

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

رقم التسجيل: .....

الرقم التسلسلي: .....

## دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية - عين أسمارة - قسنطينة

فرع مركبي المجارف والرافعات والمضاغط والرصاصات

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنمية

إشراف الأستاذ الدكتور:

سعد بشاينية

إعداد الطالب:

ذراع عبد الله

### لجنة المناقحة

(رئيسا)  
(مشرفا ومقررا)  
(عضوا)  
(عضوا)

جامعة منتوري قسنطينة  
جامعة منتوري قسنطينة  
جامعة منتوري قسنطينة  
جامعة منتوري قسنطينة

- أ.د. غربي علي  
- أ.د. بشاينية سعد  
- د. زردومي أحمد  
- د. عنصر يوسف

السنة الجامعية: 2007-2008

## شكر و عرفان

وأنا أنهى هذا العمل المتواضع، أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إتمامه من قريب أو من بعيد، وأخص بالشكر الأستاذ المشرف، الأستاذ الدكتور سعد بشاينية الذي لم يبخل علي بنصائحه وتوجيهاته وتشجيعاته، إلى أن تم الانتهاء من هذا البحث بتوفيق الله. كما لا يفوتني أن أشكر مسؤولي وإدارات وموظفي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بعين اسمارة – قسنطينة، وبالأخص أولئك العاملين بمركبي المجارف والرافعات، والمضاغط والرصاصات، على كل ما قدموه لي من مساعدة. وأختتم شكري، بتوجيه تحية تقدير و عرفان خالصة لكل الزملاء والأصدقاء والأساتذة الذين وقفوا إلى جانبي، وشجعوني على إتمام هذا العمل، وأخص بالذكر هنا الأستاذ عبد الكريم بوصفصاف والأستاذ الطاهر ذراع، والأستاذ محمد بوقشور، والأستاذ علي حرودي، دون أن أنسى الصديق الكريم عبد الحميد زلة، فشكرا للجميع.

ذراع عبد الله

# المحتويات

(فهرس المواضيع)

## المقدمة

### الفصل الأول: مخطط العمل والإجراءات المنهجية

#### تمهيد

#### المبحث الأول: مخطط العمل

- 1 - الإشكالية ..... 2
- 2 - أهمية الدراسة ..... 4
- 3 - دوافع وأسباب اختيار الموضوع ..... 5
- 4 - أهداف الدراسة ..... 6
- 5 - تحديد المفاهيم ..... 6
- 6 - الدراسات السابقة ..... 17
- 7 - أسئلة الدراسة ..... 27
- 8 - فروض الدراسة ومؤشراتها ..... 28

#### المبحث الثاني: منهج الدراسة

- 1 - المنهج المتبع ..... 30
- 2 - العينة ..... 31
- 3 - أدوات جمع البيانات ..... 33
- أ - الاستمارة ..... 33
- ب - المقابلة ..... 34
- ج - الملاحظة ..... 35
- د - الوثائق والسجلات ..... 36

### الفصل الثاني: المؤسسة الصناعية العمومية: النشأة والتطور والأهداف وتكوين الموارد البشرية والإطارات في الجزائر

#### تمهيد

#### المبحث الأول: نشأة وأهداف المؤسسة الصناعية العمومية

- 1 - تعريف المؤسسة ..... 39
- 2 - المؤسسة الصناعية العمومية ..... 41
- 3 - نشأة وتطور المؤسسة الصناعية العمومية ..... 42
- 4 - أهداف المؤسسة الصناعية العمومية ..... 44

المبحث الثاني: تطور وتسيير المؤسسة العمومية في الجزائر والمشكلات التي واجهتها:

- 1 - الإطار التاريخي ..... 48
- أ - مرحلة التسيير الذاتي الصناعي ..... 48
- ب - مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات ..... 49
- ج - مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية ..... 51
- د - مرحلة إستقلالية المؤسسات ..... 52
- 2 - الإطار التشريعي والإيديولوجي ..... 54
- أ - بالنسبة للمؤسسة الصناعية العامة ..... 54
- ب - بالنسبة للإطارات المسيرة ..... 57
- 3 - إصلاحات التسعينات والمشكلات التي واجهت المؤسسة الصناعية ..... 61

المبحث الثالث:

**I - تكوين الموارد البشرية والإطارات في الجزائر** ..... 66

- 1- تنمية الموارد البشرية من حيث الإشراف ..... 67
- 2- الاتجاهات النظرية في دراسة الموارد البشرية ..... 70
- أ - نظرية العلاقات الإنسانية: ..... 70
- ب - نظرية التقسيم الإداري: ..... 71
- ج - النظرية البيروقراطية: ..... 72
- د - النظرية العلمية: ..... 73

**II - تحليل مصطلح الإطار والدراسات النظرية له** ..... 75

- 1 - صعوبات تحليل مصطلح الإطار ..... 75
- أ - تعدد رؤيا التفسير ..... 75
- ب - المجالات المختلفة لاستعمال مصطلح الإطار ..... 76
- 2 - نسبية تحديد مفهوم الإطار ..... 76
- 3 - دراسات أخرى حول مصطلح الإطار ..... 78
- أ - الإطارات وممارسة السلطة ..... 78
- 4 - تكوين الإطارات في الجزائر بعد الاستقلال ..... 80
- 5 - الجامعة الجزائرية وتكوين الإطارات ..... 83

الفصل الثالث: الإدارة والتسيير، والفعالية الاقتصادية: مؤشراتهما - قياسها ودور الإطارات في تحقيقها

تمهيد

المبحث الأول: الإدارة والتسيير: الفوارق وخصائص المسير الناجح

- 1 - الإدارة: ..... 88
- \* الاتجاه النظري حول تطور سلطة الإدارة ..... 89

89	أ - النظرية الفيبرية
90	ب - الإدارة العلمية
93	2 - التسيير:
94	* مستويات التسيير
94	* أدوار المسير
95	* مبادئ التنظيم والتسيير
96	* صفات المسير الناجح

### المبحث الثاني: الفعالية الاقتصادية ومؤشراتها وقياسها

97	1 - الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية
99	2 - مؤشرات الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية وقياسها
99	أ - الإنتاج
100	ب - الإنتاجية
102	ج - الروح المعنوية
104	د - الرضا الوظيفي

### الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير البيانات

تمهيد

109	1 - مجال الدراسة
109	أ - المجال الجغرافي
111	ب - المجال البشري
113	ج - المجال الزمني
115	2 - عرض وتحليل وتفسير البيانات
166	3 - النتائج العامة
178	4 - نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

180	الخاتمة
185	قائمة المراجع

الملاحق:

- الملحق الأول: نموذج لاستمارة البحث واستبيان المقابلة
- الملحق الثاني: نموذج للهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية
- الملحق الثالث: صورة عن المرسوم الحكومي الخاص بتعيين الإطارات المسيرة
- الملحق الرابع: بيان بمختصرات البحث

- ملخص الدراسة باللغة العربية
- ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين الفئات العمرية لعينة البحث	115
02	يبين جنس أفراد عينة البحث	116
03	يوضح التخصص العلمي لأفراد عينة البحث	117
04	يوضح المؤهل العلمي الذي يمتلكه أفراد عينة البحث	118
05	يبين الأقدمية في العمل لأفراد عينة البحث	120
06	يبين هل تلقى الإطارات المسيرة تكويناً إضافياً بعد انضمامهم للمؤسسة	121
07	يبين مقاييس تعيين الإطارات المسيرة داخل المؤسسة	122
08	يبين هل تمارس الإطارات المسيرة دورها فعلياً داخل المؤسسة	125
01 - 08	يوضح أسباب عدم ممارسة الإطارات المسيرة دورهم الفعلي داخل المؤسسة	126
09	يبين هل تتمتع الإطارات المسيرة بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات	128
01 - 09	أسباب عدم تمتع الإطارات المسيرة بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات	129
10	يبين من يرسم الأهداف الكبرى للمؤسسة	131
11	يوضح مدى تطبيق القوانين الخاصة بممارسة الإطارات المسيرة دورهم كاملاً	132
01 - 11	أسباب عدم تطبيق القوانين الخاصة بممارسة الإطارات المسيرة دورهم كاملاً	133
12	يوضح هل اللامركزية في اتخاذ القرار حقيقة أم مجرد شعار	135
13	يوضح ماذا تفعل الإطارات في حال وقوع أخطاء في القرارات المركزية	136
14	يوضح مدى ممارسة الإطارات المسيرة لمهمة الإشراف على العمل فعلياً	137
01 - 14	أسباب عدم ممارسة الإطارات المسيرة لمهمة الإشراف بالمؤسسة	138
15	يوضح الصيغة المعتمدة لإشراف الإطارات المسيرة داخل المؤسسة	140
16	يوضح تأثير نمط الإشراف المتبع على الفعالية داخل المؤسسة	142
17	مدى تمتع الإطارات بالسلطة الكافية لتوجيه العمال وتنظيم العمل	143
01 - 17	أسباب عدم تمتع الإطارات بالسلطة الكافية لتوجيه العمال وتنظيم العمل	144
18	يبين العقبات التي تواجه الإطارات المسيرة أثناء تأدية دورهم المهني	147
19	أسباب تقصير الإطارات المسيرة في ممارسة دورهم داخل المؤسسة	150
20	يبين هل هناك ضغوطات تمارس على الإطارات المسيرة	152
01 - 20	يوضح نوع الضغوطات الممارسة على الإطارات المسيرة	152
21	يوضح هل تفكر الإطارات المسيرة في تغيير عملها إذا أتاحت لها الفرصة	153
01 - 21	أسباب قرار الإطارات المسيرة تغيير العمل إذا أتاحت لها الفرصة	154
22	يوضح هل حققت المؤسسة أهدافها المرجوة	156
01 - 22	أسباب فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها	157
23	يبين ما إذا شهدت المؤسسة توترات واضطرابات اجتماعية	158
01 - 23	أسباب التوترات الاجتماعية التي عاشتها المؤسسة	159
24	يبين الصيغة المثلى لمشاركة الإطارات المسيرة في إنجاز أهداف المؤسسة	161
25	يوضح ما إذا كان الإطارات المسيرة من أجل تسيير أحسن، يفضلون سياسة للعمال أم سياسة للإطارات	163

## المقدمة:

لقد اكتسب موضوع المؤسسة الصناعية ودور العنصر البشري عامة والإطارات الكفأة بشكل خاص في تحقيق فعاليتها الاقتصادية، أهمية كبيرة في التراث النظري والأمبريقي الاجتماعي والاقتصادي، فقد تداول على دراسته ومحاولة سبر أغواره العديد من المختصين في العلوم الاجتماعية والإنسانية، بالنظر للدور الكبير الذي تلعبه المؤسسة في تطور المجتمع ودفعه من مراحل التخلف والركود إلى مراحل التقدم والنمو، وهذا ما يعكس حقيقة أن مشكلة تخلف البلدان النامية هي بالدرجة الأولى مشكلة عدم الاهتمام بعناصر القوة في المؤسسة، وعلى رأسها العنصر البشري الكفاء والمؤهل، مقارنة مع الدول الصناعية المتطورة.

ومن خلال كل الدراسات سواء النظرية أو التجريبية التي أجريت على المؤسسة الصناعية، وعلى علاقة العنصر البشري المؤهل بتحقيق أهدافها الكبرى وفعاليتها المرجوة، تبين أن تطور المؤسسة الصناعية وازدهارها، يرتبط إلى حد بعيد بمدى الاستثمار الجيد للموارد البشرية التي بحوزتها، وبالأخص كفاءاتها ذات المؤهلات العالية، والخبرات الكبيرة، والقدرات التنظيمية والإدارية والتسييرية المشهود لها، ولعل من هذا المنطلق أصبحت المؤسسة الصناعية في العالم أجمع تولي مكانة هامة لوظيفة الموارد البشرية التي أصبحت تحتل موقعا محوريا وأساسيا فيها، لكونها تهتم باستخدام العنصر البشري، العنصر الأكثر أهمية، والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها.

إن المؤسسة الصناعية لم تعد فقط منتجة للسلع والمواد — وهي أهم مظاهر الفعالية التي نريد التحدث عنها —، وإنما تشكل أيضا الرضا المهني — الاجتماعي، إنها تضم عددا من القوى التي تعمل على تحقيق الهدف المرسوم لها، فنجاح أي مؤسسة مرتبط بالرغبة القوية لعمالها في تحقيق وتجسيد الأهداف التي رسمتها لنفسها.

ومثلما يشكل الإنتاج (كما ونوعا) ورقم الأعمال مقاييس مهمة، فإن تصرفات العمال في مؤسستهم هي تعبير على مساهمتهم في التكامل في أهدافها، ولعل هذا الذي أدى بعلماء ومفكرين كبار من أمثال تايلور وإيلتون مايو وغيرهما من أصحاب وممثلي النظريات العلمية والاجتماعية والإنسانية، إلى الاهتمام بدور الإدارة العلمية، والقيادة الرشيدة، والعلاقات الإنسانية داخل المصنع، لقتاعتهم أن الفعالية التي تريد المؤسسة الصناعية تحقيقها، والوصول إليها بما يضمن تجسيد أهدافها من الربح والنمو والتطور والاستمرارية، لا يمكن أن تتحقق بدون العنصر البشري عامة، والإطار الكفاء والمؤهل بشكل خاص.

إن التطورات والتحويلات الجذرية التي شهدتها المؤسسة الصناعية في هذه السنوات الأخيرة، سواء على صعيد الأهداف، أو التنظيم، أو العلاقات فيما بينها من جهة وبين المحيط من جهة ثانية، أصبح سائدا معها أن العنصر البشري هو أهم العناصر التي تتشكل منها المؤسسة، وهو القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وكل نجاح أو إنجاز يتحقق إنما يعود إليه بالدرجة الأولى، فالأفراد هم وحدهم الذين يحددون الأهداف، ويضعون البرامج والسياسات والخطط، وهم الذين يعملون على ترشيد استخدام جميع الإمكانيات المادية والبشرية لما هو في صالح المؤسسة عموما.

والجزائر بصفتها دولة نامية من دول العالم الثالث، فضلت منذ سنوات استقلالها الأولى الاعتماد على خيار التصنيع، كقاطرة أمامية لدفع المجتمع ككل إلى التقدم والخروج من مرحلة التخلف والتبعية والانحطاط، جاعلة من المؤسسة الصناعية المرتكز الأساسي لنشاطها الاقتصادي برمته، فأولتها الأهمية الكبيرة، وأحاطتها بترسانة لامتناهية من القوانين والمراسيم، وشملت بها بعمليات تصحيح وتقويم وإصلاح، طبقا لتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحلية والعالمية، فجربت مختلف أنماط الإدارة والتسيير، واعتمدت كل الإصلاحات التي رأت أنها ضرورية لإصلاح المؤسسة الصناعية، وجعلها مواكبة لروح العصر، واتخذت من التعليم والتكوين والتدريب وسيلة لإعداد الطاقات البشرية اللازمة

والكفاءات الإدارية والتسييرية المطلوبة لإدارة وتسيير وتنظيم وتأطير هذا المجهود الصناعي والتنموي الكبير، فأولت أهمية كبيرة للمنظومة التربوية والتكوينية، ومنحت كل الإمكانيات المادية والقاعدية والبشرية للمدرسة والجامعة ومراكز التكوين المهني، كل هذا بهدف تكوين وتخريج الإطارات الكفأة والمؤهلة التي تتولى مهمة الدفع بالمؤسسة الصناعية باتجاه الخروج من مأزقها المحتملة، ومشاكلها المالية والعضوية والهيكلية المفترضة.

إن اهتمام المؤسسة الصناعية الجزائرية بالإطارات، كعامل أساسي من عوامل تطورها ونموها واستمراريتها، لم يكن في الحقيقة وليد الظروف الصعبة التي مرت بها هذه المؤسسة في مختلف مراحلها التاريخية فحسب، وإنما جاء أيضا وعيا منها بالأهمية البالغة التي يكتسيها هؤلاء الإطارات بما يتطلبونه من استقطاب واختيار وتعيين وتكوين وتحفيز وتقييم للأداء والإدارة والإشراف، فهم العنصر الأهم في تجسيد أهداف المؤسسة، وتحقيق فعاليتها الاقتصادية والاجتماعية المرجوة.

وعليه، وفي هذا السياق، جاءت الدراسة الراهنة محاولة دراسة واقع الدور الذي يلعبه الإطارات المسيرة بشكل خاص، وعلاقة ذلك بتحقيق المؤسسة الصناعية أهدافها المسطرة، وفعاليتها المأمولة، وقد كانت المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) بمركبيها الرئيسيين المجارف والرافعات، والمضاغط والرصاصات، ميدان تجربتنا الأمبريقية لحصر طبيعة هذه العلاقة، وتأثيرها على أداء المؤسسة ومردودها الاقتصادي خاصة.

ولتحقيق هذا المسعى، فضلنا أن نقسم دراستنا هذه إلى أربعة فصول

رئيسية:

**الفصل الأول:** عنوانه "مخطط العمل والإجراءات المنهجية"، ويتضمن بحثين، يعالج المبحث الأول إشكالية الدراسة، والأهمية التي تكتسيها، ودوافع وأسباب اختيار الموضوع، والأهداف المرجوة من البحث، بالإضافة إلى تحديد

المفاهيم الرئيسية والمفاهيم المساوقة لها، والدراسات السابقة، وأسئلة الدراسة، والفروض ومؤشراتها.

أما المبحث الثاني، فقد تطرقنا فيه إلى المنهج المتبع في الدراسة، وعينة البحث وكيفية انتقائها، وأدوات جمع البيانات من استمارة ومقابلة وملاحظة وسجلات ووثائق.

**الفصل الثاني:** عنوانه "المؤسسة الصناعية العمومية: النشأة والتطور والأهداف وتكوين الموارد البشرية والإطارات في الجزائر"، وقسمناه إلى ثلاثة مباحث، الأول خاص بنشأة وأهداف المؤسسة الصناعية العمومية، وتطرقنا فيه إلى تعريف المؤسسة عموماً والمؤسسة الصناعية العمومية خصوصاً، وظروف نشأتها وتطورها، والأهداف التي أنشئت من أجلها.

أما المبحث الثاني، فقد تطرقنا فيه إلى تطور وتسيير المؤسسة العمومية في الجزائر والمشكلات التي واجهتها، حيث تناولنا الإطار التاريخي لنشأة المؤسسة الصناعية الجزائرية، ثم الإطار التشريعي والإيديولوجي، ثم المشكلات التي واجهتها على مستوى التسيير وبخاصة في التسعينيات والإصلاحات التي استوجبتها، خاصة على مستوى العنصر البشري، وبالأخص الإطارات.

أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى الاتجاهات النظرية في دراسة الموارد البشرية، وتناولنا هنا بالخصوص تنمية الموارد البشرية من حيث الإشراف، الاتجاهات النظرية في دراسة الموارد البشرية، وهنا تعرضنا إلى نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية التقسيم الإداري، النظرية البيروقراطية، والنظرية العلمية. في حين تطرقنا في الجانب الثاني إلى تحليل مصطلح الإطار والدراسات النظرية له، حيث تعرضنا إلى صعوبات تحليل مصطلح الإطار، ثم تكوين الإطارات في الجزائر بعد الاستقلال.

**الفصل الثالث:** عنوانه "الإدارة والتسيير، والفعالية الاقتصادية: مؤشراتها — قياسها ودور الإطارات في تحقيقها"، عالجتنا في المبحث الأول مفهومي الإدارة والتسيير باعتبارهما مظهران بارزان من مظاهر أداء الدور لدى الإطارات

المسيرة، فيما تطرقنا في المبحث الثاني إلى أنواع الفعالية، وبالأخص الفعالية الاقتصادية والاجتماعية، ثم مؤشرات الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية العامة وقياسها.

**الفصل الرابع:** عنوانه "عرض وتحليل وتفسير البيانات"، وفيه عالجتنا المعطيات المتحصل عليها عن طريق الدراسة الميدانية، وقبلها تطرقنا إلى مجالات الدراسة الجغرافية، والبشرية والزمنية، قبل أن نخلص إلى النتائج الفرعية والعامة المتوصل إليها بعد الدراسة الميدانية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، ثم أخيرا الخاتمة.

## الفصل الأول:

### مخطط العمل والإجراءات المنهجية

المبحث الأول: مخطط العمل

المبحث الثاني: منهج الدراسة

## المبحث الأول: مخطط العمل

### 1 – الإشكالية:

حينما خرجت الجزائر من تجربة استعمارية مريرة، ورثت اقتصادا مخربا، فطبيعة الاستعمار الذي خضعت له (استعمار استيطاني)، جعل من البنين الاقتصادي القليل الذي أقامه الفرنسيون لخدمة الحاجيات التوسعية للاقتصاد الفرنسي، يتمركز في يد أقلية المعمرين، وأدت هجرتهم الجماعية عند الاستقلال إلى شلل شبه تام للآلة الاقتصادية القائمة آنذاك.

لكن، وبعد الاستقلال، وتحديدًا ابتداء من عام 1967، بدأت الحياة تدب في التجربة التنموية الوطنية، إلا أنها اصطدمت في مسارها – على غرار بلدان العالم الثالث – بعراقيل متعددة، يمكن تلخيصها في ضعف البنية التحتية الموروثة عن العهد الاستعماري، ونقص الخبرات البشرية الضرورية لإنماء القطاع الصناعي.

هذا التحدي دفع بالجزائر إلى تطوير باستمرار القدرات الفنية والعلمية لثرواتها البشرية، التي كلفت فيما بعد بإدارة وتسيير المؤسسات الصناعية العامة، من خلال منح الثقة الكاملة للإطارات الجزائرية في لعب الدور الأساسي والمنتظر منها في رفع وترقية الفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات، ولعل من هذا المنطلق أوليت الأهمية الكبرى لمعاهد التكوين والجامعات لإعداد الكفاءات، وتنمية المعارف، وامتلاك المهارات، وإعادة استثمارها تحقيقًا لأهداف مهنية بالمؤسسات المستخدمة، فاكتمت بنية التعليم والتكوين في الجزائر بعد الاستقلال، ومع مرور السنوات، أهمية قصوى، لأنها الكفيلة بإعداد وتدريب وتكوين هؤلاء الإطارات الذين سيتولون تأطير وإدارة وتسيير المؤسسات خاصة، والاقتصاد الوطني عامة.

إن هذا الارتباط بين الاهتمام بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، وبين نظام التعليم والتكوين بغية تخريج إطارات كفأة وقادرة على الاضطلاع بمهامها الإدارية والتسييرية والتأطيرية والتنظيمية داخل المؤسسة، كان يشكل تنبؤًا مسبقًا واستعدادًا للمرحلة الاقتصادية الراهنة التي تعيشها الجزائر، فالتغييرات والإصلاحات المتعددة والمستمرة التي شهدتها القطاع الصناعي والاقتصادي الجزائري من

السنينات وإلى غاية السنوات الأولى من الألفية الجديدة، صاحبها اهتمام متزايد بتكوين وتدريب وتخريج الإطارات المسيرة المتخصصة، وهو ما يدفعنا إلى التطرق لموضوع دور هؤلاء الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية.

والحقيقة، أن موضوع الإطارات ليس حكرًا على علم الاجتماع فقط، بل نلتقي فيه العديد من العلوم المختلفة، كعلم الاقتصاد، وعلوم التسيير، وعلوم التنظيم، وحتى علم النفس، وقد اهتم به العديد من العلماء والمختصين في العلوم الإنسانية والاجتماعية، بدءًا بـ"تايلور" الذي أكد على دور الإدارة العلمية في تطوير المؤسسة، وتحقيق فعاليتها الاقتصادية، ومرورًا بـ"إيلتون مايو" صاحب نظرية العلاقات الإنسانية التي تناولت الجانب الاجتماعي والإنساني داخل المؤسسة، ودور قيم التعاون والتضامن والتآزر بين مختلف فئات العمال في تحقيق أهداف المؤسسة، ووصولًا إلى كل النظريات العلمية الأخرى التي ركزت جهودها ودراساتها على القيادة في المصنع، وأهمية تكوين وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، وغيرها.

إن محاولة حصر ودراسة دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، يندرج ضمن هذا المنظور الكلي الذي يحاول إبراز العلاقة التي تربط فئة مهنية – اجتماعية ذات مواصفات محددة، بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاقتصادية، وغاياتها الاجتماعية، ولتوضيح كل هذا، حاولنا طرح بعض التساؤلات التي تبسط إشكالية هذا الموضوع، وتعمق مفهومها.

أ – ما هي المساهمة الحقيقية والفعالية للإطارات في إنجاز أهداف المؤسسة الصناعية بالجزائر، هل يملكون حق الإشراف والتسيير، مثلما تنص عليه القوانين ومتطلبات وظيفتهم المهنية؟

ب – هل الإطارات يتمتعون فعلاً 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؟

ج – هل ثمة عوائق وعقبات تواجه الإطارات المسيرة في أماكن عملهم داخل المؤسسة الصناعية، وفي حياتهم الاجتماعية خارج المؤسسة، بما يؤثر على فعاليتهم المهنية والوظيفية؟

د – هل فعلا يتمتع الإطارات بسلطة معينة في المؤسسة، وما هي السمات الأساسية لدورهم؟

إن كل هذه التساؤلات تبرز لنا بوضوح إشكالية هذا الموضوع التي تتحدد على مستويين اثنين، بمعنى أنه للإجابة على هذه التساؤلات، وجب إتباع طريقتين اثنتين:

أ – الطريقة الأولى أو المستوى النظري: وفيه نحاول تقديم الإجابات على بعض الأسئلة المتضمنة في إشكالية الموضوع، والتي تمكننا من إعطاء تفسيرات لها دون اللجوء إلى الاختبار الميداني أو التطبيقي.

ب – الطريقة الثانية أو المستوى التطبيقي: وفيه سنحاول الإجابة على التساؤلات التي يتعذر علينا إيجاد تفسيرات لها بطريقة نظرية، أي سنحاول استخدام البحث الميداني التجريبي للإجابة على التساؤلات العالقة.

## 2 – أهمية الدراسة:

إن فعالية المؤسسة الصناعية لا يحكمها فقط ما تملكه من آلات متطورة، وتكنولوجيا متقدمة، وبما تنتجه من سلع ومواد، بل بما توفره أيضا من ظروف مهنية ونفسية واجتماعية يتحقق معها الرضا المهني – الاجتماعي.

وحيثما نتحدث عن الرضا المهني – الاجتماعي، فإننا نقصد بذلك توفير الشعور بالارتياح والإحساس بالإنجاز لدى مجموع العمال الذين يشتغلون بالمؤسسة، ويأتي على رأس هؤلاء العمال فئة مهنية – اجتماعية تمتلك مواصفات معينة، ومؤهلات خاصة تدعى الإطارات.

فنجاح أي مؤسسة صناعية إذن مرتبط بالرغبة القوية لعمالها والإطارات العاملين بها على وجه الخصوص في تحقيق الأهداف التي رسمتها لنفسها، ذلك أن الإطارات يشكلون في أي هيكل صناعي أو اقتصادي أحد المفاتيح الرئيسية لأي

تطور أو نمو، بالنظر لمؤهلاتهم العلمية، وكفاءاتهم الفنية العالية، وقدراتهم التسييرية والإشرافية الكبيرة.

إن الاختلالات الحاصلة في التجربة التنموية الجزائرية منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا، رغم ما سخر لها من إمكانيات مادية وتقنية هائلة، وموارد مالية ضخمة، يدفعنا بقوة إلى التساؤل عن مدى اهتمامنا بالإطارات الجزائرية ودورها في تحقيق الفعالية المرجوة للمؤسسة الصناعية، بمعنى آخر، إن الواقع الذي يعرفه اليوم نشاطنا الاقتصادي، يدفعنا إلى التساؤل بإلحاح حول حجم الاندماج الحقيقي للإطارات الجزائرية في مسار التنمية الاقتصادية، ولعل من هذا المنطلق، تكمن أهمية هذه الدراسة التي تتناول بالتحليل والتفسير دور الإطارات في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية بالجزائر، محاولين إبراز مكانة وأهمية الإطارات داخل المؤسسة الصناعية، وإلى مشكل مشاركتهم في تسيير وتجسيد أهداف المؤسسة، مقارنة بالدور المحدد لهم نظريا من طرف النصوص والمواثيق القانونية والتنظيم، وإلى الاحتياجات الأكثر أهمية وإلحاحا لدى الإطارات، والتي تحدد دورهم كما هو ملاحظ من خلال تصرفاتهم وسلوكاتهم اليومية داخل المؤسسة وحتى خارج أوقات العمل.

### 3 – دوافع وأسباب اختيار الموضوع:

إن الواقع الحالي الذي انتهت إليه المؤسسات الصناعية بالجزائر، شكل عنصرا هاما دفعنا إلى اختيار موضوع هذه الدراسة ((دور الإطارات في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية بالجزائر))، 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 والموضوعي لدور القوى البشرية المؤهلة في تحقيق أهداف التنمية، وإنجاح المؤسسات الصناعية، هي أهم الأسباب التي دفعتنا على اختيار هذا الموضوع.

#### 4 – أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا لموضوع - دور الإطار في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية بالجزائر - إلى تحقيق هدفين رئيسيين، هما: هدف نظري، وهدف تطبيقي.

أ – الهدف النظري: ويتمثل خصوصا في عرض أهم وجهات نظر السوسيولوجيين، وأهم البحوث والدراسات حول موضوع دور الإطار في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية، وذلك للتوصل إلى نتائج وحقائق علمية، وكذا للكشف عن الأهمية القصوى والدور الهام الذي تلعبه فئة اجتماعية – مهنية تمتلك مؤهلات وقدرات معينة في إنجاز أهداف المؤسسة الصناعية، وتحقيق الفعالية الاقتصادية التي تمكن من تجسيد النتائج المرجوة من التحولات الاقتصادية الراهنة.

ب – الهدف التطبيقي: ويتمثل في تأهيلنا للقيام بدراسة ميدانية استقصائية حول دور الإطار 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 الإطار داخل هيكل المؤسسة العامة، بما يؤهلهم للقيام بدورهم الحقيقي والفعال لولوج التحولات الاقتصادية الجارية بثقة أكبر، وتحكم أحسن في مقومات النجاح والتطور.

#### 5 – تحديد المفاهيم:

إن أولى خطوات البحث السوسيولوجي هو ضبط وتحديد المفاهيم الإجرائية التي تشكل صلب الموضوع المراد دراسته، والمفاتيح الأساسية التي تتحكم فيه، ليتسنى للباحث توحيد جهوده، وجمع معلوماته التي تخدم الموضوع، وعدم الوقوع في الخلط بين المفاهيم والتعريفات، وكلما كان تحديد المفهوم دقيقا وواضحا، كلما ساعد ذلك على التحكم في الدراسة والبحث، والوصول إلى نتائج أفضل، وحصر

الجهود كلها في إطار المقاصد الحقيقية التي نبغي التطرق إليها من خلال تعرضنا لكل المفاهيم المطروحة في البحث.

### أ – الدور:

يعتبر مفهوم الدور (Rôle) من المفاهيم المحورية لفهم النتائج والآثار، وكذلك مكونات البناء الاجتماعي، فالدور "هو الوظيفة، أي أنه السلوك الذي يقوم به الجزء من أجل الكل، وأنماط العلاقات بين الأدوار الشخصية هي جوهر البناء الاجتماعي، وبالمثل فإن أنماط العلاقات بين النظم الاجتماعية هي المفهوم الشامل لبناء المجتمع". (1).

ويعرفه معجم علم الاجتماع لمؤلفه "دينكن ميتشيل"، على أنه السلوك المتوقع من شاغل أو لاعب المركز الاجتماعي، والمركز الاجتماعي هو العلاقة أو الإشارة التي تحدد طبيعة الدور الاجتماعي، مما يدل على أن هناك علاقة وثيقة بين الدور الاجتماعي والمركز الاجتماعي، فالمركز الاجتماعي للطبيب يحدد طبيعة تصرفاته المتوقعة، أو دوره الاجتماعي، أي النشاطات والفعاليات التي يقوم بها بعد شغله لمركزه الوظيفي، إذن، تعريف المركز الاجتماعي يتطلب تحديد الصفات الأساسية لسلوكية شاغل الدور الاجتماعي مهما كان هذا الدور. (2).

وإذا نظرنا من زاوية البناء الاجتماعي، وجدنا أن الدور وضع اجتماعي ترتبط به مجموعة من الخصائص الشخصية، ومجموعة من ضروب النشاط التي يعزو إليها القائم بها والمجتمع معا قيمة معينة.

أما إذا نظرنا من زاوية التفاعل الاجتماعي، فالدور سياق مؤلف من مجموعة من الأفعال المكتسبة، يؤديها شخص في موقف تفاعل اجتماعي. ولا بد من التفرقة بين مجموع الخدمات التي يضطلع بها الدور في الجماعة،

---

(1) محمد علي محمد: تاريخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية 1978، ص443.

(2) معجم العلوم الاجتماعية – نخبة من الأساتذة –، الهيئة المصرية العامة والعرب المختصين، 1975.

وبين ما يقوم وراء هذا الدور من دوافع معينة لدى القائم به، والمهم من وجهة نظر الجماعة هو "مجموع الخدمات"، والمهم من وجهة نظر الفرد هو الدوافع وكيف أنها تجد ما يرضيها من خلال دوره، ويعتمد دور الفرد في الجماعة على أدوار الآخرين فيها، بحيث نجده يتغير تبعاً لحدوث أي تغير فيها. إن كل هذه التعريفات توضح لنا بأن الدور، هو الأداء والوظيفة والعلاقة التي تربط الفرد بالمحيط، سواء كان هذا المحيط شخص، أو منظمة، أو هيئة، أو مؤسسة، ولا يمكننا أن نكون دقيقين أكثر في ضبط مصطلح أو مفهوم الدور، بدون أن نحدده من خلال المؤشرات التالية:

\* الإشراف: تلعب القيادة والوظائف الإشرافية دوراً هاماً في تأدية العمل ونوعيته، لدرجة أن مدى فعالية كل مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى توفر إطارات مشرفة، قادرة وذات كفاءة عالية، تقوم بتنظيم العمل، وتوزيع الأدوار، ثم توجيه العمال إلى الطرق المناسبة أثناء تأدية العمل، والتدخل إذا اقتضى الأمر لتعديل سلوكياتهم وآدائهم.

ويعتبر الإطار المحرك الفعال في العملية الإنتاجية، لأن دوره لا يقتصر على تأدية مهام تقنية أو إدارية فحسب، بل يتعدى إلى أبعد من ذلك، فهو العامل، المنسق، المدرب، والمشرف في آن واحد. (1).

فالإشراف هو "إثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، والقيام بتصويب أخطائه، ونقله إلى عمل آخر أكثر صلاحية له، وإشاعة الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية، كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة، حتى يهيئ لكل فرد أن يؤدي عمله بمهارة ودقة وحماس وشمول". (2).

---

(1) الطيب بوسافل: تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز — منطقة عنابة —، لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، غير منشورة، 1994، ص 77.

(2) حسين رشدي التاودي ومصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، القاهرة،

وهو أيضا "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا ولنموا وليطوروا وليحسنوا من مهاراتهم، بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم، بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة". (1).

إن هذا التعريف الأخير يقدم لنا بالضبط المفهوم الذي نبغيه نحن في دراستنا هذه لدور الإطارات، فهم المشرفون في الأساس الذين يؤدون وظائف التعليم، والتطوير، والتحسين لمرؤوسيههم، وبالتالي فإننا نعد الإشراف كمؤشر أساسي من مؤشرات الدور الذي يشكل لنا أهم متغير نقوم بدراسته في هذا البحث.

### \* التسيير:

هو عملية تنظيم وتنسيق الجهود المبذولة، هادفة وراء ذلك خلق جو ملائم للأهداف المسطرة في إنجاز المهمة التي تقوم بها المؤسسة الصناعية، والتسيير حسب رأي دشر، هو "الطريقة التي يتم بها دمج هذه الثروات غير المنتظمة في نظام شامل من أجل تحقيق أهداف معينة". (2).

وهناك من يعرف التسيير على أنه "تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات المالية والمعنوية والتقنية والتجارية". (3).

إن الإطارات المسيرة، بموجب هذا التعريف، يعتبرون المسؤولين الأوائل عند اتخاذهم لمختلف القرارات داخل المؤسسة الصناعية، سواء كانت هذه القرارات مالية، أو تقنية، أي في كيفية تسيير العملية الإنتاجية أو التجارية، وإن نجاح أو فشل الوحدة يتوقف أساسا على مسؤولية هؤلاء الإطارات المسيرة، ولذلك

---

(1) فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة: القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، القاهرة 1966، ص 16 و 17.

Richard.A.Jhonson : Théorie Conception et Gestion Introduction, (2)  
Edition RSM, 1985, P150

(3) نفس المرجع، ص 150

كان لزاما علينا أن نتخذ من تسيير الإطارات كوظيفة هامة وأساسية من وظائفهم، مؤشرا على الدور الذي يقومون به داخل المؤسسة الصناعية، بمعنى أنه لدراسة دور الإطارات في تحقيق الفعالية المرجوة، علينا أن ندرس مساهمتهم الحقيقية في التسيير العام للمؤسسة التي يشتغلون بها، هل يملكون حقا سلطة التسيير داخل مؤسستهم، مثلما تنص على ذلك القوانين، ومتطلبات وضعهم المهني والوظيفي، أم أنهم يعانون التهميش، وفقدان السلطة والقدرة على فرض رؤاهم، وتميرر تصوراتهم، وممارسة نشاطهم بصفة عادية، بما يؤثر ذلك على أداء دورهم كما ينبغي، وبالتالي على فعاليتهم وفعالية المؤسسة التي ينتمون إليها؟

### \* المشاركة في اتخاذ القرارات:

لا يمكن لأي إطار، في أي مستوى كان، أن يمارس مهامه كاملة داخل أية منشأة صناعية، بما يساهم قدر الإمكان – إنطلاقا من كفاءته وخبرته وأهليته وشهادته العلمية المعترف بها – والتي أهله ليكون ضمن فئة مهنية اجتماعية تسمى الإطارات، في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، بمعنى تحقيق الفعالية المرجوة، ما لم يكن متمتعا بقدر معين من السلطة التي تؤهله لاتخاذ القرارات التي يراها صائبة ومفيدة لمؤسسته، أو على الأقل المشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية التي تهتم العمل خاصة والمؤسسة عامة.

إن ممارسة الإطارات لحقهم الطبيعي والقانوني في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الصناعية التي يشتغلون بها، هو أحد أهم مظاهر أداء الدور المنوط بهم مهنيا وقانونيا واقتصاديا، ولا يمكن لنا ونحن نبحث في دور الإطارات في تحقيق الفعالية للمؤسسة الصناعية، أن نحدد طبيعة وسمات وتأثيرات هذا الدور على تحقيق الفعالية، دون أن ندرس وضعية هؤلاء الإطارات إزاء سلطة اتخاذ القرار، أو المشاركة فيه داخل مؤسستهم، ولذلك اتخذنا من المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للإطارات، مؤشرا جديرا بالدراسة والفحص والتحليل، لأنه سيسمح لنا بإيجاد العلاقة السببية التي تربط دور الإطارات في المؤسسة الصناعية التي يشتغلون بها بالفعالية التي هي الهدف الأساسي للإطارات والمؤسسة عامة.

إننا سنركز في فصول بحثنا القادمة، سواء النظرية أو التجريبية، على دراسة وتحليل كل هذه المؤشرات الثلاثة للدور (الإشراف – التسيير – المشاركة في اتخاذ القرارات)، حتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية الكبيرة التي شكلت محور بحثنا هذا.

### ب – الإطارات:

قبل إعطاء أي تعريف للإطارات، تجدر الإشارة إلى أن هناك إطارات قيادية، وإطارات مسيرة، والفرق بين هذين النوعين من الإطارات واضح، حيث تقوم الإطارات المسيرة بتنفيذ القرارات التي تصدر عن الإطارات القيادية، وهم أكثرية مقارنة بالعدد القليل للإطارات القيادية، فضلا عن هذا، فإن كلمة أو مقولة الإطار، توجد في عدة تعابير، لنلاحظ أولا حينما نتكلم عن الإطارات والتأطير، أننا نتحدث أيضا عن إطار في مؤسسة، إطار عالي، إطار تطبيقي، إطار تصور، إطار تنفيذ، وأيضا إطار نقابي، وحتى إطار هكذا فقط.

هذه القائمة المتضمنة إمكانيات استعمال المصطلح، ليست بالتأكيد عفوية أو عشوائية أو مبالغ فيها، لكننا نريد خاصة توضيح من خلال هذا، تنوع استعمال هذا المصطلح وإحدى الصعوبات الأولى التي تقف حائلا أمام إعطائه المحتوى الدقيق، وكذا صياغة مقاييس التحديد الشامل التي بوسعها التكفل بكل خاصية لهذا التنوع في استعمال المصطلح.

"الإطارات هم أفراد يمارسون مهام الإدارة، التنظيم والمراقبة داخل مؤسسة أو إدارة". (1).

من خلال هذا التعريف، نجد أن الإطارات هم أشخاص يعملون على تنظيم العمل وإدارته، أو مراقبته داخل مؤسسة أو إدارة مقابل أجر.

يقول بول آلبول: "لا يوجد تعريف مطابق لكلمة إطار، لكن يمكن القول بأنه ذلك الشخص الذي يوحي بتحديد وكبح أولئك الذين يشرف عليهم أو على آدائهم". (1).

أما القانون الأساسي للعامل، فيعرف الإطارات "على أنهم العمال المثبتون في المناصب العليا للمؤسسة المستخدمة ضمن إطار التنظيم والهيكل الأساسية". (2). وجاء في القاموس الموسوعي "كيللي" أن كلمة الإطارات تطلق داخل منشأة عمومية، أو مؤسسة صناعية أو تجارية على جميع الإداريين، رؤساء المصالح، المهندسين، أعوان التحكم، والمشرفين الذين يؤطرون عمالا أو موظفين". (3). أما قاموس اللغة الفرنسية، فقد جاء تعريف الإطار على أنه عضو من العمال الممارسين لوظائف ومهام الإدارة أو الإشراف داخل مؤسسة أو إدارة، له الحق في منحة التقاعد الخاصة بالإطارات". (4).

في حين جاء في قاموس "لاروس الصغير" أن الإطار هو "أجير يمارس مهام الإدارة، التصور، أو الإشراف والرقابة في مؤسسة معينة، ويستفيد من قانون خاص". (5).

وتقاديا لكل لبس أو عدم دقة في التعاريف السابقة، حاولنا الجمع بينها وإعطاء التعريف الإجرائي التالي: "الإطارات هم الأشخاص المثبتون في المناصب العليا داخل المؤسسة، حيث يقومون بدور الرقابة والتنظيم والإشراف وإدارة العمل في المؤسسة".

---

1) Paul Alboul : Les problèmes humaines de l'entreprise, Doundo, Paris, 1945, P127

(2) القانون العام للعامل الجزائري المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 1979.

3) Dictionnaire Encyclopédique Quillet, P995

4) Larousse de la langue française, Paris-Match, Paris, 1968, P250

5) Le petit Larousse Illustré, Paris, 1995, P172

### ج - الفعالية:

عادة ما ينظر إلى مصطلح الفعالية من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة، وبأنه أقل فعالية إذا لم يحققها بالشكل المطلوب، أو حقق جزء منها فقط، بينما يوصف بأنه غير فعال بالمرّة، إذا لم يستطع كلية تحقيقها.

إنطلاقاً من هذا المعنى المعطى لمفهوم الفعالية، يمكننا أن نفرق بينها وبين الكفاءة، فنقول أن الفعالية هي: "استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة، أي أنها تختص ببلوغ النتائج" (1)، بينما الكفاءة ترتبط بالوسيلة التي اتبعت في الوصول إلى هذه النتائج.

ونشير هنا إلى أن العلاقة الموجودة بين الكفاءة والفعالية ليست دائماً إيجابية، بل قد تأخذان اتجاهين متعاكسين، بمعنى أن المؤسسة التي تتميز بالفعالية في تحقيق الأهداف، لا يعني بالضرورة أنها تتسم بالكفاءة في استخدام مواردها، والعكس أيضاً صحيح، أي أنها قد تتميز بالكفاءة دون الفعالية. إذن، نستنتج مما سبق أنه قد تتوفر الكفاءة والفعالية في مؤسسة ما، وقد لا توجدان سوياً.

وتجدر الإشارة إلى أن منهج النظم ينظر إلى الفعالية من زاوية أشمل وأوسع، فيأخذ في حسابه الأداء الكلي للمنظمة، فتتضمن الفعالية في إطار هذا المنهج كلا من تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المسطرة والمطلوبة واستغلال الموارد في سبيل تحصيل هذه النتائج.

— الفعالية هي درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

---

(1) علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة السعودية، مطابع الإدارة العامة، 1984،

— الفعالية هي متغير تابع يتحدث بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة، هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة. (1).

— فعالية المنظمة (المؤسسة) تتضمن درجة ومدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، هذه الأهداف لا تقتصر على تحقيق هدف الكفاءة، بل يتعداه إلى أهداف البقاء والنمو والمرونة والتكيف، أي أنها تشمل كل من الأهداف الاستراتيجية (الأهداف طويلة المدى)، والأهداف التكتيكية (الأهداف قصيرة المدى). (2).

إن كل هذه التعاريف تصل بنا إلى وضع تعريف إجرائي للفعالية، فنقول بأن الفعالية إنما هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وهذه الأهداف تشكل بالنسبة لنا في بحثنا هذا جملة المؤشرات الدالة على الفعالية، ويمكن تلخيص هذه المؤشرات التي من خلالها نقيس مدى وحجم الفعالية فيما يلي: الإنتاج — الإنتاجية — الروح المعنوية — الرضا الوظيفي.

#### د — المؤسسة الصناعية:

هناك اختلاف واضح بين العلماء والباحثين في تعريفهم للمؤسسة الاقتصادية، فمنهم من عرفها من الناحية الاقتصادية، ومنهم من عرفها من الناحية الاجتماعية، ومنهم من عرفها من الناحية القانونية، لذلك يمكننا أن نعرض التعريفات التالية كنماذج لما قدمه العلماء من تعريفات للمؤسسة الصناعية.

\* تعرف المؤسسة الصناعية أنها "ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة". (3).

- 
- (1) عايده سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي 1985، ص 434
- (2) عايده سيد خطاب: مرجع سابق، ص 35
- (3) محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ((سلسلة على الاجتماع المعاصر)) (د.ط)، دار الكتب الجامعية، القاهرة، مصر 1975، ص 221

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن المؤسسة الصناعية تمثل شكلا من أشكال التنظيم، أو كما يسميه البعض ((نظام))، تتصهر فيه العناصر الاقتصادية والتقنية والقانونية والاجتماعية في وحدة واحدة، لا يمكن لأي تحليل موضوعي أن يتجاهل هذه الوحدة المتكاملة.

\* كما تعرف أيضا بأنها "وحدات تقام وفقا لنموذج بنائي معين في تحقيق أهدافا محددة". (1).

\* وأخيرا تعرف أنها "تركيب بيروقراطي وظيفي، يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم، حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أتوقراطي، يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية". (2).

وبتحليل هذه التعريفات التي لا تخرج سائر التعريفات عن إطارها، نجد أن العلماء ينظرون إلى المؤسسة الصناعية على أنها أنساق اجتماعية تحتوي على أنساق فرعية منها: نسق السلطة، الإدارة والمكانة، ومن جهة أخرى أنساق جزئية بالنسبة للنسق الاجتماعي العام، الذي يشمل النسق الاقتصادي والثقافي والسياسي وغيره.

وبإمكاننا من خلال كل هذه التعاريف والنظريات، أن نقدم تعريفا إجرائيا للمؤسسة الصناعية، يلائم ما تصبو إليه هذه الدراسة، فالمؤسسة الصناعية هي "وحدة إجتماعية، إقتصادية، فنية، تقام بطريقة مقصودة في مكان يضم مجموعة

---

(1) باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون (د.ط)، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر (د.ن)، ص11.

(2) فريد راغف ومحمد النجار: السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، الطبعة الأولى،

من الأفراد والمواد والطاقة والآلات وقدر من المال وأسلوب أو مجموعة من الأساليب، التي من أجل تحقيق أهداف معينة، تتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق تلك الأهداف".

وبناء على ما تقدم، يمكننا أن نحدد خصائص المؤسسة الصناعية فيما يلي:

— العمدية: حيث أن المؤسسة الصناعية تقام بطريقة متعمدة مقصودة.

— الأهداف: فلكل مؤسسة أهداف، ويجب أن تكون واضحة ومحددة بطريقة واقعية.

— تقسيم العمل: الذي يفترضه العمل الجماعي في المؤسسة الصناعية الحديثة، حيث توزع المهام والأدوار على الأفراد حسب اختصاصاتهم المختلفة.

— التنسيق: ذلك أن تقسيم الأعمال يقتضي نظاما معيناً للتنسيق بينها، بحيث يمكن تحقيق التكامل بين مختلف أجزاء وأقسام المؤسسة، من أجل الحفاظ على تحقيق الأهداف المسطرة.

— السلطة: والتي بها يمكن تجنب الفوضى والاضطراب، وتكون هذه السلطة موزعة على أفراد يحتلون مراكز معينة في الجهاز الإداري (الإطارات)، وتخول لمن يمتلكونها حق التوجيه والمراقبة والتقييم لمن هم دونهم في المستوى الإداري.

— المكافآت: ذلك أن الأفراد العاملين في المؤسسة، إنما تدفعهم حاجاتهم إلى العمل، لذا كان لزاماً أن تحدد بطريقة مدروسة المكافآت التي تعطى لكل فرد.

## 6 – الدراسات السابقة:

يرى المختصون في الدراسات المنهجية، أن الدراسات السابقة من شأنها أن تزود الباحث برؤية واقعية ومنهجية حول موضوع دراسته، الأمر الذي يتيح له الفرصة لمعالجة الظاهرة البحثية في علاقتها بالتراث النظري السابق، وعلى هذا الأساس، فإننا نحاول في هذا المحور التطرق لأبرز الدراسات الميدانية ذات الارتباط الوثيق بموضوع دراستنا، أو بالأحرى ذات الارتباط الوثيق بالمتغيرات العديدة للدراسة، وبالأخص متغيرات الإشراف والسلطة واتخاذ القرارات، باعتبارها المؤشرات القوية والواضحة لدور الإطارات موضوع بحثنا، وهذا، لأننا صادفنا واقعا صعبا في مجال العثور على دراسات أمبريقية سابقة تناولت مباشرة وفي الصميم دور الإطارات هكذا في تحقيق الفعالية للمؤسسة الصناعية.

إن تركيزنا على الدراسات النظرية والميدانية ذات الصلة المباشرة بمؤشرات الإشراف واتخاذ القرار، من شأنها أن تمكننا من معالجة موضوعنا رهن البحث، حتى يتسنى للجميع معرفة موقع هذه الدراسة من الدراسات الأخرى، علما بأن طريقة عرض الدراسات الأمبريقية السابقة كانت بتصنيفها وفقا للمتغيرات الرئيسية والتساؤلات الكبرى التي طرحناها في الدراسة.

### أ – دراسات الإشراف:

لقد بينا سابقا بأن القيادة والوظائف الإشرافية تلعب دورا هاما في تأدية العمل ونوعيته، لدرجة أن مدى فعالية كل مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على مدى توفر إطارات مشرفة، قادرة وذات كفاءة عالية، تقوم بتنظيم العمل، وتوزيع الأدوار، ثم توجيه العمال إلى الطرق المناسبة أثناء تأدية العمل، كما أوضحنا أن الإطار يعتبر المحرك الفعال في العملية الإنتاجية، لأن دوره لا يقتصر على تأدية مهمات تقنية أو إدارية فحسب، بل يتعدى إلى أبعد من ذلك، فهو العامل، المنسق، المدرب، والمشرف في آن واحد.

### \* تجربة هاوثورن:

إن أول دراسة في مجال الإشراف، هي دراسة هاوثورن، أين أجرى العالم إلتون مايو تجارب عديدة حول أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاجية في شركة "ويسترن إيكتريك" في مصانع "هاوثورن"، وقد كانت مراحل تجربته كالآتي:

أ – المرحلة الأولى: وضعت ست فتيات في حجرة لتكوين الأسلاك بعد شرح أهداف التجربة، وطلب منهن العمل بطريقة عادية دون زيادة في السرعة، ودامت هذه التجربة 26 شهرا، حيث وصلت إلى النتائج التالية:

1 – زيادة الإنتاج ترجع أساسا إلى تحسين ظروف العمل، وإلى تبسيط العمل نفسه.

2 – إدخال فترات الراحة، وتخفيض ساعات العمل أدى إلى ارتفاع العائدات، وأنقص الروتين اليومي.

ب – المرحلة الثانية: تمت في هذه المرحلة دراسة القيادة ودرجة الرضا عن العمل، كما توصلت إلى نتيجة هامة تتمثل في أهمية العلاقات الإنسانية.

ج – المرحلة الثالثة: توصل في هذه المرحلة إلى عامل مهم، حيث أن العاملات اللاتي وضعن في غرفة الاختبار قد اعتبرن الإشراف من الأسباب الرئيسية لزيادة الإنتاج، ففسرت سلوكياتهن بالمعاملة الحسنة للمشرفين.

إن تجارب هاوثورن قد أشارت إلى أهمية الإشراف التديمي وتأثيره الإيجابي على أداء ومعنوية الأفراد.

إن ما يهمننا من سرد هذه الدراسة، هو أن الإشراف كمؤشر قوي على الدور الذي يؤديه الإطار في المؤسسة الصناعية، يعتبر عاملا رئيسيا من عوامل زيادة الفعالية بالنسبة للمؤسسة، فالمهام الإشرافية الناجحة التي يؤديها الإطار – متى سمح لهم بذلك – من شأنها أن تحقق الأهداف المنتظرة للمؤسسة الصناعية العامة، وهذا ما سنتأكد منه لاحقا في القسم الميداني.

### \* تجارب ليبيت وهوايت:

قامت هذه التجارب بإنشاء أندية للأطفال في سن العاشرة، وإخضاعهم لأنواع مختلفة من القيادة على فترات متباينة، وتم تقسيم الأطفال بعد ذلك إلى فريقين، فوضع الفريق الأول تحت قيادة ديكتاتورية، بينما وضع الثاني تحت قيادة ديمقراطية، وطلب من قائد المجموعة الأولى أن يتصرف بالطريقة الآتية:

- 1 – بأن يقوم بوضع سياسة العمل.
- 2 – بأن يملئ خطوات العمل وأساليبه دون استشارة الأولاد.
- 3 – بأن يملئ خطوات العمل الواحدة تلو الأخرى، دون أن يعرف الأولاد الخطوة الثانية.

- 4 – بأن يوزع المسؤوليات دون استشارة الأطفال.
  - 5 – بأن لا يقوم بتكوين علاقات شخصية مع الأطفال.
- أما قائد المجموعة الثانية، فطلب منه أن يتصرف بالطريقة التالية:
- 1 – الجماعة هي التي تقرر سياسة العمل.
  - 2 – يناقش القائد طريقة العمل مع المجموعة ككل.
  - 3 – في النواحي الفنية يقترح القائد البدائل، ويترك الجماعة تختار الطريقة المناسبة.

- 4 – كما تقوم الجماعة بتوزيع المسؤوليات.
- ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- 1 – تفضيل الأطفال المطلق للقائد الديمقراطي.
  - 2 – امتاز أعضاء الفريق الثاني بالتعاون وقبولهم لبعضهم البعض.
  - 3 – قلت الاقتراحات البناءة في الفريق الأول عنها في الفريق الثاني.
- من خلال كل هذا، نستخلص نتيجة أساسية، أن الجو الديمقراطي يخلق جماعة أكثر تعاوناً وأكثر فعالية وإيجابية، ومعنى هذا أن الإطارات المسيرة إذا ما توفر لها الجو المناسب لممارسة أعمالهم وفق ما تعلموه وما تحصلوا عليه من

كفاءة وخبرة وأهلية، فإن دورهم في المؤسسة سيكون فعالاً، وسيؤدي إلى نتائج أكثر من متوقعة في مجال الإنتاج وتعميق الشعور بالرضا الوظيفي، وارتفاع الروح المعنوية.

### \* دراسات جامعة أوهايو:

قامت دراسات جامعة أوهايو على فكرتين رئيسيتين هما:

- 1 – أن هناك فارقا كبيرا بين لفظي القيادة، والقيادة الفعالة.
  - 2 – أن توصيف القيادة وتقييمها يجب دراستها كل على حدة، لأنه من المنطقي ألا نبدأ بتقسيم شيء إلا بعد وصفه.
- عمل الباحثون في هذه الدراسة على تفادي فكرة أن مجرد الكلام عن القيادة، معناه الرشيدة الحكيمة بالضرورة، وإنما درسوها بغض النظر عما إذا كانت رشيدة أو لا، وتبنت هذه الدراسة مجموعة من الأبعاد، تمثلت في التكامل والتنظيم والتسلط والتقدير والإنتاج، لكن بالرغم من ذلك، فقد تبلورت النتائج النهائية في ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة هي:

- 1 – البعد الأول للسلوك القيادي: وهو الحفاظ على الجماعة، ويرمز إلى ذلك السلوك القيادي الذي يهدف إلى قبول المرؤوسين لرئيسهم وإدراكهم بأنه إنسان طيب.
  - 2 – البعد الثاني: هو تحقيق الأهداف الموضوعية ويرمز إلى السلوك القيادي المرتبط بالأهداف والإنتاجية للجماعة وضرورة العمل على تحقيقها.
  - 3 – البعد الثالث: هو التفاعل، ويرمز إلى السلوك القيادي الذي يساعد كل فرد من أفراد الجماعة على معرفة وظيفته وعلاقتها بباقي الوظائف.
- وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها أوضحت أهمية دراسة سلوك المشرفين (الإطارات)، وأهمية توجيهات العمل، وحاجات الأفراد في تقسيم السلوك القيادي، كما أشارت إلى أن النمط القيادي الفعال، هو ذلك النمط الذي يتميز بالأبعاد الثلاثة السابقة الذكر.

إن الأدوار التي يفترض أن تقوم بها الإطارات المسيرة، لا يمكن أن تخرج — في نظرنا — عن إطار الإشراف الجيد، والتوجيه وحسن التسيير وإتقان استغلال الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الفعالية المرجوة، والتي لا تخرج بدورها عن إطار زيادة الإنتاج والإنتاجية، وشعور العمال والإطارات أنفسهم بالرضا المهني والروح المعنوية المرتفعة.

### \* دراسة جامعة ميتشيغان:

إننا نتناول هذه الدراسة لأنها تخص متغير أساسي في دراستنا هو العلاقة بين الإشراف كمظهر من مظاهر الدور الذي يلعبه الإطارات في المؤسسة الصناعية، والإنتاجية، والتي هي مؤشر واضح من مؤشرات الفعالية. لقد اهتمت دراسة جامعة ميتشيغان بتحديد المبادئ التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الجماعة، مستخدمة في ذلك الوسائل العلمية لتحديد قيم كمية لدرجة الإدراك، والاتجاهات النفسية للعمال والمشرفين (الإطارات)، ثم ربط هذه المتغيرات بمعايير الأداء، وقد تم في هذه الدراسة تقسيم جماعات العمل إلى قسمين:

\* جماعات ذات إنتاجية عالية.

\* جماعات ذات إنتاجية منخفضة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة كانوا يتصفون بالآتي:

- 1 — الإشراف عام وغير مباشر على المشرفين أنفسهم.
  - 2 — الرضا التام على مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها.
  - 3 — تأخذ عملية الإشراف نسبة مرتفعة من وقت عملهم.
  - 4 — الإشراف العام على مرؤوسيه دون التدخل في التفاصيل.
  - 5 — الاهتمام بمرؤوسيهم واضح، ويأتي في المكانة الأولى.
- هذا، ولقد وصلت دراسات جامعة ميتشيغان إلى النتائج التالية:

- 1 – هناك بعدان أساسيان للقيادة أو الإشراف، وهما الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالمرؤوسين.
  - 2 – أكثر الرؤساء فعالية ونجاحا هم أولئك الذين يجمعون ويوفقون بين البعدين السابقين.
  - 3 – الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيهـم ولا يهتمون بالإنتاج، أو العكس، تقل درجة فاعليتهم إلى حد بعيد.
- إن هذه الدراسة بينت لنا بوضوح تام بأن الإطارات الذين هم المشرفون، يستطيعون أن يحققوا الفعالية المطلوبة لعملهم ولمؤسستهم، حينما يكون اهتمامهم منصبا على ضرورة رفع الإنتاج (تحقيق الفعالية)، وفي نفس الوقت الاهتمام بمرؤوسيهـم (زيادة روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بالرضا الوظيفي والمهني).
- ولعل هذا ما سنحاول تبيانه بدقة، من خلال تجربتنا الميدانية على مؤشر الإشراف كدور من أدوار الإطارات، وتحقيق الفعالية كهدف أساسي من أهداف المؤسسة الصناعية بالجزائر.

#### \* دراسة الباحث يوسف عنصر:

على صعيد الدراسات الميدانية التي أجريت حديثا على المؤسسة الصناعية في الجزائر حول الإشراف وأثره على الإنتاج، لا يمكن أن نمر دون التطرق إلى دراسة الباحث والأستاذ الجامعي الجزائري يوسف عنصر حول الإشراف في الخط الأول وآثاره على الإنتاج، وهي دراسة أجراها بالشركة الوطنية للغزل والنسيج بقسنطينة، حيث أراد الباحث أن يعرف أثر الإشراف على الإنتاج والإنتاجية، منطلقا من التساؤلات التالية:

- 1 – أي نوع من الإشراف يوجد في المصنع الجزائري مجال الدراسة؟
- 2 – هل هو نفسي اجتماعي، أم اقتصادي فني؟ أم أن له سمات خاصة، وما هي؟
- 3 – ما هي طبيعة الإشراف في المصنع مجال الدراسة، وما هي العوامل الإشرافية التي تساهم في زيادة أو تدهور الإنتاج؟

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1 - أن الإشراف المعمول به في المصنع مجال الدراسة هو إشراف اقتصادي فني، بمعنى أنه إشراف موجه للعمل والإنتاج بالدرجة الأولى.
- 2 - أن الإشراف المعمول به في المصنع مجال الدراسة ميال للتركيز على العمل والإنتاج، ولكنه لا يهمل العمال والعلاقات الإنسانية.
- 3 - أن الإشراف المتمركز على العمل يساهم في تقوية ولاء العمال لعملمهم.
- 4 - أن الإشراف المتمركز على العمل يساهم في خلق الظروف المؤدية إلى زيادة الإنتاج.

5 - أن الإشراف المعمول به على الرغم مما له من مميزات إيجابية، إلا أنه يفنقر إلى مهمة يعتقد الباحث أنها أساسية، وهي المهمة التعليمية، حيث أن المشرفين لا يقومون بتعليم المرؤوسين أفكارا جديدة عن العمل الذي يقومون به، كما أنهم لا يطلبون من العمال استخدام طرق جديدة للعمل.

إن هذه الدراسة توضح لنا بأن الإشراف كمؤشر من مؤشرات الدور الذي تلعبه الإطارات في المؤسسة، له دور مهم في زيادة الإنتاج وتحسين أداء العمال، بمعنى تحقيق الفعالية، ولعل هذا ما سنحاول التحقق منه تجريبيا فيما سيلي من فصول دراستنا هذه.

إن كل الدراسات الأميركية السابقة التي ذكرناها آنفا حول الإشراف كمؤشر من مؤشرات الدور، وعلاقته بتحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة الصناعية، لها علاقة وثيقة مع موضوع دراستنا، وسنبين لاحقا أوجه الاستفادة منها في مجال بحثنا نظريا وميدانيا، ولكن قبل هذا، لزام علينا أن نتطرق أيضا إلى بعض الدراسات الميدانية السابقة التي تناولت المؤشر الثاني من مؤشرات الدور التي وضعناها في دراستنا، ألا وهو ممارسة الإطارات المسيرة لسلطة اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية العمومية، أو على الأقل المشاركة في اتخاذها، كمظهر من مظاهر أداء الدور المنوط بهم تنظيميا وقانونيا ومهنيا، مع الإشارة إلى أننا سنقتصر على دراسة غربية مهمة في هذا المجال، على اعتبار أن التراث

النظري العربي عامة والجزائري بالخصوص، يشكو بعض النقص في هذا المجال.

### ب – نظرية اتخاذ القرارات:

صاحب هذه النظرية هربرت سيمون الأستاذ السابق بجامعة شيكاغو الأمريكية، وعضو الجمعية الدولية لمديري المدن، والحاصل على جائزة نوبل في الاقتصاد.

يؤكد سيمون أن جميع العمليات التنظيمية تتمحور حول عملية اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، منتقدا المدرسة الكلاسيكية في التنظيم، إذ يرى أن مبادئ التنظيم التي جاءت بها غامضة ومتناقضة.

ركز سيمون على العلاقات والاتصالات بين العمال، ومدى تفاعلها داخل التنظيم، ودرجة تأثير هذه العوامل على التكوين النفسي للعمال، مما يؤثر حتما على عملية اتخاذ القرارات، كما ركز بصفة خاصة على السلوك الإداري في نظريته التي يمكن أن نلخص مرتكزاتها ومحاورها الأساسية في:—

\* عنصر اتخاذ القرار: يتكون التنظيم من هيكل الاتصالات والعلاقات بين الأفراد، تقوم على أساس هرمي، بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين الذي يصبح مرحلة في تحقيق هدف آخر.

\* عنصر البيئة: عند اتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم.

\* عنصر الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود.

\* عنصر التخصص: يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، وأما الآخرون فيتولون تنفيذها.

\* عنصر التأثير: حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، لابد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، ولذلك يمارس التنظيم مؤثرات

معينة كالسلطة، وخلق الولاء، والاتصال، والتدريب، ووضع المعايير، والكفاءة، وغيرها.

\* عنصر التوازن: إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه، والمساهمات التي يحصل عليها في المقابل.

بالتمعن الدقيق لعناصر هذه النظرية، نخلص إلى أن هذه الأخيرة تحاول دراسة ما يحدث للفرد حينما يقرر المشاركة والعمل في التنظيم، فتكشف عن القيود التنظيمية التي تسلط على الفرد حين يريد إصدار قراره، تلك القيود – بحسب سيمون – تفرضها ضرورة التنسيق بين القرارات والنشاطات التي يؤديها الأفراد، كما أظهرت نظرية سيمون أن هذه القيود ما هي إلا ميكانيزمات يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية، حتى يجعلها تصب في بحر السياسة العامة له، حيث هناك أربع عوامل تؤثر في صنع القرار وتحديد طبيعته.

إن هيربرت سيمون يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة، أي أن المدير في التنظيم عندما يتخذ القرار، لابد عليه من اتخاذه على أساس المعلومات المتوافرة لديه، وبما أن طاقته وإمكانياته محدودة، فهو لا يستطيع معرفة كل شيء، ومن ثم قراراته تتصف بالرشد المحدود.

واستناداً لفهم سيمون لعملية اتخاذ القرارات، فإن الإسهام والمكافأة وضرورة التوازن بينهما داخل التنظيم، يعتمد على محك ذاتي يستعين به الفرد في تقويم موقفه ووضعه.

فبناء على هذا، يرى سيمون بأن عدم إحساس الأفراد بالرضا والإشباع، يفضي تدريجياً لتدني مستوى طموحاتهم، مما يؤدي في المدى البعيد إلى انخفاض مستوى رضاهم الوظيفي على مستوى التنظيم، لذا فانتفاء أعضاء التنظيم له وولائهم يبقى مرهوناً بمدى المكافآت التي يحصلون عليها، والتي يجب أن تعادل أو تكبر في قيمتها عن الإسهام الذي يقدمونه.

إن الملاحظ على رؤية وتصور سيمون لمتغيرات الرقابة التنظيمية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات، هي أنها تتصف بالتصور الهيراركي، أي كل قرار

يحدث في مستوى أدنى ينصب على أهداف يحددها قرار يحدث في المستوى الأعلى منه، لكن الجديد الذي قدمه سيمون هو أنه قبل مباشرة عملية اتخاذ قرار معين، لابد من مراعاة والأخذ في الحسبان مستوى رضا أعضاء التنظيم عليه، والقيمة المتوقعة منه، ولهذا الأمر بالذات أدخل لفظ القرار الأنسب أو المرضي، وتجنب لفظ القرار المثالي أو الأمثل، وبصفة أوضح يجب أن يكون القرار أكثر ملاءمة للعوامل والمتغيرات المحيطة بصنعه، أي أن سيمون في صياغته لمتغيرات الرقابة التنظيمية التي وظيفها لعملية اتخاذ القرارات الأنسب، قام بمراعاة البيئة الداخلية، بما فيها المرؤوسين ومستوى رضاهم وجميع الظروف الأخرى المحيطة بعملية اتخاذ القرارات.

لقد حاول سيمون من خلال هذا الطرح، أن يقدم لنا نظرية متكاملة عن المؤسسة، وعملية اتخاذ القرار هي بطبيعتها عملية مستمرة، متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة، وهذه الوظائف من تخطيط وتنظيم وإشراف ورقابة وتأطير لا يمكن أن توجد لوحدها، بل إن وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات، وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة (الإطارات) أن تأخذ مكانها، وعلى هذا فعلمية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع مستويات المؤسسة، ويقوم بها كل مشرف أو مدير، وهذا بطبيعة الحال يرتبط بموضوع دور الإطارات في تحقيق الفعالية للمؤسسة الصناعية الذي هو موضوع دراستنا.

إن سلطة اتخاذ القرار، أو المشاركة فيه، هي أحد أكبر وأهم مؤشرات الدور الذي تقوم به الإطارات أثناء تأدية وظائفها داخل المؤسسة، ولا يمكن لنا أن نفهم العلاقة بين السلطة في اتخاذ القرار أو المشاركة فيه كمؤشر للدور، وبين تحقيق الفعالية للمؤسسة، والفعالية هنا أشرنا عليها كذلك بالرضا الوظيفي، والروح المعنوية، والزيادة في الإنتاج — كما سيتبين لاحقاً — ما لم نستخلص أهم النتائج التي جاءت بها نظرية هيربرت سيمون حول عملية اتخاذ القرارات، ولذلك ارتكزنا كثيراً على هذه النظرية كدراسة أمبريقية سابقة، من أجل محاولة فهم دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية للمؤسسة الصناعية، من خلال تتبع سمات

وخصائص وتأثيرات سلطة الإطارات في اتخاذ القرارات ذات الصلة بتحقيق أهداف المؤسسة، بمعنى محاولة إبراز انه كلما كانت درجة مشاركة الإطارات المسيرة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة كبيرة، كلما كانت النتائج على مستوى الإنتاج والرضا الوظيفي والروح المعنوية كبيرة، والعكس صحيح.

من خلال عرضنا لهذه الدراسات الأمبريقية السابقة التي تناولت بالخصوص أهم مؤشرات الدور والفعالية اللذين هما أهم متغيرين في دراستنا الراهنة، ونقصد بالمؤشرات هنا الإشراف وعملية اتخاذ القرارات، وعلاقتها بالفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، والتي أشرنا عليها بالإنتاج والرضا الوظيفي والروح المعنوية داخل المؤسسة، حاولنا استخلاص أهم النقاط التي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا دور الإطارات في تحقيق الفعالية للمؤسسة الصناعية، حتى نستطيع على ضوءها أن نربط الجانب النظري بالميداني، وحتى نحاول الإجابة على التساؤلات المحورية التي طرحناها في الدراسة ميدانيا، لنستطيع المقارنة بين نتائج مختلف الدراسات، وما نتوصل إليه في دراستنا الراهنة.

## 7 – أسئلة الدراسة:

لقد حاولنا في دراستنا هذه، طرح العديد من الأسئلة التي تشكل مرتكزات البحث في دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية في الجزائر، وهذه الأسئلة هي:

أ – ما هي المساهمة الحقيقية والفعالية للإطارات في إنجاز أهداف المؤسسة الصناعية بالجزائر، هل يملكون حق الإشراف والتسيير، مثلما تنص عليه القوانين ومتطلبات وظيفتهم المهنية؟

ب – 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؟

ج – هل ثمة عوائق وعقبات تواجه الإطارات المسيرة في أماكن عملهم داخل المؤسسة الصناعية، وفي حياتهم الاجتماعية خارج المؤسسة، بما يؤثر على فعاليتهم المهنية والوظيفية؟

د – هل فعلا يتمتع الإطارات بسلطة معينة في المؤسسة، وما هي السمات الأساسية لدورهم؟

## 8 – فروض الدراسة ومؤشراتها:

إنطلاقاً من التساؤلات الرئيسية المذكورة أعلاه التي انطلق منها بحثنا هذا، والتي تهدف إلى تحديد الدور الذي تلعبه الإطارات المسيرة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة الصناعية بالجزائر، أو بالمصطلح الذي فضلنا اعتماده نحن منذ بداية الدراسة، ألا وهو الفعالية، حاولنا صياغة الفرضيتين الأساسيتين التاليتين:

### – الفرضية الأولى:

كلما توفرت فرص أكبر للإشراف المباشر، وحرية المبادرة، وسلطة اتخاذ القرار لدى الإطار المسير، كلما ساهم ذلك في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة.

ولاختبار هذه الفرضية، حددت المؤشرات التالية:

أ – التركيز على المهام الفعلية والحقيقية التي تمارسها الإطارات المسيرة، وبالأخص الإشراف والتوجيه والقيادة.

ب – التركيز على مدى امتلاك الإطارات المسيرة لسلطة اتخاذ القرارات في المؤسسة، أو على الأقل المشاركة في اتخاذها، بما يضمن استثمار مواهبهم وكفاءاتهم ومعارفهم في تطوير المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

ج – الاهتمام بمستوى الإنتاج المحقق من طرف المؤسسة، ومدى المردودية الاقتصادية والاجتماعية المسجلة.

### – الفرضية الثانية:

هناك بعض العوائق التي تقف في وجه أداء الإطار المسير لدوره المنصوص عليه، بما ينعكس سلباً على فعالية المؤسسة.

ولاختبار هذه الفرضية الثانية، حددت المؤشرات التالية:

أ – حصر المشاكل والمعوقات التي تواجه الإطار المسير في عملها اليومي داخل المؤسسة، من حيث طبيعتها، نوعيتها، ودرجة تأثيرها على الدور المؤدى من طرف هؤلاء.

ب – التركيز على مقاييس ومعايير توظيف الإطار المسير من قبل المؤسسة، وكذا مقاييس ومعايير الترقية وإسداء المناصب التأطيرية والقيادية والإشرافية.

ج – استكشاف الآمال المستقبلية للإطارات المسيرة.

هي ذي جوانب مخطط العمل الذي نضعها نصب أعيننا بغرض دراستها من الجوانب النظرية قبل التحقق منها ميدانياً.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية

### 1 - منهج الدراسة:

يعتبر المنهج "العمود الفقري في تصميم البحوث، لأنه الخطة التي تحتوي على خطوات تحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية، وإطار الدراسة واختيار المنهج، ووسيلة جمع البيانات، وتحديد مجتمع البحث، وتوضيح مجالات الدراسات" (1).

ونظرا لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، فهو يندرج تحت الدراسات الوصفية حيث أن من صفات المنهج الوصفي وضع أوصاف دقيقة وموضوعية كما هي في الواقع، "فالمنهج 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. (2).

وتظهر أهمية استخدام المنهج في دراستنا هذه، في محاولة فهم الدور الحقيقي الذي تلعبه الإطارات 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 من لدن هذه الفئة المهنية - الاجتماعية الهامة.

---

(1) محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الطبعة الأولى، المطبعة المصرية، الإسكندرية 1985، ص79

(2) زكي رابع: مناهج البحث الاجتماعي في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، طبعة 1984، ص130

## 2 – العينة:

"تشكل العينة في البحث العلمي عموماً، والبحث الاجتماعي على وجه الخصوص، دعامة أساسية لا مناص منها كمصدر لاستيقاء المعلومات والمعطيات من الواقع، من المنطلق أن العينات تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية في الوقت ودون أن يؤدي إلى الإبتعاد عن الواقع المراد معرفته" (1).

فالإطارات المسيرة تمثل عدداً قليلاً مقارنة بباقي فئات العمال، وبالفعل، فإن المؤسسة التي أثرنا إجراء دراستنا بها، هي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) بعين اسمارة – قسنطينة، أين لا يشكل عمال التأطير بها، وبخاصة المكلفين بالتسيير، إلا نسبة مئوية ضئيلة جداً، مقارنة بعدد العمال الإجمالي.

إن أهمية هؤلاء المؤطرين تكمن في طبيعة النشاط الذي يؤديه، وفي الوظيفة التي يشغلونها داخل المؤسسة، إنهم إمتداد للإدارة العامة، ويشغلون كامل الفضاء الواقع بين القمة والقاعدة، إنهم القناة التي بواسطتها تنقل المعلومات الصاعدة والنازلة، إنهم مكلفون بتطبيق النصوص التنظيمية وتوجيهات المؤسسة، مع السهر على ضمان الإنتاج والتسيير بطريقة إجمالية.

إن تناثر العدد الكبير من الإطارات بمختلف مستوياتهم وتصنيفاتهم الموجودين بالمؤسسة عبر مختلف الوحدات، وقلة عددهم الإجمالي مقارنة بالعدد الكلي للمؤسسة، أجبرنا على إجراء دراستنا الميدانية على الإطارات عبر الولايتين الأساسيتين التابعتين للمؤسسة الأم، حيث قسمنا مجتمع الدراسة إلى وحدات تمثل طبقات المجتمع الأصلي، ذلك أن المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بعين اسمارة – قسنطينة تضم عدداً من الإطارات المسيرة قدر بـ 76 إطاراً

---

(1) فضيل دليو: أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات

موزعين على: مركب المجارف والرافعات، ومركب المضاعط والرصاصات، ثم كتبنا أسماء الإطارات الأولى من كل مركب، وسحبنا واحد منها بطريقة عشوائية، حتى نتمكن من الحصول على العينة المختارة، وقد أخذنا نسبة 40% من المجتمع الأصلي بإتباع الطريقة التالية:

$$\text{العينة} = \frac{100}{(40 \times 76)} = 30 \text{ إطارا}$$

وقد اخترنا العينة من مجتمع الدراسة الطبقي، بأخذ القوائم الإسمية للإطارات في مختلف مصالح المركبين، ثم سجلنا الأسماء العشرة الأولى من كل قائمة في قصاصات ورقية، ثم نسحب إسما بطريقة عشوائية، بعدها نضيف المدى بطريقة منتظمة:

$$\text{المدى} = \frac{\text{العينة الكلية}}{\text{العينة المختارة}} = \frac{76}{30} = 2.53 = 3$$

وبهذه العملية، نحصل في الأخير على الجدول رقم (1) الذي يمثل المفردات التي تمت مقابلتهم حسب مصالح الوحدات:

العينة المصالح	الم جمع	العينة الفرعية	مفردات العينة المختارة
التسيير	39	15	3 - 6 - 9 - 12 - 15 - 18 - 21 - 24 - 27 - 30 - 33 - 36 - 39 - 42 - 45
الإدارة والمستخدمين	14	06	5 - 8 - 11 - 14 - 17 - 20
قسم التصنيع	23	09	1 - 4 - 7 - 10 - 13 - 16 - 19 - 22 - 25
المجموع	76	30	

### 3 – أدوات جمع البيانات:

#### أ – الاستثمار:

استعملت الدراسة الراهنة تقنية الاستثمار كأحدى أهم أدوات جمع البيانات، وقد تمت صياغة أسئلة الاستثمار بحيث تعكس الانشغالات الجوهرية في الإشكالية، وقد تضمنت ستة (06) محاور، بمجموع أربعة وثلاثين (34) سؤالاً.

– المحور الأول: كان متعلقاً بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، من سن، جنس، تخصص ومؤهل علمي، تكوين، ومعايير التوظيف والتعيين.

– المحور الثاني: وكان متعلقاً بمشاركة الإطارات في اتخاذ القرارات وحرية المبادرة، كأحد أهم وأبرز مؤشرات الدور الذي يلعبه الإطارات داخل المؤسسة، وقد احتوى على تسعة (09) أسئلة.

– المحور الثالث: وكان متعلقاً بالإشراف، وهو مؤشر آخر هام من مؤشرات الدور المنوط بالإطارات المسيرة، وقد احتوى على ستة (06) أسئلة.

– المحور الرابع: وكان متعلقاً بالعقبات التي تواجه الإطارات المسيرة داخل المؤسسة، وتأثيرها على دور الإطارات والفعالية المحققة، وقد احتوى بدوره على ستة (06) أسئلة.

– المحور الخامس: وكان متعلقاً بالفعالية الاقتصادية للمؤسسة، وهي أهم متغير في دراستنا الراهنة، وقد احتوى هذا المحور على أربعة (04) أسئلة.

– المحور السادس: وكان متعلقاً بأفاق الدور المهني للإطارات المسيرة، وقد احتوى على سؤالين.

هذا، وقد طبقنا الاستثمار بحذافيرها على أفراد العينة، لكننا وقفنا أثناء عملية التطبيق على بعض النقائص الهامة والجوهرية فيما يتعلق بالإجابة على التساؤلات الكبرى للدراسة، فآثرنا تعزيزها بتقنية المقابلة المباشرة مع أفراد عينة البحث، مع حرصنا أن لا يحدث أي تضارب أو نفور بين التقنيتين، بل حاولنا أن تجيء المقابلة مكملة للاستثمار، بما تحقق خدمة كبيرة للدراسة.

## ب — المقابلة:

تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات التي استعملناها في بحثنا هذا، قصد الوقوف ميدانيا على الدور الذي تلعبه الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية المرجوة للمؤسسة الصناعية، إن المقابلة ((تمتاز عن غيرها من أدوات البحث الاجتماعي بأنها أكثر مرونة، وأنها تيسر بدرجة أكبر ملاحظة المبحوث، والتعمق في فهم الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة)). (1)

لقد استخدمنا المقابلة في مجالين رئيسيين وهامين في نظرنا، بغية الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية، حيال حقيقة الدور والموقع الذي تؤديه وتحمله فئة مهنية — اجتماعية لها مكانتها الأساسية في المؤسسة.

### \* المقابلة مع الإطارات المسيرة:

وقد كانت الأهم بالنسبة إلينا، على اعتبار أن هذه الفئة المهنية — الاجتماعية، هي المقصودة مباشرة في بحثنا هذا، وقد تمت المقابلة معهم في سياق طرح الاستمارة الموجهة لهم، تمحورت حول واقعهم المهني والاجتماعي، وظيفتهم الفعلية داخل المؤسسة، مقارنة بدورهم النظري مثلما هو منصوص عليه في القوانين التنظيمية، المؤثرات الإيجابية والسلبية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء دورهم، إلى غير ذلك من القضايا والمسائل التي تمس مباشرة واقع ودور الإطارات في المؤسسة.

### \* المقابلة مع الإداريين:

وقد مكنتنا هذه المقابلة من الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الصناعية موضوع الدراسة، جغرافيتها، تاريخها، مواردها المادية والبشرية، تقسيمها وهيكلتها، مجالات نشاطاتها، عدد إطاراتها بمختلف تصانيفهم، بالإضافة

---

(1) محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة بيروت، لبنان 1983،

إلى بعض الجوانب المتصلة بالموضوع كالإنتاج وتطوره، كفاءة وفعالية الفئات المهنية – الاجتماعية المشكلة لها، وبالأخص الإطارات المسيرة، وطبيعة الحوافز التي تمنحها إدارة المؤسسة لعمالها وإطاراتها.

### ج – الملاحظة:

إننا نعتبر أنه من أجل فهم والإطلاع على تعقد وضعية معينة، يجب القيام أولاً بملاحظة منتظمة بغية حصر العناصر الأكثر دلالة للموضوع المطروح للدراسة هنا، وهو دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية المرجوة للمؤسسة الصناعية.

من جهة أخرى، فإن إندماجنا في هذه الفئة من العمال لفترة زمنية محددة، ومشاركتنا في حياتها عن قرب داخل محيط العمل، دفعنا إلى تقاسم وجودها وتحركاتها، لقد استعملنا الملاحظة المباشرة والمنتظمة طيلة هذه المدة التي قضيناها مع إطارات الصف الثاني، كوسيلة أساسية لجمع المعلومات، وفهم آليات وميكانيزمات الدور الذي يقومون به في حياتهم اليومية داخل المنشأة الصناعية، والتأثيرات الإيجابية والسلبية التي تؤثر فيه، إننا استثمرنا هذه الملاحظة قصد محاولة رؤية المشاركين – ونعني بهم الإطارات طبعا –، وهم يتصرفون دون تأثير عليهم.

لقد قمنا بإجراء ملاحظات منتظمة على تصرف الإطارات المسيرة في وضعيات مهنية اجتماعية مختلفة، لكن العدد الكبير للإطارات، وتوزيعهم التنظيمي، وكذا تقسيمهم الجغرافي، لم يسمح لنا بحصر كامل تصرفاتهم في كل الوضعيات وفي كل وقت، وهذا دفعنا إلى اختيار:

أولاً: وضعيات أين نجد بها أقصى عدد ممكن من الإطارات، إن لم يكن مجموع الإطارات، كالاتتماعات الدورية.

ثانياً: وضعيات أين الإطارات يتجمعون فيها لحل مشكل تسيير معين، أو مناقشة وضعية مهنية تخص الإطارات، لأن الإطارات ليسوا فقط عمالاً محترفين،

وإنما أيضا عمالا اجتماعيين، لهم حاجات قد تدفعهم إلى إتباع تصرف بطريقة لا توافق ما تنتظره منهم المؤسسة.

ثالثا: لقد لجأنا إلى اختيار عددا من تصريحات الإطارات المتضمنة في خطاباتهم خلال وخارج الاجتماعات الرسمية، وخارج أيضا المؤسسة، وهذا سمح لنا بتحديد الطريقة التي يتصرف بها الإطارات، مقارنة بدورهم النظري. إن هذه الطريقة التي اعتمدها، وهذه الأداة المنهجية لجمع البيانات التي انتقيناها، حققت لنا الكثير من الغايات التي كنا نصبو إليها في بحثنا هذا، كما سنرى في فصول لاحقة.

#### د — الوثائق والسجلات:

لم تكن السجلات والوثائق أداة ثانوية في بحثنا هذا، بل شكلت عمودا فقريا في محاولة فهم وضبط وتحديد دور الإطارات في تحقيق الفعالية في المؤسسة الصناعية، ولقد كان استخدام هذه التقنية المنهجية الهامة مفيدا لنا، بالنظر إلى أنها سمحت لنا بجمع معلومات كافية حول المؤسسة موضوع دراستنا الميدانية، من حيث موقعها، وتركيباتها، وهيكلتها، ومواردها، وحتى إنتاجها، هذا فضلا عن الفائدة العلمية والنظرية التي وفرتها لنا (السجلات والوثائق دائما) من خلال الرجوع إلى مختلف المواثيق والرسائل والقوانين التي كانت تعنى بمكانة ودور الإطارات في المؤسسة الجزائرية خلال مختلف الحقبات التاريخية التي مر بها نمط التسيير الإقتصادي الجزائري منذ الاستقلال وإلى يومنا هذا.

## الفصل الثاني:

المؤسسة الصناعية العمومية، النشأة  
والتطور والأهداف وتكوين الموارد  
البشرية والإطارات في الجزائر.

المبحث الأول: نشأة وأهداف المؤسسة الصناعية  
العمومية

المبحث الثاني: تطور وتسيير المؤسسة الصناعية  
في الجزائر والمشكلات التي واجهتها  
المبحث الثالث: تكوين الموارد البشرية والإطارات  
في الجزائر.

## تمهيد:

ظهر القطاع الصناعي العام في الجزائر منذ السنوات الأولى من الاستقلال، إثر إتباع نموذج تنمية اقتصادية واجتماعية، يركز أساسا على المؤسسة العمومية كوسيلة لتحقيقه، وهذه المؤسسة العمومية تابعة بصفة مطلقة للمالك، وهو الدولة، التي تحدد المهام الجوهرية لهذه المؤسسات قصد اتباعها، ولكي يكون التحكم في المؤسسات العمومية سهلا ومتيسرا من قبل السلطات العمومية، تم وضع أنماط تسييرية مختلفة ومتعددة، تبعا لتطور أنظمة وهيكله وأهداف المؤسسات العمومية من مرحلة زمنية إلى أخرى، وقد لعبت فيها الإطارات سواء القيادية والإدارية، أو التسييرية والتنفيذية، دورا مركزيا فيها، سنوضحه بالتفصيل والتحليل لاحقا.

هذا، وقد رأينا أنه من الضروري التعرض للإطار التاريخي لتطور المؤسسة الصناعية العامة في الجزائر، وتغير طرق وأساليب التسيير فيها من مرحلة لأخرى، لنكشف أولا العلاقة التي تربط المؤسسة الصناعية العامة في الجزائر بالإطارات المسيرة، ولنوضح ثانية مكانة ودور الإطارات المسيرة بالخصوص، في كل شكل من أشكال هذا التطور، ونظرة كل مرحلة – مهنية وقانونيا واجتماعيا – للإطار عامة، والإطار المسير بصفة خاصة، بما يحدد له درجة مساهمته في تحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق الفعالية المأمولة.

وقبل هذا، كان لزاما علينا أن نتعرض بشيء من التحليل – ولو موجزا – لمفهوم المؤسسة الصناعية، ولنشأتها وتطورها التاريخي في العالم، وللأهداف الكبرى التي تصبو إلى تحقيقها، بغض النظر عن طبيعتها من مجتمع لآخر، وكل هذا بغرض الوقوف على فهم الإطار التاريخي لنشأة هذا النوع من المؤسسات الاقتصادية، والظروف العامة التي أدت إلى ظهورها، أملا في تعميق البحث النظري حول مفهوم المؤسسة عموما، والمؤسسة الصناعية العمومية خصوصا.

## المبحث الأول: نشأة وأهداف المؤسسة الصناعية العمومية

يعتبر مفهوم المؤسسة من المفاهيم المحورية في تراث علم اجتماع التنظيم، باعتبارها جزء لا يتجزأ من المجتمع، ومكانا لإنتاج الخدمات والمنافع المجتمعية المختلفة.

وقد تختلف التسميات، ولكن الجوهر واحد لا يتغير، وقد اختلفت نظرة المهتمين بالمؤسسة باختلاف منطلقاتهم العلمية، إذ نجد عالم القانون يركز على الوضع القانوني للمؤسسة وللعاملين فيها، بينما نجد الاقتصادي يهتم بالعلاقات التي تربط المؤسسة بالإطار الاقتصادي العام، أما عالم الإدارة فينظر لها من خلال التنظيم الداخلي والقواعد التي تحكم هذا التنظيم، أما عالم الاجتماع فينظر إليها من خلال الأبنية الاجتماعية للمؤسسة وعلاقتها بالأبنية الاجتماعية المحيطة بها.

وعلى أية حال، فإننا في هذا المبحث سنحاول التطرق لتعريف المؤسسة الصناعية في التراث العلمي والنظري العالمي، ولأهميتها الاجتماعية والاقتصادية بالنسبة لأي مجتمع، ولتطورها التاريخي، وهذا حتى نحيط جيدا بأحد أهم المتغيرات الموجودة في دراستنا، ونعني به المؤسسة الصناعية.

1 — تعريف المؤسسة: المؤسسة وحدة فنية اجتماعية، تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى هدف منفصل. (1).

### أ — المفهوم التقليدي:

تعرف المؤسسة على أنها (خلية بسيطة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، أو هي وحدات إنتاجية صغيرة، تتميز بضآلة الحجم، مما لا يسمح لها بالتأثير في السوق، وقدرة إنتاجية ضعيفة، وعلاقات مباشرة بين الرئيس والعمال). (2).

---

(1) علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد — منهج تحليلي —، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص22

(2) Dominique Roux : Analyse économique et gestion de l'entreprise, (2) Théorie et Méthode et Pratique économique mondiale, Tome 1, édition Dunod, Paris, 1989, PP5-6

## ب – المفهوم الحديث:

بعد الحرب العالمية الثانية، حدثت تطورات إقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت ملامح المؤسسة، وأصبح المحيط بعدها متشابكا، تحكمه علاقات وقيود داخلية وخارجية، وأصبحت تتميز بنمو الأحجام والتعقيد المتزايد في أنماط التسيير، وظهور نزاعات اجتماعية مكثفة خاصة بين المسيرين والمساهمين والعمال.

– **تعريف سيمون (Simon.P):** المؤسسة هي تنظيم اجتماعي يمتاز بـ:

- \* هدف أو عدة أهداف، تعطي حركية للنشاطات الفردية والجماعية.
  - \* هيكل يرتكز على ثبات العلاقات بواسطة مبدأ التعاون والتنسيق والإدارة.
  - \* مجموعة أفراد لهم نشاطات وظيفية تنعكس على تقسيم العمل، وهم مسؤولون عن أعمالهم المحددة في كل نوع من النشاط. (1).
- يبرز هذا التعريف الجانب الاجتماعي من المؤسسة، بغض النظر عن المحيط الذي يلفها.

– **تعريف موري وميل (Maury.G, Mull.C):**

المؤسسة هي وحدة اقتصادية وقدرة إنتاجية وتنظيم للبيع، لكنها تمثل أيضا مجموعة أفراد داخل المؤسسة التي تنظم العلاقات، أو هي مجموعة أفراد يتم توظيفهم بصورة مخططة أو استعجالية، تم تأهيلهم وتكوينهم لشغل هذه المناصب ثم إدارتهم، مع الإلمام بجميع الحقائق المتعلقة بالفرد داخل المؤسسة، أي كل ما يتعلق بتسيير العمالة، من التكوين والإعلام، بالإضافة إلى مهمة الإصغاء إلى طموحات الأفراد من أجل تصميم وتحسين نماذج الإنتاج. (2)

---

Pierre Simon : Les ressourcements Humains, Initiation aux principes (1) fondamentaux de l'organisation industrielle, BIB nationale du Canada, 6eme édition, 1970, P79

Gérard Maury, Charles Mull : Economie d'Organisation, Tome II, Les (2) éditions Fochier, Paris, 1967, P05

يوضح هذا التعريف الدور المهم الذي يلعبه الفرد داخل المؤسسة، من خلال الاهتمام بتسييره وتطويره، إضافة إلى أنه يبرز الجانب الاجتماعي للفرد، بأن يصغى إلى طموحاته، وهذا من أجل تحسين الإنتاج وتطويره.

## 2 – المؤسسة الصناعية العمومية

لقد تطرقنا آنفا إلى مفهوم المؤسسة كمصطلح عام، أما عن المؤسسة الصناعية العامة، فهي الإدارة الرئيسية والوسيلة السائدة التي تمارس بواسطتها الدولة وظيفتها الاقتصادية الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية السريعة، علما بأنه طرأ على المفهوم التقليدي لفكرة المؤسسة الصناعية العامة تغيير كبير، حيث أصبحت في مفهومها الشكلي والموضوعي أو المادي "كل نشاط تتولاه الإدارة بنفسها، أو يتولاه فرد عادي تحت توجيه الإدارة ورقابتها وإشرافها، بقصد إشباع حاجة عامة للجمهور". (1).

وتجدر الإشارة إلى أن تعريف المؤسسة الصناعية أو الاقتصادية العمومية أحاطه الكثير من الاختلاف بين المفكرين والعلماء والمنظرين الاجتماعيين والاقتصاديين.

فقد عرفها الدكتور عبد اللطيف بن اشنهو بأنها: ((وحدة تعود ملكيتها القانونية للدولة، ويتم توجيه الاستثمارات فيها بقرار من السلطة في هذه الدولة، كما يسمى مدراؤها بقرار سياسي من قبل هذه السلطة ذاتها)). (2)

كما عرفها شوستر برنار بأنها ((أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية، شخصية واجتماعية، تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع كنتيجة للتعاون بين

(1) د.طعيمة الجرف: القانون الإداري، مكتبة القاهرة الحديثة، 1970، ص242

(2) د.عبد اللطيف بن اشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962 – 1980)،

الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر – 1982، ص14

شخصين أو أكثر، من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل)). (1) كما عرفها محمد سعيد عبد الفتاح بأنها: ((وحدة اقتصادية منفصلة عن الدولة، إلا أنها تخضع لرقابتها، رأسمالها ممول من قبل الدولة، وهي أموال عامة)). (2).

وبتحليل كل هذه التعريفات التي لا تخرج سائر التعريفات عن إطارها، يتبين لنا أن المؤسسة الصناعية العمومية، هي وحدة اقتصادية مملوك رأسمالها للدولة، التي تمارس بموجب هذا الحق، مهام الرقابة والإدارة والتسيير، وهدف هذا النوع من المؤسسات الرئيسي الإنتاج، وتسويقه، وتحقيق الثروة، بمعنى الربح، بما يحقق المصلحة العامة للدولة والمجتمع.

### 3 — نشأة وتطور المؤسسة الصناعية العمومية

عرفت المؤسسة الصناعية العمومية خلال القرنين الأخيرين، تطورا ملحوظا من خلية بسيطة للإنتاج، لتصبح مركزا لاتخاذ القرار، وقد صاحب هذا التطور إعطاء تعاريف عديدة للمؤسسة من قبل الممارسين والنظريين — كما لاحظنا سابقا —، وظهرت وظائف جديدة لم تكن لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل، لتحتل مكانة هامة خلال السنوات الأخيرة، تأتي في مقدمتها وظيفة الموارد البشرية التي أصبحت تحتل مكانة محورية وأساسية في المؤسسة، لكونها تهتم باستخدام الموارد البشرية، العنصر الأكثر أهمية، والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها.

(1) باركر وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص16.

(2) د.جميل قاسم: المؤسسة العامة كاستراتيجية إدارية للتنمية، منشورات المنظمة العربية

للعلوم الإدارية، طبع في شركة الأوساط للطباعة — الأردن، 1985، ص06

لقد تزايد عدد المؤسسات الصناعية العمومية بصفة ملحوظة، خاصة لدى الأنظمة التي كانت تعمل بالنهج الاشتراكي، حيث كانت الدولة تهيمن فيها على وسائل الإنتاج، واتخذت هذا النوع من المؤسسات كوسيلة متبعة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لديها، وقد تطور دور هذه المؤسسات إلى أن أصبح لا يتوقف عند تحقيق الأغراض الاقتصادية فحسب، بل يهدف أيضا إلى بناء العلاقات الاجتماعية وخلق الشروط التي يصبح فيها العمل إنسانيا، بمعنى يجعلها مؤسسة للتربية الوطنية.

هذا، ويعزى معظم الفقه ظهور فكرة المؤسسة العامة إلى تلك الهيئات التي أنشأتها السلطة العامة في فرنسا خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر، لتقوم بأداء بعض الخدمات العامة في مجالات التعليم والصحة والبر والإحسان في ظل المذهب الحر والدولة الحارسة، وذلك سعيا منها لتحقيق بعض الغايات المرتبطة بفكرة المصلحة العامة.

وقد عرفت المؤسسة الصناعية العمومية مراحل عديدة في تغيرها وتطورها، من أهمها مرحلة الصناعة العائلية اليدوية، ومرحلة نظام الطوائف، ثم نظام الوسطاء والصناعات المنزلية، ونظام المصنع اليدوي الصغير، ثم المصنع الكبير، حتى وصلت المؤسسات الصناعية إلى الشكل الحالي. (1).

ومهما يكن، فإن نشأة المؤسسة الصناعية العمومية، تحكمت فيها العديد من العوامل، منها التاريخية، كالأزمات الاقتصادية التي مر بها النظام الاقتصادي العالمي في العديد من الحقب الزمنية، وبخاصة في القرنين الماضيين، والأزمات السياسية وبخاصة عند انقسام العالم إلى اشتراكي ورأسمالي، ومنها العوامل الإيديولوجية، ونخص بالذكر هنا نجاح الثورة البلشفية في روسيا، وقيام ما أصبح

---

(1) – د.صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة، 2005، غير منشورة، ص26.

يسمى بالنظام الاقتصادي الاشتراكي، في مقابل النظام الاقتصادي الرأسمالي.. إننا آثرنا أن نقدم لمحة تاريخية موجزة عن نشأة وتطور المؤسسة الصناعية العمومية، دون الدخول في التفاصيل، لأننا رأينا أن ما يهمنا في دراستنا هذه، هو إدراك الظروف العامة التي أدت إلى نشوء هذا النوع من المؤسسات فقط، وأساليب العمل فيها، وطرق تسييرها، على أن نخصص الجزء الأكبر من التحليل والتفسير والدراسة للمؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية، باعتبارها أهم متغير في بحثنا هذا.

#### 4 — أهداف المؤسسة الصناعية العمومية:

تسعى المؤسسات الصناعية العمومية إلى تحقيق أهداف ترسمها لنفسها، ويتم تحديدها بواسطة الإدارة العليا والوصاية، وتؤثر أهداف المؤسسات في عملية صنع القرارات المتعلقة بشكل الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة والمتابعة والتسيير، وعلاقة المؤسسة بالمحيط... إلخ. (1).

وتتجه المؤسسات إلى قياس فعاليتها في تحقيق الأهداف من فترة إلى أخرى، وعادة ما يلي ذلك عمليات مراجعة وتقييم للأوضاع السائدة، كشكل الهيكل التنظيمي، ونظم العمل وسياساته... إلخ، وتتم هذه المراجعات لغرض زيادة فعالية الأداء. (2)

وتعرف الأهداف على أنها النتائج المرغوب الوصول إليها، وهي نقطة البداية في أي عمل ذا مغزى، ويعتبر موضوع الأهداف وتحديدها من المواضيع الهامة في كافة مجالات التنظيم والإدارة لأسباب عدة:

— الأهداف مرشد وموجه للجهود البشرية نحو إشباع الحاجات، وأي جهد لا يسبقه هدف يبقى دون موجه.

(1) — سامية كواشي: العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لنيل

شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2005، غير منشورة، ص 144

(2) — علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001

— 2002، ص 159

— من خلال الأهداف يمكن تحديد الإطار العام للسياسات التي ترسمها المؤسسة، والتي تعتبر ضرورية لتنفيذ الخطط والبرامج وإجراءات العمل.

— تهيئ المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء للأفراد والمهام في المؤسسة، وهي ضرورية لأعمال الرقابة للتحقق من صحة تنفيذ النشاطات، وسلامة النتائج المرغوب الوصول إليها لتصحيح الانحرافات.

— عن طريق الأهداف، يمكن للمؤسسة أن تحدد الدور المطلوب منها أن تلعبه في المجتمع في مجال الإنتاج السلعي أو الخدماتي.

إن المؤسسة التي لا تعرف كيف تحدد أهدافها بصورة سليمة وواقعية، ستعرف الفشل في القيام بدورها، وسيكون النتيجة الحتمية لها.

وتختلف الأهداف باختلاف وتنوع شكل وطبيعة كل مؤسسة، وباختلاف المواقف التي تواجهها وتتعامل معها، بالإضافة إلى أنها تختلف حسب المدى الزمني الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الهدف من خلاله.

فعلى صعيد شكل وطبيعة المؤسسة، هناك أهداف إنتاجية أو خدمية ضمن القطاعات الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة.

وعلى صعيد المواقف التي تواجهها المؤسسة، هناك أهداف ربحية، والتي تعتبر الربح الضمان الوحيد لاستمرار وبقاء المؤسسة، ومعيار النجاح في نطاق الأعمال زيادة الإنتاج أو تحسين الخدمات كغايات تسعى إليها المؤسسة لدعم مركزها في السوق وسمعتها في المجتمع، أما على المدى الزمني، فهناك أهداف ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى القريب، المتوسط، والبعيد، وتؤخذ هذه الاختلافات والأنواع بعين الاعتبار في عملية تجزئة الهدف العام إلى أهداف فرعية، من أجل التوصل إلى تحديد النشاطات والأعمال الضرورية لتحقيقها، ومن ثم تحقيق الهدف العام، وتتحكم في تجزئة الهدف العام إلى مجموعة من الأهداف مجموعة من المبادئ: (1).

– مبدأ وحدة الهدف، باعتبار المؤسسة وحدة تعمل من خلال أجزاء محددة، وكل جزء يساهم في إنجاز هدفها العام، وكل هدف فرعي يكمل الأهداف الأخرى، ويكون جزء من الهدف العام.

– مبدأ الجدارة، حيث تحديد الأهداف وتجزأ من خلال ما يتطلب تحقيقه بأقل جهد ووقت وتكلفة.

– مبدأ الشرعية، بمراعاة التشريعات والقوانين السائدة، لأن الأهداف المتعارضة مع التشريعات يمكن أن تحدث مشاكل في تنفيذ النشاطات التي ستحدد في ضوءها.

– مبدأ الثبات، حيث يجب أن تكون الأهداف من المواضيع الثابتة والمحددة بدقة، حيث يتمسك بها أي قسم أو وحدة إدارية في المؤسسة التي تعمل على تحقيقها، والثبات لا يعني الجمود، إنما الاستمرارية في الالتزام بالأهداف التي يتم تحديدها في فترة زمنية محددة.

ولتحقيق الأهداف، تقوم المؤسسة برسم استراتيجيات تعد بمثابة خطط شاملة للتعامل مع البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسات، وتؤدي الاستراتيجيات إلى تغيير أو تعديل في الأهداف، كما تؤدي هذه الأخيرة إلى تعديل الاستراتيجيات.

وتعتبر المؤسسة فعالة، إذا كانت قادرة على تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، وتعتبر الكفاءة عن قدرة المؤسسة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام قدر أقل من المدخلات، وتهدف المؤسسة الصناعية عموماً إلى تحقيق معدل معين من الربح، يوزع قسم منه على العمال، والقسم الآخر يستخدم للتوسع، ومنه تحقيق الاستقلال الاقتصادي، وتلبية حاجات المستهلكين، ومعرفة متطلبات السوق المحلية والعالمية، بالإضافة إلى أهداف اجتماعية، تتمثل في امتصاص البطالة، وتحقيق التشغيل الكامل، ورفع مستوى العاملين الاجتماعي والثقافي والاقتصادي.

## المبحث الثاني: تطور وتسيير المؤسسة الصناعية في الجزائر والمشكلات التي واجهتها

ظهر القطاع الصناعي العام في الجزائر منذ السنوات الأولى من الاستقلال، إثر إتباع نموذج تنمية اقتصادية واجتماعية، يرتكز أساسا على المؤسسة العمومية كوسيلة لتحقيقه، وهذه المؤسسة العمومية تابعة بصفة مطلقة للمالك، وهو الدولة، التي تحدد المهام الجوهرية لهذه المؤسسات قصد ابتاعها، ولكي يكون التحكم في المؤسسات العمومية سهلا ومتيسرا من قبل السلطات العمومية، تم وضع أنماط تسييرية مختلفة ومتعددة، تبعا لتطور أنظمة وهيكله وأهداف المؤسسات العمومية من مرحلة زمنية إلى أخرى، وقد لعبت فيها الإطارات سواء القيادية والإدارية، أو التسييرية والتنفيذية، دورا مركزيا فيها، سنوضحه بالتفصيل والتحليل لاحقا.

هذا، وقد رأينا أنه من الضروري التعرض للإطار التاريخي لتطور المؤسسة الصناعية في الجزائر، وتغير طرق وأساليب التسيير فيها من مرحلة لأخرى، لنكشف أولا العلاقة التي تربط المؤسسة الصناعية في الجزائر بالإطارات المسيرة، ولنوضح ثانية مكانة ودور الإطارات المسيرة بالخصوص، في كل شكل من أشكال هذا التطور، ونظرة كل مرحلة – مهنية وقانونيا واجتماعيا – للإطار عامة، والإطار المسير بصفة خاصة، بما يحدد له درجة مساهمته في تحقيق الأهداف المرجوة، وتحقيق الفعالية المأمولة.

ثم حرصنا على التعرض لواقع المؤسسة الصناعية في الجزائر خلال التسعينات، والمشاكل الجوهرية التي كانت تتخبط فيها، وجملة الإصلاحات التي عمدت إليها السلطات العمومية بقصد إعطاء نفس جديد لهذه المؤسسات، مع اهتمامها اللافت بالإطارات المسيرة، ودورهم الكبير في إنجاح إصلاحات التقويم وإعادة الهيكلة، كل هذا بغرض تحقيق هدف واحد، وهو إخراج المؤسسة الصناعية الجزائرية من المآزق التي وجدت نفسها فيها، بعد عقود من الزمن، جربت فيها كل الوصفات، ولكن دون جدوى.

## 1 - الإطار التاريخي:

### أ - مرحلة التسيير الذاتي الصناعي:

ظهر التسيير الذاتي في البداية سنة 1962 بطريقة غير واضحة وعفوية، وذلك عندما شرع العمال في القاعدة بتشغيل الوحدات الصناعية التي تركها الأوروبيون المعمرون خلال هجرتهم عام 1962، ولما أصبحت هذه الأملاك شاغرة، قام العمال الجزائريون بتسييرها، ثم أخذت حركة التسيير الذاتي تعبر عن نفسها شيئاً فشيئاً، وبدأت تتشكل لجان التسيير بصورة واقعية في المؤسسات، رغم الإمكانيات الضئيلة، ونتيجة لهذا الواقع الذي فرض نفسه على الجزائر عند الاستقلال، قامت الحكومة بعد ذلك بإصدار ثلاثة مراسيم لإعطاء الصفة القانونية والشرعية لهذا النمط التسييري، وتأكيد الوضع القائم.

فصدر المرسوم رقم 62/2 في 22 أكتوبر 1962، الذي ينص على إنشاء لجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة، ثم صدر المرسوم رقم 62/38 في 23 نوفمبر 1962، الذي ينص على إنشاء لجان التسيير في المؤسسات الصناعية والتقليدية والمنجمية الشاغرة، وأخيراً صدر المرسوم رقم 63/95 في 22 مارس 1963، المتضمن تنظيم وتسيير المؤسسات الصناعية والمنجمية والصناعات التقليدية وكذلك الأراضي الزراعية.

هذا، وقد أشار قانون التسيير الذاتي في مادته الأولى إلى الهيئات التي يشملها التسيير الذاتي، وهي: الجمعية العامة للعمال، لجنة التسيير، المدير (1). ولعل من أهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها على هذه المرحلة، هو أولاً أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية غداة الاستقلال هي التي خلقت هذا النمط من التسيير، فقد كان أولى الأولويات بالنسبة للحكومة خلال هذه الفترة، وبالضبط سنة 1962، تنظيم الاقتصاد عن طريق إنشاء لجان التسيير الذاتي، مما جعل القطاع

(1) د. خير الدين حسيب: مساهمة العمال في الإدارة في الوطن العربي، دار الطليعة،

الصناعي العام يسير ذاتيا، وكان تحت رحمة الجهاز البيروقراطي، سواء في مجال الاستثمار أو التمويل أو المتاجرة، كما تميز هذا النمط من التسيير بضعف الهياكل الإدارية، وسيطرة الأجهزة المنتخبة، وإرادة كبيرة للعمال، أمام ضعف الوسائل وغياب الإطار المؤهلة. (1).

ثانيا، فإن وضعية الإطار التسييرية والتنفيذية خلال هذه المرحلة، كانت سيئة جدا، فقد تميز نمط التسيير بضعف الهياكل الإدارية، نتيجة قلة الإطار، ومحدودية أعدادهم وتواجدهم، مقابل اعتبار المدير هو المسير الوحيد على مستوى المؤسسة الصناعية العامة، ويمتلك السلطة المطلقة في العمل والإدارة والتخطيط والتسيير.

### ب — مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

أولا، يجب أن نشير هنا، أنه لا يهمننا على الإطلاق التعرض لمضمون ومحتوى التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ولا ظروفه التاريخية والاقتصادية والاجتماعية التي أدت إلى ظهوره، وإنما فقط هدفنا من أفراد محور خاص بهذه المرحلة التاريخية المهمة من تطور المؤسسة الصناعية في الجزائر، ومعها تطور أساليب التسيير، هو توضيح مكانة ودور الإطار المسيرة في تحقيق أهداف المؤسسة تحت ظل هذا القانون.

لقد جاء التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ليحد من السلطة المطلقة للمدير التي كانت تميز نمط التسيير الذاتي، وتعطي أعضاء مجلس الإدارة فرصة أكبر للتسيير بمعية المدير، وبمشاركة مجلس العمال الممثلين المنتخبين من طرف جماعة العمال.

إن المدير — حسب منطق هذا النمط من التسيير — ليس شخصا متميزا عن بقية العمال في المؤسسة من الناحية النظرية، إذ تؤكد الموثيق الرسمية أنه لا

يوجد فرق بين العامل والمدير، فكل شخص داخل المؤسسة يعتبر عاملاً، والعامل تبعاً لتعريف القانون العام للعامل، هو كل شخص يعيش من عمله ولا يشغل أحداً لنشاطه الخاص (1).

ويعتبر كل شخص داخل المؤسسة عاملاً بغض النظر عن وضعه المهني داخل السلم الهرمي للمؤسسة، ويعتبر مجلس الإدارة هو الجهاز المحوري والأساسي في عملية التسيير واتخاذ القرارات، وإذا تفحصنا تشكيلة مجلس الإدارة، نجد أن المدير هو المهيم بوصفه يتمتع بسلطات أوسع من بقية الأعضاء في مجلس الإدارة، وهو همزة الوصل بين الوصاية والمؤسسة، وبالتالي فإن الإطارات المسيرة من الصف الثاني، ظلت على وضعها القديم، بصلاحيات ضئيلة، ودور محدود، ومكانة لا تستجيب وتطلعات هذه الفئة المهنية – الاجتماعية الهامة ذات التكوين العلمي والتقني العالي.

ولقد ظهرت نقائص عديدة على هذا النمط من التسيير، من خلال ممارسات تسيير آلت إلى اختلال في التوازن بين مركزية ولا مركزية القرارات، بوجود صراعات بين السلطات العمومية من جهة ومسيري القطاع العمومي من جهة أخرى، وكان من بين أهم نتائج هذا الاختلال والصراع، ظهور تخلف تنموي، وعجز مالي متفاقم وضعف في الإدارة والتسيير، ووصل التفكير إذن في حل مشكلات تسيير المؤسسات الصناعية، إلى طرح إعادة هيكلتها عضويًا وماليًا، علماً بأن بعض تحاليل الخبراء الخاصة بهذا الطرح، تؤكد على أن إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية – وهي مرحلة متقدمة من مراحل تطور المؤسسة الصناعية العمومية، ومن ثم تطور أساليب التسيير فيها، ومكانة الإطارات المسيرة ضمنها –، إنما هي في نهاية المطاف محاولة لفك الصراعات بين السلطة السياسية والسلطة الاقتصادية ممثلة في رؤساء المؤسسات الوطنية.

---

(1) القانون العام للعامل، مرجع سبق ذكره، ص 3.

لكن، يجب التأكيد هنا أن الإطارات المسيرة والتنفيذية خلال هذه المرحلة من تطور المؤسسة الصناعية العامة، غلبت عليهم صفة اللامبالاة وعدم الاهتمام، وأصبح عملهم ممتما ومكملا لعمل مرؤوسيهم بدلا من احتوائه وممارسة التنسيق والإشراف والرقابة والسلطة المخولة لهم قانونا — على الأقل من الناحية النظرية —، فقد اعتبروا أنفسهم مهمشين، وبالتالي بدأ شعورهم بالقلق وعدم الرضى إزاء الوضعية التي يعيشونها.

### ج — مرحلة إعادة الهيكلة:

بوفاة الرئيس الراحل هواري بومدين في نهاية السبعينات، تغير الرجال الذين كانوا يتولون إدارة شؤون البلاد، فتغيرت الأهداف وكذلك السياسات الاقتصادية والاجتماعية، لقد أقيمت مرافعة حقيقية ضد تسيير المؤسسات العمومية الوطنية، وتم تحميل كل الأخطاء المسجلة اقتصاديا وإداريا وتسييريا إلى البيروقراطية والمركزية وتضارب المهام والوظائف التي تقوم بها المؤسسة، فاعتمدت سياسة بديلة سميت بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الصناعية العمومية، مع ما يرافق هذه السياسة الجديدة من أنماط وأساليب تسيير بديلة، أعطي بموجبها للإطارات الكفاءة، والخبرات العلمية والتقنية والإدارية الكبيرة، حرية أكبر في المبادرة والتسيير واتخاذ القرارات التي ترتبط مباشرة بواقع وحياة وآفاق المؤسسة التي يشتغلون بها، دون أن يكونوا مقيدون بالمركزية المعيقة التي كانت سائدة من قبل.

إن إعادة الهيكلة التي شكلت مرحلة مهمة من مراحل تطور المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية، وكذلك مرحلة مهمة من مراحل تطور دور ومكانة وأهمية الإطارات المسيرة في دفع العجلة الاقتصادية والاجتماعية بالبلاد إلى الأمام، كان هدفها الأساسي زيادة الفعالية للمؤسسة الصناعية العامة، ورفع مستوى كفاءتها، وبالتأكيد فإن هذه الأهداف لا يمكن لها أن تتحقق، إلا بتغيير أنماط التسيير السابقة، وتبديل علاقات العمل القديمة، وبالأخص تلك التي تهتم بالإطارات ووضعهم المهني والقانوني والاجتماعي، فاعتمدت أولا اللامركزية في الإدارة

والتسيير واتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الصناعية العامة، ثم تدعمت اللامركزية أكثر عن طريق توزيع الكفاءات الإدارية والإطارات المسيرة، عبر مئات، بل آلاف المؤسسات المنشأة بموجب تفتيت المؤسسات الصناعية الكبرى القديمة، فأدى هذا إلى تجزئة المؤسسات الصناعية ذات الحجم الكبير، وخلق التخصص في الأنشطة، وتحول التسيير والإدارة من مركزي إلى لامركزي، ومن إداري إلى اقتصادي بحت، وهو ما أعطى مكانة أفضل وأليق لذوي الخبرات والكفاءات والمعارف، ونقصد بهم هنا الإطارات الذين أصبحوا يتمتعون بقدر كبير من الحرية والمبادرة والسلطة واتخاذ القرارات التي يرونها صائبة وتحقق الفعالية المرجوة للمؤسسة التي يعملون بها.

وللحقيقة والتاريخ، فإن هذه الإجراءات الإصلاحية للمؤسسات الصناعية العامة بشكل خاص، وللاقتصاد الوطني بشكل عام، قد أدت إلى تعميق الأزمة الاقتصادية التي أصبحت إشارات واضحة منذ نهاية عشرية السبعينات، فالنمو الاقتصادي الذي كانت نسبته تتراوح دائما حول 7.3% في المتوسط سنويا خلال السبعينات، قد بلغ نسبة 5.2% في المتوسط أثناء فترة 1980 – 1985، ثم انهار فجأة عام 1986 ليلعب نسبة 0.6%. (1).

إن تعثر إعادة الهيكلة المالية والعضوية، وتفاقم الأزمة الاقتصادية، دفع الحكومة إلى اللجوء إلى إصلاحات جديدة مست المؤسسات الصناعية العمومية، والاقتصاد الوطني بشكل عام، أطلق عليها تسمية استقلالية المؤسسات.

#### د – مرحلة استقلالية المؤسسات:

إن المؤسسة الصناعية في الجزائر، لم تستطع أن تحقق عند البدء في تطبيق نظام استقلالية المؤسسات، الأهداف المرجوة اقتصاديا وتجاريا واجتماعيا، بسبب الضعف والوهن الذي كان يشل فعاليتها، وبسبب المركزية المفرطة من جراء إعادة الهيكلة، وهي العملية التي كان الهدف منها أصلا تخفيف ثقل الدولة

بهيئاتها على تسيير المؤسسة العامة، فحدث العكس، فما انفكت المؤسسة الصناعية العمومية تزداد حاجتها لرعاية الدولة وحمايتها، بل وتطالب هي بذلك، مما أثر على أداء ودور الإطارات بمختلف تشكيلاتهم، بل انعكس سلبا على فعاليتهم التسييرية والإشرافية والرقابية، وهو ما أفضل الإصلاحات المعتمدة من خلال إعادة الهيكلة المالية والعضوية للمؤسسات الصناعية الوطنية.

إن الاستقلالية التي أتت في أعقاب إعادة الهيكلة، هذه الأخيرة التي أضعفت المؤسسات الوطنية وبعثرت قدراتها المادية والبشرية، إن هذه الاستقلالية جاءت تحت ضغط تراجع سعر المحروقات منذ العام 1983، فبدأت المؤسسات الصناعية العامة تشعر أنها في بدايات مواجهة مصيرها المحتوم بنفسها، مما حدا بها إلى الاعتناء أكثر بمواردها البشرية وبخاصة العمال والإطارات، باعتبارهم المحرك الأساسي لكل عملية تنمية وإنتاجية، خاصة وأن المبالغ المالية الضخمة التي صبت في خزائن المؤسسات الصناعية العامة بموجب قانون إعادة الهيكلة المالية، لم تكن لها الآثار المرجوة، بدليل استمرار العجز المالي، وانغماس معظم المؤسسات في الضعف والعجز والفشل، ثم بعد ذلك الإفلاس والحل والتوقف نهائيا عن النشاط.

إن استقلالية المؤسسات كنظام اقتصادي جديد، لم يكن يهدف في الحقيقة سوى إلى توفير هامش أكبر للاستقلالية في التسيير من قبل إطارات المؤسسة الصناعية، ولكن هل تحصلوا فعلا على هذه الاستقلالية، وهل مارسوا بحق صلاحياتهم وسلطاتهم، وهل العمل المحقق من طرفهم لدى ممارسة دورهم المهني، منح لهم فرصة استغلال كفاءاتهم ومهاراتهم، أم العكس هو الذي حدث، أي يتماشى مع استغلال سيء وضعيف لقيمتهم ومكانتهم المهنية؟؟

إنها جوهر الإشكالية المطروحة في بحثنا هذا، والذي نريد أن نصل إلى إجابات لها من خلال كل ما سيعرض في هذه الدراسة.

## 2 – الإطار التشريعي والإيديولوجي:

لاحظنا في المحور السابق (الإطار التاريخي) كيف أن المؤسسة الصناعية العامة، عندما نشأت وظهرت إلى الوجود، تطورت تاريخيا من مرحلة إلى أخرى، بأنماط تسييرية وإدارية واقتصادية مختلفة، انعكست بصفة مباشرة على دور ومكانة وأهمية الإطار في تحقيق الأهداف المسطرة، وأوضحنا – ولو بشكل مختصر – أهم سمات دورهم في كل مرحلة من المراحل، وكيف أن المعوقات المختلفة حدثت من فعاليتهم ودورهم، بما أثر على نمو واستمرار وحتى بقاء المؤسسة الصناعية العامة.

وفي المحور الثاني الذي نخصه للإطار التشريعي والإيديولوجي لنشأة القطاع العام، وللدور والمكانة المعطاة للإطارات الجزائرية في المجال الصناعي والإداري، نحاول تبيان المحتوى الذي أعطته مختلف الموثيق والقوانين الصادرة عن الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، للمؤسسة الصناعية وللإطار، لنرصد الفروقات المتوقعة بين ما هو ممنوح للمؤسسة والإطار قانونيا ونظريا، وبين ما هو موجود من ممارسات وأنماط فعلا على أرض الواقع.

### أ – بالنسبة للمؤسسة الصناعية العامة:

قبل أن نتطرق بشيء من التفصيل للإطار التشريعي والقانوني الذي حكم نشأة المؤسسة الصناعية العامة، والقطاع الاقتصادي الوطني بشكل عام، وجب التذكير بأن ميثاق الصومال وبرنامج طرابلس وميثاق الجزائر والميثاق الوطني لسنة 1976 والميثاق الوطني لسنة 1986، شكلت كلها المراجع القانونية والمذهبية لتطور المؤسسة الصناعية العامة في الجزائر، وبالتالي، فإن أي محاولة لفهم سيرورة المؤسسة العامة الجزائرية والاقتصاد الوطني عموما، بما ينطوي عليه من علاقات مهنية واجتماعية واقتصادية وتجارية، لا يجب أن تهمل هذه الموثيق والمقررات في مجال الدراسة، التحليل والبحث.

كان القطاع الصناعي غداة الاستقلال شبه منعدم، والاقتصاد يمتاز بالتدهور والتبعية، فضلا عن شغور المؤسسات القائمة (1)، وبالتالي كان هم السلطات تشغيل هذه المؤسسات عن طريق ما يعرف بالتسيير الذاتي، فصدر المرسوم رقم 62/2 في 22 أكتوبر 1962، الذي ينص على إنشاء لجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة، ثم صدر المرسوم رقم 62/38 في 23 نوفمبر 1962، الذي ينص على إنشاء لجان التسيير في المؤسسات الصناعية والتقليدية والمنجمية الشاغرة، وأخيرا صدر المرسوم رقم 63/95 في 22 مارس 1963، المتضمن تنظيم وتسيير المؤسسات الصناعية والمنجمية والصناعات التقليدية وكذلك الأراضي الزراعية.

وبعد تغيير الوضع السياسي في البلاد في 19 جوان 1965، إنطلقت الدولة الجديدة في تنظيم سياستها، بدء باسترجاع الثروات الوطنية عن طريق التأميمات، حيث أمتت التجارة الخارجية في العام 1965، ثم المناجم والبنوك والتأمينات في العام 1966، ثم المؤسسات الأجنبية في عامي 1967 و1968، لتتطلق عملية التصنيع خلال المخطط الثلاثي 1967 – 1969. (2).

ونظرا لأهمية مشاركة العمال في تسيير المؤسسات، حيث تعتبر وسيلة هامة في عملية التنمية الاقتصادية، فقد ظهر في عام 1971 ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الذي أعطى للعمال حق المشاركة في تسيير المؤسسات التي يعملون بها، بمعنى جعل التسيير دستوريا حسب ميثاق 1976، واعتبرت المؤسسة الصناعية الجزائرية في هذه المرحلة كأداة تنقل المجتمع الجزائري نحو مجتمع اشتراكي يتطابق وتصورات السلطة.

ولقد ظهرت خلال هذه المراحل التاريخية من تطور القطاع الصناعي العمومي، العديد من أشكال المؤسسة الصناعية العامة، فبرزت في الفترة بين

---

(1) A.Brahimi : L'économie Algérienne, OPU, Alger, 1991, PP77-84

(2) جبهة التحرير الوطني: مشروع جبهة التحرير الوطني لتحقيق الثورة الديمقراطية

الشعبية، طرابلس 1962، ص ص 42-43

1964 و 1967 ما يسمى بالشركات الوطنية، في أعقاب سلسلة التأميمات التي تحدثنا عنها سلفا، ثم ظهرت إلى الوجود ما سمي في تلك الحقبة (1968 – 1974) المؤسسات الوطنية، ثم ظهرت المؤسسات الاشتراكية ما بين 1974 و 1981، وكل هذا تم وفق إطار تشريعي واضح ضمن ما كان يسمى بالمخططات التنموية، وبالأخص المخطط الثلاثي والرابعي الأول والرابعي الثاني (1965 – 1977).

مع حلول عام 1984، وبعد انعقاد المؤتمر الخامس لجبهة التحرير الوطني في شهر ديسمبر 1983، فإن الخيارات الاستراتيجية لعشرية التنمية (1967 – 1977) غدت في خبر كان، فالتوجيهات الجديدة، والقطيعة الإيديولوجية والقانونية والمؤسساتية وكذلك التنظيمية مع عهد التنمية السابق، قد تكرست نهائيا، فضلا عن أن القطاع الخاص وعلى غير العادة حظي بأهمية كبيرة بين أهداف المخطط الخماسي (1980 – 1984)، مما يعني أن المؤسسة الصناعية العامة قد بدأت بداية من هذه اللحظة، تفقد مكانتها الاستراتيجية ضمن المنظور الاقتصادي العام للجزائر، وهو ما برز جليا في قانون إعادة الهيكلة العضوية والمالية، ثم في قانون استقلالية المؤسسات، أين نص الميثاق الوطني لعام 1986 على جملة الخيارات الجديدة في مجال الاقتصاد ونظام المؤسسة الصناعية العامة، من خلال تخليصها من الوصاية البيروقراطية، وتحديد ميادين تدخل الإدارات والمؤسسات الاقتصادية. (1)

هذا عرض موجز للإطار التشريعي والقانوني الذي واكب نشأة وتطور المؤسسة الصناعية العامة في الجزائر، وبلا شك، فإن الغاية من عرض هذا الإطار، لا يمكن أن تتوضح وتبين إلا بالتعرض للإطار التشريعي أيضا والإيديولوجي الذي تضمن دور ومكانة وأهمية الإطار الجزائرية داخل المؤسسة الصناعية العامة، لنحاول إيجاد العلاقة القائمة بين المؤسسة والإطارات،

---

(1) جبهة التحرير الوطني: الميثاق الوطني 1986، بدون ناشر، ص121

مثلما نصت عليه القوانين والمواثيق الوطنية، وكما تجسده الممارسات الفعلية على أرض الواقع.

### ب — بالنسبة للإطارات المسيرة:

لقد إنطلقت عملية التصنيع في الجزائر، قصد القضاء على الشرعية الاستعمارية قبل كل شيء، وكمحاوله لإيجاد الحلول للمشاكل الكثيرة التي نجمت عن رحيل حوالي 95 % من الأوروبيين الذين يمثلون جميع رجال الأعمال والفنيين والإداريين والمعلمين والأطباء والعمال المهرة (1)، وهو ما يشكل كل الإطارات الإدارية والقيادية والتسييرية تقريبا، مما استدعى من الدولة الجزائرية الناشئة الاهتمام كأولى الأولويات بتكوين الإطارات الجزائرية التي ستتكفل بالنهوض بالقطاع الاقتصادي خصوصا.

لقد كانت كل المواثيق الجزائرية، بدء بميثاق الصومال، ومرورا ببرنامج طرابلس والميثاق الوطني لسنة 1976، ووصولاً إلى الميثاق الوطني لسنة 1986، تهدف إلى تقنين شروط تكوين وتوظيف وتعيين الإطارات الجزائرية بمختلف تشكيلاتها، كما أنها استعملت كلمة الإطار بمحتوى حقيقي، بمعنى كجماعة من العمال، فسنت إجراءات قسمت الأعوان إلى ثلاث فئات:

— فئة العمال البسطاء (المنفذين).

— فئة عمال التحكم.

— فئة الإطارات.

ولتوظيف إطار معين، أو ترقيته، تم سن المقاييس التالية:

— معرفة قاعدية (على الأقل سنتين جامعتين كاملتين).

— تكوين مهني.

— خبرة مهنية.

---

(1) يوسف عبد الله الصايغ: إقتصادات العالم العربي، التنمية منذ العام 1945، الجزء الثالث، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1972 — 1985، ص349

— مستوى مسؤولية يتطابق مع طبيعة وتعدد المهمة.

ابتداء من جوان 1962، أوضح برنامج طرابلس المصادق عليه من طرف المجلس الوطني للثورة، بوادر الثورة الديمقراطية والشعبية الواجب إنجازها، والمحتوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الذي يجب أن تأخذه، وحتى وإن لم يتضمن بصفة مدققة وتفصيلية الإجراءات الواجب اتخاذها لتزويد البلاد بالإطارات التي هي في حاجة إليهم، فإن ميثاق طرابلس (\*) أوضح — رغم — هذا المهام التي تفرضها المسألة الثقافية، وبموجب هذه المهام يجب الإشارة إلى:

— توسيع النظام الدراسي باندماج الجميع في كل مستويات التعليم.

— جزارة البرامج بتكييفها مع حقائق وواقع البلاد.

إن الديمقراطية والجزارة وصفنا كشرط سياسية، لأنه دون تدرس مكثف، ودون تكوين إطارات تقنية وإدارية وأساتذة، سيصبح من الصعب التكفل بسرعة بمسائل الاقتصاد وشؤونه.

إن هذا الربط بين هدف التكوين والنظرة الشاملة للمجتمع الواجب إنشاؤه، تمت الإشارة إليه بشكل أوضح بعد سنتين من طرف مؤتمر حزب جبهة التحرير الوطني لعام 1964، الذي صادق على ميثاق الجزائر الذي نص على أنه لا يمكن فصل مشكل بناء هياكل الاشتراكية عن مشكل الإطارات التقنية الضرورية.

ولقد تدعمت مكانة الإطارات أكثر في المواثيق السياسية والإيديولوجية الجزائرية، عند اعتماد الميثاق الوطني سنة 1976، حيث تضمن هذا الميثاق في فصله الثاني، المبحث الأول، فقرة بعنوان "الإطارات"، وأوضح أن "الإطارات يشغلون — على كل المستويات مسؤولية خاصة، تهدف إلى تحقيق أهداف الثورة" (1).

\* أنظر إلى مقررات ميثاق طرابلس.

(1) جبهة التحرير الوطني: الميثاق الوطني، 1976، بدون ناشر، ص68

### \* الميثاق الوطني لعام 1976 والإطارات داخل المؤسسة:

إن مقولة الإطار هنا تتجاوز الاستعمال الآلي للمصطلح، وذلك بإعطائه أهمية أكبر للجانب السياسي والإيديولوجي، إننا نلاحظ بأن الفقرة المدونة أعلاه والخاصة بتعريف الإطارات هي مدمجة في المبحث الثاني (المخصص للمؤسسات الوطنية)، وبالأخص في الفصل الأول (المخصص للحزب)، بدل المبحث الثالث (التمتية الشاملة)، إنها بذلك تعني مسألة إطارات الحزب، المنظمات الجماهيرية والاتحادات العلمية، الثقافية والمهنية، وهي الهيئات التي تستظل بمظلة الحزب.

إن الميثاق الوطني يقدم أيضا مجموع الإطارات كجماعة تمتاز بديناميكية بالشكل الذي يوحي بأن الإطارات القديمة هي في طريق التراجع لصالح الإطارات الشابة، إننا نصل إلى مقاييس أخرى "بإمكانها نشر الحيوية على كافة المستويات، قدرة في مجال التطبيق".

وفي فقراته الأخرى الخاصة دائما بالإطارات، يؤكد الميثاق الوطني طبعة 1976 (المبحث الثالث)، على ضرورة تقوية وتدعيم التأطير في القطاع الزراعي وفي جهاز التربية والتكوين.

ونظرا لأهمية دور الموارد البشرية في دفع عجلة التنمية، فإن التركيز على تكوين الإنسان يعد ضرورة ملحة، وهذا ما تم التأكيد عليه في دستور 1976 في مادته الـ19، حيث نص على "التأكيد على الشخصية الوطنية وتحقيق التطور الثقافي ورفع مستوى التعليم ومستوى الكفاءة التقنية للأمة واعتماد أسلوب حي ينسجم مع الأخلاق الإسلامية ومبادئ الثورة الاشتراكية مثلما يحددها الميثاق الوطني". (1).

---

(1) جبهة التحرير الوطني: الميثاق الوطني، مرجع سابق، ص 57

## \* القانون العام للعامل ودور الإطار:

لم يعط القانون الأساسي العام للعامل الذي كان الإطار المرجعي لوضعية العمل في الجزائر طيلة حقبات عديدة من الزمن، أي تحديد لأي فئة مهنية – اجتماعية بما في ذلك الإطار، وفي الحقيقة، فإن المادة 34 من القانون (1) تحدد فقط المحاور الكبرى التي تسمح بإعطاء مفهوم تقريبي للإطار، "فالعمال الذين يشغلون مناصب المسؤولية والتأطير مكلفون بأداء مهام تتسجم مع مناصبهم، وخاصة تنظيم العمل داخل المؤسسة، بغرض تحقيق أكبر فعالية ممكنة"، وانطلاقاً من هذا فهم مطالبون بـ:

- احترام وفرض احترام مبدأ التسيير الاشتراكي للمؤسسات.
  - السهر على تطبيق وحدة الإدارة.
  - إحترام وفرض إحترام الانضباط، ووضع أساليب إدارة وتسيير متطورة باستمرار، لتحسين روح الإبداع والمبادرة لدى العمال.
  - السهر على أن يسود داخل العمال جو من الجدية.
- إن ما يمكن تسجيله من ملاحظات عند استعراضنا للإطار السياسي والإيديولوجي لدور ومكانة وتكوين الإطار الجزائرية، هو أن كل موثيق الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ركزت على ضرورة الالتزام السياسي والاقتصادي للإطار الجزائري، فالحصول على التزام شامل من الإطار هو بالتأكيد أحد الشروط الضرورية للتنمية في البلاد، ولكن هل لهذا الالتزام مقابل من طرف الدولة والمؤسسة التي تشغله؟.

إننا نلاحظ أن الإطار – بصفة عامة – قد تقمص إيديولوجية النظام الحاكم، إنه يعيد إنتاج خطاب السلطة، لكن بإدخال في بعض الأحيان تصحيحات، إنه فعل مهم، إن المضمون يبقى، والإطار لا يبدو أنه موافق على صيغ التطبيق،

---

(1) القانون العام للعامل الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص76

وهو يعيد أحيانا إنتاج نفس المبررات التي تتخذها السلطة لتبرير هذا الضعف وذلك عند التطبيق.

من جهة أخرى، فإن الإطار يطلب ثقة وسلطة أكبر، إنه يشعر بالتهميش، غير أهل للثقة، أو لا يستحق هذه الثقة أصلا، وبالتالي فهو يطرح هذا السؤال: من ينتج؟ من يسير؟ من يقرر؟ من ينفذ؟

إننا لاحظنا من خلال كل التغيرات التي طرأت على سيرورة ونشاط ونظام المؤسسة الصناعية في الجزائر، ودور الإطارات فيها، أن الإطارات عادة ما وجدوا أنفسهم عرضة للتهميش، رغم أنه كان بإمكانهم القيام بعمل أحسن، وآداء أفضل، ولعل هذا ما يفسر - ولو نظريا - فشل مختلف التجارب التنموية المطبقة في الجزائر، بدليل تجريب الكثير من الأنظمة والصيغ والقوانين على المؤسسة الصناعية، دون الاهتمام إلى النظام الأمثل الذي يحقق لها الفعالية المرجوة إداريا وتسييريا واقتصاديا واجتماعيا.

### 3 - إصلاحات التسعينيات والمشكلات التي واجهت المؤسسة الصناعية:

إن كل الجهود والمساعي التي بذلت من أجل تكيف واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية مع التطورات الحاصلة في شتى مناحي الحياة، وبالأخص في النشاط الصناعي والاقتصادي، لم تثمر في الحقيقة سوى المزيد من المتاعب والمشاكل بالنسبة للمؤسسة الصناعية، فالإصلاحات والتغيرات والتحويلات الحاصلة على نمط وطبيعة وأساليب تسيير المؤسسة الصناعية منذ الستينيات وإلى غاية إعادة الهيكلة المالية والعضوية، ثم استقلالية المؤسسات، والتي ذكرناها آنفا، لم تثمر النتائج المرجوة على صعيد تطوير وتحسين الأداء والمردود والفعالية، ولم تهتد الدوائر الوصية على النشاط الصناعي والاقتصادي الوطني إلى الصيغ الملائمة لإشراك الإطارات في تجسيد الأهداف المرجوة، وإلى ابتكار أساليب تسيير حديثة وملائمة، تتمكن من خلالها المؤسسة الصناعية من تجاوز مشكلاتها

التنظيمية والهيكلية والتسييرية، بما يؤهلها لتكون في مستوى الطموحات والآمال المعلقة عليها، ولعل هذا الذي دفع بالمسؤولين فيما بعد إلى التفكير في صيغ أخرى لتنظيم النشاط الصناعي والاقتصادي، ولإعادة تحديد طبيعة المؤسسة الصناعية وأهدافها وطرق تسييرها، وكيفية استثمار الموارد البشرية التي بحوزتها، وبالأخص إطاراتها المسيرة.

لقد أدت إصلاحات الثمانينات التي ارتكزت أساسا حول إعادة الهيكلة المالية والعضوية للمؤسسة، ثم ما أصبح يعرف بعد ذلك باستقلالية المؤسسات، مع ما نجم عنها من رؤية جديدة لدور الإطارات المسيرة داخل المؤسسة الصناعية، إلى تراجع مردود وفعالية هذه المؤسسة الصناعية، فقد سجل النشاط الصناعي خلال الثلاثي الأول من سنة 1995 نموا سلبيا بنسبة 4.7% (1)، الأمر الذي أثبت التوجه المستمر للصناعة نحو الانخفاض، رغم تحسن وسائل التمويل الخارجي بالمواد الأولية والتجهيزات المستوردة في ذلك الوقت.

إن هذه النتائج الاقتصادية الضعيفة، دفعت بالحكومة بداية من العام 1995، وإلى غاية السنوات الأولى من الألفية الجديدة، إلى التفكير في إدخال إصلاحات جديدة على المؤسسة الصناعية العمومية، ومن ثم على طرق وأساليب إدارتها وتسييرها وتنظيمها وهيكلتها، فتقرر خلال سنة 1995 إنشاء ما أصبح يعرف بالشركات القابضة (الهولدينغ) (2)، لتعويض صناديق المساهمة، حيث جرى سن نص قانوني خاص بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، ينص على حل صناديق المساهمة مع نهاية سنة 1995، واستحداث هيئة تدعى المجلس الوطني لمساهمة الدولة، وتكمن مهمة هذا المجلس في تحديد شكل وعدد الشركات القابضة وتحديد استراتيجيتها الصناعية.

(1) جريدة الخبر، العدد 1704، 04 جويلية 1996، ص02

(2) نفس المرجع، ص02

## — الشركات القابضة (الهولدينغ):

حلت الشركات القابضة العمومية (الهولدينغ) محل صناديق المساهمة، وذلك بهدف إعادة تنظيم وتسيير القطاع الصناعي العمومي، وهذا طبقاً للأمر المؤرخ في 25 سبتمبر 1995، المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة. (1).

كلفَت الشركات القابضة العمومية التي تنظم في شكل شركات المساهمة التي تحوز الدولة فيها رأسمالها كاملاً أو تشترك فيه الدولة وأشخاص معنويون آخرون تابعون للقانون العام، بتجديد وتطوير استراتيجيات وسياسات الاستثمار والتمويل في الشركات التابعة لها، وكذا أية سياسة لإعادة هيكلة المؤسسات وإعادة انتشارها نظراً لضغوط السوق.

وتهدف هذه الشركات إلى بلوغ الأمثلية في التسيير، لكن حسب الخبير الاقتصادي الأستاذ عبد الحق لعميري (2)، فإن مكامن الضعف لدى هذا النوع من الشركات هو تمركز القرار وخطر ازدواجية مركز اتخاذ القرار، بحيث نجد بعض الوظائف التسييرية كالوظيفة المالية التي تكون متواجدة على مستوى الشركة القابضة وكل مؤسسة من المؤسسات التابعة لها، فضلاً عن مشكل غياب الكفاءات البشرية القادرة على تسيير المؤسسات العادية.

إن السعي المبدول من أجل إصلاح المؤسسة الصناعية، من خلال إنشاء هذه الشركات القابضة، كان ينم في تلك الفترة عن عزم الدولة لاستعادة قوتها العمومية وجميع حقوقها والتزاماتها تجاه مؤسساتها الصناعية، ولإعادة تنظيم الآلة الاقتصادية بالشكل الذي يسمح بتجاوز الآثار السلبية لإعادة الهيكلة العضوية التي شرع فيها خلال الثمانينات.

وبطبيعة الحال، فإن هذه الإصلاحات الجذرية التي تم إدخالها على المؤسسة الصناعية بداية من منتصف التسعينيات، ولا تزال مستمرة إلى يومنا

(1) أنظر جريدة الخبر، العدد 1508، 23 أكتوبر 1995، ص 03

(2) جريدة الخبر، العدد 1704، 04 جويلية 1996، ص 02

هذا، أولت أهمية كبيرة للإطارات المسيرة من خلال معايير التعيين والتوظيف، أو مقاييس التحفيز والمكافأة والتشجيع، كل هذا إدراكا من السلطات الوصية لأهمية ومكانة هؤلاء الإطارات في الدفع بالمؤسسة الصناعية إلى الأمام، وفي إنجاح الإصلاحات المرسومة، بما يحقق في الأخير الأهداف الاقتصادية التي تم وضعها. ولعل من هذا المنطلق، لم تتأخر الدولة في إصدار مرسوم حكومي بتاريخ 30 جانفي 1995، بالتزامن تقريبا مع وضع الخطوات الأولى للإصلاحات الاقتصادية التي استهدفت المؤسسة الصناعية الجزائرية في التسعينيات، حيث اهتم هذا المرسوم الذي وقعه رئيس الحكومة السابق مقداد سيفي، بتوفير كافة الضمانات النفسية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية للإطارات المسيرة، حتى تضطلع بمهامها من إدارة وتسيير وإشراف وتوجيه ورقابة وتأطير، في أحسن الظروف، أملا في تحقيق الفعالية الاقتصادية المفقودة لدى المؤسسة الصناعية الوطنية.

ومما جاء في هذا المرسوم (\*): "يتطلب تطبيق الإصلاحات الاقتصادية في بلادنا عبر مسار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني على الخصوص، ضمن منظور تفتح على اقتصاد السوق وإعادة الهيكلة الصناعية الجارية، تحكما في أدوات التسيير، واستعمال تقنيات التسيير الحديثة، والتزاما من جانب المسيرين على الخصوص، وأمام هذا التطور، فإن نجاح الأعمال التي يتوجب القيام بها في المؤسسات، مرتبط ارتباطا وثيقا بتوفر الرجال النشطاء الأكفاء والمحفيين، القادرين على التكيف مع مختلف الأوضاع التي يمكن أن تمر بها المؤسسة في تطورها وتطور محيطها".

إن هذا المرسوم الحكومي أعطى أهمية بالغة للإطارات المسيرة، وكشف عن إدراك تام ووعي كبير من لدن السلطات الوصية، للمكانة الرفيعة التي يجب أن تعطى لهؤلاء الإطارات، وللدور الذي يلعبونه في تحقيق الفعالية الاقتصادية

---

(\* ) تجدون المرسوم كاملا ضمن الملاحق الخاصة بالرسالة

والاجتماعية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، بعدما تبين في كل مراحل تطور المؤسسة الصناعية الجزائرية، منذ الستينات وإلى غاية اليوم، أن أهم مشكل واجهته هذه المؤسسة، إنما هو مشكل إدارة وتسيير وتنظيم، وليس مشكل سلع، أو مواد أولية، أو أموال، ولذلك جاء هذا المرسوم ليحدد بدقة وبصفة قانونية خالصة مراجعة النظام المعتمد في اختيار الإطارات المسيرة، وتوظيفهم، وتقييمهم، التي تأخذ في الحسبان رد الإعتبار الضروري للكفاءات، والعلاقة الوثيقة بين مستوى مرتباتهم وأداءات الهيئات التي يتولون تسييرها، حتى تتمكن الإطارات المسيرة من ممارسة وظائفها وأدوارها داخل المؤسسة في ظروف جيدة وطبيعية، تؤدي في الأخير إلى تحقيق الأهداف المرجوة، والفعالية المأمولة.

## المبحث الثالث: تكوين الموارد البشرية والإطارات في الجزائر.

لقد ظهرت وظائف جديدة للمؤسسة الصناعية سواء كانت عمومية أو خاصة، لم تكن لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل، لتحتل مكانة هامة خلال هذه السنوات الأخيرة، وتأتي في مقدمتها وظيفة الموارد البشرية التي أصبحت تحتل مكانة محورية وأساسية في المؤسسة، لكونها تهتم باستخدام الموارد البشرية، العنصر الأكثر أهمية، والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها.

إن الإطارات بمختلف تصنيفاتهم ومستوياتهم ودرجاتهم الهراركية، مكون هام وأساسي من مكونات الموارد البشرية، ولكي نفهم أهمية ودور هؤلاء الإطارات في أي مؤسسة، يجب أن نفهم أولا أهمية ومكانة تسيير وتكوين الموارد البشرية في ذات المؤسسة، ولعل من هذا المنطلق، آثرنا أن نخصص هذا الفصل الثالث من دراستنا الراهنة، لمسألة الموارد البشرية عامة والإطارات خاصة.

لقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين اثنين، الأول متعلق بالاتجاهات النظرية في دراسة أهمية ومكانة ودور الموارد البشرية، وحاولنا فيه حصر أهم هذه الاتجاهات والنظريات، وتحديد أهمية ذلك بالنسبة لأي مؤسسة، أما المبحث الثاني، فقدناه للإطارات المسيرة بالجزائر، من خلال عرض تحليلي نظري لمفهوم الإطار، وصعوبات تحديده، وأهم الدراسات النظرية الخاصة به، ثم سياسة تكوين الإطارات في الجزائر غداة الاستقلال.

## 1 – تنمية الموارد البشرية من حيث الإشراف:

آثرنا أن نخصص محورا متعلقا بعلاقة الإشراف بتنمية الموارد البشرية، لكون الإشراف في دراستنا الراهنة هو أحد أهم مؤشرات الدور المنوط بالإطارات المسيرة داخل المؤسسة، وعليه، فإنه لا يمكن أن نفهم العلاقة التي حاولنا ربطها بين الموارد البشرية والإطارات المسيرة ضمن هذا الفصل، إلا من خلال معرفة وفهم العلاقة التي تربط الإشراف بتنمية وتحسين وتطوير الموارد البشرية.

يمثل الإشراف – القيادة أو التأطير – حلقة مهمة في عملية تنمية الموارد البشرية، حيث يقول علي السلمي عنه: "أن الإشراف السليم أو القيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيرا من مواطن الخطأ والزلل، وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد". (1)، وذلك من خلال التوجيه والإرشاد الذي يحصل عليه الفرد من رئيسه في العمل.

والإشراف هو إلى حد كبير عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا ولينموا وليطوروا وليحسنوا من مهاراتهم، بما يتفق مع احتياجاتهم وقدرتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة. (2).

بهذا المعنى، يعد الإشراف عملية تعليمية تدريسية، هدفها هو تحسين أداء الموارد البشرية وتمييزها بصفة عامة، وعملية الإشراف عملية تتطلب توفر العديد من العوامل الهامة، كالمهارات الفنية والإدارية لدى المشرف، إضافة إلى ضرورة

---

(1) – علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998، ص218

(2) – محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 1969، ص276

درايته الواسعة أو الكاملة بكل العمليات الفنية الخاصة بالعملية الإنتاجية والآلات التي تستعمل في العمل، مع توفر معرفة وإدراك سليم للعلاقات الإنسانية، حتى

يتسنى للمشرف فهم سلوكيات العمال ومشاعرهم اتجاه بعضهم، واتجاه الإدارة، وذلك من أجل تهيئة الجو المناسب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أ – أنماط القيادة:

تختلف أنماط القيادة المتبعة من قبل القادة، إلا أنها على العموم لا تخرج

عن أحد الأنماط التالية: (1)

\* الأسلوب المتشدد: وينقسم حسب درجة شدته إلى ثلاثة أقسام:

– النمط الديكتاتوري: يتم في هذا النوع تركيز السلطة بيد القائد، يقوم بإصدار الأوامر، وعلى المرؤوسين تنفيذها دون مناقشة.

– النمط الأوتوقراطي: ويشبه إلى حد ما سابقه، إلا أنه أقل تشددا منه، يمارس فيه القائد أسلوب إقناع المرؤوسين بالأوامر والقرارات التي يصدرها، لكنه يركز السلطة بيده، ولا يسمح لأحد بمشاركته.

\* الأسلوب البيروقراطي: هو نمط أقل تشددا من سابقه، يركز السلطة بيده لكنه مع ذلك يفسح المجال للمشاركة في الأمور ذات الأهمية القليلة.

\* الأسلوب الديمقراطي: يتميز هذا الأسلوب بخاصية إشراك القائد للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، فيقوم القائد باستشارة المرؤوسين قبل اتخاذ أي قرار، ويتخذ القرار بناء على تلك الاستشارات، إلا أن القائد يبقى متمسكا بزمام الأمور من حيث القيام بوظائفه من توجيه ورقابة على الأوامر والقرارات المتخذة، ويعد هذا الأسلوب من أنجح الأساليب في القيادة الحديثة، لما له من إيجابيات كالرفع من الروح المعنوية لدى العاملين، بمشاركتهم في اتخاذ القرارات، كما من شأنه كذلك أن يشجع جو من التعاون والود بين القادة والعاملين.

(1) – فايز الزغبى: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان 1997،

\* الأسلوب المتساهل: يتميز هذا النمط من القيادة بعدم التدخل، حيث تترك فيه الحرية كاملة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وتحقيق الأهداف،

ويصبح القائد هنا بمثابة المستشار فقط، دون أن يتخذ روح المبادرة والإطلاع على ما يجري في العمل.

إن ازدياد الأهمية بتنمية الموارد البشرية كعنصر هام في التنمية الاقتصادية خاصة بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، وظهور ما يسميه البعض بالثورة الصناعية الجديدة، والمتمثلة في الصناعات الإلكترونية والاتصال، مع ما أدى ذلك إلى تغير طبيعة المهن والأعمال، ومن ثم تغير الطلب على القوى العاملة، فرض على المؤسسات أن تعيد النظر فيما لديها من الموارد البشرية، وتحديث مهاراتها المتقدمة وإكسابها مهارات جديدة، مما عد ذلك استثماراً لا بد منه، فكما يزداد رأس المال بالاستثمار، فإن الموارد البشرية كذلك تزداد عن طريق الاستثمار فيها.

والاستثمار في الموارد البشرية معناه أن نعمل على تنميتها وتحسين آدائها وقدراتها، وجعلها تبذل أقصى ما لديها من طاقة في العمل حتى تحقق أكبر فعالية ممكنة.

وتنمية الموارد البشرية تتطلب توفر عدد من العناصر الضرورية حتى تكون فعالة، وأهم هذه العناصر يأتي – كما ذكرنا آنفاً – الإشراف، وتكمن أهميته في عملية تنمية العنصر البشري من خلال أن المشرف على العمال، هو أقرب الناس إليهم، وهو الذي يعمل على توجيههم وإرشادهم في عملهم، بما يحسن آدائهم، ويجنبهم الوقوع في الأخطاء.

وفيما سيلي، سنعرض أهم النظريات الاجتماعية التي اهتمت بالموارد البشرية، حتى نلم بالخلفية الفكرية والنظرية لهذا العنصر الهام بالنسبة لأي مؤسسة، تسعى لتحقيق أهدافها المرجوة، ومن ثم فعاليتها المأمولة.

## 2 – الاتجاهات النظرية في دراسة الموارد البشرية:

### أ – نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو العالم الأسترالي الممثل الرئيسي لهذا الاتجاه، من خلال الدراسات التي قام بها في مصانع شركة "ويستيرن إلكترىك" بمدينة شيكاغو الأمريكية، والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال.

تركز نظرية العلاقات الإنسانية على البعد الاجتماعي للطاقت الإنسانية وعلى الحوافز غير المادية، وما تلعبه من دور مهم في رفع الروح المعنوية للعمال، فتدفعهم للعمل أكثر، وهي بهذا تنفي صفة الرشد لدى العامل، فلقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة. (1).

ومما جاءت به هذه النظرية أيضا في علم التنظيم، هو كشفها عن أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، حيث أن السلوك الفردي للعامل لا ينبع من شخصه هو، وإنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ورغباتها، وهي بهذا تنظر إلى المؤسسة على أنها بناء اجتماعي لا اقتصادي، وبالتالي يصبح إشباع الحاجات الاجتماعية يسبق الحاجات الاقتصادية، كما تطرقت أيضا إلى التنظيمات غير الرسمية، واعتبرتها الركائز الأساسية في البناء التنظيمي.

وقد دعت هذه المدرسة فيما يخص مسألة الإشراف، إلى تبني الأسلوب الديمقراطي في القيادة، وإدماج التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي الموجود في المنظمة، حتى يتحقق التقارب بين القيادة الإدارية وبين العمال، هذا التقارب الذي يسمح بإشراك العمال في عملية الإدارة، وتحميلهم مسؤولية العمل عن طريق

(1) – راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،

مشاورتهم في أمور العمل والأخذ برأيهم، وهذا يجعلهم يحسون بروح المسؤولية أكثر اتجاه العمال، فيبدلون أقصى طاقاتهم فيه، حتى يثبتوا للإدارة صحة آرائهم.

### ب – نظرية التقسيم الإداري:

ركز ممثل هذه النظرية، المهندس الفرنسي "هنري فايول" على دراسة الإدارة العليا، والاهتمام بالمدير الإداري والإدارة التنفيذية، ثم التدرج من القمة إلى أسفل المستويات الإدارية التنفيذية الأخرى، كما ركزت أبحاثه في الاهتمام بدراسة الجهاز الإداري للمؤسسة على العمليات الداخلية التي تتم بداخل الجهاز، أي على الأداء الفيسيولوجي، مهملة في ذلك الأبعاد الإنسانية.

وهذه النظرية الإدارية في دراستها للمستويات الإدارية العليا، ركزت على مفهوم التدريب أو التكوين كمفهوم أساسي من أجل تنمية الموارد البشرية، حيث نجد أن أعمال "هنري فايول" قد ركزت على الخبرة العملية وقدرات العامل الفنية، والتي تماثل نفس النسبة والأهمية لقدرة الإدارة لدى فئة المديرين، حيث حرص على التأكيد أن كل من العمال والمدير يحتاجان بصورة مستمرة لتعزيز هذه القدرات، سواء كانت فنية أو إدارية، وذلك عن طريق التعليم والتدريب المستمر، وفقا لما يقتضيه مبدأ تقسيم العمل، وكذلك ثبات الأفراد في الوظائف، حيث كلما كان الأفراد مدربين أكثر على أداء وظائفهم، كلما وفر ذلك على الإدارة التكاليف الناتجة عن التغيير وسوء الأداء، وأيضا فإن التكوين المستمر للأفراد يجعلهم يتمتعون بروح الابتكار في آرائهم، مما يساعدهم في أعمالهم، وحتى في الحصول على المكافآت والزيادات في الأجور، وتعد المكافآت حافزا قويا في رفع الروح المعنوية للأفراد في النظرية الحالية، فنظرية التقسيم الإداري تفرض وجود صفة الرشد في العامل، وبذلك فهو يحفز أكثر من خلال المكافآت المادية.

وفيما يخص الإشراف، نجد أن نظرية التقسيم الإداري تركز على الإشراف المباشر كوسيلة فعالة في تسيير الأفراد وفي تنمية قدراتهم، حيث كلما ضاق نطاق الإشراف، كلما أدى ذلك إلى زيادة الكفاءة الإدارية، وتحسنت نوعية العمل والأداء، وزادت كفاءة العمال، كذلك فإن نطاق الإشراف الضيق ينقص عدد

العلاقات بين الإداريين والعمال، وكلما نقص عدد العلاقات كان الإشراف حسن ويساهم في تنمية الموارد البشرية.

### ج – النظرية البيروقراطية:

ظهرت النظرية البيروقراطية في بدايات القرن العشرين، ويعتبر العالم الألماني "ماكس فيبر" المؤسس الأول لها، حيث يصفها بأنها البداية لنظرية التنظيم العلمية، وبناء عليها أتت النظريات العلمية الأخرى اللاحقة، وتهدف النظرية البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء، ومعنى البيروقراطية المقصود هنا، لا يحمل أي معان غير مرغوب فيها والشائعة في الاستخدام العادي، ولكن "ماكس فيبر" يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي، ويعرف "فيبر" المؤسسة على أنها مجموعة من المهام والأعمال التي تتوزع على أعضاء التنظيم بطريقة محكمة ومنظمة، هذا من جهة، أما من جهة أخرى، فالمؤسسة نظام مغلق لا تتبادل التأثير والتأثر مع المحيط الخارجي، أي تعتمد على إمكاناتها الخاصة الداخلية لتحقيق الكفاءة، هذه الأخيرة التي يعتبرها "فيبر" أنها الهدف الأسمى بالنسبة للمؤسسة.

ومن خلال خصائص النظرية البيروقراطية وصاحبها "ماكس فيبر"، يتضح لنا في مواطن عدة، مدى الأهمية التي أولتها هذه النظرية لتنمية الموارد البشرية كمتطلب أساسي وضروري من أجل تحقيق الكفاءة التي تسعى إليها، ففي مبدأها القائل بتخصص العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة الفرعية يتم تكوين الأفراد على آدائها، الأمر الذي يزيد في تحقيق الكفاءة، وفي زيادة درجة الإنتاجية لدى الأفراد، بالإضافة إلى هذا، يعتبر التكوين أو التدريب المسبق للأفراد ضرورة وأساس مهم لشغل الوظائف في هذه النظرية، حيث ينص مبدأها على أن التعيين والتوظيف يتم على أساس الخبرة أو الشهادة العلمية، حيث يجب توفر كم معين من المعلومات والمعارف لدى الفرد، حتى يكون قادرا على أداء وظيفة ما.

ويدل هذا على مدى وعي النظرية البيروقراطية بالدور المهم الذي يلعبه التدريب في زيادة كفاءة الأفراد، وليس هذا فقط، بل من شأن التكوين والتدريب للأفراد أن يمنحهم مكانة خاصة في التنظيم البيروقراطي، لأن العامل الحاصل على أكبر قدر من المعلومات والخبرة، تمنح له درجات أعلى في السلم الوظيفي، وبالتالي يحصل على مستويات أكبر وعلى أجر أعلى، ويشرف على عدد متزايد من العمال وتلك كلها أمور تحفزه على بذل أكبر مجهود في العمل، خاصة أن الإنسان في ظل هذه النظرية يعتبر ذا سلوك اقتصادي رشيد، يسعى إلى إشباع حاجاته الاقتصادية المادية أكثر.

وبالرغم مما قدمته هذه النظرية من مساهمة في طريقة تسيير الأفراد والتنظيم، إلا أنها تجرد الإنسان من مكوناته النفسية حتى يؤدي واجبات معينة بطرق محددة تم تدريبه عليها فقط، ويخضع لرقابة وإشراف المستويات الإدارية، فالإنسان هنا كآلة تحدد له واجبات يؤديها دون نقاش، مما يوقعه في دائرة الملل الناتجة عن الروتين، ويعد هذا من أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية. (1).

#### د — النظرية العلمية:

نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة ما بين 1900 و1920، وارتبط اسمها باسم رائدها الأول "فريدريك تايلور"، حتى أنه أصبح يطلق عليها اسم النظرية التaylorية، أو نظرية تايلور العلمية.

تعتبر الإدارة العلمية بمثابة أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث اختلفت قليلاً عن سابقتها التي كانت تركز على أساس نمط الإشراف الثابت وتهديد الأفراد بفقدان عملهم، فغيرت التفكير اتجاه العنصر البشري.

---

(1) — دنبري لطفي: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة

لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2002 — 2003، غير منشورة، ص50

تقوم النظرية العلمية على مجموعة من المبادئ وضعها مفكروها وعلى رأسهم "تايلور"، تتحدد بناء عليها أساليب العمل والإنتاج وزيادة التنظيمات في الصناعة، وتتمثل هذه المبادئ في: (1).

— استخدام طرق دراسة الحركة والزمن لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.  
— استخدام الحوافز لإغراء العمال على تأدية العمل بالطريقة المطلوبة وبالسرعة والمعدل المطلوب.

— استخدام الخبراء والمختصين لتحديد الظروف والشروط المحيطة بالعمل.  
وتولي النظرية العلمية لعملية التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة، نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين أداء العمال، حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة، فلا شك أن ذلك يقضي على الإبطاء في العمل. (2)، حيث قام تايلور بتقسيم العمل إلى مكوناته، أي إلى مجموع الحركات التي يقتضيها، وأيضا الزمن اللازم لأداء تلك الحركات، ليتم فيما بعد تدريب الأفراد على أداء تلك الحركات بأدق التفاصيل، وأسهل وأصح الطرق، وذلك من شأنه أن يرفع من كفاءة ومهارة العامل، مما ينعكس إيجابا على عملية الأداء ويزيد في الإنتاجية، وبالتالي تزداد خبرة العامل وقدرته على أداء الوظائف، الأمر الذي يمنحه استقرارا أكثر، فكلما كان العامل قادرا على أداء عمله بصفة جيدة وبطريقة مرضية، كلما حاز على رضا المستخدمين، وبالتالي يحافظ على استقراره في وظيفته، إضافة إلى هذا، فإن النظرية العلمية وعيا منها بضرورة التدريب للأفراد، وبرأيها في أن المؤسسة نظام مغلق لا يتبادل التأثير والتأثر مع البيئة الخارجية، تعتبر التدريب عملية داخلية تقوم بها المؤسسة الاقتصادية.

(1) — علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص65

(2) — حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1997 —

وقد حظي متغير الإشراف باهتمام من طرف النظرية العلمية، والإشراف معناه أن تخضع مجموعة من العمال لرئيس معين يسمى المشرف، تؤخذ منه الأوامر والتوجيهات الخاصة بالعمل، والمشرف يعتبر مدير تنفيذي يشرف على العمال ويوجههم بما يوافق الخطط العامة والإستراتيجية التي تضعها الإدارة، وتكمن أو تظهر مساهمة النظرية العلمية في هذا المجال، فيما قدمه تايلور حيث أدخل مفهومين حديثين على العمل الإشرافي، وهما الفصل بين التخطيط والتنفيذ والإشراف الوظيفي التخصصي، فقد كان من المتعارف عليه في ذلك الوقت أن يقوم كل مشرف بتخطيط العمل الخاص به، متبعاً في ذلك أسلوب الملاحظة والخبرة السابقة، بما فيها من مزايا وعيوب، وعليه فقد كان ترتيب العمليات وطريقة تأديتها تخضع كلية لرأي المشرف.

## II – تحليل مصطلح الإطار والدراسات النظرية له:

### 1 – صعوبات تحليل مصطلح الإطار:

إذا كان مصطلح الإطار يستعمل عادة في صيغة الجمع، فلأنه يريد السماح بتوقع عدة عقبات من شأنها أن تقف في وجه من يريد البحث عن تحديد ما معنى الإطار في صيغة المفرد.

#### أ – تعدد رؤيا التفسير:

نصادف كلمة أو مقولة الإطار في العديد من التعبيرات، لنلاحظ أولاً حينما نتكلم عن "الإطارات" و"التأطير"، أننا نتحدث أيضاً عن إطار في مؤسسة، إطار عالي، إطار تطبيقي، إطار تصور، إطار تنفيذ، وأيضاً إطار نقابي، وحتى إطار هكذا فقط.

هذه القائمة الطويلة التي تحتوي على إمكانيات عديدة ومتعددة لاستعمال مصطلح الإطار، ليست بالتأكيد عشوائية أو مبالغ فيها، لكننا نريد خاصة توضيح من خلال هذا، تنوع وتعدد استعمال هذا المصطلح وإحدى الصعوبات الأولى التي

تقف حائلا أمام إعطائه المحتوى الدقيق، وكذا صياغة مقاييس التحديد الشامل التي بوسعها التكفل بكل خاصية لهذا التنوع في استعمال المصطلح.

## ب – المجالات المختلفة لاستعمال مصطلح الإطار:

إننا نحصي هنا عددا كبيرا من مستعملي ومنتجي "الإطارات"، فمن بين المستعملين يمكن إحصاء – إذا أخذنا بلدنا الجزائر كمثال على ذلك –، الرئاسة، المجلس الشعبي الوطني، الوزارات، المؤسسات، مكاتب الدراسات، مخابر البحث، الإدارات المحلية، الأجهزة الإدارية، المؤسسات السياسية والنقابية، قطاع التعليم...إلخ.

ومن بين المنتجين الرئيسيين لـ"الإطارات"، يمكننا أيضا إحصاء قائمة طويلة تحتوي على المعاهد الجامعية، معاهد التكوين، الصناعات الخفيفة، الصناعات الثقيلة، الطاقة، السكن، السياحة، المدارس المختصة (التجارة، المدرسة الوطنية للإدارة...إلخ).

من خلال كل هذا، فإن الصعوبة الثانية التي نواجهها هي كالاتي: هل الأمر يتعلق بتحديد مفهوم الإطار وفقا لمسار الإنتاج كثمرة من ثمار نظام التكوين، أم أن الأمر يتعلق بتحديد داخل منظومة الإنتاج كعامل قد يتميز عمله ببعض الخصائص؟؟

## 2 – نسبية تحديد مفهوم الإطار:

### أ – في الزمن:

يبدو أنه من الصعب أولا – بل من المستحيل – تحديد مفهوم "الإطار" الذي يكون صالحا خارج الزمن، إن وظائف ومحتوى المهام الموكلة للإطار، تختلف في الزمن، وتبعا لمرحلة ومستوى التنمية، وكذا، إنه ليس من السهل – كما يوضحه جون ديبو –، هذا الإطار الذي كان "العالم في وسط غير دراسي،

المتقف في عالم الأميين، المبدع والمخترع في عالم لا يوجد به إلا المنفذين" (1).  
 إن مكانته في التنظيم الصناعي تتغير أيضا، إنه لم يعد إطلاقا بصفة عامة  
 "القائد في عالم التابعين، حليف الملاك في عالم البروليتاريين". (2).

### ب – في الوظائف والمهام:

إن ما وصفه الكثير من الكتاب بالتميع المتدرج لصورة الإطار، عبر عنه  
 القاموس الاقتصادي والاجتماعي بطريقة أكثر وضوحا بما يلي: "إن أكبر قطعة  
 بين العمل اليدوي والعمل الفكري، تمتد إلى حد إعادة إنتاج – بشكل خاص –  
 داخل ما نعتبره إلى حد اليوم كعمل فكري".

من خلال هذا، يمكننا تمييز مجموعتين كبيرتين:

– مجموعة موجهة نحو مهام فكرية أو سياسية

– مجموعة مركزة أكثر على التأطير والتقنية.

إن نفس هذا التصنيف، أخذه – بشكل إجمالي – المفكر "باشي" الذي  
 يتحدث بالنسبة له عن "إطارات وظيفية" و"إطارات عملية".

وبالنظر للتطور الهراركي، توجد عدة مستويات مختلفة لإطارات المؤسسة

(الإطارات العليا، الإطارات الوسيطة، الإطارات المبتدئة).

إن المسؤوليات الملقاة على عاتق هؤلاء، وعلاقاتهم فيما بينهم، ودرجة مشاركتهم  
 في اتخاذ القرارات، هي الخصائص المميزة لمختلف هذه الفئات أو المجموعات  
 من الإطارات، إن تعدد وظائف المؤسسة (الإنتاج، الاستثمار، المحاسبة، المالية،  
 الإعلام الآلي، التموين... إلخ)، يشكل بدوره صعوبة إضافية لمحاولتنا تحديد  
 الإطار.

---

J.Dubon : Les cadres et la société de consommateur, édition du (1)

Cerf, Paris, 1969, P103

(2) المرجع نفسه، ص 105

### 3 – دراسات أخرى حول مصطلح الإطار:

#### أ – الإطارات وممارسة السلطة:

إذا تتبعنا ماكس فيبر، يمكننا القول أن الثورات البروليتارية أو جماعية وسائل الإنتاج لم تشكل على أقصى حد سوى وسيلة خاصة للاتجاه نحو العقلنة التي لم تواجهها إلا عقبة واحدة، هي الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، فهنا كانت البروليتاريا الحليف الضروري للخبراء لتمكينهم من أخذ زمام الحكم، وهناك، الرأسمالي استعملها كأداة.

فالنظام التكنوقراطي يتجدد إذن عبر القوة الاستغلالية لنظام التعليم والضغوطات الثقافية التي فرضت قبول أفضلية التقنية والاقتصاد، إن الإطارات وجدوا في أخطاء النظام المعمول به وسيلة لتقديم صورة عن أنفسهم، صورة رجال أهلهم مستواهم التقني العالي لممارسة السلطة.

إن من بين الباحثين الذين تطرقوا إلى وجود الإطارات، لوك بولتانسكي، في محاولة لدراسة حقيقة هذه الجماعة من العمال التي يوجد بها إطارات أعلى مستوى من آخرين، هذه المقاربة تسمح بالقول أنه بداخل هذه المجموعة ذاتها توجد وضعيات قانونية وإدارية مختلفة.

وفي هذا كتب بولتانسكي: " إن فئة الإطارات لا تنفجر لأنها تشكل جماعة غامضة من الأشخاص دون مقاييس انتماء تحظى بالإجماع ولا حدود واضحة".

إن التحليل الذي قدمه بولتانسكي يؤكد دور المحيط الذي ينتمي إليه الإطار في تحديد الوضع القانوني (القانون الأساسي)، كما أن هذه المقاربة المقدمة من طرف بولتانسكي تضع هذه الفئة المهنية – الاجتماعية داخل نقاش ونضال إيديولوجي يميز الطبقات الاجتماعية.

من جهته، يوضح لنا المفكر الاقتصادي بلول الفرق بين فئتين هامتين من

الإطارات:

– الإطارات المالكين للسلطة الذين ليست لهم صفة تمثيل الدولة، يمارسون وظيفة سلطوية باننداب من الدولة، وبهذه الصفة فإنهم يشاركون مباشرة في السلطة.

— إطارات التصور، وهذه الفئة تتشكل من كل الذين لا يملكون سلطة القرار، ولكنهم يمارسون وظيفة تصور عبر رفضهم لوظيفة التنفيذ، والذي يمكنهم من المشاركة بطريقة غير مباشرة في ممارسة السلطة داخل المؤسسة. (1).

إن مقولة الإطار كما هي محددة أعلاه، سبق لها وأن استعملت من طرف محفوظ غزالي، في تحليل مشاركة الإطارات في التسيير الاشتراكي للمؤسسات، فهو يفرق بدوره وبنفس الطريقة بين الإطارات المسيرة، وباقي الإطارات الأخرى: "إن الدولة تنتدب سلطاتها لأعوان الدولة المتواجدين بالمؤسسة، وهؤلاء يلجأون أيضا وبنفس الطريقة إلى منح السلطات إلى إطارات عينوا في مختلف درجات السلم الهراركي، ومثل هذه العملية تؤدي إلى ظهور فئة جديدة تكون متواجدة بالمؤسسة وهي الإطارات غير العضوة في تنظيم الإدارة، والتي تشكل أحد أهم الرهانات الممكنة للممارسات الاشتراكية الناجمة عن تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، إن الإطارات تظهر في الحقيقة كقوة وسيطة بين المسيرين والعمال، وهؤلاء الإطارات مزودون بقانون مستقل وتفضيلي يميزهم عن باقي العمال الأجراء وعن المدير العام.. وعلى أية حال — يؤكد محفوظ غزالي — فإن الإطارات يشكلون أدوات مفضلة للبعثات المتتالية التي تقوم بها هيئات الدولة المتواجدة في المؤسسة باسم الدولة المالكة. (2).

- 
- (1) بلول: الوضع القانوني لإطارات المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، مذكرة في القانون الخاص، الجزائر، مارس 1976، ص 92.
- (2) محفوظ غزالي: مشاركة العمال في التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، 1981، ص 78.

#### 4 – تكوين الأطارات في الجزائر بعد الاستقلال:

بداية، يجب التأكيد بأن الدولة الجزائرية العصرية كانت منشغلة بتكوين إطاراتها حتى قبل الاستقلال، لكن هذا الانشغال لم يعد هدفا مبرمجا إلا بعدما بدأ يأخذ شكل – على الأقل في خطوطه العريضة – مشروع مجتمع كان ينبغي إرساؤه بعد الاستقلال.

ابتداء من جوان 1962، أوضح برنامج طرابلس المصادق عليه من طرف المجلس الوطني للثورة، بوادى الثورة الديمقراطية والشعبية الواجب إنجازها، والمحتوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي الذي يجب أن تأخذه، وحتى وإن لم يتضمن بصفة مدققة وتفصيلية الإجراءات الواجب اتخاذها لتزويد البلاد – هذه المرة مستقلة – بالإطارات التي هي في حاجة إليهم، فإن ميثاق طرابلس أوضح رغم هذا، المهام التي تفرضها المسألة الثقافية، وبموجب هذه المهام، يجب الإشارة إلى:

أ – توسيع النظام الدراسي بإدماج الجميع في كل مستويات التعليم.

ب – جزأة البرامج بتكليفها مع حقائق وواقع البلاد.

إن الديمقراطية والجزأة وضعتا كشروط سياسية، لأنه دون ت مدرس مكثف، ودون تكوين إطارات تقنية وإدارية وأساتذة، سيصبح من الصعب التكفل بسرعة بمسائل الاقتصاد وشؤونه.

إن هذا الربط بين هدف التكوين، والنظرة الشاملة للمجتمع الواجب إنشاؤه، تمت الإشارة إليه بشكل أوضح بعد سنتين من طرف مؤتمر حزب جبهة التحرير الوطني المنعقد عام 1964، الذي صادق على ميثاق الجزائر، هذا الأخير نص

على وجه الخصوص على أنه لا يمكن فصل مشكل بناء هياكل الاشتراكية عن مشكل الإطارات التقنية الضرورية.

وبالفعل، فقد بدأت كل هذه الإجراءات المستهدفة الاهتمام بتكوين الإطارات تتجسد على أرض الميدان منذ السبعينيات من القرن الماضي، فقد تطلبت عملية التأميمات المكثفة لمؤسسات القطاع الصناعي التي شرع فيها في تلك الحقبة

الزمنية، استبدال التأطير الأجنبي بإطارات وطنية، وهذا ما يفسر المجهود المعتبر الذي بذلته الدولة في مجال التكوين بصفة عامة، وتكوين الإطارات على وجه الخصوص.

ففي المرحلة الأولى، كان الأمر يتعلق أساسا بالنسبة للسلطة القائمة بالتحويل المكثف للتكنولوجيا، وانطلاقا من منطق التصنيع هذا، أعطيت الأولوية والأفضلية للإطارات.

إن مراقبة والتحكم في التكنولوجيا المستوردة، كانا يتطلبان أكثر فأكثر استعمال عمال تأطير يملكون حقيقة تأهيلا معينا، وبالإضافة إلى هذا، فإن في المسعى اليومي لتطوير الاقتصاد الوطني، ظلت مسألة تحويل واستعمال التكنولوجيا تكتسي الأهمية القصوى، لأنها كانت تقود نموذج تنظيم وأسلوب قيادة، ما كان ليعارضا مبادئ التسيير الاشتراكي للمؤسسات في ذلك الوقت.

إذن، فالمرحلة الثانية ستميز بمجهود تنموي صناعي، وهي مرحلة ضرورية للتنمية الاقتصادية الوطنية التي ارتبطت بشكل كبير بالسوق الدولية، التي لا تستقبل فقط التكنولوجيا والمعدات، وإنما أيضا الإيديولوجيات التي ليست دائما متوافقة مع اختيارات الجزائر السياسية، وبالتالي مع بعض التصورات التنموية وشكل المجتمع المرجو.

إن هذا سيتطلب مشاركة فعلية وحقيقية للإطارات، ليس فقط في المجال التقني البحث، وإنما أيضا على مستوى وظيفة التسيير، بهدف السهر على أن يتجسد الاستقلال الاقتصادي، مع ضمان حماية مصالح العمال التي لا يمكن فصلها عن مصالح الدولة، ومن ضمن هؤلاء العمال يبرز جليا الإطارات كمسؤولين في المقام الأول على تحريك الآلة الإنتاجية والاقتصادية وحتى الاجتماعية في البلاد.

وهنا، يجب أن نشير إلى أنه في الأشهر الأولى من الاستقلال، كان يوجد 13729 متعاوننا فرنسيا، يقابلهم 22182 إطارا جزائريا خريجي المدارس الاستعمارية، في حين كان لدى جبهة التحرير الوطني 34097 إطارا، ويتوزع

حجم الإطارات الفرنسيين والجزائريين (من المدرسة الاستعمارية) حسب صنف المراكز التي يشغلونها كآآتي:

— صنف (أ): إطارات الإعداد والتقرير ويمثلون نسبة 43.43%

— صنف (ب): إطارات التسيير، ويمثلون نسبة 77.77%.

— صنف (ج — د): إطارات ثانوية، ويمثلون نسبة 15.15%.

ونستنتج من هذا، أن معظم إطارات جبهة التحرير الوطني كانوا يعملون

في الصنفين (ج) و(د)، أي في مراكز ثانوية (1).

إن التنمية السريعة التي عرفتها الجزائر بعد الاستقلال، أبرزت مشكلة كبيرة، وهي تطور الحاجة إلى إطارات وعمال مهرة في مختلف المجالات الاقتصادية، فتشير بعض الدراسات إلى أن الحاجة للعمال المؤهلين في المجال الزراعي ارتفع أكثر من 15 مرة ما بين 1966 و1973، في حين ارتفعت تلك المتعلقة بالإطارات العالية أكثر من 10 مرات، أما في القطاع الصناعي والذي يغطي في سنة 1966، 8.5 مليون وظيف، والذي يشمل حسب الإحصائيات الجزائرية جميع القطاعات: المناجم، المحروقات، الغاز، الكهرباء، الصناعة التقليدية، فإن الاحتياجات كالتالي:

— عمال متخصصون وأفراد مساعدون 53399.

— عمال مؤهلون تأهيلا عاليا ورؤساء فرق عمل 96650.

— مشرفون وإطارات متوسطة 16607.

— وأخيرا فيما يخص الإطارات والإطارات العالية 11718، في حين كان إجمالي

الاحتياجات سنة 1966: 164350. (2).

إن ارتفاع حاجة البلاد بهذا الشكل المفاجئ والسريع، تبلور عن دافعين:

---

Gerard Chaliand et autres : L'Algérie indépendante, petite collection, (1)  
Paris, 1972, PP74-75

(2) د. سعد بشاينية: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، جوان 1985، غير منشورة

أولهما: البحث الدؤوب عن يد عاملة شبه مهنية، للعمل في الاقتصاد الذي يتطور ويتوسع دائما.

ثانيهما: البحث عن تنظيم إداري يضطلع بهذه المهام العديدة والجديدة في التنمية.

## 5 – الجامعة الجزائرية وتكوين الإطارات:

إن الاهتمام الرسمي بتكوين الإطارات الجزائرية – كما لاحظنا آنفا –، لتتولى مهمة الإشراف على النشاط الاقتصادي عامة والصناعي خاصة، تجسد بأوضح صورة في المجهود الجبار الذي بذل على مستوى توفير البنية التعليمية والتكوينية التي من شأنها إعداد وتكوين الإطارات والكفاءات في كل الميادين، وفي توسيع الهياكل القاعدية للتعليم العالي عبر التراب الوطني، وخاصة المعاهد المختصة والجامعات، (جامعات الجزائر، وهران، وقسنطينة، بالإضافة إلى جامعات تكنولوجية).

فقد شهد المخطط الرباعي الثاني إنشاء جامعتين تكنولوجيتين في الجزائر وهران، وجامعة العلوم الاجتماعية بالعاصمة، ومعهد متعدد التقنيات لطلبة الشعب العلمية المتحصلين على شهادة البكالوريا، وقد أعطيت الأولوية للتعليم التقني نظرا لحاجة القطاعات المستخدمة للإطارات الفنية (1).

وقد نتج عن تفضيل التعليم التقني، كثرة الطلب عليه، وعجزه عن تغطية هذا الطلب، وظهور اختلالات على صعيد مستويات التكوين، حيث قدر الخماسي الأول العجز العام في إشباع حاجات التنمية خلال سنواته الخمس برقم إجمالي 650.000 عامل، موزعين بين إطارات عليا (67000)، وإطارات متوسطة (180.000)، وعمال مؤهلين (430.000).

وقد اضطرت الدولة أمام هذا العجز، إلى التعاون التقني الأجنبي لتغطية

---

(1) حسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات

مستوى فئة الإطارات المتوسطة بـ6000 متعاون، على أمل تكوين إطارات وطنية متخصصة في المعاهد التي تم إنشاؤها، مع إيفاد بعثات للخارج للتكوين في إطار عقود متوسطة الأجل، أو تكوينات متخصصة، وهذا راجع إلى سياسة التوجيه الجامعي، حيث وجه 42% من الطلبة نحو العلوم الإنسانية، في الوقت الذي تمثل فيه نسبة الموجهين إلى العلوم الدقيقة والتكنولوجية 27%، حيث تم إعطاء الأولوية للتعليم التقني لإشباع حاجة السوق للإطارات الفنية، وتحضير هؤلاء الإطارات القادرة على تنفيذ السياسة المرسومة تقاديا لاختلال التوازن.

وقد قدر الحجم الاستثماري المعتمد لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي بـ21.08 مليار دينار جزائري، مع حرص الدولة على تنمية القطاع من جديد حتى يساير التطور السريع في المجال الاقتصادي، وفي نهاية 1984 حدد الخماسي الأول النتائج الكمية للإنجازات من خلال العمليات التجهيزية للمؤسسات القديمة، وإنشاء أربع (04) جامعات، وعشرة (10) مراكز جامعية، وخمس وحدات بيوطبية. (1).

وقد احتل التكوين والتعليم مكانة رئيسية ضمن أولويات الخماسي الثاني، وهو شرط للتحكم في ميكانيزمات التسيير، وتحقيق هدف الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية، ومن بين المحاور تكيف البرامج مع حاجات التنمية إلى إطارات بمختلف المستويات، وتقرر أن يجسد التعليم الجامعي هذا الاتجاه.

كذلك تعجيل وتيرة بناء الهياكل الجامعية من خلال لامركزية إنجاز المنشآت الأساسية، وتعديل البحوث ابتداء من سنة 1983، وتحويل عدة مرافق تربوية في طور الإنجاز إلى معاهد جامعية وطنية، وقد وزعت الاحتياجات إلى التشغيل المؤهل إلى إطارات سامية، ومهندسي المستوى السادس (838.000 إطار)، تقنيين سامين (174.200)، والعمال المؤهلين وذوي التأهيل العالي (425.800 عامل).

إن هذه الوثيرة المتسارعة لنمو علاقة وطيدة بين الجامعة وعالم الشغل عامة، والمؤسسة الصناعية خاصة، سمحت بتوفير فرص عمل كبيرة للإطارات المتخرجة من الجامعات والمعاهد، لكن ومع منتصف الثمانينات، اختلت هذه المعادلة، وأصبح المعروض من الكفاءات والإطارات وخريجي الجامعات، يفوق بكثير الطلب عليهم من قبل القطاع الصناعي بشكل خاص، فأصبح سوق العمل يعاقب التعليم العالي بمعدلات عالية من البطالة، فلم يعد مستغربا انتشار البطالة وسط أعداد كبيرة من الإطارات الذين يفترض أنهم في مؤسساتهم المختلفة، يلعبون دورهم كاملا في تجسيد أهدافها، ويساهمون قدر الإمكان في تحقيق الفعالية الاقتصادية المرجوة.

أما في مرحلة التسعينات، فقد شهدت محاولة جديدة لبناء علاقات وطيدة بين الجامعة والنشاط الصناعي، فالمؤسسات وباستعدادها لدخول اقتصاد السوق، يتوجب عليها توفير أفراد مكونين تكوينا جيدا، وأمام هذا الوضع الجديد شرعت الجامعة في التفكير في إعادة النظر في سياسة التكوين، حتى تتمكن من تخريج إطارات متكونة جيدا لصالح القطاع الصناعي، وقد جاء في الوثيقة التحليلية خلال الندوة الوطنية لرؤساء الجامعات ومؤسسات التعليم العالي حول إعادة هيكلة التعليم العالي، أن هياكله ومضامينه ينبغي أن تكون في تطابق دائم مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد، وكذا مع تطور التكنولوجيا.

وقد شهدت هذه المرحلة عملا واسعا لإثراء البرامج، حتى تكون أكبر استجابة لمطالب التنمية الوطنية بمساهمة أفراد القطاع الإنتاجي نفسه.

## الفصل الثالث:

(الإدارة والتسيير، والفعالية الاقتصادية:  
مؤشراتها – قياسها ودور الإطارات في  
تحقيقها)

المبحث الأول: الإدارة والتسيير

المبحث الثاني: الفعالية الاقتصادية ومؤشراتها

تمهيد:

لقد بينا عند عرضنا لتعريف مصطلحي التسيير والفعالية في الفصل الأول من هذا البحث، أن ثمة تعاريف عديدة قدمها لنا القاموس الاجتماعي والاقتصادي واللغوي لهذين المصطلحين، مما يستوجب علينا في هذا المبحث الغوص أكثر في مدلولات ومعاني ومحتوى الإدارة والتسيير وكذا مؤشرات الفعالية، باعتبارهما مفهومين يعدلن من بين أهم المفاهيم المشكلة لدراستنا هذه، بل إن الفعالية هي المتغير التابع الأساسي الذي على ضوئه نصل إلى تحديد دور ووظيفة الإطارات المسيرة داخل المؤسسة الصناعية العمومية.

إننا في هذا المبحث الخاص بمفهومي الإدارة والتسيير والفعالية، نحاول رصد بعض التراث النظري لأهم المفكرين والعلماء الذين اهتموا بإعطاء المدلولات الحقيقية للتسيير والفعالية ومؤشراتها الميدانية، بما يمكن من فهم دور الإطارات انطلاقاً من ممارستهم وظيفتي الإدارة والتسيير، وقياس متغير الفعالية كمياً وكيفياً، وذلك بغية الوصول إلى حقائق نظرية واضحة وناصعة تفيدنا في دراسة دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية المرجوة لدى المؤسسة الصناعية في الجزائر، تطبيقياً وميدانياً، مما يؤهلنا للوصول في نهاية الدراسة إلى نتائج موضوعية وقريبة من الدقة فيما يخص هذا الموضوع رهن الدراسة.

## المبحث الأول: الإدارة والتسيير: الفروق وخصائص المسير

### الناجح

#### 1 - الإدارة:

كان لزاما علينا ونحن ندرس دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية بالجزائر، أن نفرّد مبحثا خاصا بمفهومى الإدارة والتسيير، باعتبارهما متغيرين أساسيين في دراستنا الراهنة، خاصة فيما يتعلق بالتسيير بكونه الوظيفة الأولى للإطار داخل أي منشأة صناعية، ولذلك ومن منطلق توضيح العلاقة بين التسيير بشكل خاص وممارسته من قبل الإطارات، وتحقيق الفعالية المرجوة داخل المؤسسة، ارتأينا أن نتعرض ولو بشيء من الإيجاز إلى التراث النظري الخاص بمصطلحي الإدارة والتسيير.

تطلق الإدارة بالمعنى العام على كافة الجهود التي تبذلها جماعة من الأفراد للإبقاء على نشاط مؤسسة، أو مصنع، وأن المدير أو قائد الإدارة هو الذي يتصف بعدد من القدرات والمهارات، منها القدرة على إدارة المناقشات الجماعية، والحكمة في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، والمهارة في معاملة الناس، أما عن دور القائد الإداري فيرى "لوثر جوليك" بأنها "تشمل وظائف من التخطيط، التوظيف، التوجيه، النظام، التنظيم، التنسيق ورفع تقارير الميزانيات". (1).

فالمدير لا يبدأ عمله بالتخطيط والتنظيم، بل إنه قد يقوم بعدة وظائف في يوم واحد، أو حتى في وقت واحد، وأن دور القائد الإداري بصفة عامة يتمثل في أن يتحكم في سائر العمليات الإدارية عن طرق الرقابة النوعية، ويلتزم بتجديد أعمال معينة لأعضاء الجماعة، ويساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الجماعية، وينشئ القائد نظاما للاتصال داخل الجماعة، أو من داخل الجماعة إلى خارجها، وينمي القائد الإداري روح الجماعة بين أعضاء جماعته.

---

(1) عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، 1972، ص56.

### \* الاتجاه النظري حول تطور سلطة الإدارة:

لقد تعددت التصورات والمداخل النظرية التي تناولت ودرست تطور الإدارة، وقد تزايدت هذه المداخل النظرية بوتيرة عالية، مما انعكس على اختلاف الرؤى ووجهات النظر في دراسة النظم الإدارية بمختلف أشكالها وأنواعها، الأمر الذي أدى بدوره إلى تعدد صيغ الإدارة، فهناك من اعتبر الإدارة نوع من القيادة، وهناك من اعتبرها شكل من أشكال السلطة، وهناك من عدها نوع من الآداء التسييري، وهناك من سماها بالبيروقراطية، وفيما يلي نتعرض بشيء من الإيجاز إلى أهم النظريات الخاصة بتطور سلطة الإدارة.

#### أ - النظرية الفيبرية: ماكس فيبر (1864 - 1920):

لقد اهتم ماكس فيبر بدراسة التنظيم البيروقراطي من أجل وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الآداء والسلوك التنظيمي، ويقصد فيبر بتعبير البيروقراطية أن يصف "النموذج المثالي" للتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

\* **خصائص البيروقراطية:** يقوم التنظيم البيروقراطي في رأي ماكس فيبر على الخصائص التالية: (1).

- درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل على أعضاء التنظيم، باعتبارها واجبات رسمية وبطرق ثابتة ومحددة.
- هيكل هرمي للسلطة، مع تحديد لمجالات النفوذ والمسؤولية.
- سيادة العلاقات الموضوعية (غير الشخصية) بين أعضاء التنظيم.
- اختيار أعضاء التنظيم على أسس المقدرة والمعرفة الفنية.
- التمييز بين الدخل والممتلكات الرسمية، ودخل الموظف الخاص وثروته.

---

(1) علي السلمي: مرجع سبق ذكره، ص36، 37.

\* **مزايا التنظيم البيروقراطي:** يرى فيبر أن الفرق بين التنظيم البيروقراطي المتكامل، وبين غيره من التنظيمات هو كالفرق بين الآلة الحديثة ووسائل الإنتاج البدائية، ويحدد فيبر مزايا التنظيم البيروقراطي في:

الدقة — المعرفة الكاملة بالمستندات — السرعة — الاستمرار — الوضوح — الوحدة — الخضوع الكامل للرؤساء — تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل — تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.

ولاشك، أن فهم النموذج البيروقراطي كما قدمه ماكس فيبر، يتطلب أن نتعمق في دراسة الفلسفة الاجتماعية العامة لفيدر في موضوع السلطة والقوة، إذ أشار فيبر أن مفهوم البيروقراطية، ذلك الذي يعبر عن انتظام العلاقات الاجتماعية، ووجود قائد تسانده هيئة إدارية لتحقيق أهداف التنظيم، وأهم مظهر للتنظيم الإداري هو تحديد صاحب الحق في إعطاء الأوامر، أي أن الإدارة والسلطة مرتبطتان ببعضهما بالضرورة.

حيث يرى فيبر أن القوة هي إمكانية أحد الأفراد أن يفرض إرادته على سلوك أفراد آخرين دون مقاومة، ولكن القوة هو ذلك الذي نطلق عليه مصطلح السلطة، حينما يمتثل الأفراد للأوامر الصادرة من الرؤساء ويعتقدون أن ذلك واجب مفروض عليهم، حيث يعتقد الشخص القوي الذي يفرض إرادته على الآخرين أن له الحق في ممارسة القوة، وحيث يعتقد الآخرون أن من واجبهم إطاعته والخضوع لأوامره، وبالتالي فإن سيادة تلك المعتقدات تضمن استمرار نظام السيطرة واستقراره، وهكذا أدخل فيبر مسألة الاعتقاد في شرعية القوة والسلطة.

### ب — الإدارة العلمية:

لقد نشأت وتطورت الإدارة العلمية في فترة ما بين 1900 و1930، حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً كبيراً شمل كل مستويات الحياة، وهذا ما استلزم ضرورة وجود آليات حديثة لترشيده وتسيير ومراقبة هذا التطور، الأمر

الذي استرعى ولفت أنظار "فريديريك تايلور"، حيث شرع في البحث عن السبل الكفيلة بحل مشكلة تدني مستوى الإنتاج وتذبذبه داخل التنظيمات الصناعية.

لقد نظر تايلور إلى التنظيمات كنسق مغلق تتسم بالهيكل التنظيمي الطويل ومستويات إدارية متعددة، وحسبه، للوصول إلى التحكم في هذه المستويات لابد من الرقابة اللصيقة الصارمة، حيث "لكي تصبح وحدة الأمر ممكنة، لابد من تضيق نطاق الإشراف، وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل بمعنى كل عامل شخصا نعينا يشرف عليه ويراقبه" (1).

إن السمة الغالبة للقواعد البيروقراطية التي جاء بها تايلور، هي أنها تتسم بالدقة والوضوح والصرامة، حيث قام بتصميم نظام دقيق ومحدد للتخصص وتقسيم العمل، طبقا لنتائج دراسة الزمن والحركة، ذلك أن كل عمل تستبعد منه الحركات الزائدة ويحسب له الوقت المناسب لأدائه، وهي طريقة رقابية آلية مضبوطة جيدا.

كما نلمس لدى تايلور قاعدة الالتزام والإلزام التي صاغها لتحسين العمل وآداء العامل، وتعني هذه القاعدة "ضرورة أن يلتزم العمال والموظفون بالطرق والأساليب والحركات التي تحدد لهم التزاما حرفيا وبدقة متناهية وكأنهم آلات". (2)

إن أهم ما جاءت به القواعد التي صاغها تايلور هي: "إحلال النظرة العلمية في الإدارة، بدلا من القواعد التقليدية المستمدة من الخبرة". (3).

---

(1) علي عبد الرازق جليبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص218

(2) عبد المعطي عساف: مبادئ الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص58

(3) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة: مفاهيم وأنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص45

إن بحسب هذه القواعد يمكن الرفع من أداء العامل حسب تايلور، كما نادى بمركزية اتخاذ القرارات وتركز هذه الوظيفة في الجهاز الإداري، فهو الذي له السلطة وهي تنساب من الأعلى للأسفل حسب تدرج المستويات الإدارية، وصولاً للقاعدة العمالية، وبهذا النمط يصير كل مستوى يراقب المستوى الذي أسفله، وتنساب الرقابة آلياً، وقد رأى تايلور أنه: "لكي يعمل التنظيم بنجاح، وللتسيق بين أعمال مختلف الأفراد الذين يؤدون أعمالاً روتينية متكررة ونمطية، لابد من تركيز عملية اتخاذ القرارات في جهة واحدة هي التي تصدر الأوامر للجميع". (1)، أي وحدة الأمر ومركزية اتخاذ القرارات، وقصد جعل وحدة الأمر ممكنة لآبد من تضيق نطاق الإشراف.

إننا نقتصر على عرض هتين النظرتين الخاصتين بالإدارة، علماً أن هناك الكثير من النظريات والمدارس التي تطرقت إلى مفهوم الإدارة ونشأتها وتطورها، حيث يوجد كل من المدرسة الكلاسيكية التي تمثلها النظرية الماركسية بزعامة كارل ماركس ولينين، ونظريات التقسيم الإداري بزعامة "لوثير جوليك وإرويك وهنري فايول وريلي، بالإضافة إلى نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية اللتين عرضناهما آنفاً، كما توجد المدرسة التقليدية الحديثة، وتمثلها نظرية حركة العلاقات الإنسانية لصاحبها "إلتون مايو"، ونظرية الفلسفة الإدارية لصاحبها "ماكريغور".

ونجدد التأكيد هنا أننا تطرقنا إلى مفهوم الإدارة ولو بإيجاز من منطلق محاولة فهم وتحديد وحصر أحد أهم المفاهيم الأساسية لبحثنا هذا، والمتعلقة بالدور الذي يلعبه الإطار المسيرة في أي منشأة صناعية، لكونهم أو لدى الكثير منهم يمارسون بالفعل مهام إدارية تتعلق أساساً بالتنظيم والتوجيه والإشراف والتسيير، وفيما يلي نتعرض أيضاً بشيء من الإيجاز للمفهوم الثاني ونقصد به التسيير.

---

(1) علي السلمي: مرجع سابق، ص 67

## 2 - التسيير:

سبق وأن عرفنا التسيير في الفصل الأول من هذه الدراسة، وبالضبط في المبحث الخاص بتحديد المفاهيم، أنه عملية تنظيم وتنسيق الجهود المبذولة، هادفة وراء ذلك خلق جو ملائم للأهداف المسطرة في إنجاح المهمة التي تقوم بها المؤسسة الصناعية، كما أوردنا تعريف التسيير حسب رأي دشر، حيث اعتبره "الطريقة التي يتم بها دمج هذه الثروات غير المنتظمة في نظام شامل من أجل تحقيق أهداف معينة" (1)، إضافة إلى تقديمنا تعريفا ثالثا بكونه "تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات المالية والمعنوية والتقنية والتجارية" (2)، وأكدنا في هذه النقطة بالذات، أن الإطارات المسيرة، بموجب هذا التعريف الأخير، يعتبرون المسؤولون الأوائل عند اتخاذهم لمختلف القرارات داخل المؤسسة الصناعية، وإن نجاح أو فشل الوحدة يتوقف أساسا على مسؤولية هؤلاء الإطارات المسيرة، ولذلك كان لزاما علينا أن نتخذ من تسيير الإطارات كوظيفة هامة وأساسية من وظائفهم، مؤشرا على الدور الذي يقومون به داخل المؤسسة الصناعية، بمعنى أنه لدراسة دور الإطارات في تحقيق الفعالية المرجوة، علينا أن ندرس مساهمتهم الحقيقية في التسيير العام للمؤسسة التي يشتغلون بها، هل يملكون حقا سلطة التسيير داخل مؤسساتهم، مثلما تنص على ذلك القوانين، ومتطلبات وضعهم المهني والوظيفي، أم أنهم يعانون التهميش، وفقدان السلطة والقدرة على فرض رؤاهم، وممارسة نشاطهم، بما يؤثر ذلك على أداء دورهم كما ينبغي، وبالتالي على فعاليتهم وفعالية المؤسسة التي ينتمون إليها؟

إننا نحاول في هذا العرض أن نتطرق إلى المزيد من التعاريف والخصائص المميزة للمسير الناجح، مع محاولة الإمام أكثر بأحد أهم المفاهيم المفاتيحية لدراستنا الراهنة.

---

Richard.A.Jhonson : Opcit, P150 (1)

(2) نفس المرجع، ص150

### \* مستويات التسيير:

ينقسم التسيير إلى العديد من المستويات التي تعبر كل واحدة منها على المهام الدقيقة والصلاحيات المحددة للإطارات المكلفة له، وفيما يلي نتعرض لهذه المستويات.

— المسيرون القاعديون: وتتمثل مهامهم في الإشراف على العاملين واستعمال الموارد في المستويات التنظيمية، ويتم اختيار هؤلاء المسيرين على أساس قدراتهم ومهاراتهم التقنية، وهذه الأخيرة هي أكثر أهمية بالنسبة للمسيرين القاعديين، علما أنهم يمضون معظم أوقاتهم مع مرؤوسيههم بغرض النصح والإرشاد.

— المسيرون الأواسط: وتتمثل مهامهم في مراقبة وتنظيم استعمال الموارد، للتأكد من حسن سير التنظيم، ويقضون أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الاجتماعات، وإجراء الاتصالات، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية، مع تقديم الشرح والإيضاح، حيث أن مهارة الإنسان في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد، وهي تمثل أهمية بالغة للمسيرين الأواسط الذين يجب أن يكونوا قادرين على الإقناع والتفاوض والتنسيق.

— الإدارة العليا: تتمثل مهمة المسيرين في الإدارة العليا في رسم السياسة العامة للمؤسسة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من صلاحيات المخرجات في المستوى التنظيمي الأدنى، وتكتسي المهارة التنظيمية في التخطيط وتحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة داخل التنظيم، والتوفيق ومتطلبات الأفراد، أكبر أهمية لدى المسيرين في الإدارة العليا.

### \* أدوار المسير:

يقوم الإطار المسير في أي مؤسسة صناعية بالعديد من الأدوار العامة والرئيسية، ويمكن تلخيص هذه الأدوار فيما يلي:

### – أدوار إعلامية:

وتتمثل في الحصول على المعلومات المناسبة، وإحالتها على الجهات المعنية لاستغلالها، فالمسير في هذه الحالة يلعب دورين في نفس الوقت، دور الموصل ودور المتحدث.

### – أدوار تقريرية:

متعلقة بعملية اتخاذ القرارات، وعلى المسير هنا أن يكون لديه سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا سيفقد صفة مسير، ويصبح مجرد منفذ.

### – أدوار علائقية:

يعتبر المسير قائداً ورابطاً ووجهة، ويقصد بالأول إفهام الآخرين أنه صاحب الأمر، والأخير يقصد به توجيه المسؤولين وباقي المهنيين داخل التنظيم وخارجه.

### \* مبادئ التنظيم والتسيير:

يعتبر التنظيم جزء من العملية التسييرية، وهو الوسيلة الأساسية لدعمها وشحنها وإنجاحها، ويمكن تلخيص المبادئ الأساسية للتنظيم في ثلاثة:

#### أ – مبدأ التنسيق:

يعد أهم المبادئ على الإطلاق، كونه يحافظ على وحدة الصف ووحدة العمل، كما يشمل أيضاً مبدأ وحدة الأمر الذي يتعلق بالأشخاص، وكذلك يشمل وحدة التوجيه الخاص.

#### ب – مبدأ التدرج التربوي:

ويعني التدرج الهرمي لعلاقات السلطة الأمر، فالأوامر تصدر من الإدارة العليا إلى باقي المستويات الأخرى.

### ج – مبدأ تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة مهما لنمو التنظيم بشكل صحي ودون صراع ولا فراغ، فكل مستوى تسييري يتمتع بسلطة اتخاذ القرار اللازم له، وهذا المبدأ لا يمكن فصله عن مفهوم الرقابة.

### \* صفات المسير الناجح:

لابد على المسير الناجح أن يتصف ببعض الصفات والسمات الخاصة التي تؤهله لأداء دوره داخل المؤسسة الصناعية بنجاح كبير، بما يمكنه من تحقيق الفعالية المرجوة، وفيما يلي أهم هذه الصفات:

#### أ – الصفات الشخصية:

وتتمثل في الصحة النفسية والجسدية الجيدة، فهي شرط أساسي لنجاح القيادة (تحمل ضغط العمل لفترة طويلة)، كما أن الصحة النفسية تساعد المسير على الاحتفاظ بأعصابه سليمة تحت الضغط الشديد المفروض عليه، وذلك لاتخاذ قرارات وأحكام سليمة.

وبلاشك، فإن هذه الصفات يجب أن تدعمها صفات أخرى مساعدة، كالطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير عن أفكاره ونقلها، وقوة الشخصية والقدرة على التأثير على الآخرين وجذب الثقة، وأيضا القدرة على تكوين علاقات إنسانية طيبة وقيادة ديمقراطية، بالإضافة إلى الكفاءة العالية والقدرة على الحسم في القرار.

#### أ – الصفات الوظيفية:

وتتمثل وجوبا في القيام على أكمل وجه بالواجبات الإدارية والتنظيمية، مع ضمان توازن الواجبات الملقاة على عاتق المسير من خلال توزيع العمل على الموظفين، بالإضافة إلى القدرة على مواجهة المشكلات التي تعترضه أثناء العمل، والوقوف على حالة العمل وتنظيم الهيكل العام للمنظمة، وتوزيع العاملين على أساس متجانس.

## المبحث الثاني: الفعالية الاقتصادية ومؤشراتها وقياسها

### 1 – الفعالية الاقتصادية والفعالية الاجتماعية:

يجب أن نشير أولاً أن الفعالية داخل المؤسسة الصناعية – ولا يهم هنا إن كانت عامة أو خاصة –، تأخذ مظهرين بارزين إثنين، هما الفعالية الاقتصادية، والفعالية الاجتماعية.

يبرز لنا الباحث الاجتماعي والاقتصادي الكبير ثورنديك (1)، الجانب الاقتصادي البحث في الفعالية، فيحدد لنا بشيء من الدقة العلمية المدلول الحقيقي للفعالية، والذي يتمحور حول الركائز التالية:

- الإنتاج
- صافي الربح
- النجاح في عقد الصفقات
- القدرة على توسيع نطاق التنظيم (بالنسبة لنا المؤسسة الصناعية)، والنهوض به.

إن هذه المرتكزات الأساسية التي تتمحور حولها الفعالية، هي تقريبا ما نبغي دراسته في بحثنا هذا، والوصول من خلالها إلى ضبط الدور الحقيقي الذي تمارسه الإطارات المسيرة داخل المنشأة الصناعية العمومية، وهي مرتكزات – كما هو واضح وجلي – اقتصادية بحتة، لا غنى عن أي مؤسسة صناعية أو اقتصادية أو تجارية عنها.

إن الإطارات المسيرة، كغيرها من جماعات العمل الأخرى، مدعوة للعمل على تحقيق المردودية الاقتصادية والتجارية المطلوبة، بما يمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمؤسسة الصناعية، على مستوى الإنتاج، وتنمية صافي الأرباح، وإيرام الصفقات والعقود الناجحة التي تعود بالفائدة على القدرة

---

(1) عابد سعيدة وآخرون: نطاق الإشراف الفعال وأنماطه: دراسة ميدانية لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1999، غير منشورة، ص23

الإنتاجية والتنافسية للمؤسسة، والنجاح في تحقيق هذه الأهداف، هو من صميم الفعالية المنتظرة من الإطار.

ولكن، مادام أن دراستنا هي في الأساس سوسيولوجية، تسعى لتحديد العلاقات الاجتماعية قبل الاقتصادية التي تربط الإطار كفاءة اجتماعية – مهنية تعيش وسط محيط اجتماعي يؤثر سلبا أو إيجابا على آدائها ومردودها، بالمؤسسة التي يشتغل فيها، مع ما ينجم عن هذه العلاقات من سلوكات وتصرفات نفسية واجتماعية محضة، فإنه لزاما علينا أن نتطرق إلى بعض المظاهر السوسيولوجية الناجمة عن علاقات العمل التي تحكم الإطار المسيرة بمؤسستهم الأم، والتي لها تأثير بالغ على الفعالية المنتظرة من قبل هؤلاء الإطار في تحقيق أهداف المؤسسة.

ولعل هذا ما يوضحه لنا المفكر والباحث الاجتماعي "كان"، الذي يؤكد أن الفعالية يمكن قياسها وتحديد مضمونها في ضوء متغيرات كمية وكيفية على حد سواء، ومن هذه المتغيرات متغير الروح المعنوية، باعتباره متغيرا كفييا، يقيس مدى رضا أفراد المؤسسة عن الوضع السائد بكل أبعاده الاجتماعية.

إن الروح المعنوية، والرضى الوظيفي اللذين تحدث عنهما "كان"، يمكن لنا أن نوظفهما كمتغيرين لقياس وتحديد الفعالية، أي فعالية الإطار المسيرة في تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة الصناعية العمومية، حتى وإن زاد الباحث "كان" مؤشرات كيفية أخرى للفعالية، كالغياب، ورضا الأفراد عن بيئتهم التنظيمية، والإنتاجية التي أصبحت تستخدم كمرادفة لمفهوم الفعالية.

إن الفروقات إذن واضحة بين الفعالية الاقتصادية التي ترتبط أساسا بالإنتاج والربح والنجاح في عقد الصفقات التجارية المربحة، والفعالية الاجتماعية المرتبطة بالروح المعنوية داخل المؤسسة، والإنتاجية والرضا الوظيفي والتنظيمي من لدن الإطار المسيرة، الذين هم موضوع دراستنا هذه.

## 2 – مؤشرات الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية وقياسها:

إن الأفكار التي طرحها العالمان ثورندايك وكان، بغرض إعطاء المدلولات الحقيقية للفعالية، تشكل بالنسبة لنا إطاراً نظرياً مثالياً لاستنباط مؤشرات الفعالية التي نود التركيز عليها في دراستنا هذه، والتي تتماشى مع الأهداف التي نصبو تحقيقها من البحث، وهذه المؤشرات نوجزها في:—

### أ – الإنتاج:

اختلف العلماء والمفكرون في تعريف الإنتاج، فهناك من يعرفه بأنه "خلق المنفعة في شكل سلعة اقتصادية" (1)، بمعنى أن الإنتاج هو "تحويل المواد الخام إلى سلعة نافعة تشبع رغبات المستهلكين" (2)، وهناك من يعرفه بأنه "عملية خلق سلعة اقتصادية تشمل البضائع المادية والخدمات التي يحتاج إليها الإنسان". إن حجم الإنتاج المسجل من قبل أي منشأة سواء كانت صناعية، أو تجارية، أو خدماتية، يتحكم فيه دون شك قدرة العمال على تسخير الطاقات التي يمتلكونها في سبيل خلق أكبر قدر ممكن من السلع أو الخدمات، وتتحدد القدرة هنا على ضوء الظروف الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والمهنية والنفسية التي يعيش فيها العمال، بمعنى أن الإنتاج يزداد وينقص تبعاً للحالة النفسية والاجتماعية والمهنية التي يكون عليها العامل، وفي دراستنا هذه، فإن مرادنا هو تحديد العلاقة بين الإطارات المسيرة، وحجم العمل الذي يؤديه في المؤسسة الصناعية العامة، والذي يقابله إنتاج معين، هذا الإنتاج وحجمه هو ما نعبر عنه في بحثنا هذا بالفعالية.

(1) حسن عمر: مقدمة في علم الاقتصاد (نظرية القيمة)، دار المعارف، مصر، 1968، ص62

(2) نفس المرجع، ص64

## ب – الإنتاجية:

لقد اكتسب موضوع الإنتاجية أهمية كبيرة، وذلك من خلال اهتمام المعنيين بالشؤون الاقتصادية والاجتماعية، إذ تتجلى أهميتها في الدور الحاسم الذي تلعبه في تطور المجتمع، ودفعه من مراحل التخلف والركود إلى مراحل التقدم والازدهار، وهذا ما يعكس الحقيقة التالية: إن مشكلة تخلف البلدان النامية هي بالدرجة الأولى مشكلة تخلف إنتاجية العمل فيها، بالمقارنة مع الدول الصناعية المتطورة. (1).

وبناء على ذلك، فقد كانت النتيجة التي توصل إليها الباحثون، أن تطور الوحدة الإنتاجية وازدهارها يرتبط إلى حد بعيد بمدى التصرف العقلاني في استعمال واستغلال عناصر الإنتاج التي تستخدمها، وذلك عن طريق تطوير أساليب الإنتاجية المتبعة، والتي تنعكس على زيادة دخل الوحدة. (2).

ولكي تتمكن أي إدارة من تحريك العمال نحو تحقيق الكفاية الإنتاجية بأعلى درجة، يرى دوغلاس ماكريغور في كتابه (الجانب الإنساني من المنشأة): "أن إتباع هذا النمط الإداري يبني أساسا على مجموعة من الأفكار الخاطئة التي تبحث في أسباب إتباع الأفراد لأنماط السلوك المختلفة، فالأفراد يمكن تحفيزهم باستخدام حاجاتهم الشخصية، أكثر مما يمكن تحفيزهم لو لجأنا إلى الضغوط التي تفرضها الإدارة عليهم، ولذلك فإن موقف المدير يشبه إلى حد كبير موقف البحار الذي يقود قاربا صغيرا وسط مجموعة من التيارات المائية، وتتمثل مهارته في قدرته على التكيف مع هذه التيارات، بدلا من محاولته الهروب منها أو القضاء عليها" (3).

(1) صالح دادوا: التحليل والتنبؤ بإنتاجية العمل باستخدام نموذج الانحدار والارتباط المتعدد:

مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 1994، غير منشورة، ص07

(2) نفس المرجع، ص07

(3) د.إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، 1979 ص 128

إن الكفاية الإنتاجية تتأثر بعدد كبير من العوامل المختلفة المتشابكة، ورغم هذا التباين الموجود، يبقى الفرد العامل الأساسي المؤثر على الكفاية الإنتاجية للمؤسسة، فالآداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية، فالعامل إذا لم يكن يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله وشعور برغبة حقيقية في العمل، لا يمكن أن نتوقع منه مستوى كفاية عالية، بمعنى فعالية عالية، ومن هذا نستنتج أن الأمر يتطلب ضرورة توفر عاملين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما: (1).

1 – القدرة على العمل: وتتكون من جزئين أساسيين:

– جزء موروث: وهو الاستعداد الشخصي والقدرات الطبيعية التي يمتلكها.

– جزء مكتسب: ويمثل المعرفة والخبرة المكتسبة من أداء العمل فعلا.

2 – الرغبة في العمل: تنشأ الرغبة في العمل والتحفز لأدائه بتوفر الظروف التالية:

\* ظروف العمل المادية: وهي تمثل تلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر عليه، كالإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الضوضاء، النظافة، وكل التسهيلات التي تسمح للعامل كي يؤدي عمله بفعالية كبيرة.

\* ظروف العمل الاجتماعية: وهي تمثل تلك المؤثرات الاجتماعية على الكفاية الإنتاجية المرتبطة بـ:

\* التنظيم غير الرسمي لتشكيلات العمال واتجاهاتهم التي تساعد الأفراد على تحقيق بعض الحاجات الاجتماعية، كالإنتماء إلى الجماعة وتبادل الصداقات. (2).

\* القادة والمشرفون (الإطارات) لهم دور فعال في توجيه العاملين نحو أفضل سبل الأداء، ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

\* حاجات الأفراد: وهو كل ما يشعر به الفرد من حاجات ورغبات، يسعى إلى تحقيقها، وبالتالي تؤثر على طرق تفكيره وأنماط سلوكه.

(1) د.علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، 1981 ص 179

(2) نفس المرجع، ص 182

إن الفعالية التي أشرنا عليها في هذه النقطة بالإنتاجية، ترتبط ارتباطا وثيقا بالقدرة على العمل والرغبة فيه، بمعنى أن قدرة الإطارات المسيرة على العمل ودرجة رغبتهم فيه هي التي تحدد مستوى أدائهم في المؤسسة الصناعية العامة، وهذا ما يجعل الفعالية (الإنتاجية) يمكن التأثير فيها بمجرد التأثير في مستوى الأداء عن طريق تغيير مقدرة الإطارات المسيرة على العمل، أو زيادة رغبتهم فيه.

### ج - الروح المعنوية:

لا يمكن لأي عامل في المؤسسة، بما في ذلك الإطار، أن يقوم بعمله على أكمل وجه، إلا إذا كانت روحه المعنوية مرتفعة، فهذه الأخيرة هي التي تخلق فيه القوة والقدرة والرغبة في ممارسة أدواره ووظائفه دون أدنى العقبات أو الإكراهات، ولذلك كان لهذا الجانب - أي الروح المعنوية - الدور المحدد في تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة، على اعتبار أن الإطار - وهو موضوع بحثنا هنا - سيكون في هذه الحالة ملتزما التزاما كليا بأداء ما هو مطلوب منه إداريا ومهنيا وحتى اجتماعيا.

إن المعنوية المنخفضة تحد بشكل كبير من القدرة على العمل، والرغبة في ممارسة الأدوار والوظائف، لأن العامل هنا أو الإطار يكون مفتقدا للدافعية التي تشكل القوة المحركة التي تعمق فيه الشعور بالرضا والاستعداد الكامل لممارسة عمله وأداء دوره، بما يحقق الفعالية المرجوة له ولمؤسسته التي تشغله، ولذلك كانت الروح المعنوية بالنسبة لنا في دراستنا هذه، سواء المرتفعة أو المنخفضة مؤشرا واضحا من مؤشرات الفعالية من عدمها لدى الإطارات المسيرة في المؤسسة الصناعية العامة.

إن للروح المعنوية المنخفضة مظاهر عديدة (1)، يسهل كثيرا رصدها

(1) زكاز علي: المعنوية وأثرها في الإنتاج الصناعي بالجزائر، دراسة ميدانية لنيل شهادة

دكتوراه الدرجة الثالثة، جامعة الجزائر، 1987، غير منشورة، ص75

داخل المؤسسة الصناعية، وهذه المظاهر تؤثر سلبا على درجة الفعالية التي تميز أداء الإطارات داخل المنشأة، ومن أهم هذه المظاهر:

1 – إنتقال الإطارات من مؤسسة إلى أخرى: فبقاء الإطار في مؤسسة معينة مدة طويلة من الزمن، دون الانتقال إلى مؤسسة أخرى، يعتبر دليلا على توفر العوامل المساعدة على الاحتفاظ بالمعنوية مرتفعة، والعكس صحيح.

2 – التغيب: فكثرة التغيب يعتبر من بين أهم مظاهر تردي الروح المعنوية للإطارات، وكما هو معلوم، فإن الغياب عن العمل يؤثر مباشرة على حجم الإنتاج، ويحد بشكل كبير من تحقيق الأهداف المرجوة من قبل المؤسسة، وبالتالي يؤثر على الفعالية المرجوة.

3 – ضعف الإنتاج: بمعنى ضعف الفعالية، فالإطارات الذين يعانون من انخفاض الروح المعنوية ينتجون أقل مما يستطيعون إنتاجه.

4 – الشكاوى والتظلمات: وهي مؤشر واضح على عدم رضا الإطارات، وتذمرهم من ظروف العمل، فيخلق ذلك حالة من التوتر الداخلي، يؤثر سلبا على مستوى ونوعية الأداء من قبل الإطارات، فينعكس ذلك سلبا على فعاليتهم، وفعالية المؤسسة التي يشتغلون بها.

لقد قارن بعض العلماء، ومنهم كارتر وهيمان بين خمس ورش لصناعة السفن، كانت تختلف فيما بينها من حيث مستوى المعنوية، ومن حيث عدد كبير من المتغيرات، مثل الظروف المعيشية، العلاقات بين العمال والإدارة، ومستوى الإنتاج (1).

فوجدوا أن هناك علاقة سببية دائرية بين المعنوية والإنتاج (أي الفعالية)، بمعنى إرتفاع المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وزيادة الإنتاج تؤدي بدورها إلى إرتفاع المعنوية، وعلى هذا، فقد وجدوا أن الإنتاج (الفعالية) يظل مرتفعا رغم

سوء الأحوال المعيشية للعمال، فيما إذا كان هؤلاء العمال يشعرون بالفخر والاعتزاز بنجاحهم في العمل. (1).

ومن بين التعريفات التي أعطيت للروح المعنوية، أنها "درجة الحماس الذي ينفذ به العمل، ودرجة الروح المعنوية التي تحدد السرعة والكفاءة التي ينجز بها العمل" (2).

يقول براون: "ما من رجال يستطيعون العمل بكفاءة ما لم يعملوا في وفاق، وما من رجال يستطيعون العمل في وفاق ما لم يعملوا بثقة، وما من رجال يستطيعون العمل بثقة ما لم تكن تربطهم مع آراء وعواطف واهتمامات مشتركة".

#### د – الرضا الوظيفي:

لقد ظهرت محاولات عديدة لتعريف الرضا الوظيفي، من أهمها التعريف الذي يرى بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: إنني راض عن وظيفتي". (3).

كما أوضح كاتزل بأن "درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وبين ما يطمح إلى تحقيقه" (4)، في حين أوضح لولير بأن "كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضا". (5).

(1) زكاز علي: المرجع السابق، ص 81

(2) عبد المنعم عبدالي: علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، غير منشورة، ص 23

(3) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 189

(4) نفس المرجع، ص 189

(5) — ناصر محمد العديلي: المرجع السابق، ص 189

إن شعور الإطارات المسيرة بالرضا عن العمل الذي يؤديه في المؤسسة، وبالرضا أيضا عن الظروف المتعددة المحيطة بهم، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، يشكل عاملا أساسيا من عوامل تحقيق الفعالية المرجوة من قبل المؤسسة التي يشتغل بها.

يوضح هيتزبرغ في دراساته حول الرضا في العمل، أنه توجد ستة (06) عوامل تحكم الإحساس المعمق بالرضا المسجل في العمل، هذه العوامل هي: التكامل، الاعتراف، المسؤولية، العمل ذاته، التقدم، والتطور الشخصي.

إن التكامل يعني اعتزاز الإطارات بانتمائهم للمؤسسة، ولانتمائهم لباقي جماعات العمال الأخرى، أما الاعتراف فيعني الرغبة في الحصول على تقدير الآخرين للمجهودات التي يبذلها الإطار في عمله، فيخلق ذلك شعورا بالثقة في النفس، فكلما شعر الإطار بأهمية الدور الذي يقوم به، ووجد من مؤسسته تقديرا واعترافا بجهده، شجعه ذلك على تطوير آدائه، وتكثيف جهوده، والتمسك بمؤسسته، ولعل هذا ما أثبتته إلتون مايو في دراسته الشهيرة بمصنع هوثرون، حيث ظهر من نتيجة التجربة التي قام بها أن الشيء الأساسي الذي يطلبه الأفراد في موقع العمل، هو الإحساس بالأهمية، والحصول على التقدير من المسؤولين.

أما المسؤولية، فهي الصلاحيات الوظيفية التي يتمتع بها الإطار، والسلطة التي يمتلكها داخل المؤسسة، والحرية في اتخاذ القرارات المناسبة لصالح العمل دون عقبات ذاتية أو خارجية، في حين يشكل العمل ذاته الذي يقوم به الإطار داخل المنشأة الصناعية، أحد أهم عوامل الارتياح والاعتزاز والثقة بالنفس، خاصة إذا كان يتماشى مع حاجاته وآماله وطموحاته، فيما يعني التقدم، أن الإطار ومن منطلق الخصائص المتميزة التي يتصف بها من خبرة وكفاءة وشهادة عليا ومرتب مرتفع وامتيازات غير متوفرة لأصناف العمال الأخرى، يستطيع أن يتقدم في عمله، ومستواه المهني والاجتماعي (سلطة أكبر، قيادة أكثر، مسؤولية أرفع، سيارة، سكن خاص، عادات استهلاكية مختلفة...إلخ)، فيتحقق له بذلك تطور شخصي كبير مهنيا واجتماعيا، فيعمق ذلك لديه الإحساس بالرضا عن العمل،

والاعتزاز بالدور والمنصب، والافتخار بالانتماء للمؤسسة التي يشتغل بها، وهو ما ينعكس مباشرة على فعاليته الوظيفية والمهنية.

هذا، وتجب الإشارة إلى أن هناك فرق واضح بين مفهوم الرضا عن العمل ومفهوم الرضا في العمل، فقد يكون الإطار راضين في عملهم، ولكنهم ليسوا راضين بالعمل نفسه الذي يقومون به، أي أن مصدر الرضا يكون عن طريق الظروف الاجتماعية المحيطة بالعمل، وليس خصائص العمل نفسه، ويؤكد ذلك نيوباي في دراسته عن الرضا عن العمل بين مجموعة من المزارعين، حيث كشف أن جميع هؤلاء المزارعين كانوا راضين في عملهم، ولكن ليس بالعمل ذاته، كما أكدت ذلك دراسة أخرى أجريت بأحد المستشفيات ببريطانيا. (1).

إن كل هذه المؤشرات التي وضعناها للفعالية، يمكن قياسها في الدراسة الميدانية، وهي تشكل (أي المؤشرات) جوهر إشكالية الدراسة وأهدافها، الأمر الذي يدفعنا إلى التأكيد بأن تحديدها يمثل بالنسبة لنا أدوات تساعدنا على تناول المعطيات الواقعية المتعلقة بموضوع دراستنا كله، وهو دور الإطار في تحقيق الفعالية للمؤسسة الصناعية في الجزائر.

---

(1) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، كلية الآداب، مكتبة غريب مصر، 1992، ص136

## الفصل الرابع

### عرض وتفسير وتحليل البيانات

مجالات الدراسة

عرض وتحليل وتفسير البيانات

النتائج العامة

نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

تمهيد:

تشكل مرحلة عرض وتحليل وتفسير البيانات آخر محطة في بحثنا الراهن، وسنحاول خلالها القيام بمسح ميداني كميًا وكيفيًا، لكافة المعطيات التي تقدمها لنا دراستنا الميدانية، بغرض التأكد من صدق الفرضيات التي تم صياغتها من قبل، ولوضع النتائج النهائية والعامة، بما يسمح لنا بالإجابة على التساؤلات المحورية التي طرحناها عند تحديدنا لإشكالية البحث.

إن هذا الفصل الأخير من دراستنا، سيتيح لنا فرصة الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، كما سيتيح لنا فرصة مقارنة النتائج التي نتوصل إليها، مع تلك التي جاءت بها مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوعنا، أو تلك القريبة من موضوعنا.

لقد اعتمدنا في عرض وتحليل وتفسير البيانات على التحليل الإحصائي البسيط، باستعمال النسب المئوية، من خلال جداول تتناول أبعاد ومؤشرات الدراسة، مع تحليل محتوى المقابلات مع الإطارات المسيرة بشكل خاص.

ولقد قسمنا هذا الفصل الأخير إلى محاور أربع رئيسية، الأول تناول المجال المكاني والبشري والزمني لدراستنا، والثاني تطرق إلى عرض وتحليل وتفسير المعطيات الكمية التي جاءت بها الدراسة الميدانية، والثالث تناول النتائج المتوصل إليها بعد البحث التطبيقي، سواء النتائج الجزئية التي تناولت مؤشرات الفرضيتين المصاغتين، أو النتائج العامة الخاصة بالتحقق من صدق الفرضيتين العامتين، أما المحور الرابع والأخير، فقد اختص بإجراء مقارنة بين النتائج المتوصل إليها ميدانياً، ونتائج الدراسات السابقة التي عرضناها في الجانب النظري من بحثنا الراهن.

## 1 - مجال الدراسة:

يعد مجال الدراسة محطة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لما يكتسبه من أهمية بالغة أثناء الدراسة الميدانية، حيث يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية، هي المجال الجغرافي، المجال البشري، والمجال الزمني.

### أ - المجال الجغرافي:

يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) بعين اسمارة - قسنطينة، التي أنشئت بموجب المرسوم 06/83، الصادر بتاريخ 01 جانفي 1983، في إطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية (SONACOM).

تقع المؤسسة بالمنطقة الصناعية لعين اسمارة - قسنطينة، تبلغ مساحتها الإجمالية 2620.000 متر مربع، يتمثل نشاطها في إنتاج وبيع وصيانة عتاد الأشغال العمومية، وتضم حاليا حوالي 2800 عامل، بعدما كان يتعدى الـ 3000 عاملا في السنوات القليلة الماضية، يتوزعون على عدد كبير من الوحدات والمديريات والأقسام.

تعمل المؤسسة مجال البحث على تلبية الحاجيات الوطنية من منتجات عتاد الأشغال العمومية، خاصة في ظل المشاريع التنموية الضخمة التي تشهدها البلاد في هذه الآونة الأخيرة، ضمن ما أصبح يعرف بمخطط الإنعاش الوطني، وتتكون المؤسسة من عدة وحدات، تتمثل فيما يلي:

### \* القطاع الصناعي:

ويضم عدة وحدات إنتاجية، تختص كل واحدة منها في إنتاج أنواع محددة من عتاد الأشغال العمومية:

— مركب المجارف والرافعات بعين اسمارة.

يعتبر هذا المركب أكبر وأهم الوحدات الإنتاجية والصناعية، إذ يبلغ إنتاجه أزيد من نصف إجمالي إنتاج المؤسسة ككل، ويساهم بأكثر من 80% من رقم أعمالها.

بدأ المركب في النشاط والإنتاج سنة 1980، بصنع أول جرافة على عجلات، وتبلغ طاقته الإنتاجية الحالية 1000 آلة ميكانيكية (الإحصائيات تعود إلى سنة 2001 تاريخ إجراء الدراسة الميدانية)، منها 700 جرافة، و300 رافعة، بالإضافة إلى إنتاج شاحنة ذات عجلات (CHARGEUR)، و(BULDOZER).

— مركب المضاطط والرصاصات بعين اسمارة:

يقع هذا المركب في المنطقة الصناعية لعين اسمارة — قسنطينة، يتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 260.000 متر مربع، منها مساحة مغطاة تقدر بـ 55.000 متر مربع، وقد بدأ هذا المركب في الإنتاج سنة 1986، حيث تبلغ طاقته الإنتاجية الحالية بحوالي 4000 آلة سنويا، وهو أحد أهم وأكبر وحدات المؤسسة الأم، ويشغل عددا كبيرا من اليد العاملة، شهدت — مع الأسف الشديد — خلال هذه السنوات الأخيرة نقسا كبيرا، نتيجة عملية التسريح الناجمة عن الإصلاحات الاقتصادية الشاملة التي شهدتها القطاع الاقتصادي والصناعي الوطني منذ منتصف التسعينيات وإلى يومنا هذا.

وتجدر الإشارة هنا، أن هذين المركبين هما اللذين اخترنا منهما عينة البحث، التي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية عليها.

— وحدة عتاد الخرسانة بالحراش — العاصمة:

تقع هذه الوحدة بمدينة الحراش بالجزائر العاصمة، دخلت الإنتاج في عام 1973، وتقدر مساحتها الإجمالية بـ 43926 متر مربع، منها مساحة مغطاة بـ 22359 متر مربع، فيما تقدر طاقته الإنتاجية الحالية بحوالي 6000 آلة سنويا.

### — وحدة الرافعات ببجاية:

شرعت هذه الوحدة في النشاط والإنتاج في عام 1973، وتقدر مساحتها بـ 83.500 متر مربع، وتبلغ طاقتها الإجمالية الحالية بأزيد من 600 آلة.

### \* القطاع التجاري:

- ويتكون من أربع وحدات، هي:
- وحدة الصيانة والتوزيع — الجزائر
- وحدة الصيانة والتوزيع — قسنطينة
- وحدة الصيانة والتوزيع — عنابة

### \* المديرية المركزية:

- وتتكون من سبع مديريات، وهي:
- المديرية المركزية للموارد البشرية
- المديرية المركزية للمالية
- المديرية المركزية للمراقبة
- المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي
- قسم الدراسات والتقارير
- الأمانة العامة للمؤسسة

### ب — المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وهي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) بعين اسمارة — قسنطينة، وبوجه أدق مركبي المجارف والرافعات، والمضاغط والرصاصات.

يحتوي مركب المجارف والرافعات على 1231 عاملا، وهو عدد يمثل أقل نسبة عرفها المركب منذ سنة 1980 تاريخ بداية نشاطه، حيث كان آنذاك عدد العمال يبلغ 1625، ثم ارتفع حتى وصل إلى 3064، ثم انخفض في السنوات

الأخيرة حتى وصل إلى 1232، كما يوضحه الجدول التالي (1):

2004	2002	2000	1995	1900	1985	1980	السنة
1232	1240	1278	2014	2480	3064	1625	العمال

### جدول رقم (01) \*

ويتوزع هؤلاء العمال على ست (06) إدارات، و16 قسم، وثلاث (03) هيئات استشارية، تابعة لإدارة المؤسسة رهن البحث، كما يتوزع عدد العمال المقدر بـ1232 عاملاً على هذه الإدارة والمصالح كالتالي: (2)

عدد العمال	الإدارة أو القسم
02	إدارة المركب
02	المستشارون القانونيون
02	مستشار النوعية
02	قسم الصناعة التكاملية
02	الإدارة التقنية
27	قسم الدراسات
26	قسم المناهج
76	قسم المراقبة
02	الإدارة المكلفة بالإنتاج
36	قسم تسيير المنتج
248	قسم الصناعة المعدنية
154	قسم التصنيع
180	قسم التركيب
87	قسم الصيانة
03	إدارة التمويل
13	قسم المشتريات
66	قسم تسيير المخازن
262	إدارة الأفراد
24	إدارة المحاسبة والمالية
18	إدارة التنظيم ومعالجة المعلومات
1232	المجموع

### جدول رقم (02) \*

(01) – جدول يبين تطور عدد العمال

(02) – جدول يبين توزيع العمال على الإدارة والأقسام

\* المصدر مديرية المستخدمين

أما الإطارات المسيرة – موضوع دراستنا هذه – والمتواجدين عبر مختلف الإدارات والمصالح والأقسام، فهم يتوزعون كآآتي: (1)

العدد	الإدارة أو القسم
14	الإدارة والمستخدمين
23	قسم التصنيع
39	التسيير
76	المجموع

### جدول رقم (03) \*

#### ج – المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي استغرقتة عملية إجراء هذه الدراسة الميدانية بالمؤسسة الأم، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) بعين اسمارة – قسنطينة، حيث امتدت مدة إجراء الدراسة قرابة شهرين، ذلك أن الزيارات إلى هذه المؤسسة كانت تتم على فترات متقطعة، وقد مرت فترة إجراء هذه الدراسة بثلاث مراحل موزعة الآتي:

– المرحلة الأولى: وهي عبارة عن جولات تحضيرية واستكشافية متقطعة، استغرقت في مجملها قرابة الأسبوعين، وقد امتدت طيلة الأسبوعين الأخيرين من شهر سبتمبر 2002، حيث تم خلالها التعرف على مجتمع البحث، وطابع النشاط فيه، وطرق التسيير المعتمدة، وعایشنا عن قرب الحياة اليومية للإطارات المسيرة على وجه الخصوص، وقد سمحت لنا هذه الفترة الزمنية بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات والمعطيات التي لها علاقة بمجال الدراسة الذي اخترناه.

– المرحلة الثانية: وقد استغرقت قرابة الأسبوع، وقد امتدت طيلة الأسبوع الأول

(1) جدول يبين توزيع الإطارات المسيرة على الإدارة والأقسام الرئيسية

(\*) المصدر مديرية المستخدمين

من شهر نوفمبر 2002، حيث قمنا فيها بإجراء مقابلات غير رسمية مع مسؤولين في المديرية العامة، وعدد من الإطارات المسيرة، وبعض العمال، وقد حاولنا خلال هذه الفترة خلق جو من الألفة مع محيط مجتمع البحث، حتى يتيسر لنا فيما بعد تطبيق استمارة البحث، وإجراء المقابلة الميدانية المباشرة بأقل الأخطار والعقبات، وقد مكنتنا هذه المرحلة من إدخال الكثير من التصحيحات على أسئلة الاستمارة وأيضا المقابلة، بعدما تبين لنا ضرورتها في مسار الدراسة والبحث.

— المرحلة الثالثة والأخيرة: وقد دامت ما يناهز الثلاثة أسابيع، وامتدت طيلة شهر ديسمبر 2002 تقريبا، حيث تم تطبيق استمارة البحث، وإجراء المقابلة مع المبحوثين، بعدما أدخلنا عليهما التصحيحات المذكورة آنفا، وقد كانتا كلها مع الإطارات المسيرة، على اعتبار أن هذه الفئة المهنية — الاجتماعية، هي المقصودة مباشرة في بحثنا هذا، وقد تمت المقابلة معهم في سياق طرح الاستبيان الموجه لهم، وقد تمحور حول واقعهم المهني والاجتماعي، وظيفتهم الفعلية داخل المؤسسة، مقارنة بدورهم النظري مثلما هو منصوص عليه في القوانين التنظيمية، المؤثرات الإيجابية والسلبية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء دورهم، إلى غير ذلك من القضايا والمسائل التي تمس مباشرة واقع ودور الإطارات في المؤسسة.

## 2 – عرض وتحليل وتفسير البيانات

### أولاً: البيانات الشخصية

تساعد البيانات الشخصية التي تجمع على أفراد عينة البحث، في تشكيل إطار مرجعي موجه لمسار الدراسة الميدانية التي نحن بصدد استخلاص نتائجها، فضلا عن أنها تساهم بشكل دقيق في تحديد خصائص مجتمع البحث، وهذه الخصائص تشكل لنا المقدمات الأساسية التي تمكننا من تحديد وتفسير البيانات المتعلقة بالدراسة، ولذلك كان لزاما علينا أن نستهل دراستنا الراهنة بطرح سبعة (07) أسئلة مركزية حول سن عينة البحث، وجنسها، وتخصصاتها، ومؤهلاتها العلمية، وأقدميتها في العمل، وفرص تكوينها داخل المؤسسة، أي بعد توظيفها من قبل المؤسسة، وأخيرا المقاييس المعتمدة في عملية التوظيف وإسناد المناصب والمسؤوليات.

#### الجدول رقم (1): يوضح الفئات العمرية لعينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
30 – 25	03	10
35 – 31	05	17
40 – 36	04	13
45 – 41	07	23
50 – 46	05	17
55 – 51	03	10
55 فأكثر	03	10
المجموع	30	100

بملاحظة المعطيات الواردة في الجدول رقم (1)، يتبين لنا أن أكبر عدد من الإطارات المسيرة داخل مركب المجارف والرافعات، ومركب المضاطط

والرصاصات، التابعين للمؤسسة الأم، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) بعين اسمارة – قسنطينة، هم من الفئة العمرية الممتدة بين 41 و45 سنة، حيث يشكلون نسبة 23% من إجمالي عينة الدراسة، فيما تأتي الفئة العمرية الثانية المنحصرة بين 46 و50 سنة، ثم الفئة العمرية الممتدة بين 31 و35 سنة، في المرتبة الثانية بنسبة 17%، لتليها بعد ذلك الفئة العمرية الممتدة بين 36 و40 سنة بنسبة تصل إلى 13%، ثم تتساوى الفئات العمرية المتبقية، والمنحصرة بين 25 و30 سنة، و51 – 55 سنة، و55 سنة فأكثر، بنسبة متساوية قدرت 10%.

إن هذه المعطيات، تكشف لنا أن النسبة الكبيرة من إطارات المؤسسة المسيرة تتراوح أعمارهم بين 36 و50 سنة، إلتحق معظمهم بالمؤسسة منذ مدة زمنية طويلة، مما يعكس الخبرة الكبيرة التي يتمتعون بها، ومن ثم أهليتهم لاحتلال مناصب التسيير والإشراف والتوجيه والمسؤولية التي يشغلونها حالياً بالمؤسسة كإطارات مسيرة، عكس الفئة مثلاً بين 25 و30 سنة التي تشكل نسبة ضئيلة من إجمالي عدد أفراد العينة، والتي يدل سنها على محدودية واضحة في سنوات الخدمة والأقدمية والخبرة، مما جعلها لا تصل بعد إلى منصب إطار مسير داخل المؤسسة.

وبلا شك، فإن عامل السن وما يتبعه من خبرة وأقدمية، سيكون له تأثير بالغ على نوعية الأداء، ومستوى الدور الذي يلعبه الإطارات داخل المؤسسة، وهذا ما سنكشفه بالأرقام والتحليل والتفسير لاحقاً.

#### الجدول رقم (2): يوضح جنس عينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
83	25	ذكر
17	05	أنثى
100	30	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (2) المتعلق بجنس أفراد العينة، أن معظم الإطارات المسيرة الذين يشتغلون بمركبي المجارف والرافعات، والمضاغط والرصاصات،

هم من فئة الذكور، حيث يمثلون نسبة 83% من إجمالي أفراد العينة، فيما تمثل الإطارات المسيرة النسوية 17% فقط، ولعل هذا يرجع إلى طبيعة العمل داخل هذين المركبين، أين لا يستهوي العنصر النسوي لما يتطلبه ربما من جهد وقوة تحمل، وطغيان العنصر الذكوري ضمن فئة العمال، لكن ورغم هذا، فإن النسبة الضئيلة من الإطارات المسيرة النسوية الموجودة حالياً في المؤسسة، يقدمن في عملهن، ويشغلن مناصب ومسؤوليات لا تقل قيمة وأهمية عما يشغله الإطارات الذكور.

### الجدول رقم (3): يوضح التخصص العلمي لعينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
اقتصاد وتسيير	04	13
علم الاجتماع	03	10
علم النفس	05	17
علوم تجارية	03	10
علوم قانونية	05	17
مهندس دولة في الميكانيك	03	10
مهندس دولة في الإلكترونيك	03	10
أخرى	04	13
المجموع	30	100

يوضح لنا الجدول رقم (3) التخصصات العلمية والتكنولوجية التي يملكها أفراد عينة البحث من الإطارات المسيرة العاملين بمركبي المجارف والرافعات، والمضاغط والرصاصات، ومن خلال المعطيات الكمية التي بين أيدينا، نلاحظ أن معظم الإطارات المسيرة هم حاملين لتخصصات علمية ذات العلاقة المباشرة بالعلوم الإدارية والتسييرية والاجتماعية والإنسانية عامة، فالمختصون في علم النفس والقانون يأتون في المرتبة الأولى من حيث النسبة المئوية بـ17%، يتبعهم المختصون في الاقتصاد والتسيير بنسبة 13%، ثم المختصون في علم الاجتماع

بنسبة 10%، ويتساوى معهم في النسبة (10%) المختصون في الميكانيك، وكذا المختصون في العلوم التجارية والإلكترونيك، ليقاسم النسبة المتبقية (13%) مختصون في العديد من العلوم والفروع، كالكيمايين، والبيولوجيين، وخريجي بعض معاهد التكوين المختصة.

إن هذه المعطيات، تدل بوضوح أن إسناد مناصب التوجيه والإشراف والتسيير والتنظيم، تتم على أساس التخصص العلمي القريب من هذه الوظائف والمهام، وهذا سيكون له تأثير مباشر على نوعية الأداء، ومستوى الدور الذي يلعبه هؤلاء الإطارات المسيرة داخل المؤسسة، فالعلوم الاقتصادية والإدارية والتجارية والاجتماعية، هي أقرب العلوم إلى الإدارة والتسيير، ولعل المؤسسة الأم المعنية بدراستنا هذه، قد اهتمت نوعا ما بهذه المقاييس والمعايير في توظيف الإطارات، وإسناد المهام والمسؤوليات لهم.

#### الجدول رقم (4): يوضح المؤهل العلمي لعينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
07	02	البكالوريا
43	13	ليسانس تعليم عالي
07	02	ماجستير
23	07	مهندس دولة
17	05	دبلوم تكوين متخصص
03	01	دكتوراه
100	30	المجموع

لا شك أن الجدول رقم (4) يرتبط ارتباطا وثيقا بالجدول الذي سبقه، فالتخصص العلمي للإطارات المسيرة، يبرره الشهادة العلمية والجامعية المتحصل عليها، ومن ثم فإنه كلما كانت الشهادة، أو نوع المؤهل العلمي يتماشى مع طبيعة المنصب والمهام التي يشغلها الإطارات المسيرة، كلما كان تأثيرات ذلك على أداء الإطارات ودورهم وفعاليتهم كبيرة وناجحة.

تكشف لنا المعطيات الرقمية التي يحملها الجدول رقم (4)، أن حاملي شهادة الليسانس هم النسبة الكبرى من إجمالي أفراد العينة، حيث يشكلون 43%، وهو رقم يدل على أن الغالبية الكبرى من عينة البحث يملكون مؤهلا علميا وجامعيا كبيرا، أهلهم فعلا لتولي مناصب القيادة والإدارة والتسيير والإشراف داخل المؤسسة، ولعل ما يعزز هذا التوجه أكثر هو أن مهندسي الدولة في مختلف التخصصات العلمية والتكنولوجية الذين يشغلون مناصب التأطير والإشراف والتوجيه، يأتون في المرتبة الثانية بنسبة 23%، يليهم حاملو دبلوم التكوين المتخصص من المعاهد العليا ومراكز التكوين بنسبة 17%، فيما لا يشكل حاملو شهادة البكالوريا فقط سوى نسبة 07%، وأخيرا حاملو شهادة الدكتوراه بنسبة 03%.

إن مجتمع البحث الذي أجرينا دراستنا الميدانية عليه، قد أولى الشهادات الجامعية، والمؤهلات العلمية، أهمية قصوى في توظيف الإطارات، وإسناد المسؤوليات لهم، ولعل هذا تم ضمن سياسة تولى عناية كبيرة للشهادة والتخصص والمستوى التعليمي الكبير، وبلا شك، فإن المعطيات التي حملها لنا الجدول المعني، تؤكد هذه الحقيقة بأجلى صورة، ودليل ذلك أن حاملي شهادة البكالوريا على اعتبار أنهم لم يواصلوا دراستهم الجامعية، لا يمثلون ضمن العدد الإجمالي لأفراد عينة البحث سوى نسبة ضئيلة جدا (07%)، قياسا بباقي الفئات الذين يملكون شهادات علمية وجامعية عليا، يبدو أنها أهلتهم فعلا لاحتلال مناصب الإدارة والتسيير والتأطير.

الجدول رقم (5): يوضح الأقدمية في العمل لعينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
07	02	5 – 1
17	05	11 – 6
20	06	17 – 12
27	08	23 – 18
23	07	30 – 24
06	02	35 – 30
100	30	المجموع

يكشف لنا الجدول رقم (5) سنوات الخبرة والأقدمية التي يملكها أفراد عينة البحث من الإطارات المسيرة التي أجرينا معهم مقابلتنا، فالأرقام التي بين أيدينا توضح لنا أن أكبر نسبة من ذوي الأقدمية في العمل في المؤسسة هي تلك التي اشتغلت ما بين 18 و 23 سنة، حيث شكلت 27%، تليها تلك التي عملت ما بين 24 و 30 سنة، بنسبة بلغت 23%، ثم تليها تلك التي عملت ما بين 12 و 17 سنة بنسبة وصلت إلى 20%، ثم تلك التي قضت ما بين 6 و 11 سنة، بنسبة قدرت بـ 17%، ثم تلك التي عملت ما بين سنة واحدة و 05 سنوات بنسبة 07%، وأخيرا تلك التي قضت ما بين 30 و 35 سنة، بنسبة مئوية لا تتعدى 06%.

إن هذه المعطيات تكشف لنا بوضوح، أن معظم الإطارات المسيرة العاملين بمركبي المجارف والرافعات، والمضاغط والرصاصات، قد قضوا سنوات طويلة داخل المؤسسة، سمحت لهم بعد اكتساب خبرة وأقدمية، بتبوء مناصب التأطير والإدارة والتسيير، وهو ما يؤهلهم بالفعل للعب دورهم على الأقل من الناحية النظرية، على اعتبار أنهم تدرجوا في المناصب، وتولوا مهام مختلفة داخل المؤسسة، وهذا ما يفسر أن النسبة الأعلى من هؤلاء هم أولئك الذين قضوا ما بين 12 و 30 سنة من الأقدمية.

الجدول رقم (6): يوضح هل تلقى الإطارات المسيرة تكويناً إضافياً بعد انضمامهم إلى المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
47	14	نعم
53	16	لا
100	30	المجموع

إن السنوات الطويلة نسبياً التي قضاها معظم أفراد عينة البحث داخل المؤسسة التي يشتغلون بها، تقتضي أن يحظوا ببعض الإمتيازات ذات الصلة الوثيقة بتحسين مستواهم، وتنمية معارفهم، وتطوير أساليبهم في العمل والإدارة والتسيير، ولذلك يوضح لنا الجدول رقم (6) ما إذا كان هؤلاء الأفراد قد تلقوا تكويناً ورسكلة خلال مدة عملهم هذه.

تبين لنا الأرقام التي بين أيدينا، أن أغلبية المبحوثين أكدوا بأنهم لم يستفيدوا من تكوين خاص بعد انضمامهم إلى المؤسسة التي يشتغلون بها، حيث قدرت نسبتهم بـ 53%، فيما أكدت البقية والتي تمثل نسبة 47%، بأنها تلقت تكويناً إضافياً، سمح لها بتطوير معارفها، وتحسين خبرتها، وبلا شك، فإن مسألة التكوين هذه لها أهمية كبيرة في تحديد مستوى ونوعية الأداء أثناء ممارسة مهام الإدارة والتسيير والتأطير والإشراف والتوجيه، ولذلك سنجد — كما سنرى لاحقاً — بأنها ستلعب المحدد الرئيسي في تحقيق الفعالية، وتجسيد الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة.

الجدول رقم (7): يوضح مقاييس تعيين الإطارات المسيرة داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	06	20
الكفاءة الإدارية والتقنية	05	17
القرابة	07	23
علاقات خاصة	10	33
عقود مسبقة	02	07
المجموع	30	100

يبين الجدول رقم (7)، وهو آخر جدول ضمن محور البيانات الشخصية لأفراد العينة، أن المقاييس التي اعتمدها مجتمع البحث في عملية الانتقاء والتوظيف وإسناد مهام الإدارة والتسيير والتأطير والإشراف، كانت في معظمها لا تستند للكفاءة والأهلية، وإنما كانت تحتكم لمقاييس أخرى لا تمت بصلة لما هو منصوص عليه في القوانين واللوائح المعمول بها.

وفي هذا الإطار، نجد أن 33% من أفراد العينة أكدوا أن تعيين الإطارات المسيرة داخل المؤسسة يتم على أساس العلاقات الخاصة التي تربط المعينين من جهة بالإدارة العامة، أو بالوصاية المركزية من جهة ثانية، فيما أكدت نسبة 23% بأن التعيين يتم على أساس القرابة والمعرفة المسبقة، في حين أكدت نسبة 20% من المبحوثين أن التعيين يتم على أساس المؤهل العلمي، وأجابت نسبة 17% بأن التعيين يتم على أساس الكفاءة في الإدارة والتسيير، أما نسبة 7% فأكدت أن التعيين تم على أساس عقود كانت تربط هؤلاء بالمؤسسة أثناء فترة التكوين.

إن هذه المعطيات تكشف بأن المقاييس المعتمدة في توظيف وتعيين الإطارات المسيرة داخل مجتمع البحث، عادة ما تحتكم للقرابة والمعرفة والوساطة والعلاقات الخاصة، على الرغم من أنها تتمتع فعلاً بشهادات علمية وجامعية، مما يهمل ذوي الكفاءات العليا، والخبرات المشهود لها، ممن قد يكونوا أحق بهذه المناصب والمسؤوليات، وأقدر على القيام بمهام التأطير والإشراف، فيكون ذلك

عاملا مؤثرا على الأداء والدور، ومن ثم على الفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة، ومما يدل على طغيان هذه المعايير والمقاييس التي تم ذكرها آنفا، ما جاء في العبارات الشاهدة.

معظم الإطارات المسيرة الذين يشتغلون حاليا في هذه المؤسسة إنما جاءوا بتوصية خاصة من أقارب وأصدقاء وأصحاب نفوذ توسطوا لهم لدى المديرية العامة، ليحصلوا على مسؤوليات ومهام لا تتناسب إطلاقا مع مؤهلاتهم وخبرتهم الميدانية، وإن شئت التأكيد من كلامي هذا، فما عليك إلا أن تسأل كل العمال الموجودين هنا، فإنهم سيؤكدون لك هذه التصريحات.

المصدر: السيد حسين.ف - مديرية الموارد البشرية - درجة التردد: غالبا

أعرف أنا شخصا أن الكثير من الزملاء والزميلات الذين يشتغلون مهام التأطير والتسيير والإشراف والتوجيه في هذه المؤسسة، إنما التحقوا بهذه المؤسسة بفضل علاقات القرابة التي تجمعهم سواء بالمديرية العامة، أو أشخاص آخرين تربطهم علاقة الدم، أو العشيرة ولهم علاقات وطيدة بمن هم أوصياء على هذه المؤسسة

المصدر: السيد عبد الرحمن - مديرية المالية والمحاسبة - درجة التردد: غالبا

أنا أتفق مع الكثير من زملائي بأن العديد من الإطارات المسيرة العاملين بمؤسستنا هذه، قد عينوا، أو رُقوا في الوظيفة والمسؤوليات، اعتمادا على علاقات القرابة والوساطة والولاء، ولكن لا يعني هذا أنهم غير جامعيين، أو مؤهلين لشغل المسؤوليات التي يتولونها حاليا، بل بالعكس، فإن الكثير منهم تكون في أكبر الجامعات، وتمرس في وظيفتهم سنوات طويلة، واكتسب خبرة مهنية وميدانية تفيد في الوقت الحالي المؤسسة عموما.

المصدر: الأنسة وسيلة.ب - مديرية الإعلام الآلي - درجة التردد: نادرا

أعتقد أن الغالبية العظمى من الإطارات المسيرة العاملين بهذه المؤسسة، جاءوا بتوظيف مباشر من الخارج، ولم تكن تربطهم عقود مسبقة مع المؤسسة، وهذا ثابت في رأيي، ويمكنكم التأكد من ذلك بالرجوع إلى مديرية الموارد البشرية، فهي الكفيلة بإعطائكم كل التفاصيل فيما يخص مقاييس وصيغ توظيف هؤلاء الإطارات المسيرة.

المصدر: السيد محمد.ش - قسم الدراسات والتقارير - درجة التردد: غالبا

إن هذه الإجابات المفصلة المتحصل عليها من قبل أفراد العينة بعد إجراء مقابلة مباشرة معهم، تكشف أكثر بأن المعايير المعتمدة في تعيين وتوظيف الإطارات المسيرة داخل مجتمع البحث، كانت في معظمها معايير بعيدة عن الخبرة والتجربة والشهادة والكفاءة والمؤهلات العلمية العالية، وهو ما انعكس سلبا على فعالية الأداء، والمردودية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، وسيوضح هذا أكثر فيما سيلي لاحقا من معطيات وأرقام.

وجدير بالذكر هنا، أن الباحث وجد صعوبات كبيرة لتحصيل الإجابات الصحيحة والمقنعة، فيما يخص هذه النقطة بالذات، وقد بذل جهدا مضنيا لافتكاكها من المبحوثين، وإقناعهم بفائدتها وجدواها على مسار الدراسة، لما تشكله من حساسية مفرطة لا يمكن نكرانها بأي حال من الأحوال.

## **ثانيا: مشاركة الإطارات في اتخاذ القرارات وحرية المبادرة**

سبق وأكدنا أن مشاركة الإطارات المسيرة في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة في إدارتها وتسييرها ورسم أهدافها وسبل الوصول إلى تحقيقها، هو أحد أهم مؤشرات أداء الدور المنوط بهذه الفئة المهنية الاجتماعية، فكلما كان لهؤلاء الإطارات مساحة كبيرة من حرية المبادرة، وسلطة اتخاذ القرارات التي تخصهم وتخص صلاحياتهم ومهامهم داخل المؤسسة، بما يضمن لهم تحقيق الأهداف المرجوة، كلما كانت فعاليتهم أكبر، ومساهماتهم في تطوير وتنمية المؤسسة التي يشتغلون بها أقوى وأنجع، ولعل من هذا المنطلق، نحاول في هذا المحور الثاني من دراستنا إضفاء الطابع الكمي والرقمي للبيانات المتعلقة بحرية المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات، أملا في الوصول إلى إجابات عن الأسئلة المثارة بخصوص هذه النقطة الهامة من دراستنا.

الجدول رقم (8): يوضح هل تمارس الإطارات المسيرة دورها فعليا داخل المؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
37	11	نعم
47	14	لا
16	05	أحيانا
100	30	المجموع

توضح المعطيات الكمية التي بين أيدينا في الجدول رقم (8)، أن معظم أفراد العينة الذين قمنا بإجراء مقابلة ميدانية معهم، يؤكدون بأنهم لا يمارسون دورهم فعليا داخل المؤسسة التي يشتغلون بها، حيث أكدت نسبة 47% من إجمالي عينة البحث أن دورهم كإطارات مسيرة تتكفل بأعباء الإدارة والتسيير والإشراف والتأطير، يشوبه الكثير من القصور والتهميش واللامبالاة، في مقابل نسبة 37% أجابت بأنها تمارس فعليا دورها كاملا داخل المؤسسة، فيما أكدت نسبة 16% أنها أحيانا تتاح لها الفرصة في أداء دورها كاملا ، وأحيانا أخرى يضرب عليها حائط من التهميش واللامبالاة.

إن هذه الأرقام التي بين أيدينا تكشف بأن الإطارات المسيرة، أو على الأقل أغليبيتهم النسبية، لا يملكون لا الحرية التامة، ولا السلطة الكافية، لأداء مهامهم، وفرض تصوراتهم، وتطبيق معارفهم وخبراتهم، بما يحقق النتائج المرجوة على صعيد أداء مهامهم، وخلق ظروف العمل النفسية والاجتماعية الملائمة لقيام كل فئات العمال الأخرى بدورها كاملا، لتتمكن المؤسسة من تطوير إمكانياتها، والرفع من إنتاجها، والزيادة في رأسمالها، وتجنب المشاكل والتوترات بداخلها.

الجدول المكمل (8 – 1): يوضح أسباب عدم ممارسة الإطارات المسيرة دورها  
الفعلي:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
36	05	انعدام السلطة الكافية أثناء ممارسة الدور
43	06	التهميش
21	03	عدم الثقة في كفاءة ومؤهلات الإطارات
100	14	المجموع

إن هذا التفسير الذي قدمناه حول أسباب عدم تمكن الإطارات المسيرة من أداء دورهم فعليا داخل المؤسسة، بما يضمن تحديد فعاليتهم ونجاحهم في مهامهم، استخلصناه مما جاء من معطيات رقمية في الجدول المكمل (8 – 1)، حيث أكدت النسبة الغالبة من أفراد العينة (43%) أن التهميش الذي يلاقونه من طرف الإدارة العامة، أو حتى من الوصاية، هو أحد أهم الأسباب التي تقف وراء حرمان الإطارات المسيرة من لعب دورهم كاملا وفعليا داخل المؤسسة، تليها نسبة 36% من إجمالي أفراد العينة التي أكدت أن انعدام السلطة الكافية لدى الإطارات أثناء ممارسة عملهم، هو الذي يقف وراء عجزهم عن ممارسة دورهم فعليا، فيما ذهبت النسبة المتبقية والتي تمثل 21% إلى أن عدم الثقة في كفاءة الإطارات المسيرة، ومؤهلاتهم العلمية والإدارية والتسييرية، من قبل الإدارة العامة، هو الذي يقف وراء عدم تمكن الإطارات من لعب دورهم كما هو منتظر.

إن التهميش، والافتقار للصلاحيات الكاملة، والسلطة الكافية في العمل والتنظيم والتسيير والإشراف والتوجيه والتأطير، يضاف إليهما نقص الثقة الممنوحة لهم من قبل الإدارة العامة، لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تمنح الإمكانية الكافية لتجسيد رؤى وبرامج وخطط ومعارف وخبرات وكفاءات الإطارات داخل المؤسسة، مما يعرض روحهم المعنوية، ورضاهم المهني،

وآدائهم الوظيفي إلى القصور والعجز والفشل، ومن ثم يؤثر بشكل كبير على فعاليتهم الاقتصادية والتنظيمية، ولعل هذا ما تثبته أكثر العبارات الشاهدة:

أعتقد أن من بين الأسباب التي أراها أساسية في حرمان الإطارات المسيرة من ممارسة دورهم فعليا داخل المؤسسة التي يشتغلون بها، عدم ثقة المديرية العامة في كفاءة ومؤهلات وخبرة هؤلاء الإطارات، مما جعلهم يتخوفون من منحهم كامل الصلاحيات لممارسة دورهم كاملا، وهذا ما أدى في رأيي إلى تراجع أداء المؤسسة وفعاليتها الاقتصادية.

المصدر: السيد عبد المجيد - قسم التصنيع - درجة التردد: نادرا

ربما أفسر حرمان الإطارات المسيرة في المؤسسة التي نشغل بها من ممارسة دورهم فعليا أثناء العمل، بكون هؤلاء الإطارات - وأنا واحد منهم - لا نتمتع بالسلطة الكافية والحرية الكاملة أثناء ممارسة دورنا المهني من تأطير وإشراف وتنظيم ورقابة.

المصدر: السيد ياسين.ف - قسم المراقبة - درجة التردد: غالبا

لا شك أن حالة التهميش واللامبالاة التي نعيشها كإطارات مسيرة داخل مؤسستنا الحالية، هي التي فرضت علينا أن لا نمارس دورنا المهني فعليا وكما يتطلبه المنطق والقانون، إننا نعاني التهميش كثيرا، ولا نملك هامش واسع من المناورة والحركة، ولذلك لا يجد معظم الإطارات المسيرة في هذه المؤسسة المجال الكافي لممارسة مهامهم ومسؤولياتهم كمؤطرين ومنظمين ومسيرين.

المصدر: السيدة نادية - قسم التسيير - درجة التردد: غالبا

لقد أكدت النسبة الغالبة من إجابات أفراد العينة، على أن انعدام السلطة الكافية، والحرية الكاملة، والصلاحيات اللازمة أثناء ممارسة أدوارهم المهنية، قد حرمتهم من ممارسة مهامهم ومسؤولياتهم فعليا داخل المؤسسة، ومما زاد هذا الوضع تعفينا، هو حالة التهميش واللامبالاة التي يعيشونها، وعدم ثقة المديرية العامة في مؤهلاتهم وكفاءتهم وشهاداتهم الجامعية، فأدى كل هذا إلى عدم تمكنهم

من لعب دورهم كاملا وفعليا كما يطمحون، ومثلما تريده منهم المؤسسة التي يشتغلون بها على مستوى الفعالية المرجوة، وتحقيق الأهداف المأمولة.

الجدول رقم (9): يوضح هل تتمتع الإطارات المسيرة بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات؟

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
37	11	نعم
53	16	لا
10	03	أحيانا
100	30	المجموع

يبين الجدول رقم (9) أن 53% من إجمالي أفراد عينة البحث، يؤكدون أن الإطارات المسيرة لا يتمتعون بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات التي هي من صميم صلاحياتهم ومهامهم في المؤسسة، فيما ذهبت نسبة 37% من أفراد العينة إلى أن الإطارات المسيرة حظيت بهامش معتبر من الحرية والسلطة في اتخاذ قراراتها الخاصة بما يضمن السير الحسن للعمل الذي يقومون به، في حين أكدت النسبة المتبقية، والتي تمثل 10% أن الإطارات المسيرة أحيانا تعطى لها الحرية في اتخاذ القرارات، وأحيانا أخرى تمنع من هذه الصلاحية المهنية والوظيفية الهامة، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، لماذا يحرم الإطارات المسيرة، الذين يفترض أنهم الموجهون والمنظمون والمشرفون على ضمان السير الحسن للآلة الإنتاجية في المؤسسة، من صلاحياتهم المهنية واختصاصاتهم الوظيفية، في وقت تتوقف عليه فعالية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها على الدور الحقيقي والفعلي الذي يمارسه هؤلاء الإطارات المسيرة؟

الجدول المكمل (9 – 1): يوضح أسباب عدم تمتع الإطارات المسيرة بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
31	05	التهميش
31	05	عدم الثقة في كفاءة ومؤهلات الإطارات
38	06	استئثار المديرية العامة والإدارة المركزية باتخاذ القرارات الهامة والمصيرية
100	16	المجموع

إن السؤال المطروح أعلاه، يجيب عليه الجدول المكمل (9 – 1)، الذي يكشف لنا الأسباب التي تحول دون تمتع الإطارات المسيرة بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مثلما تنص عليه القوانين واللوائح التي تحدد صلاحياتهم ومهامهم الوظيفية.

تكشف لنا الأرقام التي يحملها لنا الجدول، أن 38% من أفراد العينة أكدوا أن أهم سبب يقف حائلا دون تمتع الإطارات بحرية المبادرة والسلطة في اتخاذ القرار، يكمن في استئثار المديرية العامة والإدارة المركزية بسلطة وصلاحيات اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية، دون طبعا استشارة – على الأقل – الإطارات المسيرة الذين يعملون تحت سلطتهم، في حين تؤكد نسبة 31% من أفراد العينة، أن عدم ثقة المديرية العامة في كفاءة ومؤهلات وقدرات الإطارات المسيرة هو العامل الذي يقف وراء عدم تمتع الإطارات بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات، كما ذهبت نفس النسبة من أفراد العينة، والتي تشكل أيضا 31% إلى أن التهميش واللامبالاة هما العاملان اللذان حرما الإطارات من صلاحية اتخاذ القرارات.

إن عدم تمتع الإطارات المسيرة بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات، طبقا لما يتمتعون به من صلاحيات، وما تمنحه لهم القوانين واللوائح التنظيمية والإدارية

والهيكلية، سيحرمهم من تجسيد معارفهم، وتطبيق رؤاهم الإدارية والتسييرية والإشرافية، وسيكون هذا عاملا مؤثرا على أداء دورهم، وممارسة مهامهم، بما يضمن تحقيق الفعالية المرجوة، والأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وهذا ما يبدو واضحا وجليا أكثر من خلال ما جاء في العبارات الشاهدة:

إننا نعاني فعلا الكثير من الإكراهات التي تحرمانا حتى من المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية بالنسبة لحاضر ومستقبل المؤسسة، إننا نعاني التهميش في أشبع صورته، وقد أثر ذلك على معنوياتنا واستعدادنا للعمل والبذل والعطاء، وقد انعكس ذلك سلبا على أدائنا ومردودنا، ومن ثم على فعالية المؤسسة التي نعمل بها، وعلى أهدافها المسطرة.

المصدر: السيد سليم – مديرية الموارد البشرية – درجة التردد: دائما

لم تتسنى لي أبدا الفرصة لأن أكون طرفا مباشرا في اتخاذ القرارات التي تخص عملي بالدرجة الأولى، ثم أهداف وسياسة وإستراتيجية المؤسسة التي أعمل بها، وأعتقد أن وضعيتي هذه تنطبق على الغالبية العظيمة من زملائي الإطارات العاملين بهذه المؤسسة.

المصدر: السيد بلقاسم.ي – قسم التصنيع – درجة التردد: غالبا

حسب رأيي الشخصي، فإن السبب الأساسي الذي يحول دون تمتع الإطارات المسيرة في هذه المؤسسة التي نشغل بها، إنما يكمن في استئثار المديرية العامة بعملية اتخاذ القرارات دون أن تكلف نفسها عناء التشاور حتى مع إطاراتها المسيرة، وهذا في الحقيقة شيء مؤسف للغاية، فأحد أبرز مظاهر ممارستنا لدورنا المهني يتجلى في مسألة المشاركة في اتخاذ القرار، بل السلطة في اتخاذه ولكن هذا غير حاصل معنا، فماذا نقول..؟؟

المصدر: السيد محمد.ش – قسم الدراسات والتقارير – درجة التردد: غالبا

أنا أرى أن عدم ثقة المديرية العامة في كفاءة وخبرة ومؤهلات إطاراتها المسيرة داخل هذه المؤسسة هو الذي جعلها تفرض حصارا شديدا عليهم في مسألة استشارتهم أو مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار، كأحد

أبرز مظاهر ممارستهم لدورهم المهني بالمؤسسة، وهذا أدى إلى شعور هؤلاء الإطارات بنوع من التهميش والتحقير أثر سلبا على آدائهم، ومن ثم على فعاليتهم وفعالية مؤسساتهم.

المصدر: السيد محسن – إدارة التنظيم ومعالجة المعلومات – درجة التردد: غالبا

لقد وقفنا من خلال مقابلتنا الميدانية المباشرة مع أفراد العينة، على حقيقة هامة، وهي أن الإطارات المسيرة داخل مجتمع البحث، لا يتمتعون فعلا بسلطة المشاركة في اتخاذ القرارات، والسبب إنما يكمن في التهميش وعدم ثقة المديرية العامة في كفاءتهم ومؤهلاتهم، واستثنائها – أي المديرية العامة – بهذا الحق وهذه السلطة، فكان نتاج ذلك شيوع إحساس قوي بالتهميش والتحقير، وانخفاض في الروح المعنوية، وهو ما أدى إلى تراجع مستوى الأداء والمردودية، سواء على صعيد هؤلاء الإطارات أنفسهم، أو على صعيد المؤسسة بصفة عامة.

**الجدول رقم (10): يوضح من يرسم الأهداف الكبرى للمؤسسة؟**

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
57	17	المديرية العامة
30	09	الإطارات المسيرة
13	04	بالتشاور بين الطرفين
100	30	المجموع

من خلال المعطيات الكمية التي يحملها لنا الجدول رقم (10)، والخاص بالجهة التي تتولى مهمة ترسيم ووضع الأهداف الكبرى للمؤسسة، يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة البحث (يمثلون 57% من إجمالي أفراد العينة)، يؤكدون أن المديرية العامة للمؤسسة هي التي تتكفل بوضع ورسم وتحديد الأهداف الكبرى الواجب تحقيقها، دون استشارة الإطارات المسيرة التي هي القناة الرئيسية التي تتولى تجسيد وتحقيق هذه الأهداف، في حين ذهبت نسبة تمثل 30% من إجمالي أفراد العينة إلى التأكيد بأن الإطارات المسيرة هي التي تتولى وضع هذه الأهداف، وليس المديرية العامة، مما يعني أنهم يتمتعون بصلاحيات كبيرة، تساعد في أداء دورهم على أكمل وجه، فيما أكدت النسبة المتبقية من أفراد العينة، والتي

تشكل 13% فقط، أن الأهداف المسطرة يتم وضعها بالتشاور والتنسيق بين المديرية العامة والإطارات المسيرة، وهذا شكل آخر من أشكال مشاركة الإطارات المسيرة في اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية بالنسبة للمؤسسة. لكن ومن خلال الإجابات التي هي بين أيدينا، يتبين بشكل واضح أن الإطارات المسيرة لا تحظى بميزة المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية للمؤسسة، فالأهداف التي هي محط اهتمام الجميع، لا يشاركون في وضعها حسب الأغلبية الساحقة من إجابات المبحوثين – كما رأينا آنفاً –، وهذا مظهر بارز من مظاهر التهميش التي يعاني منها هؤلاء الإطارات، وعدم تمتعهم بالسلطة الكافية، أو الاعتراف بأهليتهم في اتخاذ القرار، أو على الأقل المشاركة في اتخاذه، مما يحد من فعاليتهم الاقتصادية والتنظيمية والإشرافية.

**الجدول رقم (11): يوضح مدى تطبيق القوانين الخاصة بممارسة الإطارات المسيرة دورهم كاملاً**

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
30	09	نعم
53	16	لا
17	05	أحياناً
100	30	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (11) أن تطبيق المديرية العامة التي هي الوصية الأولى والمباشرة على تسيير المؤسسة رهن البحث، للقوانين الخاصة واللوائح التنظيمية التي تحدد الصلاحيات الكاملة للإطارات المسيرة، وتمنحهم سلطة أداء دورهم كما يجب أن يكون على أرض الواقع داخل المؤسسة، قلت يبين لنا هذا الجدول أن النسبة الغالبة من إجابات المبحوثين تؤكد بأن لا مجال لتطبيق هذه القوانين واللوائح داخل المؤسسة، حيث أجابت نسبة 53% من إجمالي أفراد العينة بـ"لا"، فيما ذهبت نسبة 30% إلى الإجابة بنعم، أما الـ17% المتبقية من أفراد

العينة، فأكدوا أنه أحيانا تطبق بعض هذه القوانين واللوائح، وأحيانا أخرى لا تطبق على الإطلاق.

ومعلوم أن القوانين التنظيمية واللوائح الخاصة التي تحدد مهام وأدوار ووظائف الإطارات المسيرة، من شأنها أن تساعد هذه الفئة المهنية الاجتماعية على فرض رؤاها، وتجسيد معارفها وخبراتها، وتأكيد مؤهلاتها وكفاءاتها على أرض الواقع، بما يسمح لها بالمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، وما يحقق لديها الشعور بالرضا المهني، الذي هو أحد العوامل الأساسية في استقرار الإطارات وأداء دورهم كاملا داخل المؤسسة.

**الجدول المكمل (11- 1): يوضح أسباب عدم تطبيق القوانين الخاصة بممارسة الإطارات المسيرة دورهم كاملا بالمؤسسة؟**

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
75	12	الإدارة العامة تعتمد ذلك استثنائا لسلطة الإدارة والتسيير
19	03	الفوضى الإدارية والتسييرية والتداخل في الصلاحيات داخل المؤسسة
06	01	النظرة الازدرائية لهذه القوانين ولدور الإطارات المسيرة في المؤسسة
100	16	المجموع

ولمعرفة أسباب عدم لجوء المديرية العامة إلى تطبيق القوانين واللوائح التي تحدد مهام ووظائف الإطارات المسيرة داخل المؤسسة، جاء الجدول المكمل (11- 1) الذي تبين لنا معطياته الكمية أن أهم سبب دفع إلى هذا الوضع، يكمن في إصرار المديرية العامة على الاستئثار بكل الصلاحيات والسلطات التي تخول لها وحدها العمل والإدارة والتسيير وفرض رؤاها ومنطقها، دون اللجوء إلى الاستعانة

بخبرة وكفاءة ومؤهلات إطاراتها التسييرية، ودون منحها الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم الأهداف الكبرى، حيث أكدت نسبة 75% من إجابات المبحوثين على هذا السبب، في حين أكدت نسبة 19% من أفراد العينة على أن الفوضى الإدارية والتسييرية، والتداخل في الصلاحيات هي السبب في رفض المديرية العامة تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بتنظيم دور ومهام الإطار، فيما أكدت النسبة المتبقية من إجابات أفراد العينة، والتي تمثل 06% أن النظرة الازدرائية من قبل المديرية العامة لدور الإطار وأهميتهم داخل المؤسسة، وحتى النظرة الازدرائية للقوانين ذاتها، هي السبب وراء هذا الرفض في تطبيقها، مما أثر سلباً على أداء ودور الإطار – كما سنرى لاحقاً –.

إن تعمد المديرية العامة بوصفها الوصية على إدارة وتسيير المؤسسة، الاستئثار بكل الصلاحيات الممكنة في مجال اتخاذ القرارات، والتسيير والإدارة، دون أن تكلف نفسها عبء استشارة إطاراتها المسيرة، وتمكينهم من ممارسة صلاحياتهم كاملة وفق ما تمليه النصوص والقوانين الخاصة بذلك، قد كان انطباع النسبة الغالبة من أفراد العينة، ومما يدل على ذلك ما جاء في العبارات الشاهدة:

أعتقد جازماً أن المديرية العامة بوصفها تملك سلطة القرار في جميع المجالات، لا تريد بأي حال من الأحوال أن تطبق اللوائح والقوانين الخاصة بممارسة الإطار المسيرة دورهم كاملاً داخل المؤسسة، وهذا ثابت من خلال الممارسات والسلوكيات والسياسات المتبعة من طرفها حيالنا، ولذلك فإنها تقصد ذلك فعلاً، ربما تحجماً لدورنا وتأثيرنا.

المصدر: السيد العايب – مديرية المالية – درجة التردد: دائماً

فعلاً، المديرية العامة تصر على رفض تطبيق اللوائح والقوانين التي تحدد لنا دورنا وصلاحياتنا داخل المؤسسة، والسبب في رأيي، وحتى في رأي الكثير من زملائي، لا يخرج عن إطار تخوف مسؤولي هذه المؤسسة من نجاحنا أثناء تأدية مهامنا، وإثبات كفاءتنا ومؤهلاتنا بما يخلق لديهم نوعاً من القلق والاضطراب والخوف على ضياع مناصبهم كما يتوهم لهم بطبيعة الحال.

المصدر: السيد بلقاسم م – الإدارة التقنية – درجة التردد: نادراً

ربما السبب الذي يدفع المديرية العامة لرفض تطبيق القوانين الخاصة بممارسة الإطارات المسيرة لورهم كاملا داخل المؤسسة، بما يتيح لهم تطبيق معارفهم وخبراتهم ومؤهلاتهم خدمة للمؤسسة التي يشتغلون بها، إنما هو النظرة التحقيرية والازدرائية لهذه القوانين ذاتها، وحسب رأي الشخصي، فإن هذه مجرد عقدة تلاحق مسؤولينا المباشرين.

المصدر: السيد عبد الرحمن – مديرية المالية والمحاسبة – درجة التردد: غالبا  
 إن معظم إجابات المبحوثين الذين تقابلنا معهم، وتحدثنا إليهم بخصوص هذه النقطة، أصروا على التأكيد بأن المديرية العامة هي التي تتعمد رفض تطبيق القوانين التي تحدد صلاحيات وأدوار الإطارات المسيرة بدقة، وهذا أثر سلبا على فعاليتهم ومردودهم أثناء العمل، ومن ثم على فعالية المؤسسة التي يشتغلون بها.  
 الجدول رقم (12): يوضح هل اللامركزية في اتخاذ القرار حقيقة أم مجرد شعار داخل المؤسسة؟

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
حقيقة	07	23
مجرد شعار	23	77
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (12) ما إذا كانت اللامركزية في التسيير واتخاذ القرارات، التي شكلت صلب التحولات العميقة التي شهدتها القطاع الاقتصادي الجزائري عامة، والصناعي بصفة خاصة على مدار السنوات والعقود، حقيقة فعلية مجسدة على أرض الواقع، أم أنها مجرد شعار رفع ليس إلا، فجاءت الأرقام المبينة في الجدول قاطعة بأن اللامركزية هذه ما هي إلا مجرد شعار، فقد أكدت ما نسبته 77% من إجمالي أفراد العينة هذه الحقيقة المدوية، فيما أكدت النسبة المتبقية وهي 23% فقط أن اللامركزية مجسدة فعلا ولم تعد شعارا يرفع.

إن هذه المعطيات الكمية، تشير بوضوح أن الغالبية الساحقة من المبحوثين ليسوا مقتنعين بتاتا بما يسمى باللامركزية في الإدارة والتسيير واتخاذ القرار، لأن

وضعهم الفعلي داخل المؤسسة – كما بينته المعطيات الكمية التي وردت في الجداول السابقة –، يتسم بالتهميش واللامبالاة وعدم إشراكهم في الحالات الأعم لا في تحديد ورسم الأهداف الكبرى للمؤسسة، ولا في استشارتهم في الإدارة والتسيير، ولا في تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بهم، والتي تحدد صلاحياتهم وأدوارهم ومهامهم بكل دقة.

**الجدول رقم (13): يوضح ماذا تفعل الإطارات المسيرة في حال وقوع أخطاء في القرارات المركزية داخل المؤسسة.**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تتحفظ عليها وتطبقها	14	47
تطبقها	12	40
ترفضها	04	13
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم (13)، والمتعلق بموقف الإطارات المسيرة في حال وقوع أخطاء في القرارات المركزية التي تتخذها المديرية العامة، دون استشارة إطاراتها المسيرة، يتبين لنا أن النسبة الغالبة من إجابات المبحوثين (47%) تذهب للتأكيد على أنها ستتتحفظ عليها، ولكنها ستطبقها حتماً، لأنها ملزمة بتطبيق الأوامر والتوجيهات والتعليمات الصادرة من السلطة الأعلى، حتى ولو كانت غير راضية عنها، أو ترى أنها تسير عكس المصلحة العامة للمؤسسة، في حين أكدت ما نسبته 40% من أفراد العينة أنها ستطبق حرفياً قرارات وسياسات وتعليمات المديرية المركزية، ولا يهتما على الإطلاق مسألة التحفظ أو عدم التحفظ، لأنها ببساطة ليست معنية تماماً بما يتم اتخاذه من قرارات دون علمها أو مشاركتها، أما الـ 13% المتبقية من المبحوثين، فقد أكدوا بأنهم يرفضون كل قرار يرون أنه لا يصب في خدمة المؤسسة، أو أنه يلحق أضراراً بمصالح العمال والمؤسسة التي يشتغلون بها، لأنهم ببساطة لم يشركوا، أو يستشاروا في ذلك، وبالتالي فإنهم لا يتحملون مسؤولية أخطاء تقع، كان بالإمكان تفاديها لو تم الاستعانة بخبرتهم

وكفاعتهم ومؤهلاتهم، طبقا لما هو منصوص عليه في القوانين التنظيمية، واللوائح الإدارية التي تمنحهم الصلاحيات التي تمكنهم من لعب دورهم بما يحقق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

### ثالثا: الإشراف

لقد بينا في بداية البحث أن الإشراف هو أحد المؤشرات الكبيرة على الدور الذي يؤديه الإطار المسيرة داخل المؤسسة التي يشتغلون بها، فالصلاحيات التي يمكن أن يحوز عليها الإطار المسيرة في مجال عملية الإشراف على العمل والتوجيه وتسيير العمال، من شأنها أن تلعب دورا كبيرا في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، فالعلاقة وثيقة بين ممارسة الإطار المسيرة لدورهم الإشرافي بأنماطه وأشكاله المختلفة، بما ينتج عن ذلك من رضاهم المهني، وارتفاع روحهم المعنوية، وبين نجاح المؤسسة الصناعية في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وفيما يلي نحاول معرفة ما إذا كان الإطار المسيرة في مركبي المجارف والرافعات، والمضاغط والرصاصات، يلعبون فعلا دورهم الإشرافي كما هو ممنوح لهم ضمن صلاحياتهم وبما تنص عليه اللوائح والقوانين التنظيمية، أم العكس هو الحاصل، مما يؤثر سلبا على آدائهم الوظيفي، ودورهم المهني، ورضاهم عما يقومون به داخل المؤسسة؟

**الجدول رقم (14): يوضح مدى ممارسة الإطار المسيرة لمهمة الإشراف على**

**العمل فعليا؟**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	11	37
لا	13	43
أحيانا	06	20
المجموع	30	100

يتبين لنا من الجدول رقم (14) أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأنهم لا يمارسون فعلياً دورهم الإشرافي داخل المؤسسة، بما يتيح لهم إمكانية التوجيه والتسيير والمراقبة وتصحيح الأخطاء والتجاوزات الحاصلة أثناء العمل، حيث جاءت نسبة 43% من إجابات المبحوثين بـ"لا"، في حين أكدت نسبة 37% من أفراد العينة بأنهم يمارسون فعلاً مهمة الإشراف على العمل داخل المؤسسة، فيما أكدت نسبة 20% من المبحوثين بأنه أحياناً تتاح لهم فرصة القيام بدورهم الإشرافي كما يجب، وأحياناً أخرى يتعذر قيامهم بذلك، مما يتحتم علينا طرح سؤال جوهري حول الأسباب التي تقف وراء عدم تمكن الإطارات المسيرة هذه من القيام بمهمة الإشراف على العمل، كأحد أقوى مؤشرات أداء دورهم المهني داخل المؤسسة.

**الجدول المكمل (14 – 1): يوضح أسباب عدم ممارسة الإطارات المسيرة لمهمة الإشراف بالمؤسسة؟**

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
62	08	التهميش
15	02	الخوف من نجاحهم
23	03	عدم الثقة في كفاءتهم
100	13	المجموع

إن الجدول المكمل (14 – 1) يجيب على التساؤل المطروح أعلاه، فالمعطيات الكمية التي يقدمها لنا، تكشف أن أهم سبب يقف وراء تعذر الإطارات المسيرة لعب دورهم الإشرافي بما يتطلبه من توجيه وتسيير وإدارة ورقابة وسلطة، هو التهميش، حيث أكد 08 أفراد من إجمالي عينة البحث على هذا السبب دون غيره من الأسباب، مما يشكل نسبة 62% من إجمالي العينة، وهي كما هو واضح النسبة الغالبة جداً، في حين أكدت نسبة 23% من المبحوثين أن عدم ثقة المديرية العامة في كفاءة ومؤهلات وقدرات الإطارات المسيرة، هو الذي حرّمهم من إمكانية لعب دورهم الإشرافي كاملاً أثناء العمل رغم ما يملكونه من شهادات

ومؤهلات معترف بها، بما يمكنهم من تجسيد معارفهم وخبراتهم على أرض الواقع، أما النسبة المتبقية وهي ما تمثل 15% من أفراد العينة، فقد أكدت على أن السبب وراء حرمان الإطارات المسيرة من أداء دورهم الإشرافي أثناء العمل، هو خوف مسؤولي المديرية العامة من نجاح الإطارات المسيرة في مهامهم الإشرافية والتسييرية والتنظيمية، بما يحقق أهداف المؤسسة، ويمكنهم من فرض ذاتهم، وخطف الأضواء من مسؤوليهم.

إن التهميش الذي يعاني منه هؤلاء الإطارات، طبقا لما جاءت به المعطيات الكمية التي بين أيدينا، يعد السبب الأساسي الأكثر ترددا لتعذر الإطارات المسيرة ممارسة دورهم الإشرافي كما يجب أن يكون، وهذا ما جاء ثابتا ومؤكدا من خلال العبارات الشاهدة:

إننا نعاني تهميشا شبه كلي داخل المؤسسة التي نشغل بها، وهذا أدى إلى حرماننا من لعب دورنا كمشرفين يسهرون على السير الحسن للعمل، ويراقبون أداء العمال، بل ويعملون على تحفيزهم وتشجيعهم في حال الوقوف على عجز أو قصور من طرفهم لأي سبب من الأسباب، وهذا الوضع أثر فينا في الحقيقة، وخلق لدينا شعور بعدم الأهمية، مما أثر سلبا على أدائنا ودورنا وهذه حقيقة لا يمكن نكرانها على الإطلاق.

المصدر: السيد حسين.ف - مديرية الموارد البشرية - درجة التردد: دائما

أرى أن عدم ثقة المديرية العامة في كفاءتنا ومؤهلاتنا هي التي دفعت الأمور داخل هذه المؤسسة باتجاه حرماننا من ممارسة دورنا الإشرافي كما يجب أن يكون، إن المديرية العامة لا تزال تنظر إلى الكثير منا نظرة ازدراء وقصور وتحقير، ولا تريد أبدا أن تمنحنا الثقة لأداء عملنا على الصورة التي نطمح إليها، وللأسف الشديد، هذا الواقع لا يزال طاغيا، ولم تتمكن من تغييره نحو الإيجاب.

المصدر: السيد عبد المجيد - قسم التصنيع - درجة التردد: نادرا

إن هذه الإجابات المؤكدة على دور التهميش وعدم منح المديرية العامة الثقة لإطاراتها المسيرة لممارسة دورهم كاملا في الإشراف والتأطير، تؤكد في حقيقة

الأمر، الوضع النفسي المتردي الذي وجدناهم عليه، وهو ما أثر سلباً على الفعالية المرجوة من قبل المؤسسة، مثلما سيوضح ذلك أكثر لاحقاً.

### الجدول رقم (15): يوضح الصيغة المعتمدة لإشراف الإطارات المسيرة داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
16	05	صارمة
47	14	ديمقراطية
37	11	متساهلة
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا الصيغة المثلى التي يفضلها الإطارات المسيرة الذين أتاحت لهم فرصة الإشراف والتوجيه والتسيير والرقابة أثناء أداء دورهم المهني داخل المؤسسة، فتعطينا البيانات الكمية المتضمنة في الجدول صورة شاملة عن طريقة تعامل هؤلاء الإطارات مع مرؤوسيه، وهم يمارسون مهام الإشراف والتوجيه والتسيير والتنظيم، فنجد أن ما نسبته 47% من المبحوثين – وهي الفئة الغالبة – يؤكدون أنهم يعتمدون أسلوب الإشراف الديمقراطي أثناء أداء دورهم المهني داخل المؤسسة، لقناعتهم بأن هذا الأسلوب هو الأنجع والأفيد في ربط علاقات طبيعية بين المؤطرين والمرؤوسين، يشجع على خلق جو مناسب للعمل، ويشيع الرضا المهني والارتياح النفسي لدى العمال، ويرفع من روحهم المعنوية، مما يؤثر بشكل مباشر على استعدادهم للعمل أكثر، وبذل جهود أكبر في سبيل تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة التي يشتغلون بها، في حين يؤكد ما نسبته 37% من أفراد العينة على أنهم يتبعون أسلوب الإشراف المتساهل، لإيمانهم بأن العمال لا يمكن لهم أن يبذلوا قصارى جهودهم في العملية الإنتاجية، ما لم يكونوا مرتبطين بعلاقات متفتحة ومليئة بالثقة والارتياح مع رؤسائهم المباشرين، فينعكس ذلك إيجاباً على نتائج المؤسسة، وإنجازاتها على كافة الأصعدة، أما ما نسبته 16% من المبحوثين فقد فضلوا اعتماد أسلوب

الإشراف الصارم، لاقتناعهم بأن الشدة والغلظة والقسوة هي التي تفرض على العمال أداء ما هو مطلوب منهم من عمل وجهد وتعب، لأجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المديرية العامة، ولعل على رأس هذه الأهداف، زيادة الإنتاج، وخلق الثروة، وضمان الاستمرارية للمنشأة التي يعملون بها.

إن هذه المعطيات التي حملها لنا الجدول رقم (15)، سيؤكدنا لنا لاحقا الجدول رقم (16)، الذي سيكشف لنا علاقة نمط الإشراف المعتمد من قبل الإطارات المسيرة، بالفعالية المنجزة داخل المؤسسة، لكن قبل هذا، لنعرض بشيء من التحليل لإجابات أفراد العينة حول هذه النقطة، من خلال المقابلة المباشرة التي أجريناها معهم.

أنا شخصيا أعتمد في ممارسة دوري التأطيري والإشرافي على صيغة الإشراف الديمقراطي، لقناعتي التامة بأنه الأسلوب الأفضل لدفع العمال إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء خدمة للأهداف الكبرى للمؤسسة، وفي رأيي الشخصي، فإن هذا الأسلوب قد أعطى ثماره في العديد من المناسبات والمجالات، لكن المحيط العام الذي يشتغل فيه الجميع، وبالأخص الإطارات المسيرة هو الذي أثر سلبا على أداء وفعالية المؤسسة، من خلال ما نعانينه من تهميش ولامبالاة وأمور أخرى لا أذكرها لكم حفاظا على سمعة المؤسسة.

المصدر: السيد عبد الفتاح ج. - قسم تسيير الإنتاج - درجة التردد: غالبا

لا أرى أفضل من أسلوب الإشراف الصارم لإنجاح العمل، وإجبار العمال على الانصياع للأوامر والتعليمات والتوجيهات، لأن أي تساهل معهم أو مرونة سيفهم على أنه ضعف وخنوع، وهذا مضر كثيرا بالعمل، ولذلك، أعتمد أنا شخصيا على هذا النمط الإشرافي الصارم، لأن واقع المؤسسة يفرض مثل هذا السلوك مع العمال.

المصدر: السيد سليم - مديرية الموارد البشرية - درجة التردد: نادرا

إن معظم إجابات المبحوثين الذين تقابلنا معهم للاستفسار عن صيغة الإشراف المعتمدة أثناء ممارسة الدور المهني للإطارات المسيرة داخل المؤسسة، تكشف بأن نمط الإشراف الديمقراطي هو السائد، لما له من فوائد جمة على الرضا

المهني وارتفاع الروح المعنوية للعمال، مما يدفعهم للعمل أكثر وبذل المزيد من الجهد في سبيل تجسيد أهداف المؤسسة، ومن ثم تحقيق الفعالية المرجوة.

**الجدول رقم (16): يوضح تأثير نمط الإشراف المتبع على الفعالية داخل المؤسسة**

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
13	04	الصارم
70	21	الديمقراطي
17	05	المتساهل
100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) العلاقة الوطيدة بين نمط الإشراف المتبع، وتحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، فالبيانات الرقمية تكشف لنا أن الغالبية العظمى من المبحوثين، وقد كان عددهم 21 من أصل 30 هو عدد إجمالي العينة، ويمثلون ما نسبته 70% من أفراد العينة يؤكدون أن نمط الإشراف الديمقراطي هو الأحسن والأنجع في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة، ولعل هذا ما يفسر لنا النسبة الكبيرة المؤيدة لاستخدام أسلوب الإشراف الديمقراطي وسط الإطارات المسيرة، وبالتالي يرون أن النظام الديمقراطي هو الذي يمكن أن يحقق أكبر فعالية في العمل، فيما ذهب ما نسبته 17% من أفراد العينة إلى أن الإشراف المتساهل – رغم ما يكتنفه من ليونة وربما ما يؤدي إلى تقاعس وتخاذل بعض العمال الذين يسيئون استغلال هذه الفسحة من الحرية والتساهل –، قلت ذهبت هذه النسبة إلى التأكيد أن الإشراف المتساهل له تأثير إيجابي كبير على تحقيق الفعالية، ودفع العمال إلى العمل وبذل الجهد اللازم، في حين أكدت ما نسبته 13% من أفراد العينة إلى أن أسلوب الإشراف الصارم هو الذي من شأنه أن يحقق الفعالية، وينمي الإنتاج، ويدفع العمال إلى العمل والجهد والتفاني، بعيدا عن أي شكل من أشكال التساهل والليونة.

الجدول رقم (17): يوضح مدى تمتع الإطارات المسيرة بالسلطة الكافية لتوجيه العمال وتنظيم العمل داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	05	17
لا	19	63
أحيانا	06	20
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (17) ما إذا كان الإطارات المسيرة يتمتعون بقدر كاف من السلطة والحرية لتوجيه العمال وتنظيم العمل وفق رؤاهم وخبراتهم وكفاءتهم، وضمن ما يتيح لهم القانون واللوائح والصلاحيات التي يتمتعون بها، فنكشف لنا المعطيات الكمية أن الغالبية العظمى من المبحوثين يؤكدون بأنهم لا يتمتعون بأدنى سلطة لممارسة مهامهم التوجيهية والتنظيمية والرقابية داخل المؤسسة، حيث أكد ذلك ما يمثل 63% من إجمالي أفراد العينة، في حين أكدت نسبة 20% من المبحوثين أنهم أحيانا يحظون بالسلطة والصلاحيات الكافيتين لممارسة مهامهم التوجيهية والتنظيمية، وأحيانا أخرى يحرمون من هذه الصلاحيات المهمة، فيما تؤكد النسبة المتبقية، وتشكل 17% من عينة البحث وهي الأقلية – كما هو ملاحظ – أنها تتمتع فعلا بالسلطة الكافية لتوجيه العمال وتنظيم العمل داخل المؤسسة، وبالتالي فهم يمارسون دورهم كما ينبغي.

الجدول المكمل (17 – 1): يوضح أسباب عدم تمتع الإطارات المسيرة بالسلطة الكافية لتوجيه العمال وتنظيم العمل داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
42	08	لا يتمتعون بحرية المبادرة والصلاحيات الكافية لتنظيم العمل وتوجيهه
26	05	لا يلقون الدعم والتشجيع من قبل الإدارة العامة
32	06	التهميش
100	19	المجموع

إن تمتع الإطارات المسيرة بالسلطة الكافية لتوجيه العمال وتنظيم العمل، هو مؤشر بارز من مؤشرات أداء الدور المهني عامة، والدور الإشرافي خاصة لدى هؤلاء الإطارات داخل المؤسسة، ولذلك من الضروري معرفة الأسباب التي تقف وراء تعذر الغالبية العظمى من المبحوثين عن ممارسة هذا الدور الهام، ولذلك فإن الجدول المكمل (17 – 1) يحمل لنا الإجابات الكافية بخصوص هذه الأسباب.

إن المعطيات الكمية التي بين أيدينا تكشف لنا بوضوح أن حرمان الإطارات المسيرة من حرية المبادرة، ومن ممارسة صلاحياتهم كاملة لتنظيم العمل وتوجيه العمال، بما يحقق أفضل الظروف لأداء العمل، وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة، هو السبب الرئيسي وراء تعذر هؤلاء الإطارات عن ممارسة الدور التوجيهي والتنظيمي الممنوح لهم، فقد أكدت ما نسبته 42% من إجمالي أفراد العينة على ذلك، في حين أكدت ما نسبته 32% من أفراد العينة على أن التهميش الذي يعانون منه، هو السبب وراء هذه الوضعية المهنية، فيما ذهبت النسبة المتبقية، وهي ما تمثل 26% من إجمالي المبحوثين إلى أن غياب الدعم

والتشجيع من قبل المديرية العامة، دفعهم إلى الافتقار لسلطة التنظيم والتوجيه التي يفترض أنها من صميم مهامهم وأدوارهم داخل المؤسسة.

إن حرمان الإطارات المسيرة من ممارسة صلاحياتهم، وفرض عزلة وتهميش عليهم، وافتقارهم للدعم والتحفيز والتشجيع من رؤسائهم المباشرين، كلها عوامل من شأنها أن تحد من فعالية الأداء، مما ينعكس على فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها، فالوضعية كهذه ستخلق – بلا شك – شعور بعدم الارتياح في العمل، وبعدم الرضا عن الدور والوظيفة المشغولين، وبالتالي تؤثر على الروح المعنوية لهؤلاء الإطارات، فينعكس كل هذا على العمل، ومن ثم على الفعالية. وهذا ما أثبتته العبارات الشاهدة:

إننا نعاني فعلا من عدم تمكيننا من التمتع بكامل السلطات والصلاحيات التي تتيح لنا ممارسة دورنا التوجيهي والتنظيمي أثناء العمل، والسبب الرئيسي في اعتقادي الشخصي يكمن في فقداننا للصلاحيات الكاملة التي تمنحنا الفرصة للقيام بمهامنا على أحسن وجه، وأظن أن معظم زملائي يشاطرونني هذا الرأي، وما عليك إلا أن تتأكد بنفسك

المصدر: السيد محمد ش. – قسم الدراسات والتقارير – درجة التردد: غالبا

أنا شخصيا أحظى بكل الصلاحيات والسلطات التي تمكنني من ممارسة دوري التوجيهي والتنظيمي أثناء ممارستي لعملتي، ولذلك لا أرى ما يعتقده البعض بأن الإطارات المسيرة داخل هذه المؤسسة لا يتمتعون بالسلطة الكافية لممارسة مهام التوجيه والتنظيم التي هي أصلا إحدى الصلاحيات الواضحة لهؤلاء الإطارات

المصدر: السيدة لبنى د. – الإدارة التقنية – درجة التردد: نادرا

أعيد وأكرر بأننا نعاني التهميش واللامبالاة داخل هذه المؤسسة، وهو ما حرماننا من كامل صلاحياتنا وسلطاتنا التي تمكننا من ممارسة دورنا التأطيري والتوجيهي والتنظيمي، بما يحقق الأهداف المسطرة من قبل مؤسستنا.

المصدر: السيدة نادية – قسم التسيير – درجة التردد: غالبا

لاشك أنه من خلال هذه الإجابات التي تحصلنا عليها مع المبحوثين بخصوص هذه النقطة بالذات، يتبين لنا بأن النسبة الغالبة من الإطارات المسيرة العاملين بمجتمع البحث يعانون فعلا التهميش وانعدام السلطات الكافية للممارسة دورهم التنظيمي والتوجيهي، بما يمكنهم من تقديم خدماتهم للمؤسسة التي يشتغلون بها، وهو ما أثر سلبا على آدائهم وعلى مردودهم، ومن ثم على مردود وفعالية المؤسسة ككل.

## رابعاً: العقبات التي تواجه الإطارات المسيرة وتأثيرها على الفعالية

إن الفعالية المرجوة من قبل الإطارات المسيرة والمؤسسة عامة، لا يمكن لها – على الأقل نظرياً – أن تتحقق، ما لم تتخلص الإطارات المسيرة من كافة العقبات والمعوقات التي تحول دون أداء دورهم كاملاً داخل المؤسسة، ولذلك، فإن تحديد حجم ونوعية هذه العقبات، من شأنه أن يبين لنا أساليب العمل الفعال التي يفترض أن تتبعها الإطارات المسيرة، وهو يمارسون دورهم داخل المؤسسة، أملاً في تحقيق أهدافها، من رفع في الإنتاج، وضمان لديمومتها واستمراريتها.

إن العلاقة بين العقبات والمعوقات الموجودة أثناء ممارسة الدور، والفعالية المحققة على أرض الميدان، ستبينها الجداول اللاحقة المندرجة ضمن هذا المحور، وهذا ما سنعرفه من خلال تحليل المعطيات الكمية التي بين أيدينا.

**الجدول رقم (18): يوضح العقبات التي تواجه الإطارات المسيرة أثناء تأدية دورهم المهني**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عدم الاعتراف والتقدير	07	23
التهميش واللامبالاة	10	33
عدم تطبيق القوانين واللوائح	05	17
استئثار الإدارة العامة بالتسيير واتخاذ القرارات	08	27
المجموع	30	100

من خلال الجدول رقم (18)، يتبين لنا أهم العقبات والمعوقات التي تصادف الإطارات المسيرة أثناء ممارسة أدوارها داخل المؤسسة، فالمعطيات الكمية التي يقدمها لنا هذا الجدول تكشف بوضوح أن أهم عقبة تقف حائلاً دون ممارسة الدور الوظيفي لهؤلاء الإطارات، إنما تكمن في التهميش واللامبالاة، فقد أكدت ما نسبته

33% من أفراد العينة على ذلك، ولعل هذا يبدو واضحا وجليا من خلال كل الإجابات التي سبق تقديمها في الجداول السابقة ذات الصلة بهذا العامل أو المتغير، ويأتي في المقام الثاني من حيث الأهمية عقبة استئثار المديرية العامة بالتسيير واتخاذ القرارات، دون استشارة أو مشاركة الإطارات المسيرة في ذلك، وقد أكد على هذه النقطة ما يمثل 27% من إجمالي المبحوثين، ثم بعد ذلك تأتي في المرتبة الثالثة عقبة عدم اعتراف المديرية العامة، أو الوصاية بشكل عام بكفاءة ومؤهلات وخبرات هؤلاء الإطارات، وعدم تقديرهم للمجهودات والمكانة التي يحتلونها، وقد أكد على هذا العامل 23% من أفراد العينة، وآخر عقبة أكد عليها المبحوثون، هي رفض المديرية العامة تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد صلاحيات الإطارات المسيرة، وترسم لهم دورهم كاملا داخل المؤسسة، وقد أكد على هذا العامل ما نسبته 17%.

إن المعطيات التي حملها لنا الجدول رقم (18)، تبين بأن أهم المعوقات والعقبات التي تقف في وجه أداء الإطارات المسيرة دورهم المهني على أحسن وجه، هي عقبات ذات طابع معنوي واجتماعي خاصة، وليست عقبات مادية متعلقة بالمواد الأولية، أو بالإمكانيات التقنية والتكنولوجية، أو حتى بمسألة الأجور والمنح والمحفزات المالية، مما يكشف بوضوح أن التهميش وعدم الاعتراف والتقدير ورفض منح الصلاحيات كاملة في مجال العمل والحرية والسلطة في اتخاذ القرار، هي أهم وأكبر ما يواجه هؤلاء الإطارات من مشاكل وصعوبات، قد تحد فعلا من أداء دورهم، ومن ثم من فعاليتهم وقدرتهم الإنجازية والتسييرية والإشرافية.

ولقد تأكد لنا بوضوح كبير، من خلال المقابلات الميدانية المباشرة التي أجريناها مع المبحوثين، كما جاء في العبارات الشاهدة بخصوص هذه النقطة بالذات:

ربما أهم عائق يواجهه الكثير من الإطارات  
المسيرة في هذه المؤسسة، هو عدم اعتراف  
المديرية العامة بمجهودات وكفاءة ومؤهلات

إطاراتها، مما خلق شعورا بعدم الرضا المهني، وانخفاض واضح في الروح المعنوية لديهم، فأثر ذلك سلبا على فعاليتهم، ومن ثم على فعالية المؤسسة.

المصدر: السيد حسين - مديرية المالية - درجة التردد: غالبا

أنا شخصا لا أتعرض لأي عقبات أثناء عملي، فالظروف التي تحيط كامل العملية الإنتاجية جيدة، والمديرية العامة تبذل قصارى جهودها لتوفير جو مناسب لأداء العمل، وبطبيعة الحال، فإن الإطارات المسيرة هم أكبر فئة مستفيدة من هذا المناخ الإيجابي.

المصدر: السيد عبد السلام.ف - إدارة التنظيم ومعالجة المعلومات - درجة التردد: نادرا

من يقول أن الإطارات المسيرة لا تواجه مشاكل وعقبات أثناء ممارسة أدوارهم المهنية، فهو مخطئ، بل متواطئ وغشاش، إننا نعاني الكثير من الضغوط والمشاكل والعقبات، ولعل على رأسها التهميش الذي نتعرض له، بل الاستصغار والتحقير، وهذا أثر فينا كثيرا، وجعلنا نتمنى أن نغادر هذه المؤسسة في أقرب وقت، ولا داعي من الآن إخفاء الشمس بالغربال.

المصدر: السيد مليك.ك - مديرية المراقبة - درجة التردد: دائما

حقيقة هناك الكثير من العقبات، ولكن يجب أن أشير هنا إلى إصرار المديرية العامة على الاستئثار بكل القرارات والسياسات والتوجهات الممنوحة للمؤسسة وهو ما جعلنا نشعر بكثير من الضيق والقلق والتذمر، لقد همشونا ورسخوا لدى الجميع بأننا لا نشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، وهذا في رأيي أهم وأكبر عقبة نواجهها كإطارات مسيرة.

المصدر: السيد عبد الرحمن - مديرية المالية والمحاسبة - درجة التردد: غالبا

من خلال هذه العبارات الشاهدة التي تم تسجيلها عن طريق إجراء المقابلة المباشرة مع أفراد عينة البحث، يتأكد لنا بأن الإطارات المسيرة التابعة لمجتمع البحث، يعانون بالفعل من كثرة المشاكل والعقبات أثناء ممارسة دورهم المهني، وهو ما أثر على رضاهم المهني، وروحهم المعنوية، فكانت مستويات آدائهم

وفعاليتهم غير كبيرة، مما انعكس سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة، ومن ثم على فعاليتها الاقتصادية على وجه الخصوص.

الجدول رقم (19): يوضح أسباب تقصير الإطار المسيرة في ممارسة دورهم داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التكوين الضعيف	04	13
المنصب غير المناسب	06	20
الروح المعنوية المنخفضة	05	17
عدم الرضا على العمل	07	23
التهميش واللامبالاة	08	27
المجموع	30	100

يوضح الجدول رقم (19) الأسباب الرئيسية التي تقف وراء تقصير الإطار المسيرة في ممارسة دورهم المهني، من إشراف وتسيير وتوجيه ورقابة وغيرها، فتؤكد المعطيات الرقمية التي بين أيدينا أن أهم سبب يكمن في التهميش واللامبالاة، حيث أكد على ذلك ما نسبته 27% من إجمالي أفراد العينة، ثم يأتي بعد ذلك عدم الرضا عن العمل وعن الوضعية الراهنة التي يعيشها هؤلاء الإطار في مؤسستهم بالخصوص، وقد أكد على ذلك ما يمثل 23% من أفراد العينة، ثم يأتي المنصب غير المناسب ومؤهلات وكفاءة وخبرة هؤلاء الإطار، حيث أكد على ذلك 20%، ثم يأتي عامل الروح المعنوية المنخفضة كسبب آخر من أسباب عدم قيام الإطار المسيرة بدورهم كاملا وكما ينبغي، وقد أكد على ذلك ما نسبته 17% من المبحوثين، وفي المرتبة الأخيرة، يأتي طبعا التكوين الضعيف لدى بعض الإطار، وقد أكد على هذا السبب ما نسبته 13%، وهي النسبة الأضعف - كما هو ملاحظ -، لأن الحقيقة الميدانية تقول أن أهم سبب هو ذلك المتعلق بالجانب المعنوي والاجتماعي الذي يعاني منه هؤلاء الإطار، وليس الجانب المادي أو الإداري.

إن عجز أو تقصير أو فشل الإطارات المسيرة في أداء دورهم كاملا داخل المؤسسة، كما جاء ذلك بوضوح في العديد من الجداول السابقة، إنما هو نتاج للتهميش المفروض على هؤلاء الإطارات بالدرجة الأولى، فقد حرّموا من صلاحياتهم وسلطاتهم، فانعكس ذلك سلبا على رضاهم المهني، وحتى على رضاهم عن أنفسهم، ثم على روحهم المعنوية التي انخفضت إلى أدنى حدودها، وهو ما جاء واضحا في العبارات الشاهدة:

نعم، نقر بأننا لا نُؤدي في دورنا كاملا داخل المؤسسة، ونقر أيضا بأننا عادة ما نجد أنفسنا عاجزين عن فرض أنفسنا، وتطبيق معارفنا، ولكن الظروف أقوى منا، ومع الأسف الشديد، فإن النتيجة كانت كارثية على مستوى أدائنا وفعالية مؤسستنا التي تعاني الكثير جراء هذه الوضعية

المصدر: السيد ياسين.ف - قسم المراقبة - درجة التردد: دائما

أعتقد أن الأسباب كثيرة لعدم قيام الإطارات المسيرة بالدور المنوط بهم على الوجه المطلوب، ولعل على رأس هذه الأسباب التهميش واللامبالاة، إضافة إلى انخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم الرضا المهني، مما أثر سلبا على الأداء والفعالية وحسن الإنجاز

المصدر: السيد علي.م - مصلحة الإعلام الآلي - درجة التردد: غالبا

حقيقة هناك نوع من القصور يلف أداء ودور الإطارات المسيرة في هذه المؤسسة، هذا واقع مشاهد ملموس، بالنظر للظروف النفسية - الاجتماعية الصعبة التي يتخبطون فيها، لكن ومع ذلك فهناك عوامل ذاتية أخرى تقف وراء هذا القصور والعجز، ولعل أهمها التكوين العلمي الضعيف لدى بعض الإطارات، مما جعلهم يجدون الكثير من الصعوبات أثناء ممارستهم لمهامهم

المصدر: السيد عبد المجيد - قسم التصنيع - درجة التردد: نادرا

إن عجز الإطارات المسيرة داخل مجتمع البحث، واتصاف دورهم ومهامهم بالقصور والتراوح، لم يكن في الحقيقة إلا نتاج للظروف الصعبة التي يعملون فيها، وبالأخص الظروف النفسية - الاجتماعية، أين أثر التهميش الذي يعانون منه على روحهم المعنوية، ورضاهم المهني، فكان آداؤهم باعترافهم هم ضعيفا وغير

فعال، مما انعكس بصورة مباشرة على المؤسسة التي يشتغلون فيها، حيث فشلت في تحقيق الكثير من أهدافها الكبرى، مثلما هو مبين فيما سيأتي لاحقاً.

**الجدول رقم (20): يوضح هل هناك ضغوطات تمارس على الإطارات المسيرة داخل المؤسسة**

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
80	24	نعم
07	02	لا
13	04	أحيانا
100	30	المجموع

يبين لنا الجدول رقم (20) ما إذا كان الإطارات المسيرة يواجهون ضغوطاً مباشرة من قبل المسؤولين المباشرين أو حتى المركزيين، بما يحد من أدائهم وفعاليتهم داخل المؤسسة، فتؤكد الأرقام التي بين أيدينا أن الغالبية الساحقة من المبحوثين يؤكدون أنهم يواجهون فعلاً هذه الضغوط، حيث أكد على ذلك 24 مستجوباً من أصل 30 فرداً المشكلين لأفراد العينة، وهو ما يعني أن نسبة 80% من إجمالي أفراد العينة يقرون صراحة بأنهم محل ضغوطات متنوعة مفروضة عليهم، في حين أكد ما نسبته 13% من المبحوثين أنهم يتعرضون أحيانا لضغوط معينة، وأحيانا أخرى يسلمون من هذه الضغوط، فيما يؤكد ما نسبته 07% فقط من أفراد العينة بأنهم لا يواجهون أية ضغوطات في مجال عملهم.

**الجدول المكمل (20 – 1): يوضح نوع الضغوطات الممارسة على الإطارات المسيرة داخل المؤسسة**

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
54	13	إدارية
38	09	عائلية
08	02	نقابية
100	24	المجموع

وبين لنا الجدول المكمل (20-1) نوع هذه الضغوطات التي أقر ما يمثل 80% من إجمالي المبحوثين وجودها على أرض الواقع، فذهبت الغالبية من أفراد العينة، وتمثل ما نسبته 54% إلى أن الضغوط الإدارية الآتية من قبل المديرية العامة هي التي تأتي في المقام الأول من حيث الأهمية، ولعل أهم مظاهر هذه الضغوط جاء ذكرها في الجداول السابقة، من عدم الثقة في كفاءة ومؤهلات الإطارات المسيرة، وعدم الاعتراف والتقدير لمجهوداتهم وخبراتهم وشهاداتهم العليا، والاستئثار بالقرارات الهامة، وتجريدهم من صلاحياتهم ومهامهم الرسمية، وتهميشهم وتحقيرهم، في حين أكدت ما نسبته 38% من المبحوثين على الطبيعة العائلية للضغوط، بمعنى خارج المؤسسة ومحيطها، فيما أكدت ما نسبته 08% من المستجوبين على أن الضغوط المواجهة هي ضغوط نقابية، تتعلق أساساً بالصراعات الموجودة بين ممثلي العمال، وفئات التأطير والإدارة والتسيير.

إن هذه الضغوطات، وبغض النظر عن طبيعتها، سواء إدارية، أو عائلية، أو نقابية، من شأنها أن تؤثر على مستوى أداء الإطارات المسيرة، وممارسة دورها كما ينبغي، ومن ثم على فعاليتها وقدرتها الإنجازية في مجال التوجيه والإشراف والرقابة والتأطير واتخاذ القرارات المناسبة والملائمة التي تخدم مصلحة المؤسسة، وتحقق أهدافها كاملة.

**الجدول رقم (21): يوضح هل تفكر الإطارات المسيرة في تغيير عملها إذا أتاحت لها الفرصة**

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
77	23	نعم
23	07	لا
100	30	المجموع

إن عدم الرضا المهني، وانخفاض الروح المعنوية، والتهميش واللامبالاة، والضغوط المتنوعة التي يواجهها الإطارات المسيرة أثناء ممارستهم لعملهم داخل المؤسسة، كلها عوامل قد تدفع هؤلاء الإطارات للتفكير في تغيير المؤسسة التي

يشتغلون بها، والذهاب صوب فضاءات عمل أخرى تحقق لهم حاجتهم من إثبات الكفاءة، وتحقيق الذات، وتجسيد معارفهم وخبراتهم وقدراتهم التسييرية والتنظيمية والإدارية، ولذلك جاء الجدول رقم (21) ليجيبنا إن كان أفراد العينة يفكرون فعلا في تغيير مكان العمل أم لا، فنتبين لنا الأرقام التي بين أيدينا أن الغالبية العظمى من المستجوبين وهي ما تشكل 77% من إجمالي أفراد العينة يفكرون عمليا في تغيير المؤسسة إن أتاحت لهم الفرصة، في حين يؤكد ما نسبته 23% فقط من أفراد العينة أنهم لا يفكرون في تغيير العمل أو المؤسسة، فلماذا يا ترى يفكر غالبية المبحوثين في تغيير العمل والمؤسسة ككل، رغم أنهم يشغلون وظائف الإدارة والإشراف والتسيير والتأطير؟

**الجدول المكمل (21 – 1): يوضح أسباب قرار الإطار المسيرة تغيير العمل إذا أتاحت لها الفرصة**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
لست راض عن عملي	08	35
أعاني التهميش واللامبالاة	07	30
للبحث عن إمكانية لاستغلال خبراتي ومعارفي	04	17
لأداء دور في هذه الحياة	03	13
لأثبت كفاءتي لمن همشوني	01	05
المجموع	23	100

إن الجدول المكمل (21 – 1) يجيبنا على التساؤل المطروح أعلاه، فتوضح معطياته أن أهم سبب يدفع هؤلاء الإطار المسيرة إلى التفكير في تغيير العمل، يكمن في عدم رضاهم عن عملهم، وقد أكد على هذا العامل 08 مبحوثين، أي ما يمثل 35%، ويأتي في المرتبة الثانية المعاناة من التهميش واللامبالاة، وقد أكد عليه ما يمثل 30% من إجمالي أفراد العينة، ويأتي بعده عامل البحث والسعي لإيجاد مكان عمل آخر يتيح لهم إمكانية استغلال خبراتهم ومعارفهم، بعدما تعذر

عليهم ذلك في مؤسستهم الحالية، وقد أكد على ذلك ما نسبته 17%، ثم بعد ذلك يأتي السعي لأداء دور ما في هذه الحياة، أين يشعرون حالياً بأنهم لا يقدمون أي شيء، من فرط ما يعانون من تهميش وتحقير لمؤهلاتهم وكفاءتهم وشهاداتهم، وقد أكد على هذا العامل ما نسبته 13%، ويأتي في المقام الأخير السعي لإثبات الكفاءة والجدارة لمن همشواهم حالياً، وقد أكد على ذلك ما نسبته 05%.

إن الملاحظ على هذه الإجابات، أن الغالبية العظمى من المبحوثين، إنما يفكرون في تغيير عملهم والمؤسسة التي يشتغلون بها، ليرفعوا تحدياً كبيراً أمام مسؤوليهم المباشرين، الذين همشواهم واحتقروا مؤهلاتهم وخبراتهم وشهاداتهم، وجردهم حتى من صلاحياتهم وأدوارهم، فثبتوا لهم بأنهم جديرين بتولي مهام التأطير والإشراف والإدارة والتسيير بنجاح وفعالية، ومما يدل على وجود هذه الرغبة الشديدة في تغيير العمل والمؤسسة ككل، ما جاء في العبارات الشاهدة:

أنا شخصياً لن أتردد لحظة في تغيير المؤسسة التي أعمل بها كلية، إذا ما وجدت فرصة أخرى مواتية في أي مؤسسة صناعية أخرى، لأنني بكل بساطة لم أعد مرتاحاً هنا، ولا أمارس الحد الأدنى من الصلاحيات الممنوحة لي، ولا أساهم في تحقيق الأهداف الكبرى لمؤسستي، فلماذا البقاء إذن؟؟

المصدر: السيد ياسين.ف - قسم المراقبة - درجة التردد: غالباً

بالنظر للظروف الصعبة التي نعمل بها، خاصة على مستوى العلاقة التي تربطنا بالمديرية العامة، والأساليب غير اللائقة التي نتعرض لها أثناء ممارستنا لمهامنا، أعتقد بأنني سأغير عملي لو أتاحت لي الفرصة، لأنني لست مرتاحاً هنا، ولا أشعر بأي رضا عن العمل الذي أؤديه، ولا الوضعية التي أعيشها.

المصدر: السيد فريد.ب - القسم التقني - درجة التردد: غالباً

الهدف الوحيد الذي أسعى إليه الآن، هو إيجاد مكان عمل بديل، أستطيع من خلاله إثبات كفاءتي وأهليتي لممارسة عملي كإطار، لأن في الحقيقة لم أجد هذه الفرصة هنا في هذه المؤسسة.

المصدر: السيد محسن.م - مديرية المالية - درجة التردد: غالباً

إن الرغبة الواضحة لدى الغالبية الكبيرة من المبحوثين في مغادرة عملهم فيما لو أتيحت لهم الفرصة، تعكس بجلاء الوضع المهني والنفسي الصعب الذي يعيشونه، مما انعكس سلبا على استقرارهم وروحهم المعنوية، وبالتالي أثر على المجهود المبذول من قبل المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها، ومن ثم فعاليتها الاقتصادية وحتى الاجتماعية.

### خامسا: الفعالية الاقتصادية للمؤسسة

تشكل البيانات الكمية المجموعة تحت هذا العنوان، محاولة للتحقق من الوضعية المالية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة رهن البحث، كمؤشر أساسي على الفعالية الاقتصادية التي تعتبر أهم متغير نقوم بدراسته في هذا الدراسة، وبالتأكيد، فإن الوقوف ميدانيا وتجريبيا على ما يحققه مجتمع البحث على صعيد الإنتاج وتوفير كافة الظروف النفسية والاجتماعية الملائمة للإطارات المسيرة العاملين بها، سيمكننا من التأكد من صدق كل الفرضيات التي صغناها، ومن الإجابة على كل التساؤلات المطروحة أيضا، وقد جاءت البيانات الرقمية في الجداول كالاتي:

#### الجدول رقم (22): يوضح هل حققت المؤسسة أهدافها المرجوة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	33
لا	20	67
المجموع	30	100

يجيب الجدول رقم (22) على أحد أهم الأسئلة المطروحة في استمارة البحث التي طبقناها مع أفراد العينة، والمتعلقة بما إذا حققت المؤسسة رهن البحث أهدافها المرجوة أم لا، فجاءت نسبة الإجابة بـ"لا" 67%، مما يعني أن الغالبية العظمى من المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة التي يشتغلون بها عاجزة عن تحقيق أهدافها التي سطرته، ومن ثم فإن الفعالية المنتظرة من الإطارات المسيرة لم تكن حاضرة، فيما أجابت النسبة المتبقية والتي تمثل 33% من إجمالي أفراد العينة بـ"نعم"، بمعنى أن المؤسسة حققت أهدافها.

### الجدول المكمل (22 – 1): يوضح أسباب فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ضعف الإنتاج	05	25
ضعف تسيير الموارد البشرية	08	40
تهميش الإطارات المسيرة	07	35
المجموع	20	100

يبين لنا الجدول المكمل (22 – 1) الأسباب الرئيسية التي تقف وراء فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، طبقاً لإجابات الغالبية العظمى من أفراد العينة (67%)، فتكشف المعطيات الكمية التي بين أيدينا، أن ضعف تسيير الموارد البشرية بصفة عامة، هو العامل الأهم الذي يأتي في المرتبة الأولى، معيقاً المؤسسة عن تحقيق أهدافها كاملة، وقد أكد على ذلك ما نسبته 40% من المبحوثين، فيما يأتي تهميش الإطارات المسيرة في المقام الثاني، كأهم سبب يقف وراء فشل المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة، أكد على ذلك ما نسبته 35% من أفراد العينة، في حين يأتي ضعف الإنتاج والآلة الإنتاجية في المقام الثالث والأخير كسبب رئيسي من أسباب فشل المؤسسة رهن الدراسة في تحقيق أهدافها، وقد أكد على هذا العامل ما نسبته 25% فقط من إجمالي المبحوثين.

وكما هو ملاحظ، فإن من بين الأسباب الرئيسية التي أدت إلى الفشل في تحقيق المؤسسة أهدافها، تهميش الإطارات المسيرة، وهو ما بينته لنا المعطيات الميدانية في كل الجداول السابقة التي عنت بهذه النقطة الحساسة، بل وهو ما أكدته العبارات الشاهدة المستجعة من خلال مقابلتنا الميدانية مع أفراد العينة:

لا يختلف إثنان في كون المؤسسة التي نشغل بها تعاني الكثير من المصاعب المالية والاقتصادية وحتى الاجتماعية، ولعل أهم سبب يقف وراء هذا الوضع هو تهميش الإطارات المسيرة الذين كان يفترض أنهم يقدمون الدعم اللازم للجهود المبذولة في سبيل تطوير وتحسين مردودية وفعالية المؤسسة.

المصدر: السيد عبد المجيد – قسم التصنيع – درجة التردد: دائما

إن المؤسسة التي نشغل بها تعاني الكثير من السلبيات التي حدثت فعلا من فعاليتها، ولعل على رأس هذه السلبيات، الضعف الكبير في تسيير مواردها البشرية، وبالأخص إطاراتها المسيرة، الذين يبقون يواجهون في وضعية غير طبيعية على الإطلاق أثناء ممارستهم لعملهم.

المصدر: السيد عبد المجيد – قسم التصنيع – درجة التردد: دائما

إن هذه الإجابات كانت تتداول على لسان معظم المبحوثين الذي أجرينا معهم المقابلة، وهي تعكس حقيقة واضحة مفادها أن المؤسسة مجتمع البحث فشلت في تجسيد أهدافها وتحقيق الفعالية المرجوة، لأن إطاراتها المسيرة لم يمكنوا من لعب دورهم المنوط به على الوجه الكامل، فانعكس ذلك سلبا على الأداء والمردود وفعالية الإنجاز.

الجدول رقم (23): يوضح ما إذا شهدت المؤسسة توترات واضطرابات اجتماعية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	26	87
لا	04	13
المجموع	30	100

وللوقوف أكثر على فعالية المؤسسة، ومن ثم فعالية الإطار المسيرة العاملين بها، جاء الجدول رقم (23) ليقف على الوضعية الاجتماعية للمؤسسة رهن الدراسة، فتبين لنا المعطيات الكمية التي بين أيدينا، أن مجتمع البحث شهد في العديد من المناسبات توترات واضطرابات اجتماعية حادة، أكد ذلك ما يمثل 87% من إجمالي أفراد العينة، وهي نسبة كبيرة جدا – كما هو ملاحظ –، وهذا يدل على أن ثمة مشاكل وعدم رضا وشعور بالإحباط والرفض والاستياء قد عمت فعلا المؤسسة في العديد من المرات، وهذا يؤثر حتما على آلتها الإنتاجية، واستقرارها، ومن ثم على فعالية العاملين بها وبخاصة الإطار المسيرة، هذا وقد أجاب بالنفي ما نسبته 13% فقط من أفراد العينة، ويعود هذا ربما لالتحاقهم حديثا بالمؤسسة، أو لأسباب أخرى شاعوا أن لا يفصحوا عنها.

الجدول المكمل (23 – 1): يوضح أسباب التوترات الاجتماعية التي عاشتها المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
سوء التسيير	06	23
شروط العمل غير الملائمة	07	27
الأجور	05	19
تهميش الإطارات الكفاءة	08	31
المجموع	26	100

يبين لنا الجدول المكمل (23 – 1)، أهم الأسباب التي تقف وراء حدوث التوترات والاضطرابات الاجتماعية داخل المؤسسة، فجاء تهميش الإطارات الكفاءة في المقام الأول، كأهم سبب مؤدي إلى نشوب القلاقل والتوترات والاضطرابات، بما أثر على الفعالية المرجوة، وعلى الأهداف المسطرة، أكد ذلك ما نسبته 31% من إجمالي أفراد العينة، وهذا يدل على أن التهميش الذي ركز عليه الكثير من الباحثين في أجوبتهم على أسئلتنا السابقة، عائق مهم من معوقات أداء الدور، وبالتالي عائق مهم يقف في وجه تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، ويأتي في المرتبة الثانية شروط العمل غير الملائمة التي تحد من فعالية الإطارات، وتؤثر على أداء دورهم كاملاً، أكد على ذلك 27% من المستجوبين، بعدها يأتي سوء التسيير من قبل المديرية العامة، مما أثر على توازنات المؤسسة، وعلى طرق العمل بها، وعلى العلاقات التي تربط مختلف الفئات المهنية – الاجتماعية، وعلى الآلة الإنتاجية ككل، وقد أكد على هذا العامل 23% من الباحثين، فيما جاءت مسألة الأجور في المرتبة الأخيرة كسبب من أسباب حدوث التوترات والاضطرابات الاجتماعية، وقد أكد على هذا السبب ما نسبته 19% من أفراد العينة.

ومما يدل على أكثر على هذه الأسباب والعوامل التي جاءت في إجابات أفراد

العينة، ما ورد في العبارات الشاهدة:

أعود وأكرر بأن التهميش المفروض على الإطارات المسيرة داخل هذه المؤسسة، هو العامل الأساسي في رأيي الذي يقف وراء نشوب العديد من التوترات والنزاعات الاجتماعية خلال هذه السنوات الأخيرة، إذ كيف يعقل أن تسير المؤسسة على نظام مليء بالفوضى والإهمال والتهميش والإقصاء، ثم ننتظر منها نتائج إيجابية.

المصدر: السيد عبد الفتاح ج. - قسم تسيير الإنتاج - درجة التردد: دائما

إن اللافت من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها أثناء إجراء المقابلة الميدانية المباشرة مع المبحوثين، أن معظمهم - إن لم نقل كلهم - يركزون على قضية هامة وأساسية، وهي التهميش المفروض على الإطارات المسيرة، بما أثر سلبا على آدائهم ومردودهم وفعاليتهم ورضاهم المهني، وحتى روحهم المعنوية، وهذا خلق جوا غير ملائم لأداء الدور، وممارسة المهام، بما يحقق الأهداف، ويجسد الفعالية المرجوة، وقد أتضح هذا جليا من خلال جميع إجابات أفراد العينة بخصوص كل المسائل والقضايا والتساؤلات التي طرحناها عليهم، حيث ربطوا كل أوجه العجز والقصور والعقبات داخل المؤسسة التي يشتغلون بها، بالتهميش واللامبالاة التي يعانونها أثناء تأديتهم لمهامهم الإشرافية والإدارية والتسييرية والتنظيمية، مما يبين أن التهميش هو بحق عائق مهم يحول دون تحقيق الفعالية داخل المنشأة الصناعية.

### سادسا: آفاق الدور المهني للإطارات المسيرة

إن نظرة الإطارات المسيرة لآفاق دورهم المهني، في ظل ما استخلصوه من تجربتهم الراهنة في العمل والتسيير والإشراف والتأطير، من شأنها أن تعيد رسم حدود العلاقة من جديد بين دور الإطارات المسيرة داخل المؤسسة العمومية، وبين الفعالية الاقتصادية المرجوة، ومن هذا المنطلق أثرنا تخصيص مجموعة من الأسئلة ضمن مقابلتنا التي أجريناها مع المبحوثين، لنترك لهم مساحة للتعبير عن أفكارهم وآرائهم، وتقديم مقترحاتهم وبدائلهم، أملا في صياغة منظومة من العلاقات المهنية الجديدة داخل المنشأة الصناعية، يكون فيها للمؤهل العلمي،

والخبرة العملية، والكفاءة الإدارية والتسييرية والتقنية والتنظيمية، مكانتها ضمن أساليب التسيير الحديثة، بغرض المساهمة بجد في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية الكبرى الموضوعة من قبل مسيري ومسؤولي القطاع الصناعي الوطني.

الجدول رقم (24): يوضح الصيغة المثلى لمشاركة الإطارات المسيرة في إنجاز أهداف المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
منحهم الصلاحيات كاملة في ممارسة مهامهم	07	23
العضوية كاملة في مجلس إدارة المؤسسة	05	17
وضع قانون أساسي خاص بهم يحدد حقوقهم وواجباتهم كاملة	07	23
إسناد مناصب المسؤولية العليا إلى ذوي الكفاءات العلمية التي تقدر العلم والشهادة والتخصص	11	37
المجموع	30	100

يبين لنا الجدول رقم (24) نظرة أفراد العينة للصيغة المثلى لمشاركة الإطارات المسيرة في إنجاز أهداف المؤسسة، فتكشف لنا المعطيات الكمية، أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن أحسن صيغة تتيح للإطارات الإمكانية في إنجاز الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة التي يشتغلون بها، هي إسناد مناصب المسؤولية العليا للمؤسسة إلى ذوي الكفاءات العلمية التي تقدر العلم والشهادة والتخصص، وقد أكد على هذه الصيغة ما نسبته 37% من إجمالي أفراد العينة، في حين يؤكد ما نسبته 23% من المبحوثين أن الصيغة المثلى إنما تكمن في

وضع قانون أساسي خاص بالإطارات المسيرة، يحدد حقوقهم وواجباتهم وصلاحياتهم بدقة متناهية، ويؤكد أيضا ما نسبته 23% من المستجوبين أن منح الإطارات المسيرة الصلاحيات كاملة في ممارسة مهامهم طبقا لما ينص على ذلك القوانين واللوائح التنظيمية، هي الصيغة المثلى لمشاركتهم في إنجاز أهداف المؤسسة، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 17% من المبحوثين، فتؤكد على أنه من الضروري أن يكون للإطارات المسيرة ممثلين دائمي العضوية في مجلس إدارة المؤسسة، حتى يتسنى لهم المشاركة بفعالية ودون تهميش في التسيير واتخاذ القرارات.

إن هذه المعطيات الكمية تكشف لنا بوضوح أن الغالبية من المبحوثين ترى في تولي مديرين عامين ومركزيين ذوي تكوين علمي، ولهم نظرة صائبة لطرق وأساليب التسيير الحديثة، مناصب المسؤولية داخل المؤسسة الصناعية العمومية، من شأنه أن يشجع الإطارات المسيرة على الاندماج في العمل أكثر، بما يساعدهم على تجسيد رؤاهم وأفكارهم وخبراتهم على أرض الواقع، بما يضمن نتائج جيدة على مستوى الإنتاج والرضا المهني وارتفاع الروح المعنوية، وهذا ما جاء بوضوح كبير في العبارات الشاهدة:

أعتقد أن إسناد مهام الرئيس المدير العام لأي مؤسسة صناعية كانت، يجب أن تكون وفق مقاييس علمية وموضوعية دقيقة وصارمة، وتتم على أساس انتقاء نفسي وعقلي شفاف حتى نتجنب الخلفيات السيئة، والمعاملات المنبثقة من عقد قد تكون في مجملها أو هام وتخيلات، وهذا بغرض إقامة علاقة طبيعية جدا بينه وبين إطاراته المسيرة التي تتولى تطبيق سياسته ورؤاه ومنهجه بنجاح كبير، بما يضمن في الأخير تحقيق الأهداف المشتركة خدمة للمصالح العام أولا وأخيرا، إن هذه القضية هامة وحساسة للغاية، ولا يدركها إلا من تذوق مرارة التعامل مع مديرية عامة لا تثق في إطاراتها، بل تخاف من نجاحهم، الذي هو نجاح المؤسسة قبل كل شيء

المصدر: السيد عبد الرحمن – مديرية المالية والمحاسبة – درجة التردد: غالبا

في رأيي الشخصي، لا يمكن أن ينجح الإطار  
المسيرة في أي مؤسسة كانت في أداء دورهم كاملاً،  
بما يحقق أهداف المؤسسة، إلا إذا أُتيحت لهم كامل الفرص  
لممارسة مهامهم وصلاحياتهم وأدوارهم مثلما تنص على  
ذلك القوانين واللوائح الإدارية والتنظيمية، فلا بد من  
منحهم صلاحياتهم كاملة، حتى يتمكنوا من تجسيد  
كفاءتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم على أرض الواقع، بعيداً  
عن كل أشكال الضغوط والإكراهات والمعوقات

المصدر: السيدة نادية - قسم التسيير - درجة التردد: غالباً

ربما وجود ممثلين عن الإطار المسيرة كأعضاء  
دائمين وفعالين داخل مجلس إدارة المؤسسة، من شأنه  
أن يساهم في فرض وجود هذه الفئة المهنية الاجتماعية،  
على أرض الواقع، بما يتيح لهم إمكانية تجسيد خبراتهم  
ومعارفهم ومؤهلاتهم، فوجود هؤلاء الإطار ضمن الطاقم  
الإداري المسؤول، سيجنبهم حتماً التهميش والتحقير والنسيان

المصدر: السيد بلقاسم م - الإدارة التقنية - درجة التردد: نادراً

إن تركيز معظم إجابات المبحوثين على ضرورة منح الصلاحيات كاملة  
لممارسة الدور الوظيفي المسند لهم قانوناً، كأفضل صيغة تمكنهم من المشاركة  
بفعالية في إنجاز أهداف المؤسسة، يعكس حقيقة أثبتتها دراستنا الميدانية منذ  
البدائية، وهي أن معظم هؤلاء الإطار - إن لم نقل جميعهم - يفتقدون فعلاً لهذه  
الصلاحيات، ومحرومون عملياً من السلطات الكافية التي تتيح لهم إمكانية ممارسة  
دورهم الإشرافي والتوجيهي والتسييري كمؤطرين ومسيرين ومشرفين، بما يمكنهم  
من تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة.

الجدول رقم (25): يوضح ما إذا كان الإطار المسيرة من أجل تسيير أحسن،

يفضلون سياسة للعمال، أم سياسة للإطارات

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
13	04	سياسة للعمال
87	26	سياسة للإطارات
100	30	المجموع

من خلال ما يحمله لنا الجدول رقم (25)، يتضح لنا أن الغالبية العظمى من المبحوثين يرون أنه من أجل تسيير أحسن للمؤسسة، يجب أن يتم تسطير سياسة عامة للإطارات، حيث أكد على هذا الطرح ما نسبته 87% من إجمالي أفراد العينة، في حين ذهبت النسبة المتبقية، وهي قليلة جداً، بحيث تمثل 13% فقط من المستجوبين، إلى التأكيد على أنه من أجل تسيير أحسن، يجب أن تكون هناك سياسة عامة للعمال وليس للإطارات.

وحسب حديثنا مع غالبية أفراد العينة ممن أكدوا على ضرورة وضع سياسة عامة للإطارات، وليس للعمال، فإن الدافع إلى ذلك هو أن الإطارات هم الذين يتولون الإشراف والتسيير والتنظيم واتخاذ القرارات المهمة والمصيرية، وبالتالي فإنهم هم الأجدر بالاهتمام والعناية والرعاية، ولا يتحقق هذا الاهتمام إلا من خلال وضع سياسة عامة تحدد حقوقهم وواجباتهم وصلاحياتهم، وتعنى بتكوينهم ورسكلتهم، حتى يكونوا في مستوى المهام التأسيسية المنوطة بهم.

ويستدرك محدثونا، أن الاهتمام بالإطارات المسيرة على وجه الخصوص، والتأكيد على وضع سياسة عامة لهم، لا يعني بأي حال من الأحوال بأنهم يشجعون تهميش العمال، أو يريدون الإنقاص من قيمتهم وضرورتهم بالنسبة للعمل والمؤسسة، فهم معنيون بالاهتمام والعناية والرعاية والتكوين والتحفيز والتشجيع مثلهم مثل باقي الفئات المهنية – الاجتماعية داخل المؤسسة، ولكن التأكيد على ضرورة وضع سياسة للإطارات، إنما يأتي من باب أنهم هم المشرفون والموجهون والمؤطرون للعملية الإنتاجية برمتها، ومن ثم فإن تأثيرهم على الفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة كبير جداً، فكما كان هؤلاء الإطارات في وضع مهني ومعنوي واجتماعي أحسن، كلما كان الأداء والمردود أكبر، ولعل هذا ما أتضح بجلاء كبير من خلال ما جاء في العبارات الشاهدة:

أنا مع وضع سياسة عامة للعمال، وليس سياسة عامة للإطارات، لأنني أعتقد بأن الركيزة الأساسية لأي مؤسسة صناعية هم العمال، وليس أي فئة مهنية أخرى، ب ما فيهم الإطارات ولذلك يجب الاهتمام أكثر بهم، وإعطائهم كامل الأولوية في التفكير والتحسين والتطوير،

وسترون النتائج الإيجابية حتما في المستقبل إذا  
ما أعطيت الأهمية القصوى ومن كافة الجوانب  
لفئة العمال

المصدر: السيد محمد.ش - قسم الدراسات والتقارير - درجة التردد: نادرا دائما

إن الإطارات هم الذين يتولون الإشراف والتسيير  
والتنظيم واتخاذ القرارات المهمة والمصيرية،  
وبالتالي فإنهم هم الأجدر بالاهتمام والعناية والرعاية،  
ولا يتحقق هذا الاهتمام إلا من خلال وضع سياسة  
عامة تحدد حقوقهم وواجباتهم وصلاحياتهم، وتعنى  
بتكوينهم ورسكلتهم، حتى يكونوا في مستوى المهام  
التأطيرية المنوطة بهم.

المصدر: السيد العايب - مديرية المالية - درجة التردد: دائما

إن تأكيد معظم المبحوثين على ضرورة وضع سياسة عامة لهم، لا يعني  
بأي حال من الأحوال - حسبهم - بأنهم يشجعون تهميش العمال، أو يريدون  
الإنقاص من قيمتهم وضرورتهم بالنسبة للعمل والمؤسسة، فهم معنيون بالاهتمام  
والتكوين والتحفيز والتشجيع مثلهم مثل باقي الفئات المهنية - الاجتماعية داخل  
المؤسسة، ولكن التأكيد على ضرورة وضع سياسة للإطارات، إنما يأتي من باب  
أنهم هم المشرفون والموجهون والمؤطرون للعملية الإنتاجية برمتها، ومن ثم فإن  
تأثيرهم على الفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة كبير جدا.

### 3 - النتائج العامة

لقد أردنا من خلال الإطار النظري الذي استهلينا به دراستنا الراهنة، أن نحدد الإشكالية البحثية، ومحاولة حصرها بأكثر دقة، مع عرض لأهم النظريات والتراث العلمي والأمبريقي الذي تتناول موضوع دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة الصناعية العمومية، سواء في الجزائر، أو في بيئات اجتماعية أخرى، ولقد كان الجانب الميداني من دراستنا محاولة للإجابة على تساؤلات الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات التي تمت صياغتها، بالاعتماد طبعاً على استراتيجية منهجية مناسبة.

وفي هذا المحور، سنحاول توضيح مدى صدق فرضياتنا، ومناقشة نتائجها العامة، في ضوء المعطيات الكمية التي حملتها لنا الجداول البيانية، وفي ضوء أيضاً نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا.

— النتيجة الخاصة بالفرضية الأولى: (كلما توفرت فرص أكبر للإشراف المباشر، وحرية المبادرة، وسلطة اتخاذ القرار لدى الإطار المسير، كلما ساهم ذلك في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة).

بعد الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها بمركبي المجارف والرافعات، والمضاغط والرصاصات، التابعين للمؤسسة الأم، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) بعين اسمارة — قسنطينة، تأكد لدينا بوضوح أن نوعية الأداء الوظيفي والمهني لدى الإطارات المسيرة، والظروف المهنية والنفسية والاجتماعية التي يشتغلون ضمنها، وحجم الصلاحيات الممنوحة لهم في ممارسة دورهم كاملاً داخل المؤسسة، ترتبط جميعها ارتباطاً وثيقاً بحجم المردود المهني والاجتماعي الذي يقدمونه، وبمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم بمدى تحقيق الفعالية الاقتصادية لها، فكلما كان هؤلاء الإطارات يتمتعون بقدر كبير من حرية المبادرة، وسلطة الإشراف والتوجيه والتنظيم، والمشاركة في اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية، كلما كان ذلك داعياً

إلى تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة، أي تحقيق الفعالية المرجوة، وكلما حرم هؤلاء الإطارات من ممارسة أدوارهم الإشرافية والتسييرية والتنظيمية والتأطيرية، وضرب عليهم جدار من التهميش واللامبالاة، بعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات وحرمانهم من صلاحياتهم الوظيفية، وغيرها، كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى آدائهم المهني والوظيفي، وشيوع الإحساس لديهم بعدم الرضا عما يقومون به من أعمال، وانخفاض روحهم المعنوية، فيؤثر ذلك سلبا على دورهم وفعاليتهم، ومن ثم على الفعالية الاقتصادية للمؤسسة التي يشتغلون بها.

**أ – ممارسة الإطارات المسيرة مهامها فعليا داخل المؤسسة، وبالأخص الإشراف والتوجيه والقيادة:**

لقد وضعنا العديد من الأسئلة الخاصة بهذا المؤشر، ضمن اتمارة البحث التي طبقناها على المبحوثين، وبحسب النتائج التي توصلنا إليها، والمعطيات الكمية التي حملتها لنا الجداول (08 – 01/08 – 11 – 01/11)، توصلنا إلى النتائج التالية:

– من خلال معطيات الجدول رقم (08) أتضح أن الذين أجابوا بالنفي، بمعنى أنهم لا يمارسون دورهم الوظيفي فعليا في المؤسسة، كانوا هم غالبية المبحوثين الذين أجرينا معهم المقابلة، حيث وصلت نسبتهم إلى 47%.

وقد برر هؤلاء المبحوثون إجابتهم هذه – كما هو مبين في الجدول المكمل (8 – 1)، بكونهم كانوا ضحية التهميش واللامبالاة، وعدم ثقة المسؤولين المباشرين في كفاءتهم ومؤهلاتهم، وعدم تمتعهم بالسلطة الكافية في ممارستهم ووظائفهم ومهامهم.

وعند هذه النقطة بالذات، نتوقف قليلا، فقد كانت نسبة المستجوبين الذين أكدوا على أنهم يفتقرون فعلا للسلطة الكافية داخل المؤسسة في ممارسة مهامهم ووظائفهم المختلفة كبيرة نوعا ما، حيث بلغت 36% من إجمالي أفراد العينة، في حين أقر 16% من المستجوبين أنهم أحيانا تتاح لهم فرصة ممارسة دورهم كما ينبغي، وأحيانا أخرى يتعذر عليهم ذلك، أي يحرمون من ممارسة دورهم كاملا.

— أن الذين أجابوا بالإيجاب، بمعنى أنهم يؤكدون أنهم يمارسون فعليا أدوارهم المهنية والوظيفية داخل المؤسسة، لا تتعدى نسبتهم الـ37%، فهم أقلية، مقارنة بنظرائهم الذين ينفون ممارستهم لمهامهم كمؤطرين ومشرفين وموجهين للعمل.

— من خلال معطيات الجدول رقم (11)، أتضح أن القوانين واللوائح الخاصة التي تحدد الصلاحيات بدقة للإطارات المسيرة، وتتيح لهم إمكانية ممارسة دورهم الوظيفي داخل المؤسسة، ليست مطبقة كما يجب، وهذا معوق كبير من معوقات أداء الإطارات دورهم كاملا بما يحقق الفعالية المرجوة، وقد أكد على هذه الحقيقة أكثر من نصف أفراد العينة، أي ما يمثل 53% من إجمالي المبحوثين، في حين أن 17% من المستجوبين قالوا أن هذه القوانين واللوائح تطبق أحيانا، وأحيانا أخرى لا تطبق بتاتا، أما النسبة المتبقية، وهي ما تمثل 30% فقد أكدت على تطبيق هذه القوانين واللوائح.

وبحسب الجدول المكمل (11-1)، فإن السبب الرئيسي الذي يقف وراء رفض تطبيق اللوائح والقوانين المحددة لصلاحيات الإطارات ودورهم كاملا داخل المؤسسة، يكمن في إصرار المديرية العامة على الاستئثار بالإدارة والتسيير والتنظيم والتوجيه واتخاذ القرارات، وهو ما يحرم الإطارات المسيرة من لعب دورهم الوظيفي، بما يحقق الفعالية الاقتصادية المرجوة.

### \* النتيجة الجزئية الأولى:

لقد أدى التهميش واللامبالاة بالإطارات المسيرة، وعدم ثقة المديرية العامة في كفاءتهم ومؤهلاتهم، وانعدام السلطة الكافية في ممارسة مهامهم وصلاحياتهم كاملة، ورفض تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية التي تحدد دورهم كاملا في المؤسسة، إلى حرمان الإطارات المسيرة من ممارسة مهامهم فعليا وكما يجب داخل المؤسسة، مما يؤثر سلبا على آدائهم وعملهم، ومن ثم على الفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة.

## ب – الإشراف والتوجيه

لقد ضمنا استمارة البحث العديد من الأسئلة الخاصة بهذا المؤشر، وقد بينت نتائج مناقشة هذا المؤشر من خلال الجداول (14 – 01/14 – 15 – 16 – 17 – 01/17)، ما يلي:

– يوضح الجدول رقم (14) أن 43% من إجمالي أفراد العينة وهم الأغلبية، يقولون بأنهم لا يمارسون مهمة الإشراف على العمل فعليا.

– 37% من أفراد العينة يؤكدون بأنهم يمارسون مهمة الإشراف على العمل.

– 20% من أفراد العينة يقولون بأنهم أحيانا تتاح لهم فرصة ممارسة مهمتهم الإشرافية فعلا، وأحيانا أخرى يتعذر عليهم ذلك.

– وبحسب معطيات الجدول المكمل (14 – 1)، فإن السبب الرئيسي الذي جعل الإطارات المسيرة في المؤسسة لا يمارسون مهامهم الإشرافية، إنما يكمن في التهميش الذي يعانون منه، إضافة إلى عدم ثقة المديرية العامة في كفاءتهم وخبراتهم وشهاداتهم، وخوفها من نجاح هؤلاء الإطارات، بما قد يهدد امتيازاتها ويؤلب نظرة العمال عليها.

– ويوضح الجدول رقم (15) صيغة الإشراف المفضلة التي يعتمدها الإطارات المسيرة داخل المؤسسة، أملا في تحقيق النتائج المرجوة اقتصاديا واجتماعيا، فتؤكد المعطيات الرقمية أن أغلبية المبحوثين (47%) يعتمدون في أداء دورهم الإشرافي على نمط الإشراف الديمقراطي، لأنه السبيل في رأيهم لربط علاقات ثقة وتحفيز وتشجيع مع العمال لأداء عملهم على أحسن وجه، وتقديم أكبر التضحيات والجهود، من أجل رفع الإنتاج، وتحقيق الربح، وضمان ديمومة واستمرارية المؤسسة، ويدعم هذا التوجه أكثر نسبة 37% من المبحوثين الذين ذهبوا إلى أبعد من ذلك في تعاملهم الإشرافي مع العمال، بتفضيلهم نمط الإشراف المتساهل، يقينا منهم بأنه الطريقة المثلى لدفع العمال إلى تقديم الجهود اللازمة لتحريك الآلة الإنتاجية، ومن ثم تحقيق الفعالية المرجوة، أما نسبة 16% من المستجوبين، فقد

فضلوا الاعتماد على نمط الإشراف الصارم، لاقتناعهم بأنه السبيل الأمثل لفرض الصرامة والانضباط على العمال ليقوموا بعملهم على أحسن وجه.

— ولقد أتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) أنه كلما كان نمط الإشراف المتبع من طرف الإطارات المسيرة ديمقراطياً، كلما كانت فعالية الأداء والإنجاز كبيرة، وتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ممكناً بدرجة عالية، أكد هذه الحقيقة 70% من إجمالي أفراد العينة، مقابل 13% فقط ممن أجابوا بأن نمط الإشراف الصارم هو الذي يؤدي إلى تحقيق الفعالية الاقتصادية المأمولة.

— وفيما يخص سلطة الإطارات المسيرة في توجيه العمال والعمل، طبقاً لما تنص عليه صلاحياتهم، واللوائح والقوانين المحددة لدورهم الوظيفي، فإن المعطيات التي حملها لنا الجدول رقم (17)، تكشف أن الإطارات المسيرة لا يملكون أدنى سلطة في توجيه العمال والعمل، حيث أكد على ذلك ما نسبته 63% من أفراد العينة، وقد برروا هذا الوضع غير اللائق — حسب معطيات الجدول المكمل (17 — 1)، بكونهم لا يتمتعون بحرية المبادرة وتنظيم العمل، ولا يلقون التحفيز والتشجيع والدعم من قبل المسؤولين المباشرين، إضافة إلى التهميش المتعمد المضروب عليهم من قبل المديرية العامة.

#### \* النتيجة الجزئية الثانية:

إن حرمان الإطارات المسيرة من لعب دورهم الإشرافي والتوجيهي كاملاً داخل المؤسسة، قد كان نتيجة منطقية لحالة التهميش التي يعانون منها، ولعدم ثقة المديرية العامة في كفاءتهم وقدراتهم ومؤهلاتهم وشهاداتهم الجامعية، وأحياناً لخوفها من نجاح وبرز هؤلاء الإطارات، فأثر ذلك على معنوياتهم وشعورهم بالرضا المهني، مما انعكس سلباً على أدائهم وعملهم، ومن ثم على فعالية المؤسسة التي يشتغلون بها.

## ج - مدى امتلاك الإطارات المسيرة لسلطة اتخاذ القرارات في المؤسسة، أو المشاركة في اتخاذها

لقد ضمنا استمارة البحث العديد من الأسئلة الخاصة بهذا المؤشر، وقد بينت نتائج مناقشة هذا المؤشر من خلال الجداول (09- 01/09 - 10 - 12 - 13 -)، ما يلي:

- أتضح من خلال الجدول رقم (09) أن غالبية المبحوثين (53%) يؤكدون بأنهم لا يتمتعون بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات، بمعنى أنه لا يحق لهم اتخاذ القرار، ولا المشاركة فيه، وحسب الجدول المكمل (9- 1)، فإن السبب الرئيسي الذي يقف وراء ذلك، هو استئثار المديرية العامة بسلطة اتخاذ القرارات الهامة والمصيرية، دون اللجوء حتى لاستشارة الإطارات المسيرة، يضاف إلى هذا، عدم ثقة المديرية العامة في كفاءة ومؤهلات هؤلاء الإطارات، والتهميش المضروب عليهم داخل المؤسسة.

- ولتأكيد هذه النتيجة الهامة، جاء الجدول رقم (10) ليبين بأن الأهداف الكبرى والإستراتيجية للمؤسسة لا يرسمها الإطارات المسيرة، ولا يشاركون حتى في رسمها، وإنما المديرية العامة هي التي تقوم بذلك، دون مشاوره الإطارات، بمعنى أن الإطارات المسيرة لا يتخذون القرارات المتعلقة بأداء دورهم المهني، ولا يشاركون فيها أصلا، وقد أكد ذلك ما نسبته 57% من أفراد العينة، وهي النسبة الغالبة كما هو ملاحظ.

- وكمظهر آخر من مظاهر عدم تمتع الإطارات المسيرة بسلطة اتخاذ القرارات، أو على الأقل المشاركة فيها، أكد ما نسبته 77% من أفراد العينة في الجدول رقم (12) بأن اللامركزية في التسيير والإدارة والتنظيم التي ينادي بها الكثير اليوم، ما هي في الحقيقة إلا مجرد شعار، وبالتالي، فإن القرارات المصيرية بالنسبة للمؤسسة لا تزال بين أيدي مركزية، ومن ثم فلا مجال للحديث عن دور الإطارات المسيرة في تحقيق الفعالية المرجوة، طالما أنهم مهمشون، ولا يلعبون دورهم الوظيفي كما ينبغي.

– وكدليل على هذه النتيجة، جاء في الجدول رقم (13)، أن هؤلاء الإطارات يكتفون عند ملاحظتهم لخطأ بعض القرارات، وعدم صوابها، بالتحفظ عليها مع ضرورة تطبيقها، بمعنى أنهم ملزمون بتطبيق القرارات المتخذة دون استشارتهم، حتى ولو كانت غير مفيدة للمؤسسة، أكد على ذلك غالبية المبحوثين (47%)، فيما ذهب 40% من أفراد العينة إلى أنهم يطبقون مثل هذه القرارات ولا يهتمهم على الإطلاق إن كانت صائبة أم خاطئة.

### \* النتيجة الجزئية الثالثة:

إن عدم تمتع الإطارات المسيرة بسلطة اتخاذ القرارات ضمن ما هو منصوص عليه في صلاحياتهم، والقوانين واللوائح المحددة لدورهم، قد أدى إلى تدني مستوى آدائهم، وأشاع لديهم جو من عدم الرضا المهني، وانخفاض روحهم المعنوية، وهو ما أدى إلى فشل المؤسسة التي يشتغلون بها في تحقيق أهدافها من نمو واستقرار اقتصادي واجتماعي، ولعل هذا ما سيتبين بجلاء أكثر لاحقاً.

### د – مستوى الإنتاج المحقق من طرف المؤسسة، ومدى المردودية الاقتصادية والاجتماعية المسجلة

لقد ضمنا استمارة البحث العديد من الأسئلة الخاصة بهذا المؤشر المتعلق بالفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، وقد بينت نتائج مناقشة هذا المؤشر من خلال الجداول (22 – 01/22 – 23 – 01/23)، ما يلي:

– أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين يؤكدون – حسب المعطيات التي حملها الجدول رقم (22)، بأن المؤسسة محل الدراسة لم تحقق أهدافها المرسومة من رفع الإنتاج، وتحقيق الربح، وضمان الاستقرار الاجتماعي، وقد أكد على هذا ما نسبته 67%، وهذا يعني أن المؤسسة لم تحقق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية المرجوة.

– وحسب الجدول المكمل (22 – 1)، فإن الأسباب الرئيسية التي أدت إلى فشل تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة، تكمن أساسا في تهميش الإطارات الكفأة، والضعف الكبير في تسيير الموارد البشرية.

– أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين – وحسب معطيات الجدول رقم (23) – يؤكدون بأن المؤسسة التي يشتغلون بها عانت في العديد من المرات من توترات واضطرابات اجتماعية، أثرت سلبا على فعاليتها الاقتصادية والاجتماعية، وقد أكد على هذا ما نسبته 87% من إجمالي أفراد العينة.

– والسبب وراء هذا اللاإستقرار – حسب الجدول المكمل (23 – 1) – هو دائما تهميش الإطارات الكفأة، إضافة إلى شروط العمل غير الملائمة، وبالأخص الشروط المعنوية والاجتماعية، ثم يأتي في المقام الأخير قضية الأجور، ولكنها تبقى ثانوية مقارنة بالعوامل الأخرى.

#### \* النتيجة الجزئية الرابعة:

إن تهميش الإطارات الكفأة، وضعف تسيير الموارد البشرية، وشروط العمل النفسية والاجتماعية غير الملائمة، انعكست سلبا وبشكل مباشر على الفعالية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، بحيث فشلت هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها، وشهدت على مدار السنوات العديد من التوترات والاضطرابات الاجتماعية، الناتجة حتما عن عدم الرضا المهني، وانخفاض الروح المعنوية، وضعف الإنتاج، وتعرض مستقبل ومصير المؤسسة إلى الغموض والخطر.

#### \* النتيجة العامة الأولى الخاصة بالفرضية الأولى:

من خلال النتائج الجزئية التي توصلنا إليها بعد تحليل المؤشرات الرئيسية المتعلقة بالفرضية الأولى، تبين لنا بأن الإطارات المسيرة في المؤسسة رهن البحث، عانوا كثيرا من التهميش واللامبالاة، وحرموا من ممارسة أدوارهم من إشراف وتوجيه وتنظيم للعمل، وافتقروا 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 نهائياً.

– النتيجة الخاصة بالفرضية الثانية: (هناك بعض العوائق التي تقف في وجه أداء الإطار المسير لدوره المنصوص عليه، بما يؤثر سلباً على فعاليته داخل المؤسسة).

لقد حاولنا اختبار صدق هذه الفرضية، من خلال تحليل ومناقشة بعض مؤشراتنا الأساسية، وتتمثل هذه المؤشرات في:

أ – **المشاكل والمعوقات التي تواجه الأطارات المسيرة في عملهم اليومي داخل المؤسسة**

لقد ضمنا استمارة البحث العديد من الأسئلة الخاصة بهذا المؤشر، وقد بينت نتائج مناقشة هذا المؤشر من خلال الجداول (18 – 19 – 20 – 01/20)، ما يلي:

– أن هناك العديد من العقبات التي يعاني منها الأطارات المسيرة داخل المنشأة التي يشتغلون بها، وهذه العقبات قد حدثت من فعاليتهم الوظيفية والإنجازية، أكد هذه النتيجة الجدول رقم (18)، ومن بين أهم هذه العقبات التي ذكرها المبحوثون، التهميش واللامبالاة، استئثار المديرية العامة بالتسيير واتخاذ القرارات، عدم الاعتراف والتقدير لمجهودات الأطارات وكفاءتهم ومؤهلاتهم، وأخيراً رفض المديرية العامة تطبيق القوانين واللوائح التي تحدد دور الأطارات، وتتيح لهم ممارسة صلاحياتهم كاملة.

– توفر العديد من العوامل الموضوعية التي جعلت الأطارات المسيرة يعجزون عن ممارسة أدوارهم الوظيفية والمهنية، بما يحقق الفعالية المرجوة للمؤسسة، وهذه النتيجة أوضحها الجدول رقم (19)، حيث جاءت إجابات المبحوثين مؤكدة على تعرضهم أثناء عملهم لعدم الرضا المهني، اشتغالهم في مناصب غير مناسبة

لهم إطلاقاً، انخفاض روحهم المعنوية، وأخيراً التكوين الضعيف لبعضهم، حتى وإن كان المجيبون على هذا العامل الأخير قلة قليلة جداً (13%).

— أن هناك العديد من الضغوط الممارسة على الإطارات المسيرة، بما يجعلهم غير قادرين على القيام بمهامهم التأطيرية والإشرافية والتوجيهية على أحسن وجه، وقد أكد هذه النتيجة الجدول رقم (20)، حيث أكدت نسبة 80% من المبحوثين على تعرضهم الفعلي لهذه الضغوط.

— أن أهم الضغوط الممارسة على الإطارات، هي تلك الناتجة عن ممارسات المديرية العامة اتجاههم، ثم العائلية، ثم النقابية، وقد أكد هذه النتيجة الجدول المكمل (20 – 1).

#### \* النتيجة الجزئية الخامسة:

أن هناك الكثير من الضغوطات والعقبات والمعوقات التي يعاني منها فعلا الإطارات المسيرة داخل المؤسسة، وأن هذه الضغوطات والمعوقات تكمن أساساً في التهميش واللامبالاة والممارسات المشينة للمديرية العامة اتجاههم، مما أثر على رضاهم المهني، وروحهم المعنوية، ومستوى آدائهم الإشرافي والتأطيري، فأثر كل ذلك سلباً على فعالية المؤسسة، ومدى تحقيقها لأهدافها المسطرة.

#### ب – مقاييس ومعايير توظيف الإطارات المسيرة من قبل المؤسسة

حسب المعطيات التي جاء بها الجدول رقم (07) المتضمن رؤية المبحوثين للمقاييس والمعايير التي يتم اعتمادها لتوظيف الإطارات، أو ترقيتهم، أو إبداء المناصب التأطيرية لهم داخل المؤسسة، تبين أن الغالبية من المبحوثين أكدوا على أن تعيين الإطارات ومنحهم المناصب الإدارية والتسييرية، إنما يتم على أساس العلاقات الخاصة والقرابة، وقد أكد على هذين العاملين ما نسبته 56% من إجمالي أفراد العينة، أما اتخاذ المؤهل العلمي، والكفاءة الإدارية والتسييرية، والشهادة الجامعية العليا، والخبرة الميدانية الطويلة، كمقاييس ومعايير للتعيين والترقية، فهذا يأتي في المقام الثاني، ولا يهم إذا أثر ذلك على فعالية المؤسسة أم لا.

### \* النتيجة الجزئية السادسة:

إن الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، لا يمكن لها أن تتحقق في ظل إسداء مناصب التأطير والإدارة والتسيير والتوجيه إلى إطارات لا تتوفر فيهم شروط الكفاءة والمؤهل العلمي الكبير والخبرة الميدانية الطويلة، ولعل هذا ما بدا واضحا من خلال المعطيات التي حملتها لنا دراستنا الميدانية من خلال كل ما تقدم آنفا.

### ج - آراء ومواقف الإطارات المسيرة فيما يخص نظرتهم لدورهم المهني الحالي، وآمالهم المستقبلية

ولقد ضمنا استمارة البحث العديد من الأسئلة الخاصة بهذا المؤشر، وقد بينت نتائج مناقشة هذا المؤشر من خلال الجداول (21 - 01/21 - 24 - 25)، ما يلي:

— أن الغالبية الساحقة من المبحوثين يفكرون بجد في تغيير عملهم إذا ما أتاحت لهم إمكانية ذلك، حيث أكد ما نسبته 77% من أفراد العينة — كما هو موضح في الجدول رقم (21) — أنهم يريدون تغيير المؤسسة كلية، لأنهم غير راضين عن عملهم الحالي، ويعانون التهميش واللامبالاة، فضلا عن أنهم يبحثون عن فضاء مهني لاستغلال معرفهم وخبراتهم ومؤهلاتهم، ولإثبات لمن همشهم واحتقروا مؤهلاتهم، بأنهم الأكفأ والأقدر والأحسن في مجال عملهم، وقد جاءت هذه النتيجة في الجدول المكمل (01/21).

— أن جل المبحوثين يتفقون على ضرورة تغيير أساليب التسيير الحالية، واستبدالها بطرق أو صيغ أخرى لمشاركة الإطارات المسيرة في إنجاز أهداف المؤسسة، وممارسة دورهم كاملا، بما يحقق فعاليتها الاقتصادية والاجتماعية المرجوة، جاء هذا في الجدول رقم (24)، حيث يرى المبحوثون أن الصيغة المثلى لمشاركة الإطارات في إنجاز أهداف المؤسسة، هي أولا إسناد مناصب المسؤولية العليا للمؤسسة إلى ذوي الكفاءات العلمية التي تقدر العلم والشهادة والتخصص، ووضع قانون أساسي خاص بالإطارات المسيرة، يحدد حقوقهم وواجباتهم وصلاحياتهم بدقة لا متناهية، ومنح الإطارات المسيرة الصلاحيات كاملة في

ممارسة مهامهم طبقا لما تنص على ذلك القوانين واللوائح التنظيمية، وأخيرا أن يكون للإطارات المسيرة ممثلين دائمي العضوية في مجلس إدارة المؤسسة، حتى يتسنى لهم المشاركة بفعالية ودون تهميش في التسيير واتخاذ القرارات.

— أن الغالبية العظمى من المبحوثين يرون أنه من أجل تسيير أحسن للمؤسسة، يجب أن يتم تسطير سياسة عامة للإطارات، حيث أكد على هذا الطرح ما نسبته 87% من إجمالي أفراد العينة، وذلك في الجدول رقم (25)، على اعتبار أن الإطارات هم الذين يتولون الإشراف والتسيير والتنظيم واتخاذ القرارات المهمة والمصيرية، وبالتالي فإنهم هم الأجدر بالاهتمام والعناية والرعاية.

#### \* النتيجة الجزئية السابعة:

أن الإطارات المسيرة لا يرون في طرق التسيير الحالية، ولا في دورهم الوظيفي الذي يؤديه داخل المؤسسة، عاملا من عوامل استقرارهم المهني، ورضاهم عن العمل، وفعاليتهم الوظيفية، ومن ثم فهم يقترحون صيغا أخرى للعلاقة التي يفترض أن تربطهم بالمؤسسة، وبالأخص بالمديرية العامة، حتى تتحقق الفعالية المرجوة، وحتى يعم الشعور بالرضا والاستقرار والاستمرارية في ممارسة العمل الذي يشغلونه.

#### \* النتيجة العامة الخاصة بالفرضية الثانية:

من خلال النتائج الجزئية التي توصلنا إليها بعد تحليل المؤشرات الرئيسية المتعلقة بالفرضية الثانية، تبين لنا بأن الإطارات المسيرة في المؤسسة رهن البحث، 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.

#### 4 - نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد تعرضنا في السند النظري إلى طرح الإشكالية، وعرض التراث النظري والأمبريقي الذي تناول الإطارات المسيرة والمؤسسة الصناعية العمومية والفعالية بمختلف مؤشراتها، وبعد الدراسة الميدانية التي قمنا بها من أجل اختبار الفرضيات المطروحة، والتأكد من صدقها، وبعد توصلنا إلى النتائج العامة للبحث، نحاول في هذا المحور الأخير من الدراسة إجراء مقارنة بين ما تم التوصل إليه من النتائج في البحث، وبين نتائج الدراسات السابقة التي تعرضنا لها بشيء من التحليل والتفصيل في الفصل الأول من هذه الدراسة.

ويبدو جليا أن هناك العديد من نقاط الالتقاء، بين نتائج دراستنا الميدانية، ونتائج الدراسات السابقة، وبخاصة في محور الإشراف وأنماطه وعلاقته بالفعالية المرجوة في المؤسسة، والظروف النفسية والاجتماعية العامة التي يعيشها المبحوثون، وعلاقتها بالآداء وممارسة الدور والفعالية المحققة، والمشاركة في اتخاذ القرارات كمؤشر من مؤشرات ممارسة الدور، وشيوع الإحساس بالرضا الوظيفي، والروح المعنوية، وغيرها من متغيرات ومؤشرات الدراسة.

— فيما يخص الإشراف كأهم مؤشر من مؤشرات ممارسة الدور لدى الإطارات المسيرة، وجدنا في دراستنا أن أفراد العينة لا يتمتعون بالحرية الكاملة في ممارسة دورهم الإشرافي، مما انعكس سلبا على رضاهم المهني، وروحهم المعنوية، ومستوى أدائهم أثناء العمل، فلو أن هؤلاء الإطارات منحت لهم السلطة الكافية في الإشراف والتوجيه والرقابة والتوجيه، لكانت فعاليتهم كبيرة، ولحققت المؤسسة أهدافها المرجوة، ولعل هذا ما يلتقي مع أحد أهم نتائج دراسة هاوثورن للعالم إيلتون مايو، حيث جاء أن الإشراف الكامل والتام من الأسباب الرئيسية لزيادة الإنتاج، أي لتحقيق الفعالية.

ومع الإشراف دائما، وجدنا في دراستنا أن الإشراف الديمقراطي له تأثير كبير على تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، وكذلك توصلت تجارب ليببت وهوايت، إلى أن الجو الديمقراطي يخلق جماعة أكثر تعاونا وأكثر فعالية

وإيجابية.. كذلك التقت نتائج دراستنا حول مسألة تمتع الإطارات المسيرة بحق ممارسة دورهم الإشرافي كاملا، وعلاقة ذلك بتحقيق الفعالية المرجوة للمؤسسة، مع نتائج دراسة جامعة مينشيغان، التي أكدت على أن المشرفين على الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة كانوا يتصفون بالإشراف العام وغير المباشر على المشرفين أنفسهم، وبالرضا التام على مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها.

— أما فيما يخص مشاركة الإطارات في اتخاذ القرار، كمؤشر ثاني بارز من مؤشرات ممارسة أدوارهم المهنية كاملة، بما يحقق الفعالية المرجوة للمؤسسة، فقد توصلت دراستنا إلى أن الإطارات المسيرة في مجتمع البحث لا يتمتعون بالسلطة الكافية لاتخاذ القرارات، ولا يملكون الحرية الكاملة في رسم أهداف المؤسسة، ولا يتمتعون بأدنى اعتراف أو تقدير يجعلهم محل مشاركة أو استشارة في اتخاذ القرارات، مما انعكس سلبا على روحهم المعنوية، وعلى رضاهم المهني، وعلى مستوى آدائهم التأطيري والتوجيهي والإشرافي، وبالتالي على فعالية المؤسسة التي يشتغلون بها، ولعل هذا ما أكد عليه هربرت سيمون في نظريته حول اتخاذ القرارات، حيث توصل إلى نتيجة مهمة، وهي أنه قبل مباشرة عملية اتخاذ قرار معين داخل أي مؤسسة، لابد من مراعاة والأخذ في الحسبان مستوى رضا أعضاء التنظيم عليه، والقيمة المتوقعة منه، لأن الرضا هنا هو أحد أهم الأسباب المؤدية إلى مضاعفة العمل، وتكثيف الجهد في سبيل تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، كما توصل هربرت سيمون أيضا إلى نتيجة مهمة أخرى، وهي أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تنتشر في جميع مستويات المؤسسة، ويقوم بها كل مشرف أو مدير، أملا في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما وقفنا عليه بوضوح، عندما لاحظنا أن حرمان الإطارات المسيرة من سلطة اتخاذ القرار، أو تهميشهم عند رسم أهداف وسياسة المؤسسة، انعكس سلبا على آدائهم ودورهم الوظيفي، وبالتالي على فعالية المنشأة التي يعملون بها، فوضحت أهمية أن يشارك الإطارات المسيرة في عملية اتخاذ القرار، حتى تتحقق الفعالية المأمولة.

## الخاتمة:

لقد اخترنا في دراستنا هذه العينة العشوائية الطبقيّة المنتظمة، والحقيقة أن هذا الاختيار لهذا النوع من العينة لم يكن اختياراً اعتباطياً، بل هو مبني على جملة من المبررات العلمية والواقعية، فالإطارات المسيرة تمثل عدداً قليلاً مقارنة بباقي فئات العمال، وبالفعل، فإن المؤسسة التي آثرنا إجراء دراستنا بها، هي المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (ENMTP) بعين اسمارة - قسنطينة، أين لا يشكل عمال التّأطير بها، وبخاصة المكلفين بالتسيير، إلا نسبة مئوية ضئيلة جداً، مقارنة بعدد العمال الإجمالي.

إن تناثر العدد الكبير من الإطارات بمختلف مستوياتهم وتصنيفاتهم الموجودين بالمؤسسة عبر مختلف الوحدات، وقلة عددهم الإجمالي مقارنة بالعدد الكلي للمؤسسة، أجبرنا على إجراء دراستنا الميدانية بمركبي المجارف والرافعات، والمضاغط والرصاصات التابعين للمؤسسة الأم، ولقد استخدمنا المنهج الوصفي كمنهج رئيس، وإلى جانبه منهج تحليل المضمون، الذي ساعدنا في قراءة السجلات والوثائق، وفي تحليل إجابات الإطارات والمسيرين لدى إجراء المقابلة معهم.

وانطلاقاً من الفرضيتين اللتين قمنا بصياغتهما لهذه الدراسة، وهما:

1 - كلما توفرت فرص أكبر للإشراف المباشر، وحرية المبادرة، وسلطة اتخاذ القرار لدى الإطار المسير، كلما ساهم ذلك في تحقيق الفعالية الاقتصادية للمؤسسة.

2 - هناك بعض العوائق التي تقف في وجه أداء الإطار المسير لدوره المنصوص عليه، بما يؤثر سلباً على فعاليته داخل المؤسسة.

وبعد الدراسة الميدانية التي أجريناها بغرض اختبار صدق الفرضيتين، مستعملين المقابلة المباشرة مع أفراد العينة، لوحظ في البداية أن الفئة المهنية الاجتماعية المسماة الإطارات المسيرة كانت اهتماماتها الرئيسية، وانشغالاتها الأساسية تدور حول قضية تهميش الإطارات وسوء المعاملة معهم من قبل

المديرية العامة، ومن أهم النتائج التي ظهرت من خلال المقابلات، يمكن تسجيل ما يلي:

إن الأغلبية من الإطارات المسيرة لم تكن مسؤوليتهم وصلحياتهم المتضمنة في أداء دورهم بالمؤسسة إلا شكليا فقط، نتيجة لاستنثار المديرية العامة بالإدارة والتسيير واتخاذ القرارات المصيرية الكبرى، دون طبعا استشارة هؤلاء الإطارات، إضافة إلى نقص الثقة في كفاءة ومؤهلات الإطارات المسيرة، ورفضهم منحهم صلاحياتهم كاملة في الإشراف والتأطير والتنظيم، وحسب رأي الإطارات، فإن هذا النوع من السلوك يرجع أساسا إلى خوف المديرية العامة من بروزهم وتفوقهم ونجاحهم، لما يتمتعون به من مؤهلات وشهادات وكفاءة لا يملكها الآخرون.

وقد نتج عن هذا الموقف نوع من اللامبالاة وعدم الاهتمام لدى الإطارات المسيرة، وأصبح عملهم متما ومكملا لعمل رؤسائهم في أعلى السلم الهاركي، بل منفذا فقط لأوامرهم وقراراتهم، بدلا من أن يكونوا هم المبادرين، والمشرفين مباشرة على عملهم ومهامهم الإشرافية والتنظيمية والتسييرية والتوجيهية.

لقد اعتبروا أنفسهم مهمشين، بلا صلاحيات، ولا سلطات، ولا حرية في العمل والتصرف واتخاذ القرار الذي يخصهم في عملهم ووظيفتهم، وبالتالي غلب عليهم الشعور بالقلق والتوتر وعدم الرضا إزاء العمل الذي يؤديه، والوضعية التي يعيشونها.

وأثناء مقارنة أجريناها مع ما يقوم به الإطارات المسيرة من عمل، وما يؤديه من أدوار، وما يتطلبه منصب العمل هذا، لوحظ أن هناك فرقا شاسعا بين ما ينبغي أن يكون، وما هو كائن فعلا، فهم لا يمارسون دورهم التأطيري والتسييري والإشرافي فعلا على أرض الواقع، ولا يملكون أدنى حرية في المبادرة واتخاذ القرار، رغم أن القوانين الخاصة بهم واللوائح المحددة لصلاحياتهم ودورهم المهني تنص جميعها على ذلك، وقد عبر أفراد العينة في الكثير من

إجاباتهم أنهم محرومون من صلاحياتهم وسلطاتهم، ومضروب عليهم جدار سميك من التهميش.

وأثناء تطرقنا لمشكلة عدم ثقة المديرية العامة في كفاءتهم ومؤهلاتهم، واستنثارها بالتسيير والتخطيط واتخاذ القرارات المصيرية والكبرى، دون مشاركتهم ولا استشارتهم، قال لنا أحد الإطارات: "إن الإطار الذي يرضى بهذا السلوك يفقد قيمته كإطار، وبالتالي يصبح لا يفيد ولا يستفيد، لذا يجب على الإطار أن يفرض نفسه إذا أراد النجاح في مهمته كإطار.. إن هذه الظاهرة تزرع اليأس وعدم الثقة لدى فئة الإطارات".

وردا عن مجموعة من التساؤلات حول آفاق الدور المهني للإطارات المسيرة، وكيف ينظرون للحاضر والمستقبل، أبدى أغلبيتهم رغبتهم في تغيير المؤسسة التي يشتغلون بها حاليا، لا لأنهم غير قادرين على إثبات كفاءتهم ومؤهلاتهم، ولكن من أجل تغيير المحيط الذي يعتبرونه غير مناسب، ولرفع التحدي أمام من همشواهم واحتقروا شهاداتهم وخبراتهم، ليؤكدوا لهم بأنهم قادرين على أداء دورهم على أحسن وجه، بما يحقق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، وقد صرح الكثير منهم بأنهم يفكرون فعلا في مغادرة المؤسسة، إلا أن قلة فرص العمل خارج المؤسسة، والوضعية الحالية التي يمر بها القطاع الاقتصادي والصناعي بالبلاد، جعلتهم يكتمون نواياهم، فهم يعتقدون أن عملهم غير مهم، ويتهمون المديرية العامة بعدم القيام بدورها وفقا للقانون الذي يحدد لكل دوره وصلاحياته.

وعن نظرهم للمديرية العامة، في ظل هذا الوضع المهني والاجتماعي الذي يعيشونه، أكدت الغالبية الساحقة من الإطارات المسيرة، بأن المديرية العامة لا تتق أبدا في كفاءتهم، وأن هناك صعوبة كبيرة في التجاوب بينها وبين الإطارات المسيرة، وأنها لا تهتم إطلاقا بالإطارات، ولا بانشغالاتهم، ولا بوضعهم المهني والمعنوي والاجتماعي المتردي.

إن كل هذه المعطيات التي جاءت مفصلة من خلال النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة، قد أدت إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها، من رفع للإنتاج، وتحقيق للثروة، وضمان للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي، بمعنى فشلها في تحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية المرجوة، فقد أكد الكثير من المبحوثين على أن المؤسسة فاشلة اقتصاديا، وعانت الكثير اجتماعيا، وكل هذا بسبب تهميش الإطارات، وضعف تسيير الموارد البشرية بها.

وعلى هذا الأساس، يبدو لنا جليا أنه كلما توفرت فرص أكبر للإشراف المباشر، وحرية المبادرة، وسلطة اتخاذ القرار لدى الإطارات المسيرة، وهي أهم وأبرز مؤشرات الدور الذي يفترض أن الإطارات تلعبه داخل أي منشأة صناعية، كلما ساهم ذلك في تحقيق مستوى رفيع من الفعالية التي تطمح أي مؤسسة الوصول إلى تحقيقها، وهذا ما ثبت من خلال المعطيات والشواهد الكمية لدراستنا الميدانية، فالعناية بالإطارات، ومنحهم صلاحياتهم الإشرافية والتأطيرية والتنظيمية والتسييرية كاملة، والاعتراف بكفاءتهم ومؤهلاتهم وجهودهم، وتقدير خبراتهم ومعارفهم وإنجازاتهم، سيشكل دعما قويا للمؤسسة لتحقيق ما تصبو إليه من أهداف، سواء على مستوى التنظيم، أو على مستوى الإنتاج، فتلاحم العناصر المذكورة آنفا، لاشك أنه سيكون له تأثير إيجابي على مستوى الفعالية التي تعتبر من الأهداف الأساسية للمؤسسة، وكذلك سيحافظ على استمراريتها واستقرارها الاقتصادي والاجتماعي، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة.

## المراجع

## قائمة المراجع

- 1 — الكتب باللغة العربية:
- 1 — إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، 1979.
- 2 — إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي: الإدارة: مفاهيم وأنواعها وعملياتها، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- 3 — باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون (د.ط.)، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر (د.ن).
- 4 — جميل قاسم: المؤسسة العامة كاستراتيجية إدارية للتنمية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، طبع في شركة الأوسط للطباعة — الأردن، 1985.
- 5 — حسين رشدي التاودي ومصطفى زيدان: الإشراف والإنتاجية، القاهرة، 1974.
- 6 — حسن عمر: مقدمة في علم الاقتصاد (نظرية القيمة)، دار المعارف، مصر، 1968.
- 7 — حسن بهلول: سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1999، الجزء الأول.
- 8 — حنفي محمود سليمان: وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1997 — 1998.
- 9 — خير الدين حسيب: مساهمة العمال في الإدارة في الوطن العربي، دار الطليعة، بيروت، 1971.
- 10 — زكي رابح: مناهج البحث الاجتماعي في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، طبعة 1984.
- 11 — طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، كلية الآداب، مكتبة غريب مصر، 1992.
- 12 — طعيمة الجرف: القانون الإداري، مكتبة القاهرة الحديثة، 1970.

- 13 – فتوح أبو العزم وفارس خليل وهبة: القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، القاهرة. 1966.
- 14 – فريد راغف ومحمد النجار: السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال، الطبعة الأولى، مؤسسة دار الكتب، الكويت. 1976.
- 15 – فضيل دليو: أنواع المعاينة في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999.
- 16 – فايز الزغبي: أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان. 1997.
- 17 – ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 18 – عايذة سيد خطاب: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات "سياسات إدارية"، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي. 1985.
- 19 – عبد المنعم عبدالي: علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، غير منشورة.
- 20 – عبد اللطيف بن اشنهو: التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962) – (1980)، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر – 1982.
- 21 – عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، 1972.
- 22 – عبد المعطي عساف: مبادئ الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 23 – علي محمد عبد الوهاب: مقدمة في الإدارة السعودية، مطابع الإدارة العامة، 1984.
- 24 – علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية، مكتبة غريب، 1981.
- 25 – علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1998.
- 26 – علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.

- 27 – علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية، دار  
الجامعية، 2001 – 2002.
- 28 – علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد – منهج تحليلي، الجزء 1، مكتبة  
عين شمس، القاهرة، 1975.
- 29 – علي عبد الرازق جلبي: علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية،  
الإسكندرية، 1999.
- 30 – محمد علي محمد: تاريخ علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية –  
الإسكندرية، 1978.
- 31 – محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ((سلسلة على الاجتماع  
المعاصر)) (د.ط)، دار الكتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1975.
- 32 – محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث  
الاجتماعية، الطبعة الأولى، المطبعة المصرية، الإسكندرية، 1985.
- 33 – محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة بيروت، لبنان  
1983.
- 34 – محمد فهمي العطروزي: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة  
والشركات، عالم الكتب، القاهرة، 1969.
- 35 – محفوظ غزالي: مشاركة العمال في التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ديوان  
المطبوعات الجامعية، 1981.
- 36 – يوسف عبد الله الصايغ: إقتصادات العالم العربي، التنمية منذ العام 1945،  
الجزء الثالث، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، 1972 – 1985.

## 2 – الكتب باللغة الأجنبية:

- A.Bouyakoub : La gestion de l'entreprise industrielle – 1  
publique en Algérie, Volume 2, OPU, Alger
- A.Brahimi : L'économie Algérienne, OPU, Alger, 1991 – 2
- Dominique Roux : Analyse économique et gestion de – 3  
l'entreprise, Théorie et Méthode et Pratique économique  
mondiale, Tome 1, édition Duno, Paris, 1989
- Gerard Chaliand et autres : L'Algerie indépendante, petite – 4  
collection, Paris, 1972
- Gerard Maury, Charle Mull : Economie d'Organisation, – 5  
Tome II, Les éditions Fochier, Paris, 1967
- J.Dubon : Les cadres et la société de consommateur, – 6  
édition du Cerf, Paris, 1969
- Paul Alboul : Les problèmes humaines de l'entreprise, – 7  
Doundo, Paris, 1945
- Pierre Simon : Les ressourcements Humains, Initiation aux – 8  
principes fondamentaux de l'organisation industrielle, BIB  
nationale du Canada, 6eme édition, 1970
- Richard.A.Jhonson : Théorie-Conception et Gestion- – 9  
Introduction, Edition RSM, 1985

## 3 – البحوث والرسائل الجامعية:

- 1 – الطيب بوسافل: تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز –  
منطقة عنابة ـ، لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، غير منشورة، 1994.
- 2 – بلول: الوضع القانوني لإطارات المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع  
الاقتصادي، مذكرة في القانون الخاص، الجزائر، غير منشورة، مارس 1976.

3 – دنبري لطفي: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2002 – 2003، غير منشورة.

4 – زكاز علي: المعنوية وأثرها في الإنتاج الصناعي بالجزائر، دراسة ميدانية لنيل شهادة دكتوراه الدرجة الثالثة، جامعة الجزائر، 1987، غير منشورة.

5 – سامية كواشي: العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2005، غير منشورة، ص 144.

6 – سعد بشاينية: المشاركة في عملية اتخاذ القرارات واتجاهات العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، جوان 1985، غير منشورة.

7 – صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي بمركب المحركات والجرارات بقسنطينة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة قسنطينة، غير منشورة، 2005.

8 – صالح دادوا: التحليل والتنبؤ بإنتاجية العمل باستخدام نموذج الانحدار والارتباط المتعدد: مذكرة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 1994، غير منشورة.

9 – عابد سعيدة وآخرون: نطاق الإشراف الفعال وأنماطه: دراسة ميدانية لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 1999، غير منشورة.

10 – يوسف عنصر: الإشراف في الخط الأول وآثاره على الإنتاج، بحث مقدم لنيل دبلوم الدراسات المعمقة، تخصص علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة، 1983، غير منشورة.

4 – القواميس والمعاجم:

1 – معجم العلوم الاجتماعية – نخبة من الأساتذة –، الهيئة المصرية العامة والعرب المختصين، 1975.

Dictionnaire Encyclopédique Quillet – 2

Larousse de la langue française, Paris-Match, Paris, 1968 — 3

Le petit Larousse Illustré, Paris, 1995 — 4

Larousse Illustré : Paris, 1988, Voire Cadre — 5

### 5 — النصوص والمواثيق الرسمية للجمهورية الجزائرية:

1 — القانون العام للعامل، المعهد الوطني للعمل، الجزائر، 1979.

2 - جبهة التحرير الوطني: مشروع جبهة التحرير الوطني لتحقيق الثورة الديمقراطية الشعبية، طرابلس 1962.

3 - جبهة التحرير الوطني: الميثاق الوطني 1986، بدون نشر.

4 - جبهة التحرير الوطني: الميثاق الوطني، 1976، بدون نشر.

5 - مقررات ميثاق طرابلس.

### 6 — الدوريات والجرائد:

1 — Revue NAQD, N7, 1994

2 — جريدة الخبر، العدد 1704، بتاريخ 04 جويلية 1996

3 — جريدة الخبر، العدد 1508، بتاريخ 23 أكتوبر 1995

## الملاحق

# الملحق الأول

استمارة البحث واستبيان المقابلة

جامعة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة البحث

دور الإطار المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية  
للمؤسسة الصناعية العمومية بالجزائر  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية  
ENMTP بعين اسامرة - قسنطينة  
فرع مركبي المجارف والرافعات، والمضاغط والصافات

إشراف

أ.د. بشاينة سعد

إعداد الطالب:

ذراع عبد الله

أولاً: الأسئلة الخاصة بمحور البيانات الشخصية:

- 1 – السن: ما بين 25 – 30 ( )  
 ما بين 31 – 35 ( )  
 ما بين 36 – 40 ( )  
 ما بين 41 – 45 ( )  
 ما بين 46 – 50 ( )  
 ما بين 51 – 55 ( )  
 55 فأكثر ( )
- 2 – الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
- 3 – التخصص العلمي: اقتصاد وتسيير ( )، علم الاجتماع ( )، علم النفس ( )، علوم تجارية ( )، علوم قانونية ( )، مهندس دولة في الميكانيك ( )، مهندس دولة في الإلكترونيك ( )، أخرى ( ) .
- 4 – المؤهل العلمي: البكالوريا ( )، ليسانس تعليم عالي ( )، ماجستير ( )، مهندس دولة ( )، دبلوم تكوين متخصص ( )، دكتوراه ( ) .
- 5 – الأقدمية في العمل: ما بين 1 – 5 ( )  
 ما بين 6 – 11 ( )  
 ما بين 12 – 17 ( )  
 ما بين 18 – 23 ( )  
 ما بين 24 – 30 ( )  
 ما بين 30 – 35 ( )
- 6 – هل تلقى الإطارات المسيرة تكويناً إضافياً بعد انضمامهم إلى المؤسسة؟  
 نعم ( ) لا ( ) .
- 7 – هل الوصول إلى منصب إطار مسير في المؤسسة، يتم عن طريق؟  
 المؤهل العلمي ( )، الكفاءة الإدارية والتقنية ( )، القرابة ( )، علاقات خاصة ( )، عقود مسبقة ( ) .

ثانياً: الأسئلة الخاصة بمحور مشاركة الإطارات في اتخاذ القرارات  
وحرية المبادرة:

8 – هل تؤدون دوركم فعلا في المؤسسة طبقا لما هو منصوص عليه في القوانين؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

9 – في حالة الإجابة بلا، ما هي الأسباب في ذلك؟

انعدام السلطة الكافية في ممارسة الدور ( )، التهميش ( )، عدم الثقة في كفاءة الإطارات ( ) .

10 – هل تتمتع الإطارات المسيرة بحرية المبادرة في اتخاذ القرارات؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

11 – في حالة الإجابة بلا، ما هي الأسباب في ذلك؟

التهميش ( )، عدم الثقة في كفاءة ومؤهلات الإطارات ( )، استئثار المديرية العامة باتخاذ القرارات دون استشارة الإطارات ( ) .

12 – في رأيك، من يرسم الأهداف الكبرى للمؤسسة؟

المديرية العامة ( )، الإطارات المسيرة ( )، بالتشاور بين الطرفين ( ) .

13 – توجد عدة مراسيم ونصوص ولوائح رسمية تحدد صلاحيات الإطارات، وتشير إلى حريتهم في اتخاذ القرارات، بما يخدم أهداف المؤسسة، هل يتم فعلا تطبيق هذه المراسيم والنصوص؟

نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )

14 – في حالة الإجابة بلا، ما هي الأسباب في ذلك؟

استئثار المديرية العامة بسلطة الإدارة والتسيير ( )، الفوضى وتداخل الصلاحيات ( )، النظرة الازدرائية للقوانين ولدور الإطارات من طرف المديرية العامة ( ) .

15 – هل أن تطبيق سياسة اللامركزية في اتخاذ القرار؟

حقيقة ( ) مجرد شعار ( ) .

16 – في حال وقوع الأخطاء في القرارات المركزية، ماذا تفعل أمامها؟  
تتحفظ عليها وتطبقها ( )، تطبقها ( )، ترفضها ( ) .

### ثالثا: الأسئلة الخاصة بمحور الإشراف:

- 17 – هل تمارسون مهمتكم الإشرافية فعلا داخل المؤسسة؟  
نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )
- 18 – في حال الإجابة بلا، ما هي الأسباب في ذلك؟  
التهميش ( )، الخوف من نجاحكم ( )، عدم الثقة في كفاءتكم ( ) .
- 19 – ما هي صيغة الإشراف التي تفضلونها في حال القيام بدوركم الإشرافي أثناء العمل؟  
صارمة ( )، ديمقراطية ( )، متساهلة ( )
- 20 – في رأيكم، ما هو نمط الإشراف المناسب الذي يحقق الفعالية المرجوة للمؤسسة؟  
الصارم ( )، الديمقراطي ( )، المتساهل ( ) .
- 21 – هل تتمتعون بالسلطة الكافية لتوجيه العمال وتنظيم العمل أثناء قيامكم بدوركم الوظيفي؟  
نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )
- 22 – في حال الإجابة بلا، ما هي الأسباب في ذلك؟  
لا تتمتعون بحرية المبادرة والصلاحيات الكافية ( )، لا تلقون الدعم من قبل المديرية العامة ( )، تعاونون من التهميش ( ) .

### رابعا: الأسئلة الخاصة بمحور العقبات التي تواجه الإطارات المسيرة:

- 23 – ما هي العقبات التي تواجهكم أثناء تأدية دوركم الوظيفي داخل المؤسسة؟  
عدم الاعتراف والتقدير لمجهوداتكم ومؤهلاتكم ( )، تعاونون من التهميش واللامبالاة ( )، عدم تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بصلاحيات دوركم ( )، استئثار المديرية العامة بالتسيير والإدارة واتخاذ القرارات ( ) .

- 24 – في رأيكم، ما الذي يجعل عملكم يتعرض للعجز والقصور؟  
 التكوين الضعيف ( )، المنصب غير المناسب ( )، انخفاض الروح المعنوية ( )، عدم الرضا عن العمل المقدم ( )، التهميش واللامبالاة ( ) .
- 25 – هل تشعر بوجود بعض الضغوطات المختلفة أثناء آداءكم لعملكم؟  
 نعم ( ) لا ( ) أحيانا ( )
- 26 – في حالة الإجابة بنعم، ما نوع هذه الضغوطات؟  
 إدارية ( ) عائلية ( ) نقابية ( )

- 27 – هل تترك عملك في المؤسسة إذا عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى؟  
 نعم ( ) لا ( )
- 28 – في حال الإجابة بنعم، ما هي الأسباب التي تدفعك لذلك؟  
 عدم الرضا عن العمل ( )، المعاناة من التهميش ( )، البحث عن إمكانية أخرى لاستغلال الكفاءة والمؤهلات ( )، لآداء دور في هذه الحياة ( )، لإثبات الكفاءة لمن همشوك ( ) .

#### خامسا: الأسئلة الخاصة بمحور الفعالية الاقتصادية للمؤسسة:

- 29 – هل حققت المؤسسة أهدافها المرجوة؟  
 نعم ( ) لا ( )
- 30 – في حال الإجابة بلا، ما هي الأسباب في ذلك؟  
 ضعف الإنتاج ( )، ضعف تسيير الموارد البشرية ( )، تهميش الإطارات المسيرة ( ) .
- 31 – هل شهدت المؤسسة التي تعملون بها توترات اجتماعية خلال المدة التي تواجدتم بها؟  
 نعم ( ) لا ( )
- 32 – في حالة الإجابة بنعم، ما هي الأسباب؟

سوء التسيير ( )، شروط العمل غير الملائمة ( )، الأجور ( )، تهमيش  
الإطارات الكفاءة ( ) .

سادسا: الأسئلة الخاصة بمحور آفاق الدور المهني للإطارات المسيرة:

33 – في رأيكم، ما هي الصيغة المثلى لمشاركة الإطارات المسيرة في إنجاز  
أهداف المؤسسة؟

منحهم صلاحياتهم كاملة ( )، العضوية في مجلس إدارة المؤسسة ( )، وضع  
قانون أساسي يحدد حقوقهم وواجباتهم كاملة ( )، إسناد مناصب المسؤولية العليا  
إلى ذوي الكفاءات التي تقدر العلم ( ) .

34 – هل تعتقدون أنه من أجل تسيير أحسن، على المؤسسة أن تحدد؟

سياسة عامة للعمال ( ) سياسة عامة للإطارات ( ) .

جامعة منتوري قسنطينة  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استبيان المقابلة

دور الإطار المسيرة في تحقيق الفعالية الاقتصادية  
للمؤسسة الصناعية العمومية بالجزائر  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية  
ENMTP بعين اسامرة - قسنطينة  
فرع مركبي المجارف والرافعات، والمضاغط والصافات

إشراف:  
أ.د. بشاينية سعد

إعداد الطالب:  
ذراع عبد الله

السنة الجامعية: 2007 - 2008

- س1 – هل يمكن أن توضحوا لنا أهم المقاييس والمعايير المعتمدة في تعيين وتوظيف الإطارات المسيرة داخل المؤسسة؟
- س2 – في رأيكم، ما هي أبرز الأسباب التي تقف حائلا دون ممارستكم لدوركم فعليا بالمؤسسة؟
- س3 – هناك حتما العديد من الأسباب التي تحرمكم من حرية المبادرة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، هل تفضلون وتقدوا لنا أهم هذه الأسباب؟
- س4 – جاء في معظم إجابات المبحوثين في استمارات البحث، أن القوانين واللوائح الخاصة بممارسة الإطارات المسيرة دورهم كاملا داخل المؤسسة، لا تطبق، ترى ما هي الدوافع لذلك؟
- س5 – هل تفضلوا وتوضحوا لنا أكثر أهم الأسباب التي تمنعكم من ممارسة دوركم الإشرافي؟
- س6 – ما هو في نظركم نمط الإشراف الأفضل بالنسبة لتحقيق أكبر فعالية ممكنة؟
- س7 – ما هي الأسباب التي تلعب دورا كبيرا في عدم تمتع الإطارات المسيرة بالسلطة الكافية لأداء دورهم التنظيمي والتوجيهي داخل المؤسسة، بما يحقق فعاليتها الاقتصادية المرجوة؟
- س8 – لاشك أن العقبات الكثيرة التي أكدتم على وجودها خلال إجابتكم على أسئلة البحث، أثناء ممارستكم لدوركم المهني قد أعاقت بعض الشيء مساهمتكم في تحقيق أهداف المؤسسة، هل تذكرون لنا أهم هذه العقبات على الإطلاق؟
- س9 – في رأيكم أي الأسباب الرئيسية التي تجعل بعض الإطارات لا يؤدون عملهم بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة؟
- س10 – هل يمكن أن تبرزوا لنا أهم الدوافع التي تقف وراء رغبتكم في تغيير المؤسسة التي تشتغلون بها؟

س11 – هل يمكن أن تذكروا لنا بشيء من التفصيل أهم الأسباب التي تقف وراء فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها؟

س12 – هل يمكن أن نعرف بدقة الأسباب التي أدت إلى حدوث التوترات والنزاعات الاجتماعية التي شهدتها المؤسسة في العديد من المرات؟

س13 – في نظركم، ما هي الصيغة المثلى لمشاركة الإطارات المسيرة في تحقيق أهداف المؤسسة التي يشتغلون بها؟

س14 – هل تفصلون لنا أكثر نظرتكم لاعتماد سياسة عامة للإطارات، بدل سياسة عامة للعمال؟

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEURE ET DE  
LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**UNIVERSITE MENTOURI DE CONSTANTINE**

**FACULTE DE SCIENCES HUMAINES  
ET SCIENCES SOCIALES**

**DEPARTEMENT DE SOCIOLOGIE ET DEMOGRAPHIE**

**RAPPORT DE THESE DE MAGISTER EN SOCIOLOGIE  
DE DEVELOPPEMENT**

## **THEME**

# **LE ROLE DES CADRES DANS L'EFFICACITE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE EN ALGERIE**

**Etude Pratique dans L'entreprise Publique ENMTP- Ain Smara- Constantine**

**Présentée par :  
DRAA ABDELLAH**

**Encadrée par :  
Dr. SAAD BECHAINIA**

**Année Universitaire : 2007-2008**

## **Problématique de l'étude :**

Les développements et changements progressifs qu'a connu l'entreprise industrielle ces dernières années en matière d'objectifs, organisation ou relations entre elles d'une part et avec l'environnement d'autre part, sont accompagnés de l'élément humain qui est le plus important dans la constitution de l'entreprise et la force réelle dans n'importe quelle organisation. Tout succès ou réalisation est dû à cet élément en premier lieu car les individus sont les seuls à définir les objectifs et à élaborer les programmes, politiques et plans comme ils veillent à orienter l'utilisation de tous les moyens matériels et humains pour ce qui est utile pour l'entreprise en général.

L'Algérie, consciente de l'importance de l'élément humain en général et du compétent et habilité en particulier, cherche continuellement à développer les compétences techniques et scientifiques de ses richesses humaines, chargées par la suite de l'administration et la gestion des entreprises industrielles générales et ce, en octroyant une confiance totale aux cadres algériens pour jouer le rôle principal et attendu de leur part en vue d'améliorer l'efficacité économique et sociale des entreprises, et il est fort probable qu'à partir de ce principe, une grande importance a été donnée aux instituts de formation et universités pour élaborer les compétences, développer les connaissances et obtenir les capacités dans le but de la réinvestir, réalisant ainsi des buts professionnels au niveau des entreprises employées, ce qui a permis au système d'éducation et de formation d'atteindre une grande importance en Algérie étant donné qu'elle est habilitée à élaborer, instruire et former ses cadres qui seront chargés de l'encadrement, l'administration et la gestion des entreprises en particulier et l'économie nationale en général.

L'entreprise industrielle algérienne s'est intéressée aux cadres comme facteur principal de son développement et sa continuité car elle s'est rendue compte de leur importance pour ce qu'ils nécessitent de polarisation, choix, désignation, formation et valorisation pour l'administration et l'encadrement dans la réalisation des ambitions, buts et objectifs, ils sont un élément essentiel dans la réalisation des desseins de l'entreprise et l'accomplissement de son efficacité économique et sociale escomptée.

Notre étude est une modeste contribution qui essaye de définir la relation liant le rôle des cadres dirigeants- ils font partie des composantes des ressources humaines- en concrétisant l'efficacité économique souhaitée par l'entreprise industrielle, d'autant plus que les changements, les revirements et les redressements effectués par l'entreprise industrielle depuis les années soixante dix (70) jusqu'aux cinq premières années du nouveau millénaire

avaient pour but principal le développement et la modernisation des méthodes d'administration, gestion et organisation en préparant des cadres compétents et en s'intéressant à leurs situations professionnelles, sociales et culturelles, leur permettant ainsi de prendre connaissance convenablement de leurs missions et leurs responsabilités ainsi que leurs devoirs avec l'espoir d'offrir un soutien suffisant aux entreprises employées pour réaliser ses objectifs économiques et sociaux espérés.

Les questions qu'on se pose sont comme suit :

- a- Quelle est la véritable et efficace contribution des cadres dans la réalisation des objectifs de l'entreprise générale en Algérie, ont-ils le droit d'encadrer et gérer, comme le dicte les lois et les exigences de leur fonction professionnelle ?
- b- Est-ce- que les cadres profitent réellement du droit à l'initiative et de la liberté d'agir ainsi que le pouvoir de prendre des décisions, comme le dicte les décrets réglementaires et théoriques ? en d'autres termes, le véritable rôle des cadres se conforme-t-il aux lois réglementaires ?
- c- Existe-t-il des obstacles face aux cadres dirigeants sur les lieux de leur travail à l'intérieur de l'entreprise industrielle et dans leur vie sociale à l'extérieur, ce qui influe sur leur efficacité professionnelle et fonctionnelle ?
- d- Y a t il un pouvoir particulier dont disposent les cadres à l'intérieur de l'entreprise, quels sont les principaux traits de leur rôle ?

Toutes ces questions axiales ont formé la problématique de l'étude, et pour la traiter, la thèse a été partagée en cinq (05) chapitres fondamentaux :

**Chapitre I :** Titré « **plan de travail et les mesures méthodologiques** », il comporte deux thèmes, le premier traite la problématique de l'étude, son importance et les raisons du choix du sujet ainsi que les objectifs attendus de cet exposé en plus de la définition des notions principales, les études passées, questions de l'étude, les devoirs et leurs indices.

Le deuxième thème a pour sujet la méthode utilisée dans l'étude, échantillon de la recherche et la modalité de son prélèvement ainsi que les instruments de collecte des renseignements dont questionnaire, entrevue, observation, registres et documents.

**Chapitre II :** Titré « **Entreprise industrielle publique : conception, développement et buts et Formation des ressources humaines et des cadres en Algérie** », il est constitué de trois thèmes, le premier relatif à la naissance et aux objectifs de l'entreprise publique, définition de l'entreprise en général et l'entreprise publique en particulier, les circonstances de sa création et son développement ainsi que les buts pour lesquels elle a été constituée.

Le deuxième thème traite le développement et la gestion de l'entreprise publique en Algérie et les problèmes rencontrés, il a aussi abordé le cadre historique pour la conception de l'entreprise industrielle algérienne, puis législatif et idéologique, ensuite les problèmes affrontés au niveau de la gestion notamment, durant les années quatre vingt dix et les redressements exigés au niveau de l'élément humain, particulièrement les cadres.

Le troisième se rapporte aux destinations théoriques dans l'étude des ressources humaines, il a précisément abordé le développement des ressources humaines sur le plan de l'encadrement en parlant de la théorie des relations humaines, celle de la division administrative, bureaucratique et scientifique.. et ensuite le deuxième thème, il s'agit de l'analyse du terme cadre et ses études théoriques, traitant les obstacles rencontrés lors de l'analyse du terme cadre, puis leur formation en Algérie suite à l'indépendance.

**Chapitre III : Titré «Direction et Gestion, et L'efficacité économique : ses indices- sa mesure et le rôle des cadres dans sa concrétisation »**, il traite les deux concepts direction et gestion, et puis les types de son efficacité, notamment l'efficacité économique et sociale, puis les indicateurs du rendement économique de l'entreprise industrielle générale et sa mesure.

**Chapitre IV : Titré « Exposition, analyse et explication des données »**, il a traité les données obtenues lors de l'étude sur le terrain, et avant cela on a abordé les domaines de l'étude géographique, humaine et temporelle avant d'arriver aux résultats élémentaires et généraux obtenus par l'étude sur le terrain pour la comparer ensuite avec les résultats des études précédentes, et enfin la conclusion.

Concernant l'importance de l'étude, elle s'inspire de l'intérêt du sujet et celui des cadres dirigeants, qui sont sensés être la locomotive conduisant toute l'opération productive à l'intérieur de l'entreprise industrielle, à partir de leur compétences, habilitations, diplômes et expériences.

Quant aux buts de l'étude, ils se résument dans deux objectifs, le premier est l'exposition des plus importants points de vue des sociologues et les exposés et études au sujet du rôle des cadres dans la réalisation de l'efficacité économique de l'entreprise industrielle en vue de faire ressortir la grande importance et le rôle principal que joue une catégorie socioprofessionnelle possédant habilitations et capacités précises dans la réalisation des objectifs de l'entreprise industrielle, le deuxième s'agit d'effectuer une étude inquisitoriale sur le terrain relative au rôle des cadres et leur impact dans la concrétisation efficiente des entreprises nationales dans le but de donner des recommandations et suggestions concernant la place

approprié que les cadres doivent occuper à l'intérieur de l'organe de l'entreprise.

### **Hypothèses de l'étude :**

Elles se résument en deux hypothèses principales :

- **Première hypothèse :** Plus les opportunités se présentent pour l'encadrement direct, la liberté d'initiative et le pouvoir de prendre des décisions par le cadre dirigeant, plus il y a participation dans la réalisation efficace de l'économie de l'entreprise.
- **Deuxième hypothèse :** Il existe des obstacles qui freinent le rôle du cadre dirigeant, ce qui influe négativement sur son efficacité à l'intérieur de l'entreprise.

### **Espace de l'étude:**

Il s'étend sur les CPG et CCA de l'ENMTP/ Ain Smara/ Constantine.

Quant à la société de l'étude, elle est constituée seulement de la société des cadres dirigeants au nombre de **76** cadres, dispersés sur les deux complexes industriels, nous avons choisis un échantillon équivalent à **40%** de l'ensemble de la société de recherche, en l'occurrence **30** cadres dirigeants.

### **Méthode de l'étude :**

La nature du sujet impose l'application de la méthode descriptive à côté de la méthode d'analyse du contenu, qui contribue dans la lecture des registres et documents ainsi que l'analyse des réponses des cadres et dirigeants après l'entrevue.

Lors de l'exposé des pourcentages, il a été utilisé le style de d'analyse quantitative et celui de l'analyse qualitative lors de l'analyse et l'explication des données quantitatives.

Les instruments de collecte des données sont au nombre de 04 :

1. **Le questionnaire :** appliqué sur l'ensemble des personnes de l'échantillon de l'étude.
2. **L'entrevue :** elle a été un argument et un complément pour le questionnaire.
3. **L'observation :** qui a été utilisée pendant toutes les étapes de l'étude.
4. **Les registres et documents :** pour obtenir tous les renseignements nécessaires concernant l'objet de l'étude.

### **Résultats de l'étude :**

Cette étude a abouti aux résultats suivants :

1. La première hypothèse a été vérifiée à un pourcentage considérable, vu que l'étude a donné ce qui suit :
- Il existe une insouciance et une marginalisation quant au rôle des cadres dirigeants, absence de pouvoir suffisant pour exercer leurs fonctions

ainsi que le refus d'appliquer les lois et notes d'organisation qui définissent leur rôle intégral au sein de l'entreprise, ce qui a agi négativement sur leur travail et par conséquent sur l'efficacité économique et sociale de l'entreprise.

- L'empêchement des cadres dirigeants de jouer leur rôle d'encadrement et d'orientation comme il se doit à l'intérieur de l'entreprise a influé sur leur moral et leur sentiment de satisfaction professionnelle, ce qui s'est répercuté négativement sur leur travail et par la suite sur la productivité de l'entreprise où ils oeuvrent.
  - Le non contentement des cadres dirigeants du pouvoir de prendre des décisions conformément aux textes et lois définissant leur rôle a engendré un déficit du niveau de leur travail et une non satisfaction professionnelle ainsi qu'une démoralisation, ce qui a mené à l'incapacité de l'entreprise où ils travaillent, de réaliser ses objectifs dont développement et stabilité économique et sociale.
2. La deuxième hypothèse a aussi été vérifiée à un pourcentage élevé, vu que l'étude a abouti à ce qui suit :
- Les cadres dirigeants sous étude souffrent de beaucoup de pressions et obstacles quand ils mènent leur rôle professionnel, ce qui a provoqué démoralisation et non satisfaction professionnelle limitant ainsi leur impact et leur efficacité ainsi que la non réalisation des grands objectifs de l'entreprise pour augmenter la production, réaliser la richesse et assurer la stabilité économique et sociale.
  - L'efficacité économique de l'entreprise ne peut être réalisée si les postes d'encadrement, d'administration, de gestion et d'orientation sont constamment attribués aux cadres ne remplissant pas les conditions d'aptitude et habileté scientifique ainsi que la grande expérience, ceci a été relevé suite aux données de cette étude.

En définitif, on tient à signaler que l'encadreur a suivi ce travail de recherche dans toutes ses étapes et qu'on a suivi de très près tous ses conseils, directives et remarques en vue de faire ressortir le meilleur de cette thèse.