو الراتب أما الإناث نسبتهن تقدر بـ 53,8 في حين نجد نسبة 46,2 من الإناث و 14,3 من الذكور سببهم العقد أما القطاع الخاص نجد نسبة 52,9% من الذكور سبب مغادرتهم لمكان العمل هو العقد أما الراتب تمثلها نسبة 47,1 في حين نجد نسبة 33,3 من الإناث سبب مغادرتهم لمكان العمل السابق هو العقد ، أما الراتب تمثلها نسبة 06,7% من الإناث

ويعود هذا التباين في نسب أسباب مغادرة مكان العمل السابق بين الجنسين إلى كون القطاعين العام و الخاص يختلفان من حيث الراتب و العقد ، فالقطاع الخاص يعتمد عامة على نظام العقد في الأجور عوض القطاع العام أما الراتب فيختلف باختلاف وضعية و منصب الإطار و هيئة داخل المؤسسة .

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

- جدول رقم (27): توزيع أفراد العينة في القطاعين الخاص و العام حسب العلاقة بالسن و سبب مغادرة المكان العمل السابق.

القطاع الخاص			القطاع العام			طبيعة القطاع
مجموع	العقد	راتب	مجموع	العقد	راتب	سبب مغادرة مكان العمل السابق السن
15	07	08	05	03	02	34-25
%100	%46,7	%53,3	%100	%60	%40	
03	02	01	10	03	07	44-35
%100	%66,7	%33,3	%100	%30	%70	
02	01	01	05	01	04	54-45
%100	%50	%50	%100	%20	%80	
20	10	10	20	07	13	المجموع
%100	%50	% 50	%100	%35	%65	

من خلال الجدول يتضح لنا نسبة 65% من أفراد عينة القطاع العام سبب مغادرتهم لمكان العمل السابق هو الراتب أما نسبة 35% بسبب العقد فيما يقابل في القطاع الخاص نجد أفراد العينة سبب مغادرتهم لمكان العمل السابق هو الراتب العقد فيما يقابل في القطاع الخاص نجد أفراد العينة سبب مغادرتهم لمكان العمل السابق هو الراتب و العقد بنسب متساوية 50% لكل منهما .

فيما يخص السن نجد النسب متفاوتة فيما بينها ففي القطاع العام نجد نسبة 80% من الفئة العمرية التي تتحصر بين 45-54 سنة بسبب مغادرتها مكان العمل السابق هو الراتب أما نسبة 70% من فئة

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

35-44 سنة بسبب الراتب أيضاً فيها تصل نسبة 60% لفئة العمرية التي تشمل أفراد الذين تنحصر أعمارهم بين 25 و34 سنة بسبب العقد ، أما القطاع الخاص فنجد نسبة 66,7 من الفئة العمرية التي تشمل الأفراد الذين ينحصر عمرهم بين 35 و 44 سنة بسبب مغادرتهم لمكان العمل السابق سببه العقد ثم تلي نسبة 53,3% من الفئة 25 و34 سنة بسبب الراتب أما الفئة العمرية بين 45 و54 سنة فإنقسمتا بالتساوي 50% لكل من الراتب و العقد

نستخلص أن الفئات العمرية بإختلاف أعمارهم تختلف أسباب قدرتهم لأماكن العمل السابق لعدة إعتبارات من الراتب و العقد و هذا لعدة عوامل كالحالة الشخصية للأفراد و الإكتفاء الذاتي ووسائل العمل المتاحة و غيرها من العوامل التي تجعل الفرد في راحة .

- جدول رقم (28): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب العلاقة المستوى التعليمي

و توافق مع المؤهلات الإطار .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
طبيعة المنصب يتوافق مع مؤهلات الإطار			نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
المستوى التعليمي								
ثانوي			16	03	19	02	02	04
			84,2%	15,8%	100%	50%	50%	100%
جامعي			01	0	01	06	10	16
			100%	00%	100%	37,5%	62,5%	100%
المجموع			17	03	20	08	12	20
			85%	15%	100%	40%	60%	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 85% من أفراد عينة القطاع العام صرحوا بنعم على طبيعة المنصب الذي يتوافق مع مؤهلاتهم في حين نجد نسبة 15% الذين صرحوا بـ"لا" فيما يقابل القطاع الخاص نجد نسبة 60% من أفراد العينة الذين صرحوا بعدم توافق بطبيعة المنصب و مؤهلاتهم أما نسبة 40% فصرحوا بنعم

في ما يخص العلاقة بين المنصب و المستوى التعليمي نجد في القطاع العام نسبة 100% من الجامعيين و 84,2 من الثانويين الذين تتوافق مؤهلاتهم مع منصب الشاغل و في القطاع الخاص نجد نسبة 62,5% من الجامعيين الذين صرحوا بعدم توافق طبيعة المنصب مع مؤهلاتهم أما الثانويين فإنقسمت النسبة 50% لكل من التوافقين مع طبيعة المنصب و الغير متوافقين .

تبين لنا من خلالها أن العلاقة بين المنصب و مؤهلات الإطار تختلف من حيث المستوى كون التكوين و الشهادة تختلف فالجامعيين أكثر تكوين من الثانويين مما يمنح لهم منصب يتوافق مع مؤهلاتهم .

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

- جدول رقم (29): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب المنصب و توافق مع مؤهلات الإطار .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
طبيعة المنصب يتوافق مع مؤهلات الإطار			نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
إطار سامي			01	00	01	0	04	04
			%100	%00	%100	%00	%100	%100
إطار			16	03	19	08	08	16
			%84,2	%15,8	%100	%50	%50	%100
المجموع			17	03	20	08	12	20
			%85	%15	%100	%40	%60	%100

من خلال الجدول الذي يبين العلاقة بين المنصب مؤهلات الإطار في القطاع العام نجد نسبة الإطارات السامية تصل إلى 100% من التوافق من أصل 1 إطار صرح بذلك ، ونسبة 84,2% من الإطارات يتوافقون مع المنصب و مؤهلاتهم أيضاً، في حين القطاع الخاص نجد نسبة 100% من أفراد الإطارات السامية لا يتفقون بالمنصب وفق مؤهلاتهم أما الإطارات المتوسطة فنجد النسب متقاربة بالتساوي من حيث التصريح بالتوافق أم لا بالنسبة 50% لكل طرف

- يعود تباين في نسب الإتفاق بالمنصب حسب المؤهلات إلى الإختلاف في مناصب العمل و الراتب و الإستقرار حيث نجد في القطاع العام منصب إطار سامي يتوفر على كل شروط العمل و كون

أن القطاع العام لا يهتم بالريخ المؤسسة بل بخدمة المواطن ، لا يجعل من الإطار تابع لعمله لتحقيق ربح للمؤسسة عكس القطاع الخاص الذي يحرض أكثر الإطارات بالعمل لتحقيق الربح .

نتائج الفرضية الأولى :

من خلال عرض و تحليل الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى التي مفادها أن " مسارات المهنية للإطارات المؤسسة العامة و الخاصة ليست متجانسة تختلف من إطار لآخر من حيث آفاقها " أفرزت النتائج التالية:

- إكتشفنا أن الآفاق المهنية تختلف عند الإطارات في القطاع العام و الخاص و بين الإطارات الرجال و النساء ، و هذه النظرة المختلفة ناجمة عن كون سوق العمل في الجزائر ليست مثرية و تفتقر من حيث أماكن الشغل و إلى كون المستوى التعليمي مختلف، بحث المستوى الجامعي يختلف عن المستوى التعليمي الثانوي من حيث التكوين و الكفاءة الذي يجعل منظور الجامعيين أكثر إلى آفاق و أهداف أخرى ، و أيضاً تباين في عدة معايير كالراتب و الإستقرار الوظيفي و توفير الشروط الملائمة للعمل
- و تبيننا لنا الاختلاف في كون الإطارات داخل القطاعين يختلفان من حيث المنصب المعتمد عليها داخل المؤسسة ، الإطارات السامية تقدم جهد أكبر مقارنةً بالأجر و مسؤولية كبرى تحاسب عليها .
- و تختلف من حيث درجة التكوين و الخبرة المهنية و التجربة و هذا ما يفسر عدم تجانس الآفاق الإطارات

كما إكتشفنا أن أسباب مغادرة مكان العمل السابق للإطارات و اللحاق بهذا القطاعين العام و الخاص يعود إلى الراتب و ونظام العقد في العمل ، رغم أن القطاع الخاص يعتمد عامة على نظام

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

العقد في الأجور عوض القطاع العام أما الراتب فيختلف باختلاف وضعية و منصب الإطار و هيئة داخل المؤسسة .

تبين لنا أن المنصب و مؤهلات الإطار تختلف من حيث المستوى كون التكوين و الشهادة تختلف فالجامعيون أكثر تكوين من الثانويين مما يمنح لهم منصب يتوافق مع مؤهلاتهم .

عرض و تحليل الفرضية الثانية :

- جدول رقم (30): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب الجنس و كيفية تصور آفاق في المؤسسة .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
الجنس	كيف تتصور آفاقك داخل المؤسسة		جيدة	سيئة	مجموع	جيدة	سيئة	مجموع
	ذكر	أنثى	05	02	07	07	10	17
	%71,4	%53,8	%28,6	%46,2	%100	%41,2	%58,8	%100
	12	08	20	09	11	20	03	07
	%60	%40	%100	%45	%55	%100		

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 60% من أفراد عينة القطاع العام تتصور آفاق جيدة داخل

المؤسسة في حين نجد نسبة 40% يتصورون أن آفاق سيئة داخل المؤسسة أما القطاع الخاص فنجد

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

نسبة 55% من أفراد العينة تتصور آفاق سيئة داخل المؤسسة و نسبة 45% من الأفراد العينة يتصورون آفاق جيدة داخل المؤسسة .

فيما يخص علاقة الجنس بتصور الآفاق داخل المؤسسة ، نجد نسبة 71,4% من الذكور و نسبة 53,8% من الإناث ، يتصورون آفاق جيدة داخل المؤسسة في القطاع العام ،فيما يقابل القطاع الخاص فنجد نسبة 66,7% من الإناث تتصور آفاق جيدة، و نسبة 58,8% من ذكور يتصورون آفاقهم تسير نحو الأسوأ داخل المؤسسة

يعود هذا التباين في الرأي بين الفئتين و القطاعين إلى عدة ميزات متعلقة بالعمل فكل فرد و تصورات داخل المؤسسة و إمكانية توافق مع آفاقه و طموحاته و أهدافه و هذا لعدم توفر بديل و نقص العمل في الجزائر .

- جدول رقم (31): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب السن و كيفية تصور

آفاق في المؤسسة .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
كيف تتصور آفاقك داخل المؤسسة			جيدة	سيئة	مجموع	جيدة	سيئة	مجموع
السن			03	02	05	08	07	15
34-25			60%	40%	100%	53,3%	46,7%	100%
44-35			40%	30%	100%	100%	00%	100%

20	01	01	05	03	2	54-45
%100	%50	%50	%100	%40	%60	
09	11	09	20	08	12	المجموع
%45	%55	%45	%100	%40	%60	

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 60% من الأفراد الذين لهم آفاق جيدة داخل المؤسسة ، تنقسم إلى الفئة العمرية من 25 إلى 34 و من 45 إلى 54 سنة، في حين نجد 40% من الفئة العمرية من 35 و 44 سنة يتصورون آفاق جيدة داخل المؤسسة، أما القطاع الخاص فنجد نسبة 100% من أفراد العينة ما بين 35 إلى 44 سنة و نسبة 53,3% تمثل الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة يتصورون آفاق الجيدة و 50% نسبة لكل من الإطارات التي ترى آفاق جيدة أو سيئة و هي الفئة من 45-54

- يعود هذا الاختلاف إلى كون السن له علاقة مع الآفاق المهنية داخل المؤسسة من حيث القطاع حيث أن القطاع العام يمنع الإستمرارية في العمل بدون عقود أما القطاع الخاص فيحد من آفاق الإطارات و هذا بنظام العق الجاري فيه

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

-جدول رقم (32): توزيع أفراد العينة في القطاعين الخاص و العام حسب المنصب و توافق أهداف المؤسسة مع أهداف الإطارات في المؤسسة .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص
توافق أهداف المؤسسة مع أهداف الإطارات	المنصب		نعم	لا	مجموع	القطاع الخاص
			نعم	لا	مجموع	القطاع الخاص
إطار سامي			01	0	01	04
			%100	%00	%100	%100
إطار متوسط			09	10	19	08
			%47,4	%52,6	%100	%50
المجموع			10	10	20	12
			%50	% 50	%100	% 60

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 50% من أفراد عينة القطاع العام توافق على أهداف المؤسسة

و 50% لا يتفق أما القطاع الخاص فنجد نسبة 60% من أفراد العينة لا توافق على أهداف المؤسسة.

فيما يخص علاقة بين المنصب و توافق مع أهداف المؤسسة نجد في القطاع العام نسبة 100%

من الإطارات السامية من أصل إطار سامي واحد يوافق على أهداف المؤسسة عكس القطاع الخاص

تماما بنسبة 100% لا يتفقون مع أهداف المؤسسة ، و نسبة 50% من الإطارات إنقسمت بالتساوي

بالإجابة بالتوافق أو غير التوافق مع أهداف المؤسسة .

يتبين لنا الإختلاف الحاصل بين القطاعين من خلال الإختلاف من حيث الأهداف و هذا ما يجعل بإرتفاع التباين أيضا من أهداف الإطارات مع أهداف المؤسسة ، ففي القطاع العام نجد المؤسسة تهتم بخدمة الفرد و السهر دوماً إذ نصف نسبة الإطارات يتفوقون مع ذلك أ ما نصف الآخر لا يبلون إتفاق لصعوبة العمل على تحقيق ذلك و ذلك يعود لنقص اليد العاملة على ذلك و تعب في إمكانية تحقيق ذلك أما في القطاع الخاص نجد النسبة الكبرى لا تتفق مع أهداف القطاع كون القطاع يهتم فقط بربح المؤسسة و ينفي متطلبات الإطار من رفع في الأجر و توفير الشروط اللازمة للعمل .

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

-جدول رقم (33): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب الأقدمية و توافق أهداف المؤسسة مع أهداف الإطارات في المؤسسة .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
توافق أهداف المؤسسة مع أهداف الإطارات			نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
أقدمية								
أكل من 05 سنوات			03	03	6	06	09	15
			%50	%50	%100	%40	%06	%100
من 05 إلى 10 سنوات			04	04	08	02	01	03
			%50	%50	%100	%66,7	%33,3	%100
أكثر من 10 سنوات			03	03	06	0	02	02
			%50	%50	%100	%00	%100	%100
المجموع			10	10	20	08	12	20
			%50	%50	%100	%40	%60	%100

يوضح الجدول العلاقة بين الأقدمية و موافق مع أهداف المؤسسة ، نجد في القطاع العام نجد نسبة

50% موزعة على فئات الإطارات حيث لا يوجد تفاوت من حيث النسب أي تساوي من حيث لموافق

و عدم الموافقة مع أهداف المؤسسة و الإطارات ، أما في القطاع الخاص ، نسبة 100% من الإطارات

لا توافق أهداف المؤسسة و هم الذين لهم أقدمية أكثر من 10 سنوات، ثم تليها نسبة 66,7% من

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

المتفقين مع الأهداف المؤسسة و الذين لهم أقدمية 05 إلى 10 سنوات ، ثم نسبة 45% من غير موافقين

مع أهداف المؤسسة و الذين لهم أقدمية أكثر من 05 سنوات

- يعود سبب التباين في النسب و التساوي في معظم الأحيان إلى نفس الأسباب التي ذكرناها في التحليل السابق إلى أن هناك بعض الاختلاف ، فالمتغير مكان السكن يحدد طبيعة الهدف للإطارات التي تطمح دائما في السكن أمام مكان العمل أو توفير النقل ، و نجد أن القطاع العام يوفر السكن في بعض الأحيان أما القطاع الخاص يوفر فقط النقل و ليس لكل العمال .

-جدول رقم (34): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب مكان الإقامة و الأهداف

و طموحات التي تحققها المؤسسة.

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
هل لك أهداف و طموحات تحققها المؤسسة مكان الإقامة	نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع	نعم	لا
حضري	07	06	13	10	03	13	53,8%	23,1%
							46,2%	76,9%
							100%	100%
ريفي	03	04	07	03	04	07	42,9%	57,1%
							57,1%	42,9%
							100%	100%
المجموع	10	10	20	13	07	20	50%	35%
							50%	65%
							100%	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 50% تمثل الإجابة بـ "نعم" و "لا" بالتساوي على ، إذا كان بالمؤسسة تحقيق أهداف طموحات الإطارات الفئة الريفية و الحضرية في القطاع العام ، و نجد في القطاع الخاص نسبة أكبر تعود للإجابة بـ "نعم" و هي 65% ، وبالمقابل في القطاع العام نسبة 57,1 % و هي النسبة الكبيرة التي تمثل الإجابة بـ "لا" و تمثل الفئة الريفية، وتليها نسبة 53,8% و تمثلها الفئة الحضرية ، بما يقابلها في القطاع الخاص بالنسبة الكبيرة هي 76,9% بالإجابة بـ "نعم" للفئة الحضرية ، و تليها نسبة 57,1% التي تمثل الفئة الريفية.

يعود تساوي النسب في القطاع العام كون إطارات هذا القطاع يختلفون في نظرتهم بتحديد أهدافهم و طموحاتهم أما في القطاع الخاص فالطموحات أيضاً تختلف فهناك من ينظر إلى الراتب أو الربح و هناك من ينظر إلى الأقدمية ، و هناك إمكانية تحقيقها في هذا القطاع ، و هذا ما يجعل نسبة توافق على تحقيق الأهداف في المؤسسة ممكن بالإجابة الأغلبية بنعم .

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

- جدول رقم (35): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب المستوى التعليمي والأهداف و طموحات التي تحقّقها المؤسسة.

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
هل لك أهداف و طموحات تحقّقها المؤسسة			نعم			لا		
مستوى التعليمي			مجموع			مجموع		
ثانوي			02	03	05	03	01	04
			%40	%60	%100	%75	%25	%100
جامعي			08	07	15	10	06	16
			%53,3	%46,7	%100	%62,5	%37,5	%100
المجموع			10	10	20	13	07	20
			%50	% 50	%100	%65	% 35	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% هي متساوي التقسيم على كل من الإجابتين "نعم" أو "لا" في القطاع العام في حين نجد في القطاع الخاص نجد نسبة كبيرة تعود للذين تحقق لهم المؤسسة طموحاتهم و أهدافهم بنسبة 62,5% من حيث المستوى التعليمي نجد في القطاع العام نسبة 60% من الإطارات لا يوافقون بإمكانية المؤسسة على تحقيق أهدافهم و طموحاتهم ، ثم تليها نسبة 53,3% من الإطارات يرون إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافهم في حين نجد في القطاع الخاص نسبة 75% من إطارات و 62,6% يرون إمكانية تحقيق المؤسسة لطموحاتهم و أهدافهم

ترتفع نسبة الإطارات المستوى الثانوي الذين أبلوا بعدم تحقيق المؤسسة لأهدافهم لعدم ملاحظتهم أي تغير لمناصبهم و راتبهم منذ تواجدهم داخلا المؤسسة، و هذا راجع لمستواهم التعليمي و إمكانياتهم داخل المؤسسة، أما في القطاع الخاص تتفق أغلبية الإطارات في رؤية المؤسسة تحقيق أهدافهم في كلا القطاعين يعود في إختلاف في هذه الطموحات التي يمكن للمؤسسة تحقيقها و أغلبية الإطارات القطاع الخاص تطمح في نيل الأقدمية .

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

-جدول رقم (36): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب الجنس و التفكير في مغادرة المؤسسة .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
الجنس	تفكير في مغادرة المؤسسة	نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع	
		03	04	07	06	11	17	
ذكر		42,9%	57,1%	100%	35,3%	64,7%	100%	
أنثى		30,8%	69,2%	100%	100%	00%	100%	
المجموع		35%	65%	100%	45%	55%	100%	

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 65% من أفراد عينة القطاع العام صرحوا بـ "لا" أي عدم التفكير في مغادرة المؤسسة و 35% صرحوا بـ "نعم"، أما في القطاع الخاص فنجد نسبة 55% من أفراد العينة صرحوا بـ "لا" أي عدم التفكير في المغادرة المؤسسة و نجد 45% من أفراد العينة صرحوا بـ "نعم" فيما يخص العلاقة بين الجنسين وفكرة مغادرة المؤسسة نجد نسبة 69,2% من الإناث و 57,1% من الذكور في القطاع العام صرحوا بـ "لا" أي عدم التفكير في مغادرة المؤسسة . أما في القطاع الخاص فنجد نسبة 100% من الإناث صرحن بـ "نعم" أي التفكير بمغادرة المؤسسة و نسبة 64,7% من الذكور صرحوا بـ "لا" أي عدم التفكير في مغادرة المؤسسة .

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

تعود النسبة الأكبر في عدم التفكير في ترك العمل داخل المؤسسة إلى عدم توفر مناصب شغل أفضل من الحالي حسب إعتقادهم و لكون أن لا يتوفر منصب عمل يلبي كل شروط الإطارات اللازمة .

-جدول رقم (37): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب السن و التفكير في

مغادرة المؤسسة .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
تفكير في مغادرة المؤسسة			نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
السن								
34-25			0	05	05	06	09	15
			%00	%100	%100	%40	%60	%100
44-35			05	05	10	02	01	03
			%50	%50	%100	%66,7	%33,3	%100
55-45			02	3	05	01	01	02
			%40	%60	%100	% 50	% 50	%100
المجموع			07	13	20	09	11	20
			%35	% 65	%100	%45	%55	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئات العمرية تختلف نسبها من عمر لآخر ففي القطاع العام نجد نسبة

100% من الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة و نسبة 60% من الفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة

صرحوا بعدم التفكير في المغادرة، ثم يلي نصف الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة أجابو بـ"نعم" و نصف

الآخر "لا" بنسبة 50% لكل فئة

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

أما القطاع الخاص فنجد نسبة 66,7% من فئة 35 و 44 سنة صرحت بـ"نعم" أي التفكير في مغادرة و تلي نسبة 60% من الفئة العمرية 25 و 34 سنة و التي صرحت بعدم التفكير في مغادرة ثم تلي نسبة 50% للذين صرحوا بـ نعم و لا بالتساوي لفئة العمرية بين 35 و 44 سنة

تعود نسبة عدم التفكير بالمغادرة للقطاع العام و الخاص للفئة العمرية لكون الفئة العمرية الصغيرة في السن تحتاج للعمل لبناء مستقبل مهني و بناء مسار مهني جديد ، أما الفئة العمرية الكبيرة يعود ذلك لكونها مستقرة في عملها .

- جدول رقم (38): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب مستوى التعليمي و الإلزامات تفرض عليك خارج نطاق العمل .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
هناك إلزامات تفرض عليك خارج نطاق العمل			نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
مستوى التعليمي								
ثانوي			03	02	05	01	03	04
			60%	40%	100%	25%	75%	100%
جامعي			04	11	15	10	06	16
			26,7%	73,3%	100%	62,5%	37,5%	100%
المجموع			07	13	20	11	09	20
			35%	65%	100%	55%	45%	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 65% من أفراد عينة القطاع العام صرحوا بأنهم لا توجد إلزامات تفرض عليهم خارج نطاق العمل داخل المؤسسة في حين نجد نسبة 35% صرحوا بـ "نعم" أي هناك إلزامات تفرض عليهم خارج نطاق العمل أما في القطاع المقابل نجد نسبة 55% من أفراد العينة صرحوا بـ "نعم" أي تفرض عليهم إلزامات خارج نطاق عملهم و نسبة 45% فصرحوا بـ "لا" فيما يخص علاقة المستوى التعليمي و إلزامات التي تفرض خارج نطاق العمل فنسبة 73,3% من الإطارات الجامعيين في القطاع العام صرحوا بـ "لا" و نسبة 60% من الإطارات صرحوا بـ "نعم" أما القطاع الخاص فنجد نسبة 75% من الإطارات الثانوية الذين صرحوا بـ "لا" أي ليس هناك إلزامات تفرض عليهم خارج نطاق العمل و نسبة 62,5% من الإطارات الجامعيين صرحوا بـ "نعم" يعود إرتفاع نسبة الإطارات المصريحين بعدم فرض إلزامات في القطاع العام إلى كون القطاع يقدم خدمات أكثر للمواطن أكثر مما يخدم المؤسسة أما في القطاع الخاص نجد العكس ، فهنا الإطارات يخدم أكثر المؤسسة لتحقيق الربح .

- جدول رقم (39): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب منصب و الإلزامات
تفرض عليك خارج نطاق العمل .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص		
هناك إلتزامات تفرض عليك خارج نطاق العمل			نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
إطار سامي			01	0	01	03	01	04
			%100	%00	%100	%75	%25	%100
إطار			06	13	19	08	08	16
			31,6%	%68,4	%100	%50	% 50	%100
المجموع			07	13	20	11	09	20
			%35	%65	%100	% 55	%45	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة القطاع العام نسبة 100% من الإطارات السامية صرحوا بـ"نعم" و نسبة 68,4% من الإطارات صرحوا بـ "لا" أي عدم وجود إلتزامات تفرض خارج نطاق العمل أما القطاع الخاص فنجد نسبة 75% من الإطارات السامية صرحوا بـ "نعم" و 50% من الإطارات أجابوا بالتساوي بين نعم و لا بنسبة تقدر بـ 50%
نستنتج من خلال الجدول أن القطاع الخاص يفرض عمل أكثر كونه يهتم بالربح و يحرص على العمل في الميدان أما القطاع العام فهو قطاع مكلف بخدمة المواطن .

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

- جدول رقم (40): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب مستوى التعليمي و حب العمل في المؤسسة .

طبيعة القطاع			القطاع العام			القطاع الخاص
جنس	حب العمل في المؤسسة		نعم	لا	مجموع	مجموع
	نعم	لا	مجموع	نعم	لا	مجموع
ذكر	04	03	07	10	07	17
	%57,1	%42,9	%100	%58,8	%41,2	%100
أنثى	07	06	13	01	02	03
	%53,8	%46,2	%100	%33,3	%66,7	%100
المجموع	11	09	20	11	09	20
	%55	% 45	%100	%55	%45	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 55% من أفراد عينة القطاع العام صرحوا بنعم أي حب العمل في المؤسسة و 45% صرحوا بـ "لا" أي عدم حبهم للعمل ، في المقابل نجد القطاع الخاص نسبة 55% صرحوا بحبهم للعمل و نسبة 45% صرحوا بـ "لا" أي لا يحبون العمل .

فيما يخص الجنس فنجد في القطاع العام نسبة 57,1% من الذكور صرحوا بحبهم للعمل و 53,8% بالنسبة للإناث أما القطاع الخاص فنجد نسبة 66,7% من الإناث لا يحبون العمل و 58,8% من الذكور صرحوا بـ "نعم" أي يحبون العمل

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

نلاحظ أن نسبة حب العمل تفوق نسبة عدم حب العمل في المؤسسة بـ10% في كلا القطاعين فالنسب متقاربة جداً و هذا ما يظهر إختلاف رأي الجنسين في كلا القطاعين ، رغم ذلك حب العمل طغى على عدم حب العمل في كلا القطاعين و الجنسين من الإطارات و يدل هذا الإختلاف في تباين مسارات و أهداف مختلف الإطارات و لا يتماشى بالضرورة مع أهداف المؤسسة في القطاعين الخاص و العام .

- إذن نسبة حب العمل تفوق نسبة عدم حب العمل في المؤسسة بـ10% في كلا القطاعين فالنسب متقاربة جداً و هذا ما يظهر إختلاف رأي الجنسين في كلا القطاعين ، رغم ذلك حب العمل طغى على عدم حب العمل في كلا القطاعين و الجنسين من الإطارات و يدل هذا الإختلاف في تباين مسارات و أهداف مختلف الإطارات و لا يتماشى بالضرورة مع أهداف المؤسسة في القطاعين الخاص و العام .

- جدول رقم (41): توزيع أفراد العينة في القطاعين العام و الخاص حسب السن و حب العمل في

المؤسسة

القطاع الخاص			القطاع العام			طبيعة القطاع
مجموع	لا	نعم	مجموع	لا	نعم	حب العمل في المؤسسة السن
17	07	10	05	01	04	34 - 25
%100	%41,2	%58,8	%100	%20	%80	
03	02	01	10	04	06	44 - 35
%100	%66,7	%33,3	%100	%80	%60	
20	09	11	05	04	01	54 - 45
%100	%45	%55	%100	%80	%20	

المجموع	11	09	20	07	08	15
	%55	%45	%100	%46,7	%53,3	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 80% من فئة العمر 25 إلى 34 سنة صرحوا بحب العمل في المؤسسة و 80% من فئة 45 إلى 54 سنة و فئة 35 إلى 44 سنة صرحوا بعدم حبهم للعمل . أما القطاع الخاص فنجد نسبة 66,7% من فئة العمرية من 35 إلى 44 سنة صرحوا بـ "لا" و 58,8% من فئة السن 25 و 34 سنة صرحوا بـ "نعم" ثم تليها نسبة 55% من فئة 45 و 54 سنة و الذين صرحوا بـ "نعم" أي يحبون عملهم داخل المؤسسة .

نجد أن النسب لا تختلف بكثرة بين في القطاع العام أو القطاع الخاص و نجد إختلاف في آراء المصرح بها بين الفئات العمرية لكره أو حب العمل ، و هذا ما توصلنا إليه في الجدول السابق حيث تختلف الآراء حسب إختلاف أهداف هذه الفئات العمرية في الوسط العملي .

إستنتاج الفرضية الثانية :

بعدما تعرضنا لتحليل الفرضية الثانية التي مفادها أن "تباين في المسارات المهنية من حيث التطلعات و الأهداف و الطموحات لدى الإطارات ، يؤدي إلى بناء مشاريع مهنية لا تتوافق بالضرورة مع أهداف المؤسسة " نتبين لنا النقاط التالية :

- أن لكل إطار و تصورات داخل المؤسسة و لهم آفاقه و طموحاته و أهدافه، و لعدم توفر بديل و نقص العمل في الجزائر ، بقيت الإطارات في مناصبها الحالية، لكن بحلول فرصة متاحة لآفاقها ستغتتها.

- و تبين لنا أن النظام المتبع من طرف القطاع الخاص لا يخدم تطلعات الإطارات التي تعمل في المؤسسة بذاتها يعود هذا كون نظام العمل المعتمد عليه داخل هذا القطاع هو نظام العقد في الأجر ، و هذا ما لا يسمح بتفكير الكثير من الإطارات بعدم بناء آفاق تخدم مصالح المؤسسة ، كون هذا الأخير لا يشعر بالإنتماء إلى مكان العمل أو المؤسسة مما يخلق نوع من التعسف المهني و كبح القدرات و الأداء الذي يخدم هدف المؤسسة أصلاً

و إتضح لنا الإختلاف الحاصل بين القطاعين من خلال الإختلاف من حيث الأهداف و هذا ما يجعل إختلاف أهداف الإطارات مع أهداف المؤسسة ، ففي القطاع العام نجد المؤسسة تهتم بخدمة الفرد او المواطن و السهر دوماً على إرضائه ، إذ نصف نسبة الإطارات يتفوقون مع ذلك أ ما نصف الآخر لا يبلون إتفاق لصعوبة العمل على تحقيق هذا الأمر و ذلك يعود لنقص اليد العاملة على ذلك و تعب البقية في إمكانية تحقيق رضى المواطن ، أما في القطاع الخاص نجد النسبة الكبرى لا تتفق مع أهداف القطاع كون القطاع لا يهتم بأهدافهم بل يهتم فقط بربح المؤسسة حسب إعتقادهم و ينفي متطلبات الإطار من رفع في الأجر و توفير الشروط اللازمة للعمل .

الإستنتاج العام

نجد بأن المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة ذات طابع الإقتصادي في الجزائر هي رهينة وضع غير مستقر أو بين المد والجزر، لإختيارات الدولة غير واضحة المعالم، بين متطلبات إقتصاد السوق ومقتضياته، وتوجهات المؤسسات النقدية العالمية، المبنية على المنطق العقلاني هذا من جهة، ومع منطق سياسي وإجتماعي غير عقلاني للدولة من جهة أخرى.

وعليه إن نجاح تسيير الإطارات بالمؤسسة، يتوقف بقدر كبير على فعالية هذا النظام من خلال عقلنة عملية التوظيف وإنتقاء الأفراد وفق أسس موضوعية ودقيقة، ووضع سياسات ناجحة لتحسين قدراتهم

وآداءهم مرهون بدقة وبعدالة هذا النظام، وقدرة المؤسسة على تحفيز الأفراد وطموحاتهم وأهدافهم لتحقيق النجاح أكثر، ومنه يمكن إبراز النتائج التالية من هذه الدراسة.

- لا بد من هيكلة الكفاءات، أي الإهتمام بالكفاءة الضرورية في السوق، ففيه الكفاءات الناتجة عن المدارس، الجامعات، والمعاهد التكوينية.

- لضمان إستمرارية المؤسسة ومستقبلها، لا بد من وضع مخطط عام يوضح التخطيط الهيكلي لكل موظفيها، والوسائل المستعملة فيها من أجل تقييمهم.

لا بد من عقلنة وعلمنة عملية التوظيف التي تستند على مبدأ التعليم وتدعيمه بالخبرة العملية.

- لا بد من تقييم إستعدادات الأفراد وحصر إمكانياتهم، من أجل إستعمال عقلاني في المستقبل.

- الكشف عن الكفاءة الحقيقية للإطارات، بإتباع نظام تقييم الآداء، الإنضباط في السلوك، وكذا التقارير الدورية، والإستحقاق.

- عملية التحديث والتجديد في نظام التكوين المستمر، في ظل المتابعة الفعلية للإطارات، ومن أجل الوصول إلى معيار الإستثمار في الأفراد يتطلب واجبات أساسية منها:

- للإلتزام من الإدارة، بتطوير كل الأفراد من أجل تحقيق الأغراض العامة للمؤسسة.

- المراجعات المنتظمة لحاجات التكوين والتطوير، لدى جميع الأفراد.

- مواصلة تكوين الأفراد وتطويرهم، لدى إستخدامهم وطول فترة عملهم.

- التقييم المنتظم للإستثمار في التكوين والتطوير، لتقييم الإنجاز وتحسين فعاليته المستقبلية.

- وضع مخططات لتقييم المسار المهني، للمتعاملين الذين لهم قابلية للترقية.

- خلق جو ديناميكي، يمكن المؤسسة من التأقلم مع جميع الوضعيات الجديدة. ولضمان نجاح سياسة الترقية، يجب توفير بعض الشروط التالية:
- وضع قواعد موضوعية واضحة المعالم، لتسيير عملية الترقية، وهذا لتجنب الممارسات اللاعقلانية كالمحاباة، والجهوية والمحسوبية مثلاً.
- توفير وسائل الإعلام والاتصال، التي ينبغي أن تكون واضحة ودقيقة، قصد تعريف بأدبيات التنظيم والتسيير الذي تسطره المؤسسة.
- توفير إستثمارات خاصة، لعملية تنمية الموارد البشرية وتطويرها، مما يضمن لها البقاء والإستمرار.
- إغراء نظام الحوافز بمختلف أشكاله، مما يساعد على الترقى في السلم الوظيفي، ويزيد من المكانة في التسلسل المهني:
- ربط نمط جديد للمؤسسة : ألا وهو " الإدارة بالأهداف " ، من خلال التسيير بالمشاركة، إتخاذ القرار من طرف المسيرين التي تركز أكثر فأكثر على الأفراد (الإطارات)، وتحاول إرضائهم ورفع مردودية المؤسسة.
- وعليه يبدوا اليوم أن دور المنظمات، يجب أن يوجه أساسا إلى تحديث عمليات تسيير الموارد البشرية، لكي ندخل بسرعة وفي ظروف حسنة إلى إقتصاد السوق، لذلك يجب أن ندخل هذا البعد الجديد للتسيير المستقبلي للموارد البشرية، لأنها تعتبر كحالة وعي، الذي يجب على المسؤول أن يمتلكها، عندما يكون في حالة إختيار عند الأهداف.
- ولكي تتطابق حاجيات مديريةية الموارد البشرية مع تسيير الإطارات يجب ضمان.
- تطوير المناهج وجعلها علمية وعقلانية، من أجل معرفة الحاجيات.
- وضع معايير موضوعية ومحددة، لعملية التقييم والتطوير.

- عصرنة الكفاءات، جعلها تتأقلم مع الوضعيات الجديدة.
- وضع مخطط الترقية، الذي يجب أن يرتبط أساسا بالتكوين لكي تنقص من التباعد في الكفاءة، وكذلك الإجابة على الرغبات الشخصية للأفراد.
- إدخال المعطيات الخاصة بتعداد الأفراد، بالإعلام الآلي، لكي تصبح لدينا قاعدة صحيحة للمعطيات.
- ومن خلال هذه النقطة، يمكن للجنة تسيير الموارد البشرية مراعاة المقاييس الإقتصادية المعمول
- ومن خلال هذه النقطة، يمكن للجنة تسيير الموارد البشرية مراعاة المقاييس الإقتصادية المعمول بها
- في الدول المتطورة، ومحاولة توفير ميزانيات خاصة لعملية تأهيل اليد العاملة الأكثر كفاءة، وهذا من
- قبل مؤسسات تكوينية سواء في الداخل أم في الخارج، ومنه فعلى إدارة الموارد البشرية إيجاد صيغ مناسبة
- لتعريف ميادين التكوين التي تحتاجها المؤسسة على حساب الوظائف الأخرى.
- وبهذا المسعى لاشك أن المؤسسة تطمح بالدرجة الأولى إلى تحقيق الرشادة الإقتصادية، وهذه الأخيرة
- لا تكون إلا بالإهتمام بالعنصر البشري، بإعتباره أداة لكل تنمية، ومنه إستوجب العناية أكثر بهذا
- العنصر، حتى لا يعود سلبا على المؤسسة، ولهذا لابد من هندسة التسيير قبل هندسة الأفراد.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة و في كل ما مر بنا إتضح لنا جليا أن "المسارات المهنية للإطارات" تشكل بعدا تنظيميا في المؤسسة الصناعية الجزائرية باختلاف هيئاتها ، و في هذا المنطلق حاولنا جليا تشخيص الواقع الفعلي للإطارات في المؤسسة الصناعية الخاصة للتهيئة و البناء العمراني "BERHTO" و المؤسسة الصناعية العامة سونلغاز (مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز) بولاية تيزي وزو و ذلك بوضعنا لفرضيتين قيد الدراسة و إخضاعهما للواقع الميداني لطرح التساؤلات .

و في ضوء هذا تبين لنا أن المسارات المهنية للإطارات الجزائرية في المؤسسة العامة و الخاصة تختلف من حيث عدة مجالات من حيث المستوى و الراتب و الرُتب و غيرها من الاختلافات الموجودة و المسيرة المتفاوتة و الآفاق التي تأمل الوصول إليها وفق طموحات فردية في ظل تذبذب الاقتصادي للبلاد و هذا ما يجعل مسعى الإطارات لا يسير وفق طريق مواكبة تطور الاقتصادي .

قائمة المصادر و المراجع.

قائمة المراجع

1- قائمة المراجع للكتب باللغة العربية :

- 1- الأستاذ هني أحمد، " اقتصاد الجزائر . المستقلة"، الديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
1991
- 2- بوعتروس عبد الحق "السياسات الإصلاح الإقتصادي و أثارها على القطاع الصناعي في الجزائر
، ملتقى دولي ، سطيف، 29-30 أكتوبر 2001
- 3- بوعتروس عبد الحق "السياسات الإصلاح الإقتصادي و أثارها على القطاع الصناعي في
الجزائر ، ملتقى دولي ، سطيف، 29-30 أكتوبر 2001
- 4- ريمون بودون، مناهج علم الاجتماع، ترجمة هالة شبؤون الحاج، منشورات عويدات، بيروت،
باريس،. 1982
- 5- رفعت عثمان : إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع .دار الفكر العربي، القاهرة،
1980
- 6- زهرة فاطمة عوامل هجرة الكفاءات في الجزائر . هجرة الكفاءات العربية لمركز الدراسات الوحدة
العربية، ط 3 .بيروت، 1985 .
- 7- عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بلوناس،" مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب
-منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2000 .
- 8- د.عبد العزيز شرابي ، النتائج الأولية لبرنامج التصحيح الهيكلي في البلدان المغربية ، حوليات
وحدة البحث إفريقيا و العالم العربي ، جامعة منتورة قسنطينة ، مجلد 11 ، سنة 1998
- 9- عمار عماري و قطاف ليلي ، الإصلاحات الإقتصادية و أثارها على القطاع الصناعي في
الجزائر ، الماتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الإقتصادية ، سطيف ، 29-30 أكتوبر 2001

- 10- عدون ناصر دادي :إقتصاد المؤسسة .دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998 .
- 11- عيسوي عبد الرحمان علم النفس والإنتاج .دار النهضة العربية، بيروت، 1982 .
- 12- النجار محمد عدلان ، الأسس العلمية لنظرية التنظيم و الإدارة ، دار الفكر ، دمشق ،

1980

2- قائمة المراجع للمجلات و أخرى باللغة العربية :

- 1- مجلة الإقتصاد و الأعمال ، إعادة تأهيل الصناعة مفتاح القدر التنافسية .
- 2- بوحفص، عبد الكريم : تأثير التصورات المعرفية في فعالية تكوين الإطارات دور المتغيرات الفردية والموقفية منظور علم النفس الاجتماعي .رسالة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس، جامعة الجزائر، 1999 .
- 3- عبد المؤمن، فؤاد : " سلطة الإطارات وملكية الدولة . " مجلة تصدر من مركز البحث في الأنتروبولوجية الاجتماعية والثقافية CRASC عدد2 ، الجزائر، 2001 .
- 4- اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني، ميثاق الجزائر، 1964 .
- 5- تركي رابح " تطوير التعليم الجامعي في الجزائر . "مجلة الثقافة . وزارة الثقافة، الجزائر، 1983
- 6- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : كشف الإحصائيات ج 1 . عدد رقم 9 أبريل 1980 .
- 7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : مشروع تقرير نظام علاقات العمل في سياق تعديل الهيكل، المجلس الوطني الإقتصادي والاجتماعي، الدورة العاشرة، الجزائر، أبريل 1988
- 8- تقنية محمد المهدي حسان : الإطار بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996 ،
- 9- مقداد شفيقة محاولة دراسة فعالية أنظمة التقييم الترقية والتحفيز على أداء الموظفين .رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1999

Ouvrage en français

- 1– Renaud Sainsaulieu, L'identité au travail, Paris, presses de la fondation nationale des sciences politiques, 1977,.
- 2– Charles Gadéa, Les cadres en France. Une énigme sociologique, Paris, Berlin, 2003,.
- 3– HADJ HASSENE (F) : Contribution à une réflexion sur les cadres en Algérie. D.E.A institut de sociologie, d'Alger, 1983
- 4– DOUBLET (J) et PASSELEQ (O) : Les Cadres. Collection que sais-je? P.U.F, Paris, 1973
- 5– GROUX (G) : Les Cadres. Ed. la découverte, Paris, 1983,
- 6– JAQUIN (M) : Les Cadres du commerce et de l'industrie. Acollin, Paris, 1955,
- 7– BACHY (J.P) : Les Cadres en France. Acollin, Paris, 1971
- 8– TRANSON (J) : Le Développement de la carrière des cadres dans la grande entreprise. Librairie GENERALE, Paris, 1969
- 9– DOMINIQUE MONJARDET : " Les Cadres formation d'un groupe social " Revue sociologie du travail. N°4, Paris, 1982
- 10– BEN MOUSSA (B) : Les Cadres dans l'entreprise publique Algérienne. Thèse de magister en sociologie, institut de sociologie, université d'Alger, 1986
- 11– BELAZDIA (A.K) : " Les Cadres techniques" Revue de Bates et critiques. Centre National d'études et d'analyses pour la planification, Alger, 1984
- 12– YACINE SASSI : " Le Travailleur – Cadre, nation ou concept ?". Revue Algérienne des sciences juridique économique et politique. Volume 27 N°3, Alger, 1987

- 13– Angers (M) : **Initiation pratique** à la méthodologie des sciences humaines, Edition Casbah, Alger, 1997
- 14– **Benbitour Ahmed**, " L'expérience algérienne de développement (1962–1991), Edition Dar Echrifa, Algérie, 1992
- 15– **Djillali liabes** « L'entreprise entre l'économie politique et société industrielle » , Edition Codesrai
- 16–**Bouyacoub Ahmed**, " L'entreprise Publique et L'économie de marché (1988–1993)", les cahiers du CREAD, N°39, 1997
- 17– Benissad Hocine, "Algérie : Restructurations et Réformes Economiques (1979–1993)", Office des Publications Universitaires, Algérie, 1994
- HARBI (A.M) : La formation des cadres Algériens à l'étranger. Diplôme d'étude approfondis, Institut des sciences sociales, Université d'Alger, 1983
- TAOUTI (S.) : La formation des cadres pour développement. O.P.U., Alger; 1982
- 18– DE BERNIS In Glas Man (D) et KREMER (J) : Essai sur l'université et les cadres en Algérie. Une Technocratie sans technologie. Ed. C.N.R.S, Paris, 1987
- 19– BENACHENHOU (A) : La Formation du sous développement en Algérie. Essai sur les limites du développement du capitalisme .O.P.U, Alger, 1976
- 20– BOYACOUB (AHMED) : La Gestion d'entreprise industrielle en Algérie. O.P.U, Alger, 1987
- 21– BOUTEFNOUCHET (M .) : Les Travailleurs en Algerie. ENAD/ENAL, Alger, 1984.
- 22– BELLOUL (M) : Le Statut juridique des cadres des entreprises socialistes a caractère D.E.S droit privé, Institut de droit des sciences politique et administratives, .économique Université d'Alger, 1976

23– BERANGER (D) et autres : Les Fonctions gestion de l'entreprise. Ed. Wibert Gestion. Paris, 1991 CHAUCHARD (J) : Précis de gestion du personnel et direction des R.H. Ed . D'Organisation, Paris,1987

الملاحق