وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل

الموضوع :

الهوية المهنية لإطارات الصناعة

إعداد الطالب:
أهواري زهير

إشراف الأستاذ:
علي مزيغي كمال

السنة الجامعية 2016- 2017

إهداء

أهدي هذا البحث المتواضع راجياً من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح الى روح والدي الطاهرة؛ إلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة وإلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

الى زوجتي وولداي

وإلى إخوتي وأخواتي

كلمة شكر

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى انجاز هذا العمل

الأستاذ كمال علي مزيغي الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام، صاحب الفضل في توجيهنا ومساعدتنا في جميع مراحل إنجاز هذا العمل حيث لم يبخل علينا بإرشاداته و توجيهاته المتواصلة.

كما لا يفوتنا التقدم بجزيل الشكر الى الباحث **Paul Bouffartigue** (مدير بحث في علم اجتماع العمل بمخبر الاقتصاد و علم اجتماع العمل) الذي ساعدنا بتوجيهاته القيمة في انجاز هذا العمل.

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة على الموافقة على قراءة وتقييم هذا العمل لغرض تحسينه.

الزوجة الكريمة التي كانت السند القوي بوقوفها المستمر الى جانبنا، لها منا كل التقدير و العرفان.

ولا أنسي أن نتقدم بجزيل الشكر الى السيد بشير ادري وزملائه في مؤسسة سونلغاز الذين ساعدونا في توزيع وجمع الاستمارات و نشكر كذلك زملائه الذين شاركوا في البحث كمشاركين في عينة البحث.

وأخيراً, نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة في إنجاز هذه الدراسة على أكمل وجه.

الملخص

جاءت هذه الدراسة للبحث في العناصر الأساسية لمشكلة الهوية المهنية لإطارات الصناعة، هذه الأخيرة عرفت تغيرات جذرية نتيجة التحولات التي عرفتها المؤسسة الصناعية على المستوى التنظيمي متأثرة هي الأخرى بالتحولات التي عرفتها البلاد في السنوات الأخيرة. فطرحنا إشكالية فقدان توازن هذه الفئة الاجتماعية ذات الأهمية البالغة في تصور العمل ووضع الخطط والاستراتيجيات وتجسيد الأهداف في الميدان، ولكن فقدان توازن هذه الفئة لا يعني تلاشيها كمجموعة بعينها، لهذا افترضنا أنها تعمل باستمرار على التكيف مع المستجدات وتعمل دائما على بناء هويتها المهنية لكون الهوية هي بناء مستمر، والعناصر الأساسية التي تدخل في بنائها هي المسار المهني السابق لكل إطار الى جانب نوعية العلاقات الاجتماعية التي يربطها بالزملاء من كل المستويات. فبعد الدراسة الميدانية توصلنا الى استنتاج ان لهذين العاملين دور جوهري في بناء الهوية المهنية، وبالتالي لهما تأثير كبير على تصور الإطار لمستقبله المهني وعلى شعوره بالانتماء الى مجموعة مميزة، حيث أن العوامل السوسيو–ديموغرافية كالسن والجنس والمسار الدراسي؛ كالتخصص والمستوى الدراسي، والتجربة المهنية والأصول الاجتماعية والتعرض لمرحلة بطالة لمدة طويلة تؤثر على نوعية الهوية المهنية التي يبنيها كل إطار والتصور الذي يتشكل عنده فيما يخص مستقبله المهني. وأن نوعية العلاقات مع الزملاء والرؤساء وطبيعة العمل الذي يقوم به الاطار والظروف الاجتماعية التي يمارس فيها عمله وتمثيلاته الخاصة بالقيم السائدة في المؤسسة تساهم في بناء الهوية المهنية وتؤثر على الشعور بالانتماء الى مجموعة موحدة.

Résumé

Cette étude a pour but d'étudier les principaux éléments qui rentrent dans la construction de l'identité professionnelle des cadres de l'industrie. Ces derniers ont connu des transformations structurelles dû aux changements qu'à connu l'entreprise comme conséquences des transformations que le pays a traversé ces dernières années. Nous avançons la thèse de la déstabilisation du groupe sociale des cadres qui a une importance capitale dans la conception du travail, l'élaboration des plans et des stratégies ainsi que la concrétisation des objectifs sur le terrain. Mais la déstabilisation de cette catégorie sociale ne signifie pas sa disparition. Pour cela, nous avons émis l'hypothèse que l'identité professionnelle du groupe sociale des cadres est en construction permanente. Les principaux éléments qui rentrent dans la construction de l'identité professionnelle sont la trajectoire professionnelle de chaque cadre ainsi que la qualité des relations sociales qu'il tisse avec ses collègues des différents niveaux hiérarchiques. Après l'enquête du terrain, nous sommes parvenus de conclure que les deux facteurs suscités jouent un rôle déterminant dans la construction de l'identité professionnelle, par conséquent ils influent sur la conception du cadre, de son avenir professionnel et sur son sentiment d'appartenance à un groupe distinct. Par ailleurs, les facteurs sociodémographiques comme le genre et l'âge, la trajectoire scolaire : la discipline de formation et le niveau du diplôme, l'expérience professionnelle, les origines sociales, vivre une expérience de chômage de longue durée déterminent le type de l'identité que chaque cadre construit, par conséquent, sa conception de son avenir professionnel. Le type de relation qu'un cadre entretien avec ses pairs et ses responsables, la nature de travail, les conditions sociales de l'exercice du travail, ses représentations sociales des valeurs dominantes au sein de l'entreprise influent sur le sentiment de l'appartenance à un groupe social.

قائمة الجداول

الجدول رقم 01: مسارات الهوية.....157

الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة المسحوبة حسب العناقيد.....191

الجدول رقم 03: توزيع افراد العينة حسب الجنس 191

الجدول رقم 04: نبين من خلاله توزيع افراد العينة حسب فئات العمر.....192

الجدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....192

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.....193

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب فئات تاريخ التوظيف.....193

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب المناصب التي يشغلونها.....194

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب المديرية أو مكان العمل.....194

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب مهنة الأب.....195

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب مهنة الأم.....195

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب المناصب الأولى التي شغلوها خلال مسارهم المهني.....196

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب أول منصب شغلوه في المؤسسة محل الدراسة.....197

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عملهم في المؤسسة.....197

الجدول رقم 15: علاقة الجنس بالشهادة المتحصل عليه.....200

الجدول رقم 16: العلاقة بين الجنس وفترة البطالة بعد الحصول على الشهادة.....202

الجدول رقم 17: العلاقة بين السن وفترة البطالة بعد الحصول على الشهادة.....203

الجدول رقم 18: العلاقة بين الشهادة والمرور بفترة بطالة بعد الحصول على الشهادة.....204

الجدول رقم 19: العلاقة بين تاريخ التوظيف والمرور بفترة بطالة بعد الحصول على الشهادة.....205

الجدول رقم 20: العلاقة بين الشهادة ومدة فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة.....206

الجدول رقم 21: العلاقة بين السن والبطالة قبل التعيين في المؤسسة.....207

الجدول رقم 22: العلاقة بين الشهادة والبطالة قبل التعيين في المؤسسة.....208

الجدول رقم 23: العلاقة بين السن ومدة مرحلة البطالة قبل التوظيف في المؤسسة الحالية.....209

الجدول رقم 24: العلاقة بين السن وتأثير البطالة على المعارف.....211

الجدول رقم 25: العلاقة بين تاريخ التوظيف وتأثير البطالة على المعارف.....212

الجدول رقم 26: العلاقة بين الجنس وأسباب تغيير المؤسسات.....213

الجدول رقم 27: العلاقة بين الشهادة وأسباب تغيير المؤسسات.....214

الجدول رقم 28: العلاقة بين مهنة الأب وأسباب تغيير المؤسسات.....215

الجدول رقم 29: العلاقة بين الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة وتطابق الشهادة بالفئة المهنية.....216

الجدول رقم 30: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة وتطابق الشهادة بالفئة المهنية.....217

الجدول رقم 31: العلاقة بين أول منصب في المؤسسة وتقييم تنظيم العمل في المؤسسة.....218

الجدول رقم 32: العلاقة بين أول منصب في المؤسسة ومعرفة انتظارات المسؤول.....219

الجدول رقم 33: العلاقة بين الجنس والمنصب الحالي.....220

الجدول رقم 34: العلاقة بين تاريخ التوظيف والمنصب الحالي.....221

الجدول رقم 35: العلاقة بين الشهادة وطبيعة العمل.....222

الجدول رقم 36: العلاقة بين تاريخ التوظيف وأول منصب في المؤسسة.....223

الجدول رقم 37: العلاقة بين السن والتأثير على مسار المعاونين.....225

الجدول رقم 38: العلاقة بين الشهادة والتأثير على مسار المعاونين.....226

الجدول رقم 39: العلاقة بين اكتساب القدرات والتحكم في سيرورة العمل.....227

الجدول رقم 40: العلاقة بين اكتساب القدرات وجلب اضافة في العمل.....228

الجدول رقم 41: العلاقة بين السن وتقييم معايير تحديد الأجر.....229

الجدول رقم 42: العلاقة بين تاريخ التوظيف وتقييم معايير تحديد الأجر.....230

الجدول رقم 43: العلاقة بين طبيعة العمل وتقييم معايير تحديد الأجر.....232

الجدول رقم 44: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة وتقييم معايير تحديد الأجر.....233

الجدول رقم 45: العلاقة بين السن والمؤهلات المطلوبة في المؤسسة.....234

الجدول رقم 46: العلاقة بين تاريخ التوظيف والمؤهلات المطلوبة في المؤسسة.....236

الجدول رقم 47: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة واكتساب القدرات.....237

الجدول رقم 48: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف واكتساب القدرات.....238

الجدول رقم 49: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف وتقييم معايير الترقية.....239

الجدول رقم 50: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة وتقييم معايير الترقية.....241

الجدول رقم 51: العلاقة بين أول منصب عمل وتقييم معايير الترقية.....242

الجدول رقم 52: العلاقة بين المنصب الحالي ومعارضة معايير الترقية.....244

الجدول رقم 53: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف ومعارضة معايير الترقية.....245

الجدول رقم 54: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف وكيفية التعبير عن الولاء.....246

الجدول رقم 55: العلاقة بين المنصب الحالي وكيفية التعبير عن الولاء.....247

الجدول رقم 56: العلاقة بين مدة فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة وانتظارات المؤسسة.....249

الجدول رقم 57: العلاقة بين فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة والرضا بالمسار المهني.....251

الجدول رقم 58: العلاقة بين تاريخ التوظيف والاستفادة من التكوين خارج المؤسسة.....252

الجدول رقم 59: العلاقة بين اكتساب القدرات وجلب اضافة في العمل.....253

الجدول رقم 60: العلاقة بين المنصب الحالي والوظيفة المفضلة.....254

الجدول رقم 61: العلاقة بين تاريخ التوظيف والوظيفة المفضلة.....256

الجدول رقم 62: العلاقة بين العمل قبل التعيين في المؤسسة الحالية والوظيفة المفضلة.....257

الجدول رقم 63: العلاقة بين السن وتثمين مكتسبات التجربة والتكوين.....258

الجدول رقم 64: العلاقة بين المنصب الحالي وتثمين مكتسبات التجربة والتكوين.....260

الجدول رقم 65: العلاقة بين اكتساب القدرات وتثمين مكتسبات التجربة والتكوين.....261

الجدول رقم 66: العلاقة بين تاريخ التوظيف وشكل المكافئة المحبذ.....263

الجدول رقم 67: العلاقة بين الجنس والرضا بالمسار المهني.....264

الجدول رقم 68: العلاقة بين مهنة الأب والرضا بالمسار المهني.....265

الجدول رقم 69: العلاقة بين تاريخ التوظيف والرضا بالمسار المهني.....267

الجدول رقم 70: العلاقة بين العمل قبل التعيين في المؤسسة والرضا بالمسار المهني.....268

الجدول رقم 71: العلاقة بين البطالة قبل التوظيف والرضا بالمسار المهني.....269

الجدول رقم 72: العلاقة بين فترة البطالة قبل التوظيف والرضا بالمسار المهني.....271

الجدول رقم 73: العلاقة بين الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة والرضا بالمسار المهني.....272

الجدول رقم 74: العلاقة بين تاريخ التوظيف والرغبة في تغيير المؤسسة.....273

الجدول رقم 75: العلاقة بين السن والرغبة في تغيير المؤسسة.....274

الجدول رقم 76: العلاقة بين المنصب الحالي والرغبة في تغيير المؤسسة.....276

الجدول رقم 77: العلاقة بين عدد مرات تغيير المناصب والرغبة في تغيير المؤسسة.....277

الجدول رقم 78: العلاقة بين اكتساب القدرات والرغبة في تغيير المؤسسة.....278

الجدول رقم 79: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف والرغبة في تغيير المؤسسة.....280

الجدول رقم 80: العلاقة بين تاريخ التوظيف وطبيعة العلاقة مع المسؤول.....287

الجدول رقم 81: العلاقة بين طبيعة العمل وطبيعة العلاقة مع المسؤول.....289

الجدول رقم 82: العلاقة بين السن والنزاع مع المسؤولين.....290

الجدول رقم 83: العلاقة بين تاريخ التوظيف والنزاع مع المسؤولين.....291

الجدول رقم 84: العلاقة بين المنصب الحالي والنزاع مع المسؤولين.....293

الجدول رقم 85: العلاقة بين العمل قبل التعيين في المؤسسة والنزاع مع المسؤولين.....294

الجدول رقم 86: العلاقة بين السن وربط اتصالات مع الزملاء.....295

الجدول رقم 87: العلاقة بين الشهادة وربط اتصالات مع الزملاء.....296

الجدول رقم 88: العلاقة بين المنصب الحالي وربط اتصالات مع الزملاء.....297

الجدول رقم 89: العلاقة بين السن والنزاع مع الزملاء حول العمل.....298

الجدول رقم 90: العلاقة بين تاريخ التوظيف والنزاع مع الزملاء حول العمل.....299

الجدول رقم 91: العلاقة بين فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة والنزاع مع الزملاء حول العمل.....301

الجدول رقم 92: العلاقة بين العمل قبل التعيين في المؤسسة والنزاع مع الزملاء حول العمل.....302

الجدول رقم 93: العلاقة بين طبيعة العمل والنزاع مع الزملاء حول العمل.....303

الجدول رقم 94: العلاقة بين التأثير على مسار المعاونين والنزاع مع الزملاء حول العمل.....305

الجدول رقم 95: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة والنزاع مع الزملاء حول العمل.....306

الجدول رقم 96: العلاقة بين الجنس والنزاع مع الزملاء حول العمل.....306

الجدول رقم 97: العلاقة بين الجنس ووصف العمل.....308

الجدول رقم 98: العلاقة بين الجنس والتماس التدخل في الوضعيات المهنية المعقدة.....309

الجدول رقم 99: العلاقة بين المنصب الحالي والتماس التدخل في الوضعيات المهنية المعقدة.....310

الجدول رقم 100: العلاقة بين الجنس ومقياس الولاء للمؤسسة.....311

الجدول رقم 101: العلاقة بين الشهادة ومقياس الولاء للمؤسسة.....313

الجدول رقم 102: العلاقة بين العمل قبل التعيين في المؤسسة ومقياس الولاء للمؤسسة.....314

الجدول رقم 103: العلاقة بين تاريخ التوظيف وتقييم سلطة المسؤولين.....315

الجدول رقم 104: العلاقة بين طبيعة العمل وتقييم سلطة المسؤولين.....317

الجدول رقم 105: العلاقة بين طبيعة المهام وتقييم سلطة المسؤولين.....318

الجدول رقم 106: العلاقة بين تاريخ التوظيف وتقييم متطلبات المسؤولين.....319

الجدول رقم 107: العلاقة بين طبيعة العمل وتقييم متطلبات المسؤولين.....321

الجدول رقم 108: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف وتقييم متطلبات المسؤولين.....322

الجدول رقم 109: العلاقة بين السن والضغوط الممارسة من طرف المسؤولين.....323

الجدول رقم 110: العلاقة بين العمل قبل التعيين في المؤسسة والضغوط الممارسة من طرف المسؤولين.....324

الجدول رقم 111: العلاقة بين الجنس والمبادئ المحترمة في المؤسسة.....326

الجدول رقم 112: العلاقة بين السن والمبادئ المحترمة في المؤسسة.....327

الجدول رقم 113: العلاقة بين أول منصب في المؤسسة والمبادئ المحترمة في المؤسسة.....329

الجدول رقم 114: العلاقة بين طبيعة العمل والمبادئ المحترمة في المؤسسة.....330

الجدول رقم 115: العلاقة بين تاريخ التوظيف والمبادئ المحترمة في المؤسسة.....332

الجدول رقم 116: العلاقة بين المنصب الحالي والمبادئ المحترمة في المؤسسة.....334

الجدول رقم 117: العلاقة بين المنصب الحالي والجو الاجتماعي في العمل.....335

الجدول رقم 118: العلاقة بين السن والجو الاجتماعي في العمل.....337

الجدول رقم 119: العلاقة بين الشهادة والجو الاجتماعي في العمل.....339

الجدول رقم 120: العلاقة بين تاريخ التوظيف والجو الاجتماعي في العمل.....340

الجدول رقم 121: العلاقة بين تاريخ التوظيف والود في محيط العمل.....342

الجدول رقم 122: العلاقة بين الجنس والود في محيط العمل.....343

الجدول رقم 123: العلاقة بين السن والود في محيط العمل.....344

الجدول رقم 124: العلاقة بين المنصب الحالي والود في محيط العمل.....346

الجدول رقم 125: العلاقة بين الجنس وتنظيم العمل في المؤسسة.....352

الجدول رقم 126: العلاقة بين المنصب الحالي وتنظيم العمل في المؤسسة.....354

الجدول رقم 127: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة وتنظيم العمل في المؤسسة.....355

الجدول رقم 128: العلاقة بين المهام وتنظيم العمل في المؤسسة.....357

الجدول رقم 129: العلاقة بين الشهادة وانتظارات المؤسسة.....358

الجدول رقم 130: العلاقة بين طبيعة العمل وانتظارات المؤسسة.....360

الجدول رقم 131: العلاقة بين السن ومعايير الكفاءة بالنسبة للأجراء.....362

الجدول رقم 132: العلاقة بين المنصب الحالي ومعايير الكفاءة بالنسبة للأجراء.....364

الجدول رقم 133: العلاقة بين طبيعة العمل ومعايير الكفاءة بالنسبة للأجراء.....366

الجدول رقم 134: العلاقة بين أول منصب في المؤسسة والميزة الشخصية المهمة لدى المؤسسة.....368

الجدول رقم 135: العلاقة بين البطالة قبل التوظيف والميزة الشخصية المهمة لدى المؤسسة.....370

الجدول رقم 136: العلاقة بين طبيعة العمل والمؤهلات المطلوبة من المؤسسة.....371

الجدول رقم 137: العلاقة بين طبيعة العمل وتطابق الشهادة بالفئة المهنية.....373

الجدول رقم 138: العلاقة بين الجنس وتحديد الأهداف.....375

الجدول رقم 139: العلاقة بين السن وتحديد الأهداف.....376

الجدول رقم 140: العلاقة بين المنصب الحالي وتحديد الأهداف.....377

الجدول رقم 141: العلاقة بين المنصب الحالي والتحكم في سيرورة العمل.....379

الجدول رقم 142: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف والتحكم في سيرورة العمل.....380

الجدول رقم 143: العلاقة بين طبيعة العمل والتحكم في سيرورة العمل.....381

الجدول رقم 144: علاقة الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة والتحكم في سيرورة العمل.....382

الجدول رقم 145: علاقة الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة ومعرفة انتظارات المسؤول.....383

الجدول رقم 146: علاقة أثر البطالة على المعارف وأثر الإطار على العمل.....384

الجدول رقم 147: العلاقة بين الشهادة ووصف العمل.....385
الجدول رقم 148: العلاقة بين السن والعمل تحت الضغط.....387
الجدول رقم 149: العلاقة بين تاريخ التوظيف والعمل تحت الضغط.....388
الجدول رقم 150: العلاقة بين المنصب الحالي والعمل تحت الضغط.....389
الجدول رقم 151: العلاقة بين السن وأنواع الضغط.....391
الجدول رقم 152: العلاقة بين الشهادة وأنواع الضغط.....392
الجدول رقم 153: العلاقة بين تاريخ التوظيف وأنواع الضغط.....393
الجدول رقم 154: العلاقة بين الشهادة وآجال الانجاز.....394
الجدول رقم 155: العلاقة بين المنصب الحالي وآجال الانجاز.....395
الجدول رقم 156: العلاقة بين المهام والضغوط الممارسة من طرف المسؤولين.....396
الجدول رقم 157: العلاقة بين الجنس وامتداد يوم العمل إلى المنزل.....397
الجدول رقم 158: العلاقة بين السن وامتداد يوم العمل إلى المنزل.....399
الجدول رقم 159: العلاقة بين المنصب الحالي وامتداد يوم العمل إلى المنزل.....400
الجدول رقم 160: العلاقة بين السن وإيجاد متعة في العمل.....401
الجدول رقم 161: العلاقة بين تاريخ التوظيف وإيجاد متعة في العمل.....403
الجدول رقم 162: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف وإيجاد متعة في العمل.....404
الجدول رقم 163: العلاقة بين الشهادة وما يمنحه العمل.....405
الجدول رقم 164: العلاقة بين تاريخ التوظيف وما يمنحه العمل.....407
الجدول رقم 165: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة وما يمنحه العمل.....409
الجدول رقم 166: العلاقة بين السن والرضا بالمسار المهني.....410
الجدول رقم 167: العلاقة بين أول منصب في المؤسسة والرضا بالمسار المهني.....412

الجدول رقم 168: العلاقة بين مكان العمل والرضا بالمسار المهني.....413

الجدول رقم 170: العلاقة بين المهام والرضا بالمسار المهني.....414

الفهرس

المقدمة..... 1
الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث 7
تمهيد.....7
1. أسباب اختيار موضوع البحث 7
2. الهدف من البحث.....8
3. الإشكالية.....8
4. الفرضيات..... 13
5. تحديد المفاهيم والمصطلحات 14
6. المنهج والتقنيات..... 32
7. صعوبات البحث..... 35
خلاصة 35
الفصل الثاني: تطور الإطارات الجزائرية عبر مختلف المراحل التاريخية 37
تمهيد.....37
المبحث الأول: مرحلة ظهور ونمو فئة الإطارات في المؤسسات العمومية..... 37
1. المرحلة ما قبل الاستقلال..... 37
2. المرحلة الممتدة من الاستقلال إلى سنة 1966 40
3. المرحلة الممتدة من سنة 1965 إلى سنة 1970..... 45
4. مرحلة السبعينات..... 49
5. الفترة الممتدة بين 1978 و 1986 57
المبحث الثاني: مرحلة تحول الاقتصاد الجزائري وتدهور مكانة الإطارات في المؤسسات العمومية 63
1. مرحلة 1986- 1990..... 63
2. مرحلة 1990- 2000..... 68
3. مرحلة 2000- 2015.....79
خلاصة.....87
الفصل الثالث: ظهور ونمو المجموعة الاجتماعية للإطارات.....90
تمهيد..... 90
المبحث الاول: عوامل بروز فئة الاطارات 90
1. ظهور وظيفة التأطير..... 90

2. بروز مجموعة الإطارات..... 92
3. مراحل الدراسة السوسيولوجية للإطارات..... 96
4. إعادة تنظيم المؤسسة..... 97
المبحث الثاني: اثار التغيرات التنظيمية على فئة الاطارات..... 100
1. تحول المجوعة الاجتماعية للإطارات..... 100
2. فقدان السلطة..... 104
3. ظهور قطب الخبرة..... 105
4. ارتفاع مستوى الضغوط..... 106
5. فردانية الأجر..... 110
6. البطالة..... 111
خلاصة..... 113
الفصل الرابع: أهم خصائص فئة الإطارات..... 115
تمهيد 115
المبحث الأول: علاقة الإطارات بالنوع الاجتماعي وبالوقت..... 115
1. تأنيث المجموعة الاجتماعية للإطارات..... 115
2. التمييز الجنسي..... 117
3. الصورة النمطية..... 120
4. السقف الزجاجي..... 121
5. الصعاب والعقبات..... 122
6. إستراتيجيات النساء الإطارات 124
7. آفاق النساء الإطارات 127
المبحث الثاني: علاقة الإطارات بالوقت..... 128
1. العمل دون احتساب الوقت..... 128
2. اندماج الإطارات في المؤسسة..... 129
3. التنظيم الجديد لعمل الإطارات..... 131
4. قياس وقت عمل الإطارات..... 132
5. التوفيق بين الحياة المهنية والحياة العائلية..... 134
6. دور التكنولوجيات الجديدة في تداخل الحياة المهنية مع الحياة الشخصية..... 135
المبحث الثالث: العناصر المميزة لفئة الاطارات (الثقة والمسار المهني) 136
1. الإطارات «كأجراء الثقة» 136

2. مرحلة النمو 140
3. تصدع نموذج الثقة 140
4. نقد مفهوم "أجرية الثقة" 141
5. المسار المهني 141
خلاصة 148
الفصل الخامس: بناء الهوية 149
تمهيد 149
المبحث الأول: التنشئة الاجتماعية 149
1. المفهوم 149
2. التّنشئة المهنية 154
3. النّموذج المؤسّس على الانتماء المهني 154
4. النّموذج المؤسّس على مواقف وسلوكيات الفاعلين 156
5. البناء الاجتماعي للهوية المهنية 158
6. التنشئة المهنية 159
المبحث الثاني: الهوية 161
1. الهوية الشّخصية الهوية الاجتماعية 162
2. الهوية المهنية 167
خلاصة 178
الفصل السادس: التعريف بميدان ومجتمع البحث 181
تمهيد 181
المبحث الأول: مراحل تطور مؤسسة الكهرباء والغاز SONELGAZ 181
1. شركة كهرباء وغاز الجزائر 7 :194(EGA) 181
2. نشأة مؤسسة سونلغاز: 1969 182
3. إعادة هيكلة سونلغاز: 1983 182
4. النظام الجديد لسونلغاز: 1991 183
5. سونلغاز (EPIC 1995) 183
6. سونلغاز كشركة ذات أسهم 2002 184
7. سونلغاز 2004 – 2010 185
المبحث الثاني: سياسة تسيير الموارد البشرية 185
1. التوظيف 185

2. المكافأة..... 186
3. التكوين 186
4. التطور المهني..... 188
5. تقديم مؤسسة SDE..... 189
المبحث الثالث: عينة البحث ومميزاتها..... 190
1. العينة..... 190
خلاصة..... 198
الفصل السابع: دور المسار الاجتماعي والدراسي والمهني السابق في التصور المهني المستقبلي للإطارات..... 200
تمهيد..... 200
المبحث الأول: الخصائص السوسيو- ديمغرافية والمهنية للإطارات..... 200
المبحث الثاني: الوضعية السوسيو-مهنية الحالية للإطارات..... 216
المبحث الثالث: أثر المسار السوسيو-مهني السابق على تقييم المعايير المستعملة تسيير الإطارات بالمؤسسة 229
المبحث الرابع: أثر المسار السوسيو-مهني على تصور السار المهني المستقبلي..... 254
خلاصة..... 281
الفصل الثامن: أثر العلاقات المهنية على بناء الهوية و الشعور بالانتماء..... 287
تمهيد..... 287
المبحث الأول: طبيعة العلاقات المهنية التي تربط الإطارات مع المسؤولين والزملاء..... 287
المبحث الثاني: تقييم علاقات السلطة..... 308
المبحث الثالث: المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة..... 326
خلاصة..... 347
الفصل التاسع: أثر تنظيم العمل على تقلص دور الإطار في المؤسسة..... 352
تمهيد..... 352
المبحث الأول: تنظيم العمل..... 352
المبحث الثالث: ظروف عمل الإطارات..... 387
خلاصة..... 415
الاستنتاج العام..... 420
الخاتمة..... 428

قائمة المراجع..... 430
الملاحق..... 443

المقدمة

تعتمد المؤسسات الصناعية في تحقيق أهدافها التنظيمية المتمثلة في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين نوعية الخدمات التي تقدمها، وفي البحث عن الاستحواذ على حيز معتبر في سوق الخيرات والخدمات على مواردها البشرية بصفة عامة وعلى فئة الإطارات بوجه الخصوص لما لها من دور في خلق الخيرات والقدرة على إبداع المناهج الناجعة وتعبئة وتأطير الأفراد، وكذا ابتكار منتجات جديدة وتطوير نوعية الخدمات.

وتعتبر الإطارات فئة غير منسجمة حيث أنها متعددة الأدوار والمهن وتنتمي إلى مستويات مختلفة في التسلسلية الهرمية وتنشط في قطاعات متفرقة، رغم أن حدودها غير واضحة المعالم إلا أن وظيفتها تعتبر عملية معقدة بأبعادها المتشعبة وبمتطلباتها المعرفية المتغيرة. وتختلف نشطات الإطارات من مؤسسة إلى أخرى حسب أهمية هذه الأخيرة وأهمية القطاع المهني الذي ينشطون فيه، وتتمثل في تنظيم العمل والمتابعة التقنية، تسيير الموارد البشرية والمالية، إلى جانب البحث المتواصل عن الحلول المتعلقة بنشاط المؤسسة.

تعتبر فئة الإطارات العاملة في قطاع الصناعة من أكثر الفئات التي تأثرت بالتحولات السياسية، والاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها الجزائر في نهاية القرن الماضي، حيث أدى بها التوجه الاقتصادي المتبنى من السلطات السياسية في البلاد إلى تغيير عميق وجذري في تحديد الأهداف التنظيمية للمؤسسة الصناعية، فمن المؤسسة الاشتراكية التي كان دورها هو توفير منتوج أو خدمة معينة للمواطنين وخلق مناصب شغل للقضاء على البطالة، في ظل تسيير لا يبحث عن تحقيق الربح، إلى مؤسسة ذات استقلالية في التسيير تواجه متطلبات السوق الحرة المفتوحة على المنافسة الداخلية والخارجية، حيث أصبح الربح هو المحرك الرئيسي.

وكان لهذه التحولات على الهوية المهنية للإطارات انعكاسات وأثر كبير على مكونات الفئة الاجتماعية للإطارات ومستوياتها التعليمية ومميزاتها ومحتوى عملها وظروف عملها وامتيازاتها، حيث ارتفع عدد النساء المنتسبات إلى هذه الفئة بفضل ارتفاع عدد المتخرجين بالشهادات العلمية العليا الذين دخلوا إلى هذه الفئة، وهذا من جراء نمو نسبة الفتيات ذات الشهادات الجامعية، وبالتالي انخفاض نسبة الإطارات العصاميين الذين كانوا يشغلون مناصب الإطارات بمستويات دراسية دنيا، والذين استفادوا من ترقيات مهنية من المناصب السفلى. إضافة إلى هذا عرفت فئة الإطارات في

السنوات الأخيرة انشقاقا داخليا سمح ببروز فئة الخبراء التقنيين، الذين يرتبط نشاطهم بالتحكم في عمليات تقنية عالية التعقيد وبالابتعاد عن المسؤوليات الهرمية. إلى جانب الشرخ الذي عرفته فئة الإطارات الصناعية بين الإطارات المتوسطة والإطارات المسيرة، حيث أصبحت هذه الأخيرة تتمتع بامتيازات تنظيمية واجتماعية واقتصادية كبيرة، كالسلطة والقدرة على اتخاذ القرارات وأجر مرتفع نسبيا يسمح بمستوى عال من الاستهلاك ومكانة اجتماعية مرموقة، في حين تدهورت مكانة الإطارات الوسطى بفقدانها للكثير من الامتيازات، مثل الاستقلالية في اتخاذ القرار إضافة إلى تدهور قوتهم الشرائية. دون أن ننسى التغيرات التي طرأت على دورهم الاجتماعي، حيث تحول من مهمة تطوير المجتمع وإدخال العصرنة عليه من خلال زرع السلوكات العقلانية والعصرية إلى دور تنفيذ الاستراتيجيات والمهام المحددة لهم من رؤسائهم، من خلال تغيّبهم على المستوى المجتمعي.

ولكن رغم الدور الفعال المنوط بفئة الإطارات والمنتظر منها أن تلعبه للمساهمة في تحقيق التوازن والسير الحسن للمؤسسة ونموها، إلا أنها تعيش في السنوات الأخيرة نوع من عدم الاستقرار في الحاضر وعدم وضوح الرؤية بالنسبة للمستقبل بسبب التحولات التي طرأت عليها، حيث اختفت بعض الخصائص التي صنعت منها فئة موحدة وميزتها عن الفئات الأخرى، وهو الشيء الذي آثار اهتمامنا بهذا الموضوع.

فأهمية البحث حول موضوع إطارات الصناعة تظهر من خلال موقع هذه المجموعة الاجتماعية في البناء الاجتماعي للمؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة، والدور الذي تقوم به والمنتظر منها في ضوء التحولات التي عرفتها الجزائر في السنوات الأخيرة.

ولقد تباينت آراء علماء الاجتماع المهتمين بدراسة الإطارات بين من يرى أن المجموعة الاجتماعية للإطارات فقدت استقرارها في السنوات الأخيرة، ولم تعد تشكل تلك المجموعة الاجتماعية الموحدة والتي يتقاسم أعضائها الإحساس بالانتماء إلى فئة واحدة رغم عدم تجانسهم كما كانت في سابق عهدها، فأصبحت تعيش أزمة هوية بسبب انحلال الصورة التقليدية للإطار الذي كان يقايض فيه العمل بالتفان دون احتساب الوقت والولاء للمؤسسة مقابل ضمان الشغل ووعد بالمسار المهني، فأصبح الإطار معرض للبطالة مثل باقي أجراء الفئات الأخرى، أضف إلى ذلك تقليص المستويات الهرمية قرّب الإطار كثيرا من معاونيه من حيث نوعية العمل ومن حيث الأجر.

كما تطورت علاقات العمل نحو الرشاد الاقتصادي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، فأحدثت شرخا بين الإطارات العليا المستفيدين من امتيازات كثيرة والإطارات الأخرى الذين تقلص دورهم ليقتصر على تنفيذ الأوامر وتجسيد استراتيجيات مسؤوليهم على أرض الواقع والتحول من التمتع بالمكانة المرموقة والشغل المضمون والعمل في ظروف مواتية رغم اعتبارهم كعمال في المؤسسات العمومية إلى العمل في مواقع مشابهة بمناصب التنفيذ في مكانة متدهورة وبأجر ضعيف والتعرض إلى التهميش الذي نال أغلبيتهم. وبين من يرى أن فئة الإطارات ظلت منسجمة ومتلاحمة رغم الظروف التي مرت بها في السنوات الأخيرة ورفض فكرة تلاشي الحدود بين الإطارات والأجراء الآخرين، وما دعّم هذا الطرح هو ترصّيص الإطارات لانسجامها بفضل توظيف ذوي الشهادات العليا الذين حلوا مكان العصاميين الذين وصلوا إلى هذه الفئة عن طريق الترقية في وقت سابق. وذهب البعض الأخر إلى اعتبار الإثارة في العمل والاستمتاع برفع التحديات من المميزات غير التقليدية التي أضحت تميز الإطارات عن الفئات الأخرى وهو الأمر الملاحظ في بعض المؤسسات المختلطة التي سمحت للإطارات بأكثر مشاركة وبالحصول على أجور مرتفعة.

أما طرحنا الذي ينطلق من فكرة عدم الاستقرار الذي انتاب مجموعة الإطارات، وبالتالي ضياعهم لهويتهم في المؤسسات الوطنية التي عرفت تغيرات بنيوية وهيكلية عميقة في السنوات الأخيرة، يهدف من خلال إجراء دراسة حول الهوية المهنية لإطارات الصناعة إلى تفسير كيفية بناء إطارات الصناعة في الجزائر لهويتهم المهنية، من خلال اعتمادنا على الطرح القائل بوجود مجموعة اجتماعية متماسكة تتكيف مع التغيرات وتبحث عن السبل الكفيلة لبناء هوية مهنية مميزة في إطار التغيرات المستمرة.

وقصد الإجابة على التساؤل؛ كيف يتم بناء الهوية المهنية لفئة الإطارات التي تشتغل في القطاع العمومي للصناعة في ظل التغيرات البنيوية التي يعرفها تنظيم عملهم؟ اقترحنا الفرضيات التالية:

يلعب المسار المهني للإطار دورا أساسيا في بناء هويته المهنية وعلى أساسها يتم تحديد تصوره المهني المستقبلي.

تساهم العلاقات المهنية (العلاقة مع العمل والنظراء والمسؤولين) في بناء هوية الإطار وتصوره فيما يخص الشعور بالانتماء إلى فئة اجتماعية منسجمة ومميزة.

يعيش الإطار أزمة هوية نتيجة تقلص دوره في المؤسسة إلى انجاز المهام التقنية المحددة مسبقا بسبب نوعية تسيير الموارد البشرية وتنظيم العمل المتبنيين.

وللتحقق من هذه الفرضيات أجرينا بحثا ميدانيا كميا باستعمال الاستمارة كأداة لجمع المعلومات لدى عينة من الإطارات تقدر بـ 278 مستجوباً في أربع مديريات ولائية لمؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز للشرق.

وقد قسمنا تقرير بحثنا هذا إلى بابين:

الباب الأول تضمن الجانب النظري للبحث، الذي قسمناه بدوره إلى أربعة فصول، حيث خصصنا الفصل الأول لاستعراض الإطار المنهجي للبحث الذي تضمن تقديم أسباب اختيار الموضوع والهدف من البحث، ولطرح الإشكالية وتحديد أبعادها، وكذا لتحديد المفاهيم الأساسية التي عبرنا من خلالها عن إشكالية البحث وهي "الهوية" و"الإطار" و"المسار المهني" و"الشعور بالانتماء" و"أزمة هوية" و"الدور". كما تعرضنا في هذا الفصل أيضا إلى المنهج الذي اعتمدنا عليه والأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات.

في الفصل الثاني قمنا باستعراض أهم الإسهامات السوسيولجية التي تمكنا من الاطلاع عليها، والتي تطرق فيها أصحابها لمراحل بروز وتطور المجموعة الاجتماعية للإطارات في المجتمعات الصناعية، وللتحولات التي طرأت على هذه الفئة من جراء التغيرات التنظيمية التي عرفتها المؤسسة الصناعية في هذه المجتمعات، كفقدان الفئة للسلطة والهيبة وارتفاع البطالة في أوساطها.

وفي الفصل الثالث استعرضنا أهم الخصائص المميزة لفئة الإطارات في السنوات الأخيرة في المجتمعات الصناعية، من حيث النوع الاجتماعي، إذ تضمن ظاهرة تأنيث فئة الإطارات وأثره عليها والعراقيل والصعاب التي تواجه الإطارات النسوية والاستراتيجيات التي طورتها النساء للتغلب وتجاوز العقبات التي تواجهها في طريق مساراتها المهنية، وتضمن هذا الفصل كذلك العلاقة الوطيدة بين الإطار والمسار المهني.

وفي الفصل الرابع تطرقنا فيه بالتحليل إلى ظهور وتطور فئة الإطارات الصناعة في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، من خلال استعراض مختلف المحطات الرئيسية التي عرفها المجتمع الجزائري، وتضمن كذلك أثر التحولات التي عرفتها المجموعة الاجتماعية للإطارات من جراء التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي مرت بها الجزائر المستقلة.

أما الفصل الخامس فاستعرضنا فيه أهم المقاربات السوسيولجية لعملية التنشئة، كما تطرقنا فيه إلى الهوية بمختلف أبعادها وإلى العوامل المساهمة في بناء الهوية المهنية، ثم قدمنا بعض النماذج النظرية للهوية المهنية.

الباب الثاني تضمن الجانب الميداني للبحث، الذي قسمناه بدوره إلى أربعة فصول:

الفصل السادس استعرضنا فيه تقديم ميدان ومجتمع البحث، حيث قدمنا فيه نبذة عن تطور مؤسسة الكهرباء والغاز "سونلغاز" عبر مختلف المراحل التي مرت بها، ولمحة عن سياسة تسييرها للموارد البشرية فيما يخص التوظيف والتكوين وتسيير المسار المهني، وتضمن هذا الفصل كذلك تقديم طريقة المعاينة المستعملة وعينة البحث ومميزاتها، حيث استهللنا فيه عملية معالجة البيانات الميدانية بتحليل المعطيات المتعلقة بسن وجنس المستجوبين وبأصولهم الاجتماعية ومستوى موقعهم المهني.

الفصل السابع تضمن تقديم ومعالجة المعطيات المتعلقة بمسار الإطارات السابق لمرحلة الاندماج بالمؤسسة وظروف تنشئتهم، وابراز الدور الذي يلعبه هذا المسار في بناء هويتهم المهنية وبالتالي تصوراتهم وتمثيلاتهم الخاصة بمستقبلهم المهني من خلال تحليل أثر المسارات السوسيو–مهنية للإطارات على الرضا بالمسار المهني والرغبة أو عدم الرغبة بمغادرة المؤسسة الحالية.

الفصل الثامن تضمن تقديم ومعالجة المعطيات المتعلقة بطبيعة العلاقات المهنية التي يربطها الإطار مع المسؤولين ومع الزملاء في العمل، تعرضنا فيه وإلى احتمال دخول الإطارات في نزاعات مهنية مع المسؤولين والزملاء وتوضيح اسبابها وتبعاتها. تعرضنا فيه أيضا إلى تمثيلات الإطارات المتعلقة بالمناخ العام الذي يسود العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.

الفصل التاسع تضمن تقديم ومعالجة المعطيات المتعلقة بتصورات الإطارات الخاصة بالمعايير المستعملة في المؤسسة قصد تحديد الكفاءة وتقييم المؤهلات والميزات الشخصية الضرورية. كما تعرضنا فيه كذلك إلى ظروف عمل الإطارات من خلال تحليل طبيعة الضغوطات التي يتحملونها أثناء أداء مهامهم خاصة ما يتعلق بآجال الإنجاز، ثم تطرقنا إلى تصورهم لما يمنحه العمل وإلى رأيهم حول الرضا بمسارهم المهني.

واختتمنا هذه الأطروحة باستعراض أهم النتائج التي توصلنا إليها، وفي الخلاصة العامة حاولنا فتح المجال أمام بحوث سوسيولوجية أخرى من خلال اقتراحنا لبعض المواضيع ذات صلة بموضع بحثنا سعيا منا إلى لفت انتباه الباحثين إلى أهميتها.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

تمهيد

يتضمن هذا الفصل على الخطوات الأساسية التي فضلنا القيام بها منذ البداية للأهمية القصوى التي تكتسيها حتى يكون موضوع البحث وأهميته والطريقة التي سنعتمدها لمعالجته واضحة من البداية. إذ نستعرض فيه الأسباب الموضوعية والذاتية التي جعلتنا نختار موضوع الهوية المهنة لإطارات الصناعة العاملين في المؤسسة العمومية، والهدف المرجو من إعداد هذا البحث، وكذا طرح وتحديد إشكالية البحث وإثارة الأسئلة التي تجسد ما يطمح إلى تحقيقه هذا العمل، وهو السعي إلى تحديد الهوية المهنية لفئة إطارات الصناعة وأشكال بناؤها في المؤسسة الاقتصادية العمومية، ثم عرض فرضيات البحث التي هي بمثابة الموجه لهذا البحث. سنتعرض في هذا الفصل كذلك إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات الرئيسية التي من خلالها سنحاول تحديد معالم المقاربة النظرية التي نستند إليها كخليفة فكرية في إنجازنا لهذا العمل في مختلف أطواره. وسنتعرض في الأخير إلى الخطوات المنهجية والأدوات التي اعتمدنا عليها لإنجاز هذا البحث.

أسباب اختيار موضوع البحث:

يعتمد اختيار موضوع البحث على العديد من العوامل التي تختلف بين الذاتية والموضوعية، حيث أنه يمثل الخطوة الأولى في تحديد المشكلة و"يأتي هذا التحديد نتيجة للتفكير والفحص والفائدة والفضول".[1] وعلى هذا الأساس، قمنا باختيار موضوع الهوية المهنية لإطارات الصناعة نتيجة لعدة عوامل ذاتية وموضوعية وميدانية: أساس اختيارنا لهذا الموضوع هو أزمة الهوية التي تعيشها الإطارات الناشطة في القطاع الصناعي حاليا، إذ نلاحظ أن مجموعة من التغيرات قد طرأت على المكونات الأساسية للهوية المهنية لهذه الفئة السوسيو- مهنية التي تميزها عن الفئات الأخرى، حيث انه أصبحت المؤسسات تتبنى أساليب جديدة في تنظيم العمل فرضتها عليها الاستراتيجيات التنظيمية المبنية على البحث عن المردودية الاقتصادية والتي جسدتها متطلبات استعمال التكنولوجيات الحديثة. إذ يعتبر تقلص سلطة الإطار وتداخل صلاحياته مع صلاحيات معاونيه وكبح طموحات الإطار في العمل بأكثر استقلالية ومبادرة وإبراز قدراته التي تعتبر مفتاح الارتقاء إلى المناصب العليا، من

[1] - رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي: أساسياته النظرية و ممارسته العملية. دار الفكر، دمشق، 2000، ص 107

العوامل التي أدت بالإطار إلى تبني استراتيجيات جديدة تسمح له ببناء هوية مهنية من خلال التنشئات المتتالية التي يعيشها ومحصلة العلاقات السوسيو- مهنية التي ينشئها داخل المؤسسة.

الهدف من البحث:

إن الهدف المنشود من هذا البحث هو محاولة فهم أثر التغيرات التي تعرفها المؤسسات الصناعية من حيث التكنولوجيات الحديثة التي تستعملها، وتنظيم العمل المنجّر عنها، وكذا أثر السياسات الجديدة في تسيير الموارد البشرية المبنية على المقاربة بالكفاءات التي تبنتها، على فئة خاصة من الأجراء آلا وهي فئة الإطارات، والإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة ببناء الهوية المهنية عند إطارات الصناعة في الجزائر قصد التعرف على الاستراتيجيات الفردية والجماعية التي تتبناها من اجل التأقلم مع الوضع الجديد من خلال التركيز على عوامل التنشئة المتاحة كالتكوين واكتساب الخبرة والكفاءة من خلال التجارب الميدانية، وإبراز كيفية تعامل هذه الفئة مع الرهانات الاجتماعية ومعرفة إن كان الإطار الجزائري لا زال يتبنى مبدأ الولاء للمؤسسة أم أنه أصبح يبحث عن مكانة الخبير، الذي لا يرتبط تطور مساره المهني بمؤسسة معينة في ظل غياب نقابة خاصة تدافع عن مصالح الإطارات.

الإشكالية:

تشهد وضعية الإطارات تغيرات عميقة بسبب التحولات التي طرأت على تنظيم العمل في المؤسسات، حيث أدت إلى انفجار الهوية المهنية[1] الخاصة بهذه الفئة، فأصبح من الصعب التعرف عن من هو الإطار من غيره، وكيف يتصرف هذا الأخير.

وقد ارتبط مفهوم الإطار بفئة مهنية متميزة، بكونها تنتمي إلى النخبة التي تحظى باحترام كبير في الوسط الاجتماعي، وتستفيد من مزايا متعددة مثل الأجر المريح والمنصب المهم بعيدا عن كل أنواع الخطر من البطالة. ويُعرف عن الإطار كذلك أنه يستثمر في عمله دون حساب الوقت أو عدد سعات العمل، بالمقابل كانت المؤسسة توفر له فرص التطور إلى جانب ضمان ديمومة الشغل.

[1]-Roussel (E), «Les cadres vivent un éclatement identitaire », In Entreprise et Carrière, n°902 du 15 au 21 avril, 2008, pp. 32-33.

إن الأعمال السوسيولوجية التي أنجزت في ثمانينات القرن الماضي والمهتمة بالإطارات جعلت الباحثين يدافعون عن مبدأ وجود فئة موحدة. إن بولتنسكي (Boltanski) الذي تساءل عن السحر الاجتماعي الذي جعل أشخاص مختلفين يتقاسمون الإحساس بالانتماء إلى فئة واحدة، « تبقى مساهمته معتبرة في فهم كيف ساهم العمل السياسي والمؤسساتي والرمزي للتمثيلات في إنشاء فئة ولو بحدود غير واضحة المعالم، وكيف ساهمت هذه الأخيرة في لمّ تحت تسمية موحدة فاعلين بخصائص غير متجانسة»،[1] في حين "أكد قروكس (Groux) على أنه رغم عدم انسجام مجموعة الإطارات ووضوحها إلا أنها لا تتفكك ولا تزول، ولكنها تنمو حسب مسارات مختلفة جدا"[2].

أما ما أبرزته الأعمال السوسيولوجية التي أنجزت في سنوات التسعينيات، هو الدفاع عن أطروحة "ضياع هوية الإطارات" حتى بلغ الحد ببعض الباحثين إلى اعتبار أن هذه الفئة الاجتماعية في طريق الزوال، ولقد تم تفسير "أزمة الهوية عند الإطارات كانعكاس لعملية انحلال الصورة التقليدية للإطار"[3]، هذه الأزمة نتجت من عدة عوامل هيكلية، كبروز ظاهرة البطالة التي مست الإطارات، وتطوير أساليب تنظيم العمل التي تعتمد على تقليص المستويات الهرمية في الوقت الذي تقوم فيه المؤسسات بخلق نوع من التنافس بين الإطارات من خلال دفع الأجور ومنح الامتيازات على أساس المردودية الفردية، كما "تلجأ المؤسسات إلى الاعتماد على مبدأ ترقية العمل الجماعي الذي يتطلب التعاون بين الإطارات عند إنجاز المهام وكذا مطالبتهم بتسيير معاونيهم بالإقناع والتقرب منهم قصد خلق وضعيات الالتزام دون استعمال الوسائل التقليدية في فرض سلطتهم، إلى جانب تقلص الفارق بين فئة الإطارات والفئات السفلى من حيث الاستقلالية والمبادرة في العمل"[4] من جهة، وتقارب الأجور فيما بينها بسبب التثمين المنتظم للأجر المضمون دون رعاية الفارق بين مختلف مستويات الأجور، من جهة أخرى. الشيء الملاحظ أيضا هو "جنوح المؤسسات إلى إضعاف مبدأ الالتزام فيما يخص المسارات المهنية"[5]، فأصبحت ترفض تدريجيا الالتزام بضمان التطور المهني للإطارات مقابل التزام هؤلاء بالولاء للمؤسسة، حيث أن "المسار المهني إن لم يختفي فإنه أصبح عبارة عن مجرد وعود كاذبة أو حكرا على فئة ضيقة من الإطارات الموصوفين بأنهم موهوبين."[(6)] كما لاحظ بوفارتيغ وغاديا

---

[1]-Cheronnet (H), Statut de cadre et culture de métier. La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'éducation spécialisée, L'Harmattan, Paris, 2006. pp. 36-37.
[2]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, la Découverte, Paris, 2000, p. 32
[3]-Amosse (T), et Delteil (V), «L'identité professionnelle des cadres en question », In Travail et emploi, n°99 Juillet, 2004, pp. 66-79
[4]-Ibid. pp. 66-79.
[5]-Bouffartigue (P), Les cadres. Fin d'une figure sociale, La Dispute, Paris, 2001, p. 59.
[6]-Bouffartigue (P), «Les métamorphoses d'un salariat de confiance: les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », In Travail et emploi, n° 86, avril 2001, pp107-125

(Bouffartigue et Gadea) وجود تقارب بين الإطارات والمرؤوسين حيث كتبا «عندما نجد بعض أعضاء المهن البينية مثل التقنين والمراقبين يقومون بمتابعة وتنظيم ومراقبة عمل الآخرين ويمارسون عليهم سلطتهم التسلسلية، فندمجهم في بعض التحاليل الخاصة بعمل التأطير»[1].

إن تطور علاقات العمل في اتجاه عقلنة عمل الإطارات من خلال التحديد المسبق للمهام والتقييم البعدي للأداء ساهم في تدهور مكانتهم الرمزية وأدى إلى بروز ظاهرة التميز في المؤسسات الاقتصادية بين الإطارات ذات الكفاءات العالية والإطارات الأخرى، حيث نجد أن "إيديولوجية التسيير أدت إلى عدم استقرار الهويات الجماعية لصالح هوية الإطار التي تضم القدرات الأفقية والتي يتم استعراضها على أنها الأكثر عقلانية بالنسبة للمنظمة"[2]. إن التغيرات التي عرفتها فئة الإطارات هي حصيلة تطور المهام والمعارف تحت ضغط التقسيم الاجتماعي والتقني للعمل، حيث أدت إلى «نمو قطب الخبرة التقنية على حساب قطب التأطير" [3] و "الاستثمار الذاتي لمجموعة الأفراد التي تبحث عن التعريف الأحسن بهويتها المهنية" [4].

أما السنوات الأخيرة فقد عرفت عودة الاهتمام بالأطروحة التي تقر بتلاحم وانسجام فئة الإطارات حيث رفض بعض الباحثين فكرة تلاشي الحدود بين فئة الإطارات والفئات الأخرى، بل رءوا أن "فئة الإطارات تدعم انسجامها بفضل توظيف ذوي الشهادات مكان العصاميين الذين يغادرون إلى التقاعد."[5] كما رفض البعض الأخر أن تكون خاصية الإطارات قد زالت، معتبرين تلاشي المعايير التقليدية المرتبطة بعمل الإطارات لا يعني نهاية هذه الفئة، بل بالعكس أصبحت هذه الأخيرة تتمتع بامتيازات جديدة ناجمة عن نوع جديد من التميز المهني، حيث "أصبحت الإطارات تطالب بأكثر إثارة في العمل وتجد لذة في رفع التحديات والرغبة في الاستثمار. وتبقى قيمة العمل الذي لم تسلب منهم، قيمة تثمن وتضفي القيمة للأفراد حيث أنهم يعتبرونها وسيلة النمو والتطور وتحقيق الذات". [6]

منذ الاستقلال والجزائر تعاني من نقص في عدد الإطارات التي لها كفاءة عالية، وازدادت الحاجة إلى هذه الفئة منذ الشروع في تطبيق مخططات التنمية إلى غاية الأزمة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي عرفتها في نهاية الثمانينيات. إن أغلبية الإطارات الذين حلوا محل

---

[1]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres. Op. cit p.21.
[2]-Demaily (L), «la restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels », In Travail et emploi, n° 76, 1998. Pp.3-14.
[3]-Bouffartigue (P), Les cadres: fin d'une figure sociale .Op. cit. p.72
[4]-Cheronnet (H), op. cit. p.99.
[5]-Jardin (E), « La métamorphose des cadres », In Sciences Humaines, n°148, Avril 2004, pp. 14-18
[6]-Amosse (T) et Delteil (V), op. cit. pp. 66-79

الأوروبيين الذين رحلوا عن الجزائر عقب الاستقلال، خاصة في الوظائف الإدارية، انحدروا من الطبقة الوسطى التي كانت تشتغل في الزراعة والتجارة قبل الاستقلال، ثم تجدرت بعد ذلك في المؤسسات الصناعية بعد 1967 سنة شروع الدولة في تخطيط الاقتصاد. إن فتح التعليم للطبقات السفلى تحت شعار "ديمقراطية التعليم" "سمح برفع حظوظ أبناء التجار وأصحاب المهن الحرة وملاك الأراضي والموظفين بالالتحاق بالجامعة ثم الاستحواذ على المناصب العليا في المؤسسات العمومية بعد تخرجهم، واستطاعوا تشكيل طبقة وسطى من خلال الامتيازات التي كانوا يتوفرون عليها"[1]، حيث أن اغلب الإطارات العاملين في المؤسسات العمومية في السنوات السبعينيات والثمانينيات القرن الماضي يتمتعون بمكانة مرموقة نسبيا، من خلال ظروف العمل والحياة المواتية على العموم، حيث أن موقعهم كان محترما و الشغل كان مضمونا. "رغم ذلك عاشوا تململا و أزمة هوية، سواء عندما كانت العقيدة الرسمية ومنشآت المؤسسة وتشريعات حقوق العمل تضم الإطارات في فئة العمال، ولكن العمال لا ينظرون إليهم إلا كمسيرين أو مشغلين أو حتى كأرباب العمل"[2] ولكن مع نهاية الثمانينات وبداية الأزمة تأثر القطاع العمومي الذي كان الأكثر تشغيلا لليد العاملة على الإطلاق، تعقدت وضعية الإطارات وتدهورت ظروف عملهم بازدياد حدة الأزمة حيث أبعدتهم من مراكز القرار وخفضت أجرهم وأنقصت من اعتبارهم، حيث عبر الكنز عن هذه الوضعية« بعملية تكديح المهندسين »[3] نتيجة التخلي المتسرع للدولة عن الاقتصاد العمومي في إطار التفقير العام للمجتمع. إن التغيرات التي طرأت على عالم الشغل بسبب الأزمة أثرت كثيرا على فئة الإطارات التي وجدت صعوبة في التأقلم مع التغيرات البنيوية بسبب هشاشتها التي يمكن تفسيرها "بعزوف الإطارات أنفسهم عن المساهمة في تحقيق عملية الاعتراف الاجتماعي بكونهم فئة اجتماعية بعينها وبتحسيس الآخرين بدورها من جهة، وبعدم انخراطهم والتزامهم السياسي والاجتماعي من اجل فرض النفس."[4]وهذا ما أدى بالبعض منهم "للبحث عن التموضع من جديد في نسيج النشاط الاجتماعي"[5]، ومن التوجه إلى النشاط في مجال المهن الحرة وخلق المؤسسات الصغيرة.

والتساؤل الذي سنحاول الإجابة عنه من خلال بحثنا حول الهوية المهنية هو: هل إطارات الصناعة، رغم كل هذه التغيرات البنيوية التي طرأت على تنظيم العمل وظروفه، تشكل فئة متجانسة

---

[1] - بولكعيبات (ا)، «حول تشكل و انهيار الطبقة الوسطى في الجزائر»، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 14 جامعة منتوري قسنطينة، ديسمبر 2000 ، ص 77- 86.

[2]-El Kenz(A), Ecrits d'exil, Casbah, Alger, 2009, p. 245.

[3]-Ibid, p. 267.

[4]-Merani(H), « Les cadres des entreprises publiques en Algérie: des privilèges au déclassement », Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée,n°105-106, pp 267-282

[5] - بولكعيبات (ا) ، مرجع سابق. ص 77- 86

وكيف تؤثر هذه الوضعية على إحساسهم بالانتماء إلى نفس الفئة؟ ومنها الإجابة على "السؤال الذي يطرح نفسه عند كل من يهتم بالإطارات، وهو نشأة هذه الفئة والعناصر المكونة لها والديناميكيات التي تستقربها، وكيف يمكن تحديدها، أي من هم الإطارات ومن أين جاؤوا؟" [1]

سيكون لمفهوم الهوية حضور مكثف في كل أطوار البحث، لذا سيكون من الواجب تحديده، والملاحظ أنه ليس لهذا المفهوم خاصية موحدة تسمح بتحديده وإعطاءه محتوى اصطلاحي، حيث نجد أنه ينظر إليه تارة من زاوية كأنه "نتيجة البحث عن اعتراف الآخرين في إطار العمل"[2]، ويمثل "نتيجة عملية التنشئة من خلال التجارب الفردية في العمل"[3] تارة أخرى. إذن المحتويات التي تعطى لهذا المفهوم نجدها تستجيب إلى حاجة سياق البحث. إن المقاربات السوسيولوجية خاصة المتعلقة منها بعلم اجتماع العمل، تفضل ربط مفهوم الهوية بمفهوم أخر اقل ما يقال عنه أنه صعب التحديد وهو "الفئة السوسيو – مهنية".

يرى سنسليو(Sainsaulieu) أن المؤسسة تمثل المجال الأمثل لإنتاج التمثيلات الثقافية وبناء الهوية المهنية، باعتبارها مكان التعلم والتكوين والتنشئة، "لا العائلة ولا نشاطات وقت الفراغ أو الترفيه ولا الجنس ولا المنطقة ولا حتى الثروات تملك قوة التحديد الاجتماعي أكثر من قوة مكانة العمل المنظم في المجموعات الصغيرة أو الكبيرة"[4]، وبأن الأفراد "من شدة العمل مع بعضهم البعض، يبنون المعايير والقيم والممارسات المقبولة من الجميع لتسيير علاقاتهم التضامنية والتعاونية والتكاملية الخاصة بالخضوع والسلطة، التكوين والإعلام، المراقبة والتقويم".[5]

إذن يمكن تحديد مفهوم الهوية من خلال المكونات التالية؛ الأولى ما يسمه سنسليو (Sainsaulieu) "الهوية في العمل التي ترتبط بالتجربة الاجتماعية والعلاقة بالسلطة"[6] ، فبالنسبة لهذا الأخير فالنماذج الأولى للهوية في العمل تربط العلاقة بالوظيفة المنجزة ووضعية العمل مع النظراء وعلاقات السلطة، إلى جانب المجال المتاح للطموح في إمكانية التفكير في مشروع مهني، حيث أنه يعرف الهوية المهنية ب "الطريقة التي من خلالها تحدد مختلف المجموعات في العمل هويتها بالنسبة

---

[1]-Pichon (A), Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance, PUF, Paris, 2008.p. 13.
[2]-Sainsaulieu (R), L'Identité au travail, Presses de la Fondation nationale de Sciences politiques, Paris, 1988.p.132
[3]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Armand Colin, Paris, 2010. p. 115.
[4]-Sainsaulieu (R), L'Identité au travail, Op.cit. p.275.
[5]-Sainsaulieu (R), Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, Paris, 1987, p.164.
[6]-Sainsaulieu (R), L'Identité au travail, 1988. Op.cit. p.342.

للنظراء والرؤساء والمجموعات الأخرى، إن الهوية في العمل ترتكز على التمثيلات الجماعية المتميزة".[1]

أما الثانية فهي التي طورها دوبار (Dubar) وتعتبر أن تكوين الهوية يرتكز على أنواع التنشئة الاجتماعية والتجارب الفردية"، بالنسبة له انجاز العمل بحد ذاته هو بناء الهوية المهنية، بما أننا نجد في العمل معاملة مزدوجة للأجراء مع ماضيهم ومع تصورهم لسياسة مؤسستهم، حيث أنه يعتبر أن "بناء أشكال الهوية يعتمد على معاملة مزدوجة، من جهة يوجد الجانب البيوغرافي الذي يربط المسار الشخصي المحدد والبناء الذاتي لرؤية المستقبل والجانب البنيوي والعلائقي الذي يربط بين تصور المصير الشخصي وبين الأهداف والمنطق الاستراتيجي للمؤسسة"[2]، من جهة أخرى.

ارتأينا القيام بهذا البحث الميداني لدى الإطارات التي تشتغل في المؤسسة الصناعية للقطاع العمومي قصد الإجابة على التساؤل التالي:

كيف يتم بناء الهوية المهنية لفئة الإطارات التي تشتغل في الصناعة في القطاع العمومي، في ظل التغيرات البنيوية التي يعرفها تنظيم عملهم ؟

الفرضيات

1.4. الفرضية العامة:

في ظل التغيرات التنظيمية التي طرأت على المؤسسات والتي أفرزت إجراءات تحد من دور الإطار، ساهمت في عدم استقرار مجموعة الإطارات، وأصبح بناء الهوية المهنية لإطارات الصناعة تساهم فيها مساراتهم المهنية ومميزاتهم الذاتية التي تسمح لهم بتخطي العقبات التنظيمية والاجتماعية التي أفرزتها التغيرات الهيكلية التي طرأت على تنظيم العمل، وتبني إستراتيجية تمكنهم من التأقلم مع المتطلبات الراهنة ومواجهة مخاطر الركوض وعدم الاستقرار من جهة، وكذا العلاقات المهنية التي تربطهم بمحيط عملهم والتي تسمح لهم بتصور مصيرهم المستقبلي من جهة أخرى.

[1]-Ibid. p. 342.
[2]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.9.

2.4. الفرضيات الجزئية:

1) يلعب المسار المهني للإطار دورا أساسيا في بناء هويته المهنية وعلى أساسها يتم تحديد تصوره المهني المستقبلي.
2) تساهم العلاقات المهنية (العلاقة مع العمل والنظراء والمسؤولين) في بناء هوية الإطار وتصوره فيما يخص الشعور بالانتماء إلى فئة اجتماعية منسجمة ومميزة.
3) يعيش الإطار أزمة هوية نتيجة تقلص دوره في المؤسسة إلى إنجاز المهام التقنية المحددة مسبقا بسبب نوعية تسيير الموارد البشرية وتنظيم العمل المتبنيين.

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

1.5. الإطار:

يرى العياشي عنصر أن تعبير "الإطار" يكتنفه الغموض "حيث أنه يمثل كلمة على درجة من المرونة بحيث تصبح في بعض الأحيان لفظة مائعة يصعب تعيين حدودها. يحدث ذلك بسبب غياب معايير محددة و دقيقة تعين بوضوح نسبي المجموعة أو المجموعات الاجتماعية التي تشير إليها اللفظة ... إنها لفظة تطلق في ذات الوقت على فئة المسيرين في أعلى مستويات الهرم التنظيمي كما تعبر عن مجموعة كبيرة من الأفراد الذين لا يمتلكون أية سلطة أو نفوذ"[1] في حين يذهب بوفارتيغ (Bouffartigue) إلى تعريف مفهوم الإطار بالعودة إلى جذوره التاريخية، حيث يقول أن "كلمة الإطار مطبقة على مجموعة الأفراد الذين يمارسون وظيفة اجتماعية أصلها عسكري، استعمالها ظهر في نهاية القرن السابع عشر للإشارة إلى الضباط و ضباط الصف المكلفين بتكوين المربع، والمتواجد بين قيادة الأركان و الجنود، وبدأ استعمالها في نهاية القرن الموالي لتعيين إطارات الاقتصاد والأمة، وانتشرت في خضم القرن العشرين في الصناعة كمنافسة لكلمة معاون. مفهوم الإطار فرض نفسه بعد تميّز هذه المجموعة الاجتماعية من خلال نضج أسسها في تقسيم العمل، واستيراده إلى العالم الصناعي التايلوري، ليس بالأمر المفاجئ"[2]. في نفس السياق يقول العياشي عنصر[3] إن مفهوم

---

[1]-عنصر العياشي، "الإطارات الصناعية: مسارات وتمثلات" في العياشي عنصر، الاطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات، دفاتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية، رقم 2- 2001 . ص 72-104 .

[2]-Bouffartigue (P), Les cadres. Fin d'une figure sociale, Op. cit. p 57.

[3] - عنصر العياشي، الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات، مرجع سابق. ص 11.

الإطارات يشير إلى" فئة اجتماعية مهنية أفرزتها التحولات التي عرفتها المجتمعات الصناعية الحديثة منذ بداية القرن الماضي، يتميزون بامتلاكهم مؤهلات علمية وخبرات فنية وتطبيقية تسمح لهم بتسيير المنشئات الصناعية والإشراف على المعاونين وتنسيق أعمالهم".

ويرى كذلك أن هذا المفهوم يتميز بالعمومية والغموض في الوقت ذاته بسبب تباين تركيبة الفئة المكونة له واختلاف مواقعها وطموحاتها ومشاريعها.

وحسب غاديا (Gadéa) لا يوجد تعريف واحد للإطارات بل "توجد عشرات التعريفات التي لا تتوافق إلا جزئيا مع بعضها البعض، لهذا فلا يمكن تحديد مكانة الإطار بصفة نهائية. وأن الإطارات يتميزون بالتركيز على بعض صفات الكفاءة المنتظرة منهم كالإبداع والاستجابة للوضعيات الجديدة، القدرة على التعامل مع ما هو غير متوقع، الكفاءات الموسعة، القدرة على نسج وتسيير العلاقات مع المحيط المؤسساتي والمهني، ضرورة الالتزام الذاتي في تحقيق المهمات والأهداف"[1]. إذا كان لدى هذه المعايير شيء ما مميز هو أنها بعيدة كل البعد عن الوحدة والقابلية للقياس بسهولة. "بالفعل، غالبا ما كان تعريف الإطارات يتم على أساس علاقاتهم بالمعرفة أو بشهاداتهم... العلاقة بالمعرفة لعبت دورا بارزا في تشكيل المجموعة، وتعتبر مصدر شرعيتها على الساحة الاجتماعية".[2] لان التأهيل هو العنصر المحدد للدور الذي يلعبه الأجير في المؤسسة وللمنصب الذي يحتله في السلم الهرمي، كون تسمية الإطار تجذب إليها فاعلين ومجموعات متباينة من الفاعلين يحملون خصائص موضوعية مختلفة ويعترفون ببعضهم البعض في التمثيلات الرسمية للتسمية ويتجاهلون ما يفرقهم"[3].فأصبح "يمكن تعريف الإطار حسب مستوى تأهيله وتكوينه الأولى أو حسب المسار الوظيفي الذي قاده من منصب المعاون الى منصب الإطار عن طريق الترقية الداخلية بعد فترة معينة. يمكننا القول أن الإطارات هي مجموعة اجتماعية ذات حدود غير واضحة، تضم عددا من الأفراد ذوي مؤهلات معترف بها في سوق العمل، غير أنها لا تعرف مميزاتها الموضوعية والذاتية المحددة"[4]

إلى جانب التعريفات التي اعتمدت على عنصر التأهيل لتعريف الإطار، اعتمد بعض علماء الاجتماع على غرار مونجاردي وبنجيجي (Monjardet et Benguigui) بتعريف الإطارات انطلاقا من

---

[1]-Gadéa (C), « Définition des cadres : la quadrature du cercle n'est pas dans l'hexagone », In Recherche, Syndicats et Cadres, Février, 2007, pp 3-12.
[2]-Cornu (T) et Groux (G), « Un cadrage historique. Sources et ressources des mobilisations collectives de cadres. In Les Cahiers du gdr Cadres, n° 12, 2006, pp 6-16.
[3]-Boltanski (L), Les cadres, la formation d'un groupe social, Minuit, Paris, 1982, p. 52.
[4]-Thoemmes (J) et Escarboutel (M), « Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux », In Informations sociales, n° 153, 2009/3, pp 68-74.

الدور المنوط بهذه الفئة، فنجدهما يعرفان الإطارات ب"أعوان الأجهزة" الذين يتدخلون "على المستوى الوسطي حيث تتم عملية ترجمة نوايا المسيرين الاقتصادية إلى عمليات محددة للمنفذين"[1]. أي أنهم أجراء في المنظمة، يتمثل دورهم في نقل الأهداف التنظيمية إلى المنفذين والعمل على تجسيدها ميدانيا، فهم "دائما وسطاء، أيا كان مستواهم الهرمي، فالمشرفون منهم يقاومون وينتقدون قوتين في نفس الوقت، "الأعلى" و"الأسفل"، لأن التأطير هو جعل الآخرين يعملون من خلال توجيه نشاطهم وفرض أطر رمزية وعملية".[2]

إذن يمكن رسم الخطوط العريضة لنشاط هذه الفئة فيما يلي: "القيام بعمل الوسيط" و"عمل الوساطة" من أجل بناء شيء ما بين المطرقة والسندان ... أي أن عمل التأطير هو هذا المزيج من التوجيهات المعطاة من الأعلى والتي يجب تحقيقها في الأسفل"[3].

يبدو أن دور الإطارات "متعدد الأبعاد وتنازعي، حيث أنه يتمثل في قيادة عمل المجموعة قصد تنفيذ التوجهات وتحقيق الأهداف التنظيمية وكذا تسهيل المشاركة الجماعية للأجراء الموجودين تحت مسؤوليتهم"[4]، حيث أن دور الإطارات الذين يشرفون على المجموعات يتمثل في السهر على تطبيق التوجهات واحترام الإجراءات من المنفذين وحثهم على المشاركة في تحقيق الأهداف. وهذا لكون "الإطارات الذين يشرفون هم الذين يفرضون على فريق العمل الذي يوجد تحت مسؤوليتهم سياق سيرورة العمل والانضباط، وهم الذين يحددون الحدود التي يجب علي المعاونين عدم تجاوزها والتوجهات التي يجب عليهم احترامها. إضافة إلى الإحساس بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل مصالحهم أو مؤسساتهم"[5]

وحسب فيول (Fiol) يلعب الإطار دورين؛ "أن يكون الفرد مسؤولا على مجموعة معينة يعني التعامل باستمرار مع الحالات المعقدة التي تتعارض وتتكامل فيها منطقان، المنطق الأول يفرض على الإطار أن يكون "مولد الأداء الفردي" لرئيسه، والمنطق الثاني يحفزه على أن يكون "خلاق وضعية

---

[1]-Monjardet (D) et Benguigui (G), « L'utopie gestionnaire Les couches moyennes entre l'Etat et les rapports de classe » In Revue française de sociologie, Vol. 23, n° 4 Oct. - Dec. 1982, pp. 605-638.

[2]-Mispelblom (B F), « Repenser les positions contradictoires et la sphère de pouvoir de l'encadrement», In Les cahiers du gdr Cadres, 2006-12, pp. 55-66.

[3]-Mispelblom (B F), « Encadrer, est-ce travailler ? », In Les cahiers du gdr Cadres , n°6, 2004, pp.7-22.

[4]-Alis (D) et Fergelot (V), « Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : Pour un modèle dynamique de la construction de rôle », In Management International, Vol.16, n°3, printemps 2012, pp 25-37.

[5]-Le Douarin (L), « « C'est personnel ! ». L'usage des TIC par les cadres dans l'articulation des temps sociaux : vers une évolution de la rationalisation au travail ? », In L'Homme et la société, n° 163-164, 2007/1, pp. 75-94.

المعنى" لمعاونيه".[1] أي أنه مطالب بتحقيق النتائج التنظيمية من خلال تحسين مردوده الفردي وإعطاء وجه مشرف لرئيسه، كما هو مطالب من خلق الظروف الملائمة لمعاونيه من خلال تحسن توجيههم للظفر باندماجهم الكلي في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أن "الإطار يخصص مجال كبير لإبداعاته ولكل ما يبدو له شخصي في طريقة عملهم ولمبادئهم الأخلاقية"[2]. يعتبر الإطارات غالبا كأجراء مندمجين في منطق المؤسسة وفي الغايات التي تبحث عن تحقيقها. هذا الاندماج تغذيه جزئيا العلاقة الايجابية المرضية التي تربطهم بعملهم، الذي يعتبرونه في العموم مهما مستقيلا.

علاوة على ذلك، "فعلاقتهم بالمديرية التي تفوض لهم بعض السلطات التي لا يملكها العمال والموظفين يميزها الولاء."[3]حيث "ينحاز الإطارات إلى الجهة المنظمة للعمل أكثر من الجهة التي تتحمل هذا التنظيم"[4]، أي رغم أنهم أجراء كالأجراء الآخرين، إلا أنهم يحصلون على تفويض المسؤولية والسلطة والولاء لصاحب العمل، وهو ما يميزهم و يبعدهم عن الأجراء الآخرين.

يرى بيشون (Pichon) أن "تسمية الإطار تشير الآن إلى ثلاثة حقائق متميزة: الإطارات الإستراتيجية (المدراء الماليون و مدراء الموارد البشرية إلخ)؛ الإطارات المسيرين الذين يشرفون فعليا على الأجراء الآخرين؛ إطارات الخبرة التقنية أو المنتجين الذين لا يؤطرون أحدا"[5]. في نفس السياق ميز بوفارتيغ (Bouffartigue) بين ثلاثة أصناف من الإطارات:[6]

1. الإطارات المسيرون: يشكلون فئة غير متجانسة، تتعلق مميزاتهم الأولى بالمسؤولية التي يلتزمون بها في اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة، يمكنهم أحيانا التأثير على القرار السياسي الملزمون خدمته. "الإطار الاستراتيجي هو الذي يقوم بمهمة تمثيل المؤسسة لدى الأجراء وشرح الاستراتيجيات وتبرير بعض القرارات"[7] وهو الذي "يشترك مباشرة مع رب العمل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"[8].

---

[1]-Fiol (M), « Le défi des cadres : diriger et déléguer à la fois », In Performances humaines et techniques, n° hors-série, septembre 1998, pp. 21-27.
[2]-Cousin (O) et Mispelblom (B F), « Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal », In Bouffartigue (P), Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement, Armand Colin, «Recherches», Paris, 2011. pp.46-55.
[3]-Flocco (G), « « Résistances » et consentement des cadres au travail », In Les cahiers du gdr Cadres, n° 12, 2006, pp. 68-80.
[4]-Cousin (O) et Mispelblom (B-F), Op. cit. pp. 46-55.
[5]-Pichon (A), « Cadres, managers et professionnels : crise d'identité, crise existentielle et perspectives éthiques », In Éthique publique, vol. 11, n° 2, 2009, pp. 7-19.
[6]-Bouffartigue (P), Les cadres. Fin d'une figure sociale, Op. cit. pp 107-108.
[7]-Mispelblom (B F), « Repenser les positions contradictoires et la sphère de pouvoir de l'encadrement», Op.cit. pp. 55-66.
[8]-Bouffartigue (P) et Gadéa (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p 96.

2. الإطارات الهرميون: هم بالطبع مؤطرين ولكنهم أيضا مؤطرون، هم في العموم مسؤولون عن النتائج أمام المسيرين أو أمام إطارات هرميين آخرين. الأهداف المحددة لهم هي أهداف المجموعة أو المصلحة ولا يخضع تحقيقها للعملية الإنتاجية فقط بل إلى نجاعتهم في مهامهم الخاصة بالتنشيط والتحفيز والتنظيم وترشيد عمل مساعديهم.
3. الإطار المنتج: هو أجير مهني أو خبير، نشاطه محدد بدقة من خلال تنظيم العمل الذي يتموقع فيه، إنه أخصائي.

بالنسبة لمنتزبرغ (Mentzberg) مفهوم الإطار يعني "كل شخص لديه مسؤولية رسمية للمنظمة ،أو في أحد فروعها... يبدو الإطار كالمركز العصبي للمنظمة حيث الأدوار الثلاثة المرتبطة بمجال المعلومات مراقب نشط، ناشر وناطق رسمي. بالإضافة إلى ذلك فمكانة الإطار التي تعتبر مصدر السلطة الشرعية هي الأدوار الثلاثة بين الأشخاص: الرمز، القائد وعامل الاتصال"[1]. ولكن تعقيد هذه الفئة التي لا ترتكز على أي تعريف مستقر، فهي "تنتمي في ذات الوقت إلى الأجرية وإلى الوضعيات التي تميزها عنها وتجعلها في نقيض مع الأجراء الآخرين"[2]. أما حسان ميراني فقد عرف الإطار "بذلك "بذلك الشخص الذي أصبح يتحمل داخل منشأة أو إدارة أو أي تنظيم آخر مسؤولية تسيير قطاع معين أو القيام بأنشطة بحث أو دراسة أو أي مهام التي تطلب مهارات وإمكانيات تنظيمية أو تقنية عالية وسواء كان ذلك في موقع إشراف أو قيادة أم لا"[3]. في حين ترى بوطمين ليلى أن مفهوم الإطار "يشير "يشير إلى فئة مهنية ذات مستوى تعليمي عال تتدرج مهامهم ضمن مهام التسيير، وأحيانا في اتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية للمؤسسة التي يعملون بها".[4]

من خلال هذه التعاريف المختلفة التي استعرضناها، يتضح لنا أن مفهوم الإطار يتسم بالغموض وأن حدوده غير معينة بوضوح، فنجد هناك من ركز في تعريفه على جانب المسؤولية التي يتحملها الشخص الذي يحمل هذه التسمية، وهناك من اعتمد على الدور المنوط به لتحديد مميزاته. كما تم التركيز عند تعريف هذا المفهوم على الانشقاق الذي عرفته مجموعة الإطارات المسيرون الذين يشغلون المناصب العليا ويتمثل عملهم في وصف الاستراتيجيات ورسم السياسات التي تسمح للمؤسسة باستعمال مواردها بشكل عقلاني لتحقيق أهدافها التنظيمية، ويترجمون تلك الاستراتيجيات قصد تنفيذها

---

[1]-Mintzberg (H), Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre, Organisation, Paris, 1984. p. 180.
[2]-Gadéa (C) et Grelon (A), « Travail, fonctions, statut. Les recompositions des frontières cadres/non cadres »,In Bouffartigue (P), Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement, Op. cit. pp 27-31
[3]- ميراني حسان، " الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات" في عنصر العياشي، الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات، مرجع سابق، ص 37-54
[4]- بوطمين ليلى، " الإطارات النسوية" في عنصر العياشي، الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات، مرجع سابق، ص 55-71

على أحسن وجه من طرف المنفذين ويجسدون الأهداف المسطرة. وأفقيا بين الإطارات الهرميين الذين يمارسون التأطير والإشراف على الأجراء الآخرين وينشطون المجموعات ويسعون إلى التدرج في التسلسل الهرمي في المؤسسة، وبين الخبراء التقنيين الذين ينجزون الأعمال العالية التأهيل دون أن تكون لهم مسؤوليات على الآخرين ويسعون إلى اكتساب الخبرة وتطورها من أجل التحكم فيها ولا يهتمون بالإشراف على الآخرين.

إذن إطار الصناعة هو الأجير الذي يشغل منصب في المؤسسة الصناعية يتعدى ترتيبه الدرجة 14 على سلم التسلسل الهرمي للمؤسسة، يتحمل مسؤولية تجسيد العمليات التقنية والإدارية شديدة التعقيد والسهر على تنفيذ الاستراتيجيات التنظيمية والقيام بأنشطة البحث والدراسة، سواء كان في موقع الإشراف والقيادة أو في موقع الخبرة التقنية، سواء كان عصامي دخل هذا المنصب بعد الاستفادة من الترقية من الفئات السفلى أو توظيف مباشرة شهادة جامعية في هذا الموقع.

2.5. الهوية

تعتبر ساميول (Samuel) أن "الهوية متعددة الأبعاد ولا يمكنها في أي شكل من الأشكال أن تختزل في دور وحيد، ولكن تقديم دور على دور آخر يسمح بتحديد أشكال تعين الهوية الأكثر تهيكلا"[1]

حسب أوستي (Osty) الهوية هي "تمثيل ذاتي فردي، أي الطريقة التي يتصور بها الفرد نفسه هي ذاتها على مدى تاريخه، وتتجلى من خلال الإحساس بالهوية، وهو أيضا الشيء الذي يصبح به مشابه لذاته ويختلف عن الآخرين، والطريقة التي يحدد بها نفسه، ويشعر أنه مقبول ومعترف به من الآخرين"[2]. أما حسب كاسترا (Castra) فالهوية تتكون من "جميع الخصائص والصفات التي تجعل الفرد أو المجموعة يعتبرون أنفسهم ككيان خاص وأن الآخرين يدركونهم كذلك، ويجب أن يفهم هذا المفهوم في تقاطع عدة هيئات اجتماعية، سواء كانت فردية أو جماعية."[3] كما تشير الهوية في أوسع معانيها إلى التفاعل بين الفردي والاجتماعي، يقول شوشات (Chauchat) "في البحوث على الهوية، يمكن تحديد أفقين؛ الأول هو المرتكز على البعد النفسي لظاهرة الهوية ويحاول فهم المسارات الفردية

[1]-Samuel (O), « Moi, ma famille. Identification et rôles familial et social », In Formations sociales, n° 145, 2008/1, pp. 58-67.
[2]-Osty (F), Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail, Presses Universitaires de Rennes, Col (Des sociétés), Rennes, 2003, p.104
[3]-Castra (M), « Identité », In Paugam (S), Les 100 mots de la sociologie, PUF, coll. « Que Sais-Je ? », Paris, 2010. pp. 72-73.

المعتمدة والثاني هو الذي يرتكز على السمات الجماعية والمهتم بالآثار المترتبة عن الاستثمارات الفردية في المصفوفة الاجتماعية والثقافية".[1]

يعرف موكيلي(Mucchielli) الهوية بأنها "مجموع المعايير التي تسمح بالتعريف الاجتماعي للفرد أو للمجموعة، أي الذي يسمح بتحديد موقعه في المجتمع"[2]. أما بالنسبة لبونيي (Bougnet)، فالهوية الاجتماعية "تتحدد انطلاقا من آثار التصنيف الاجتماعي الذي يقطع المحيط الاجتماعي للفرد بطريقة تسمح بإظهار مجموعته والمجموعات الأخرى، ويربط مصطلح الهوية الاجتماعية العملية والمعرفية للتصنيف بالانتماء الاجتماعي. بمعنى أنها تولّد المسارات السلوكية الفئوية."[3] في حين فانسونو(Vinsonneau) عرف الهوية بأنها "كل الميكانزمات التي من خلالها يعطي الأفراد معنى لوجودهم من خلال ربط ماضيهم بحاضرهم ومستقبلهم، وتقديم صور عن أعمالهم الفعلية وعن الأعمال المطلوبة منهم فعلها وعن تلك التي يرغبون أن تميزهم"[4]. إذن حسب فانسونو تتحقق الهوية من خلال وساطة المسار الجدلي حيث تتقاطع أوجه التشابه مع أوجه الاختلاف من أجل ربط الماضي بالحاضر والمستقبل، من هو كل واحد في الحقيقة (هوية الفعل) ما يريد أن يكون (الهوية المطالبة) وما يجب عليه أن يكون (الهوية المسندة أو المحددة).

في حين يقول سانسوليو (Sainsaulieu) أن الهوية الاجتماعية تعني كل المميزات التي تحدد الفرد والتي تسمح بتحديده من الخارج، حيث أن كل فرد يملك هوية اجتماعية خاصة به تتكون من مختلف السمات التي يتقاسمها أولا مع الأفراد الآخرين، هذه الهوية تستند على دوام مجموعة من السمات (الجنس، العرق) وعلى الاكتساب لخصائص جديدة (أب، زوج) وعلى التغيرات والتعديلات المستمرة للهوية (تغيير العمل، تغيير التصورات السياسية)، بطبيعة الحال الفرد يبني هويته الاجتماعية من خلال علاقته مع مختلف المجموعة الاجتماعية، علاوة على ذلك يلعب التفاعل بين مختلف المجموعات الفرعية التي ينتمي إليها الفرد دورا أساسيا في تطوير الهوية الاجتماعية، وهو مصدر التميز في الهوية بين الأفراد. طبعا "بدون معالم اجتماعية محددة بوضوح، الفرد يفقد الشعور باستمراره وانسجامه، يفقد الهوية وينقلب إلى حالة مرضية دون القدرة على أن يكون فعالا في المجتمع"[5].

---

[1]-Chauchat (H) et Busquets (S), «Identité européenne. Crise sociale et crise identitaire chez des étudiants français en 1994 », In Chauchat(H) et Duran-Delvigne(A), De l'identité du sujet au lien social, PUF, Paris, 1999. p.212.
[2]-Mucchielli (A), L'identité, PUF, Paris, 1992. p.127.
[3]-Baugnet (L), L'identité sociale, Dunod, Paris,1998. p.66.
[4]-Vinsonneau (G), Culture et comportement, Armand Colin, Paris, 1997, p. 129.
[5]-Sainsaulieu (R), « L'identité au travail d'hier à aujourd'hui », In L'orientation scolaire et professionnelle, vol. 27, n°1, 1998, pp 77-93.

"الهوية ليست ما يتبقى بالضرورة "متطابق" بل هي نتيجة "التحديد" المحتمل، إنها نتيجة العملية اللغوية المزدوجة للتمايز والتعميم، الأولى تهدف إلى تحديد الاختلاف، أو ما يصنع تفرد شيء ما أو شخص ما مقابل شخص آخر أو شيء آخر: الهوية هنا هي الاختلاف، والثانية هي تلك التي تبحث عن تحديد وجه التشابه لفئة من العناصر كل واحد منهم مختلف عن الآخر: الهوية هنا هي الانتماء المشترك. هاتان العمليتان هما مصدر مفارقة الهوية، الشيء الفريد هو الشيء المشترك."[1]

يقول دوبار(Dubar). نفهم من هنا أن " الهوية هي دائما في علاقة غيرية، أي بين الذات والآخرين، هذه العلاقة يمكن أن تكون متسمة بالصراع إلى درجة أن يصبح التعارض مع المجموعة الاجتماعية الأخرى عامل محتمل لبناء الهوية، بحيث تتقوى الهوية عندما تكون واعية بأنها مستهدفة من طرف مجموعة اجتماعية مكونة من الآخرين."[2]

إذن يتحقق بناء الهويات الاجتماعية من خلال "الربط بين الهوية التي يعطيها الآخر لفرد وبين الهوية التي يمنحها الفرد لنفسه من خلال تقاطع مساران في الواقع بطريقة مركبة، هذه الحركة تنتج من الهوية التي يعطيها الآخرون للفرد هوية افتراضية، وتنتج من الاستحواذ الايجابي أو السلبي لهذه الهوية من طرف الفرد ذاته والطريقة التي يرى بها نفسه هوية اجتماعية حقيقية. بهذا تكون الهويات الاجتماعية والمهنية في حركة مستمرة، تختلف وتتكيف مع الوضعيات والأنساق، لا يمكنها أن تتحدد دون العلاقة بالآخر. إنه إذن من الضروري تحليل في الوقت ذاته الفرد ووضعياته في العمل كلها، خاصة طبيعة عمله، وضعيته في المنظمة وتكوينه، علاقاته مع التسلسل الهرمي...إلخ، من أجل الوصول الى أحسن فهم لهويته. الهوية إذن هي العلاقة، العلاقة بالذات طبعا والعلاقة بمجموعة الانتماء والعلاقات بالزملاء وبالمؤسسة"[3]. كما يجب أن نفهم "من الهويات مجموعة من التمثيلات الذهنية التي تسمح للأفراد من إيجاد انسجام واستمرارية بين تجاربهم الحالية وتلك الماضية. أي هوية للذات. ولكن هذه البيانات الذهنية لا يمكن لها أن تكون غير مكترثة بتمثيلات الآخرين حول الذات. الهوية هي أيضا نسق من المعايير المؤدية الى الاكتشاف بأن الفرد قريب من البعض ومختلف عن البعض الآخر. أي الهوية للآخر."[4]

---

[1]-Dubar (C), La crise des identités. L'interprétation d'une mutation, PUF, 2ème édition, Paris, 2001, p 3.
[2] -Raffene (M), « Déconstruction et reconstruction des identités professionnelles. Le cas de la logistique », In Causer (J-Y) et al., Identités au travail. Analyses et controverses, Octarès, Paris, 2009, pp 165-172.
[3]-Chouinard (I) et Couturier (Y), « Identité professionnelle et souci de soi en travail social », In Nouvelles pratiques sociales, volume 19, n° 1, 2006, pp. 176-182.
[4]-Piotet (F) et Sainsaulieu (R), Méthodes pour une sociologie de l'entreprise, Presse de la fondation nationale des sciences politiques et ANACT, Paris, 1994, p 202.

يري طاب (Tap) أن "الهوية الشخصية هو ما يسمح للفرد أن يبقى نفسه، ويحقق ذاته بنفسه ويصنع نفسه في مجتمع وفي ثقافة معينين وفي علاقة مع الآخرين. كما أشار إلى ستة مميزات تدخل في بناء وديناميكية الهوية:

- الاستمرارية.
- التمثيل المستقر نوعا ما الذي احمله عن نفسي والذي يحمله الآخر عني.
- الوحدانية، أي الشعور بأني وحيد ومختلف إلى درجة أتصور نفسي أني فريد.
- التنوع، الذي يعني نحن مجموعة من الأشخاص في نفس الشخص (ثروة وانفجار).
- الهوية تشير إلى فكرة تحقيق الذات بالفعل "أصبح نفسي" من خلال النشاطات (الفعل، أثناء الفعل، يفعل به) هذا العنصر يورط قدرة الشخص على تسيير المفارقة المتعلقة بالتغير في الاستمرارية.
- الاشتراك مع النظرة الايجابية للذات، كل واحد منا يحتاج إلى تطوير الشعور بالقيمة الشخصية في ذاته، في نظره و في نظر الآخرين.

تمر الهوية الفردية على مجموعة من التعريفات المرتبطة بالأدوار الاجتماعية والوظائف والنشاطات والأصول والانجازات السابقة، كل هذا يدخل في مسار حياة و في الخصائص البيوغرافية. يمكن إذن القول أن الهوية تتميز بتسيير التشابهات مثلما تتميز بتأكيد الاختلافات."[1]

1.2.5. الهوية في العمل:

يبدو لدوران (Durand)" أن الهوية في العمل هي مصطلح متعدد المعاني ولكنه يشير إلى موضوع واقعي، وهو التصور الذي يملكه أو يبنيه الأجراء عندما يفكرون في أنفسهم داخل وضعيات عملهم. إن الهويات في العمل تختلف باختلاف الأفراد وتاريخهم، وهذا ما يجعل عملية الترتيب معقدة، كما تبدو أنها معمولة ومعجونة ومسحوقة طوال الحياة المهنية للأجير، حيث أنها في الوقت ذاته ممارسات (مرئية و يمكن تحديد مواقعها) وتمثيلات."[2] يدخل في بناء الهوية في العمل بعدان؛ بعد نفسي و بعد اجتماعي، فيما يشير "البعد الاجتماعي للهوية إلى مفهوم الانتماء إلى مجموعة، هذا البعد يظهر أثر المجموعة على الفرد وعلى إدخال الفرد للنماذج الاجتماعية الخاصة بالهيئات المهنية،

[1]-Lecomte (J), « Entretien avec Pierre Tap. Marquer sa différence », In Halpern (C), Identité(s). l'Individu, le groupe, la société, Sciences Humaines, Auxerre, France, 2016. pp.46-50.
[2]-Durand (J-P), « L'identité au travail comme processus », In Causer (J-Y) et al. Op. cit. pp. 321-333.

وبهذا يكون مسار التحديد للوظيفة مطابق مع المعارف والكفاءات الموحدة، ويسمح بتبني نسق المعايير والرموز وطرق العمل المشرعة من طرف مجموعة الانتماء... وإذا كان البعد الاجتماعي للهوية يتحدد ب"نحن" و الهوية السيكولوجية يتم التعبير عنها بـ "أنا" وترتكز على فردانية الفرد، فإن حضور هذين البعدين في العمل في الوقت ذاته ضروري، لكي يبقى الذي يمارس المهنة ذاته عندما يمارس دوره المهني."[1]

2.2.5. الهوية المهنية:

حسب إيون (ION) "الهوية المهنية هي الشيء الذي يسمح لأعضاء نفس المهنة الاعتراف ببعضهم البعض بصفتهم هذه والعمل على الحصول على الاعتراف بخصوصيتهم في الخارج" يفترض ذلك عمل مزدوج، التوحيد الداخلي من جهة والاعتراف الخارجي من جهة ثانية".[2] ولكنه إذا كانت "الهوية المهنية هي نتيجة التنشئة المهنية التي من خلالها يتبنى الفرد القواعد والقيم المهنية التي تميز المجموعة، فإنها كذلك بناء فردي مرتبط بالتاريخ الشخصي وبالانتماءات الاجتماعية المتعددة لكل فرد، وهي كذلك مسار علائقي للتحديد والاختلاف عن الآخر".[3]

في حين حدد دوبار (Dubar) مفهوم الهوية المهنية كما يلي: "الهويات المهنية هي الطرق المعترف بها اجتماعيا للأفراد لكي يحدد البعض هوية البعض الآخر في مجال العمل والشغل"[4]، يعني أن الهوية هي التي تحدد من هم الأفراد وما يميزهم في كل الوضعيات، لأن الأفراد في حياتهم الخاصة ليسوا هم أنفسهم في مكان عملهم . الهوية المهنية، هي عندما يكون العمل عنصرا مشكلا لهوية الأفراد الذين يتقدمون ويحددون هوية بعضهم البعض من خلال نشاطاتهم المهنية وانتماءاتهم للمجموعات المهنية. وأوضح كذلك أن مفهوم الهوية المهنية هي ربط بين الهوية البيوغرافية والهوية العلائقية؛ الهوية البيوغرافية أو هوية الذات هي الهوية التي نشعر أننا ننتمي إليها وهي التي من خلالها نحدد أنفسنا، خاصة بالمسار الشخصي والتكوين الذي تابعناه والمهنة أو المهن التي نتخذها مرجعية ومشاريعنا المهنية؛ والهوية العلائقية التي تسمى كذلك هوية الآخر أو الهوية الإسنادية، تدل على الهوية التي يسندها إلينا الآخرون، سواء كانوا أعضاء المجموعة المهنية أم لا، إنه العنصر الأكثر حضورا في بناء هوية الأفراد. يمكن الحديث عن الهوية المهنية عندما يكون معترفا بها

---

[1]-Dieci (S-P) et al., « La construction évolution de l'identité professionnelle en formation initiale », 2ème congrès International de didactique, IUFE, Université de Genève, 2010. pp.1-14
[2]-Ion (J), Le travail social à l'épreuve du territoire, Paris, Dunod, 1996, p. 91
[3]-Dieci (S-P) et al. op. cit. pp.1-14.
[4]-Dubar (C), La crise des identités. L'interprétation d'une mutation, Op. cit. p. 95.

اجتماعيا فقط من طرف أعضاء المجموعة من جهة، ومن الجمهور الخارجي الذي لا يمارس المهنة من جهة أخرى.[1] إن الصفقات التي تم تحديدها هي الصفقة الموضوعية والصفقة الذاتية: الصفقة الموضوعية مرتبطة بالهوية العلائقية، وهي العلاقة بين الهوية المرغوب فيها والهوية المسندة، يميل الفرد للتوافق مع الهوية العلائقية؛ والصفقة الذاتية مرتبطة بالهوية البيوغرافية، وهي العلاقة بين الهوية المهنية للفرد والهوية التي يستهدفها. وتهدف المشاريع المهنية للفرد إلى تقريبه من المجموعة المهنية المرجعية، وتتحدد الهوية من خلال الصورة التي يريدها الآخرون ومن خلال الصورة المرجعية، وهذه الأخيرة تبنى على مدى الحياة، حيث يميل الجميع إلى النمو والى الاندماج إلى المجموعة المرجعية أي الى المجموعة التي يتعرف فيها على نفسه.

كما أكد دوبار وغاديا (Dubar et Gadéa) أنه "يبنى شكل الهوية في البيوغرافية ومن خلالها، ليس كنقل لموروث أو لرأسمال، ولكن كنتيجة للمرور على مختلف المؤسسات والمواجهة المهيكلة مع الآخر"[2] و"إذا كانت الهوية هي سيرورة علائقية لاستثمار الذات الذي يؤدي بالفرد إلى إنشاء علاقات دائمة بالاعتراف المتبادل للشركاء، نحن نعتبر أيضا أنه من الضروري اعتماد الفكرة التي ترى ان الهوية هي سيرورة بيوغرافية لبناء الذات، التي هي غير مستقلة عن الاعتراف المتبادل للسمات الموروثة والمكتسبة من طرف الأفراد"[3]. إذن "الهوية هي مسار متأثر تاريخيا ومرتبط ضمنيا بالحداثة"[4]

وحسب لو دوران (Le Douarin) التي أجرت دراسة حول الهوية المهنية للإطارات فقد أبرزت أن " الهوية المهنية ليست فقط الطريقة التي تحدد بها مختلف مجموعات العمل هويتهم بالنسبة للنظراء والمسؤولين والمجموعات الأخرى من خلال تجربة علاقات السلطة، بل تعتمد أيضا على مختلف الفضاءات (العائلة والأصدقاء) حيث يشعرون بالاعتراف والتقدير"[5]. بما أن الهوية هي عملية مستمرة وأنها لا تتحدد بصفة نهائية ودائمة فإن "إنتاج الهوية هو مسار غير مكتمل لتحديد المجال المهني الذي يسمح في الوقت ذاته للفرد أن يجد معالمه داخل مجموعة معينة وعكس ذلك يتميز عن الفاعلين الآخرين، الذين لا يضنون أنهم يقاسمون تمثيلاته وممارساته"[6]، حيث أنها هي نتائج استدخال نشيط، تنمو وتتحين حسب التفاعلات التي تخلق من تجربة التنشئة. إذن الهوية المهنية هي مجموعة القيم

---

[1]-Dubar (C), La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p. 112.
[2]-Dubar (C) et Gadéa (C), « Evolution de la promotion sociale et dynamique des formes identitaires » In Education permanente, n° 136,1998-3.
[3]-Gasparini (W) et Pichot (L), « Affinités sportives et identités au travail. Le capital sportif des vendeurs d'articles de sport comme ressource pour l'entreprise », In Causer (J-Y) et al. Op. cit. pp.31-41.
[4]-Kauffmann (J-C), L'invention de soi. Une théorie de l'identité, Armand Colin, Paris, 2004, p 12.
[5]-Le Douarin (L), Op. cit. pp. 75-94.
[6]-Causer (J-Y) et Engel (J), « la contribution de la formation au construit d'une identité professionnelle, le cas des travailleurs sociaux », In Causer (J-Y) et al. Op. cit. pp 55-62.

الخاصة بحقل مهني وتتم معالجتها كمكملة للهوية الشاملة، وتبنى انطلاقا من الهوية الشخصية التي تضاف إليها مكونات مهنية كطريقة تمثيل المهنة والممارسات المهنية.[1] أما بالنسبة لتريبي (Triby) "فالهويات المهنية يشكلها عنصران: استثمار الذات في مجموعات العمل للبحث عن التسجيل الاجتماعي والمطالبة بالانتماء والاعتراف الجماعي"[2]

وحسب فراي وبيكولو(Fray et Picouleau) "مفهوم الهوية المهنية يشير إلى ثلاثة عناصر:

1. عالم المعاش في العمل، أي الوضعية الموضوعية للعمل والدلالة التي يعطيها الفرد لها.
2. علاقات العمل، المفهومة كالتصور الذاتي للعلاقات الشخصية والإحساس بالانتماء إلى المجموعات غير الرسمية.
3. المسارات الشخصية وتصور المستقبل"[3]

ويرى أن "الهوية المهنية قد تكون الإحساس بالانتماء للمهنة الناجمة عن التنشئة التي تكون النتيجة فيها هي الامتثال للمعايير الجماعية من خلال استعمال الممارسات واللغة والمفردات والإشارة المشتركة"[4]. فيما يرى بلين (Blin) أن "الكلام عن الهويات المهنية هو الاعتراف بأن حقول للنشاطات المهنية لها القدرة على بناء الهويات الخاصة بالمجموعات من خلال مسار التنشئة الدالة على مجالات معينة، ومفهوم الهوية المهنية يعني نتيجة التفاعلات بين الأفراد كفاعلين والمجموعات المهنية والنسق المهني"[5]

في حين حدد سنسوليو (Sainsaulieu) "الهوية المهنية بأنها الطريقة التي تعتمدها المجموعات في العمل قصد التميز عن الزملاء والمسؤولين والمجموعات الأخرى، الهوية المهنية مبنية على التمثيلات الجماعية المميزة في إطار علاقات السلطة"[6]، كما أبرز أهمية الصراع في عملية الدخول إلى الهوية، إذ "يعتبر الصراع في حياة المجموعة بمثابة باب الدخول إلى اختلاف الذات عن

---

[1]-Perez (T), « Identité professionnelle des enseignants : entre singularité des parcours et modes d'ajustement aux changements institutionnels », In Savoirs, n° 11, 2/2006, pp. 107-123.
[2]-Triby (E), « La validation des acquis de l'expérience, symptôme de l'évolution des identités au travail », In Causer (J-Y) et al. Op. cit. pp 241-249.
[3]-Fray (A-M) et Picouleau (S), « Le diagnostic de l'identité professionnelle: une dimension essentielle pour la qualité au travail. », Management & Avenir, Vol. 8, 2010.pp. 72-88.
[4]-Ibid. pp. 72-88.
[5]-Blin (J-F), Représentations, pratiques et identités professionnelles, l'Harmattan, Paris, 1997. p 178
[6]-Sainsaulieu (R), L'identité au travail, Op. cit. p 122.

الآخرين. الصراع إذن هو في قلب مسارات الاعتراف بالذات، لان الفرد يجد إمكانية إظهار اختلافه في آفاق الصراع، سواء كان على مستوى الأفكار أو على مستوى العاطفة"[1]

في الوقت الذي دافع دوبار (Dubar) عن المكانة المركزية للعمل في الحياة الشخصية ومكانة الهويات المهنية في الحياة الاجتماعية، واعتبر "الهويات المهنية هي الطرق المعترف بها اجتماعيا والتي تسمح بتحديد الأفراد لبعضهم البعض في العمل"[2] واعتبر " الهوية المهنية هي نتيجة علاقة السلطة والانتماء للمجموعات، وبناؤها يخضع للاعتراف الذي يتحصل عليه الفرد من الآخرين."[3]يرى فيتورسكي (Wittorski) أن " الهوية المهنية ترتبط بالتمثيلات والممارسات الخاضعة للمحيط الذي تنشط فيه المجموعة، وهي نتيجة الانتماء الواعي لسلك مهني معين"[4]وهكذا أصبحت الهوية في العمل "مصطلح يستعمل للإشارة إلى حقيقة اجتماعية وإنسانية عميقة ل'الفعل التنظيمي"[5] والهوية المهنية "هي الطرق والأساليب المستعملة لتحديد الذات وتحديد الآخر داخل حقل العمل"[6]. وتقول فيزونو (Vinsonneau) "نسمي الديناميكية التطورية التي من خلالها يعطى الفاعل الاجتماعي المعنى لوجوده، من خلال ربط الماضي بالحاضر والمستقبل، وهو ما ينتج من الأفعال والتحديدات الاجتماعية أو من مشاريعه الخاصة. تكون إجمال مطابق للعالم، مع منح الفاعل الاجتماعي الشعور بالوحدة والثبات."[7]

3.5. أزمة الهوية:

عرف دوبار (Dubar) أزمة الهوية على أنها "فترة حاسمة ومحفوفة بالمخاطر على الوجود، وكمرحلة صعبة يمر بها الفرد أو مجموعة من الأفراد وتحدد فيها قطيعة للتوازنات"[8]. هذه الأخيرة لها تأثيرات مختلفة على الأفراد حسب الموارد الفريدة التي يستطيعون تجنيدها، وحسب سياقات العمل، حيث أنها تجند نسقا كاملا من القيم والتمثيلات التي تتناسق مع التحديدات الجديدة التي يجب أخذها بعين الاعتبار. وتبدو أزمة الهوية "كلحظة التشكيك وإعادة النظر ونقد القيم والتصورات الموروثة،

---

[1]-Ibid. p 322
[2]-Dubar (C), La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p 95.
[3]-Ibid. p 98.
[4]-Wittorski (R), «A propos de la professionnalisation », In Barbier (J-M) et al. , In Encyclopédie de l'éducation et de la formation, PUF, Paris, 2009 pp. 781-793.
[5]-Dubar (C), « Transformation professionnelle et reconversions industrielles », In Encyclopédie des ressources humaines, humaines, Vuibert, Paris, 2003, pp 672-685.
[6]-Ibid. pp 672-685.
[7]-Vinsonneau (G), « Socialisation et identité », In Halpern (C), Op.cit. pp 53-56.
[8]-Dubar (C), La crise des identités : l'interprétation d'une mutation, Op. cit, p. 09.

وكلحظة الشك والتردد، وكلحظة الاعتراف أو التحول"[1] وهذه اللحظات تعتبر أزمات "الهويات لأنها تشوش صورة الذات وحب الذات أو التعريف الذي يعطيه الفرد لذاته بذاته"[2].

أزمة الهوية "لا نجدها فقط عند الأفراد والمجموعات الذين يعيدون تعريف أنفسهم طوال الحياة في إطار ديناميكية التغيرات الاجتماعية بل نجدها كذلك في المؤسسات والمنظمات التي تعيد النظر في موروثها"[3].

يمكن لأزمة الهوية "أن تظهر في مجال الانتماء، عندما يفتح التغير التدريجي للخطاب العام حول الانتماء المجال لظهور تصورات متعددة ومتناقضة حول الهوية أو عندما تكون مراجع الهوية غير مؤكدة بوضوح وبانسجام، لان ضبابية المراجع لا تضمن وجود إرثا محددا يسمح للاستيعاب أن يصبح مرحلة مهيكلة للهوية. داخل الضبابية، هناك خطر بأن يتم الخلط بين الاستيعاب ولحظة التفرد، كما يمكن لأزمة الهوية لأن تظهر أيضا ليس في وقت بناء الهوية و لكن عند أخذ القرارات، حيث أنه من الممكن أن تدخل مختلف الهويات، الشخصية والمهنية والاجتماعية في صراع، وبما أن مختلف الهويات مرتبطة بمجالات الانتماء، إذن فيمكن لها أن تدخل في صراع داخل أفعالنا حيث نكون مجبرون في بعض الظروف أن نقوم باختيارات صعبة بين قيمنا الشخصية والقيم المؤسساتية أو التنظيمية."[4] في هذا السياق أكد دوبار(Dubar) "أن تغير المعايير والنماذج والمصطلحات يسبب عدم استقرار المعالم والتسميات والأنساق الرمزية السابقة، هذا البعد رغم أنه معقد وخفي إلا أنه يطرح مسألة بالغة الأهمية ألا وهي مسألة الذاتية وسير العملية النفسية وأشكال الفردانية"[5].

أما في إطار العمل فالتعبير عن أزمة الهوية يمثل المشاكل التي تمر بها المجموعات المهنية و"الناتجة خاصة عن عدم تطابق الهوية المسندة من الآخر والهوية التي يطالب بها الفاعلون"[6]، حيث أنه "بين التعبير عن الاستياء العام الذي يجب فهم عوامله وفقدان بعض المعالم المؤسساتية أو المهنية والشعور بتشتت الذات في المهنة التي لم تعد تتوافق مع التي اخترناها، أخذت الآن الخبرة الفردية مكانا أكبر"[7]

---

[1]-Legault (G.A), Crise d'identité professionnelle et professionnalisme, Presses de l'Université du Québec, 2003, p.23.
[2]-Dubar (C), La crise des identités : l'interprétation d'une mutation, Op.cit. p. 167.
[3]-Legault (G.A), Op.cit. p 24.
[4]-Ibid. p.24
[5]-Dubar (C), La crise des identités : l'interprétation d'une mutation, Op.cit. p 11.
[6]-Thérèse (P. R) et Fanny (S), « Identités professionnelles en crise(s) ? », In Recherche et formation, n°74, 2013, pp 9-16. 16.
[7]-Ibid. pp. 9-16.

في الأخير يمكننا القول أن مفهوم الأزمة يعبر عن "المرحلة الصعبة التي يمر بها الفرد أو مجموعة من الأفراد، أي هو غياب التوازن بين مختلف المكونات، وأزمة الهوية هي تشويش العلاقات المستقرة نوعا ما بين العناصر المكونة للنشاط، والنشاط يمثل هنا عملية تحديد الهوية أي تهيئة الذات والآخر"[1]

4.5. مفهوم الشعور بالانتماء:

يعني مفهوم الانتماء حسب موكيلي (Mucchielli) "أن الشعور بالمجموعة التي نوجد فيها وكذا الشعور بأننا ننتمي إلى هذه المجموعة يشمل مجموعة من المواقف الفردية والأحاسيس التي يشار إليها بكلمة الانتماء حيث أن الانتماء يمثل فعل التواجد مع أو في داخل المجموعة لأنه يمكن أن نجد أنفسنا في المجموعة دون أن نرغب في ذلك؛ الانتماء ينطوي على التحديد الشخصي بالرجوع إلى المجموعة. والانتماء هو اكتشاف الفرد أنه يقوم بتحديث نفسه من خلال علاقاته مع الأشخاص الآخرين وأنّ له دوراً يقوم به في المجموعة التي ينتمي إليها لا يمكن لأحد أن يعوضه فيه وأن من واجبه الأخذ بعين الاعتبار وجود الآخر في المجموعة يحمل تفكيره الخاص ويقوم بما يستطيع فعله."[2] وللانتماء دورا مهما في ربط وترتيب العلاقات وتحسينها وهو الذي "يجعل العلاقة الإنسانية علاقة راقية، أي يتضمنها، يحتاج الأفراد إلى انتماءات متنوعة حتى يتمكنوا من هيكلة أنفسهم لأن الانتماءات ليست كلها متعادلة"[3]. لهذا يجد الفرد نفسه يرتب انتماءاته المختلفة حسب حاجياته الظرفية الظرفية ووضعياته المتعددة والمتغيرة عبر الزمن، و"الأهمية المعطاة للانتماءات المختلفة وترتيبها تشكل هوية كل واحد. الهوية تتغير وتتطور طوال حياة الفرد حسب السياقات ومحطات دورة الحياة وبالتالي بعض الانتماءات تبرز وأخرى تبتعد مؤقتا أو بشكل دائم وأحيانا تحجب نهائيا"[4]

أما الشعور بالانتماء فهو ما يحس به الفرد فيما يخص انتمائه إلى مجموعة أو منظمة أو مؤسسة، حيث أن "شعور الفرد بالراحة في المنزل أو في المدرسة والشعور بأنه مفيد للمجموعة ومتضامن مع الآخرين يشكلون مؤشرات إحساس الفرد بالانتماء، وكلما كان شعور الفرد بالانتماء للمجموعة قويا كلما كان له ميول إلى تبني قيم ومعايير وقواعد سلوك هذه المجموعة"[5]. إن الشعور

---

[1]-Dubar (C), La crise des identités : l'interprétation d'une mutation, Op.cit. p 9.
[2]-Mucchielli (R), Le travail en équipe, ESF Editions, Paris, 1996. P 99.
[3]-Neuburger (R), « Relations et appartenances », In Thérapie Familiale, Vol. 24, 2/2003, pp. 169-178.
[4]-Guérin-Pace France, « Sentiment d'appartenance et territoires identitaires », In L'Espace géographique, 4/2006 (Tome 35), pp. 298-308.
[5]-Boucher (L.P) et Morose (J), « Responsabilisation et appartenance : la dynamique d'un projet éducatif », In Revue des sciences de l'éducation, Vol.16, n° 3, 1990, pp. 415-431.

بالانتماء يقيس مدى الارتباط والاعتراف الذي يشعر به الفرد في الحياة الاجتماعية التي تطبعه بمجموعة القيم والقواعد والأحكام. ينمو الشعور بالانتماء شيئا فشيئا خلال عملية التنشئة، حيث أن تقاسم الفرد لنفس الوضعية ونفس القيم مع مجموعة معينة ومشاركة أهدافهم تشكل أرضية خصبة لنمو هذا الشعور، ولكي يتطور هذا الشعور يحتاج الفرد إلى تفاعلات مع أشخاص آخرين، وهذا ما يجعله يحس بالراحة ويعي قيمته في مجموعة معينة، والشعور بالاعتراف من الآخر يحفز الفرد على الالتزام أكثر وإعطاء أحسن ما عنده والاندماج في هذه المجموعة، أي إذا كانت المجموعة المستقبلة تتحمل جزءا من المسؤولية فالجزء الآخر يبقى على عاتق المجهودات التي يبدلها الفرد قصد الاندماج. "يتم تعريف الشعور بالانتماء بصفة عامة على أنه عملية اعتبار وشعور الفرد بأنه عضو في المجموعة الاجتماعية، ولهذا فالشعور بالانتماء يقيس الارتباط والاعتراف الذي تشعر به مجموعة من الأفراد إزاء المجتمع. في العالم المنظمات يعني الشعور بالانتماء إزاء المستخدم الانخراط المتقاسم بين الأجراء لأهدافه ومناهجه وطرق سيره التنظيمية وقيمه."[1]

أما حسب دوشان (Dechênnes) فالشعور بالانتماء هو "الحالة التي تظهر في المجتمع وتقاس على أساس فردي، ويتعلق الأمر نوعا ما بدرجة تحديد وارتباط الفرد للمجموعة المرجعية (مميزاتها وقيمها). في مكان العمل، يمكن تطوير شعور قوي بالانتماء حتى خلال فترة التربص والعمل بدوام جزئي، عكس ذلك يمكن للفرد أن يمكث أكثر من عشرة سنين بدوام كامل في المنظمة دون أن يشعر أنه مندمج تماما. في الأساس، لكي يتطور الشعور بالانتماء يجب أولا أن تكون هناك اتصالات منتظمة بين الأفراد بصفة تسمح بخلق العلاقات ومن خلال هذه الاتصالات يشترك الأفراد نفس الواقع والقيم والأهداف في بعض الأحيان، مع ذلك فالشعور بالانتماء يبقى هو نتيجة تركيب ناجح بين السياق المقترح من صاحب العمل وموقف الموظف المستفيد منه.[2]

أما موكيلي (Mucchielli) فيعتبر الشعور بالانتماء كأحد المكونات الجماعية للهوية، "وتعود مصادره إلى العلاقة البدائية بين الرضيع وأمه، لأنه من المعلوم أن الرضيع في حالته الأولى لا يميز نفسه عن أمه"[3]. وكون الإنسان كائن اجتماعي فإنه "يجد هذا الشعور أيضا في الحياة الاجتماعية من خلال مسار إدماج واستيعاب القيم والمعايير والنماذج التي يطبعه بها الوسط الاجتماعي"[4]. في حين

---

[1]-Sutter (P-E), « Evaluer le sentiment d'appartenance au travail (à partir d'une étude de cas)», mars-lab. 2012. pp. 1- 8.
[2]-Deschênes (G), « Cultiver le sentiment d'appartenance», In Développement organisationnel, Gestion des ressources humaines, le site de La Référence RH 2015. pp. 1-10.
[3]-Mucchielli (A), L'identité, Presses Universitaires de France, 5ème éditions, Paris, 2002. P 49.
[4]-Ibid. p 69.

يرى نوبرجي (Neuberger) أنه "يمكن تعريف علاقة الانتماء كتقاسم مع الآخرين للقيم والمعتقدات والأهداف والمصالح التي تخلق مجموعة حقيقية أو نفسية ويتمثل تأثير الانتماء في حلق التضامن والولاء بين أعضاء المجموعة. إنه عالم الهوية."[1]

5.5. الدور:

أول من استعمل مفهوم الدور هو لينتون (Linton) وكان يربطه مباشرة بمفهوم آخر وهو المكانة، إذ أنه عرّف المكانة ب"المكان الذي يحتله شخص معين في نسق معين في وقت معين"[2] وعرف الدور بأنه "مجموع النماذج الثقافية المرتبطة بمكانة معينة والتي تتوافق مع الانتظار الاجتماعي الذي يجب على الفرد أن يستجيب له لتأكيد وجوده في المكانة المناسبة"[3]، ويعتبر الدور "نموذجا للسلوك المحدد لجميع الأفراد الذين يحملون نفس المكانة والمقبول من طرفهم، إنه يعبر في الواقع عن القيم والمعايير المشتركة"[4]، بهذا تكون الأدوار "هي السلوكات التي يتعلمها الفرد على أساس مكانته الحالية والمستقبلية".[5]

أما "فوجيرولاس" و"روي" (Fougeyrollas) et (Roy)، فقدما تعريفا للدور وارتباطه بالمكانة بعدما قدما نبذة عن مجموعة من التعاريف التي قدمها بعض علماء الاجتماع لهذا المفهوم، حيث اعتبرا أن "مصطلح الدور مرتبط ارتباطا وثيقا بمصطلح المكانة الذي يشير إلى حقوق وواجبات الفرد الخاضع إلى قوانين الهيئات التي فرضها النسق الاجتماعي، ويتطور داخل المجتمع من خلال وضعية المؤسسة، وتجسيد هذه الحقوق والواجبات من خلال بعض أنماط السلوك المعززة من طرف مسارات التنشئة، يعين إذن الدور الذي يقوم به هذا الفرد."[6] أما ما يتعلق بالدور يبدو أنه "محدد في الوقت ذاته ذاته من طرف المعايير وقيم المجتمع ومن طرف التجربة الفردية، أي من طرف خيارات الحياة وكيفية تأويل وبناء الفرد واقعه ونشاطاته في الحياة اليومية."[7] ومن بين من عرف مصطلح الدور نجد كذلك نادل (Nadel) الذي أكد أن "نشأة الأدوار الاجتماعية تحدث داخل النشاطات الاجتماعية المنظمة، وتعود دائما الى الالتزام الخاص بالعلاقة مع الانتظارات الاجتماعية، وهو ما لا يدل عليه الفعل

---

[1]-Neuburger (R), « Relations et appartenances », In Thérapie Familiale, Vol. 24, 2/2003, pp. 169-178.
[2]-Linton Ralph, Le fondement culturel de la personnalité, Dunod, Paris, 1967. P 70 In Durand (J-P) et Weil (R), Sociologie contemporaine, Vigot, Paris, 1997, pp. 108-129.
[3]-Ibid. pp. 108-129.
[4]-Linton (R), Le fondement culturel de la personnalité, Dunod, Paris, 1967. In Gresle (F) et al., Dictionnaire des Sciences Humaines : Sociologie, Psychologie sociale, Anthropologie, Nathan, Paris, 1990. p. 293.
[5]-Durand (J. P) et Weil (R), Op. cit. p115.
[6]-Fougeyrollas (P) et Roy (K), « Regard sur la notion de rôles sociaux. Réflexion conceptuelle sur les rôles en lien avec la la problématique du processus de production du handicap » In Service social, vol. 45, n° 3, 1996, pp. 31-54.
[7]-Ibid. pp. 31-54.

الإنساني بالضرورة عندما يأخذ هذا الأخير شكلا عالميا."[1] في حين يرى شابوي وتوماس (Thomas et(Chapuis) أن "الدور يجمع عددا من السلوكات المحددة، والفرد له إمكانية تكييف هذا الدور ولعبه بطريقة معينة حسب هامش الحرية الذي يحدده بالنسبة للدور الذي يلعبه."[2] وميزا بين الأدوار المحددة والأدوار الحقيقية ثم حددا حسب هذا المنطق "أربعة أنماط من الأدوار:

- الدور المفروض من طرف سمات الفرد كالسن والجنس
- الدور المكتسب، حسب أفعال الفرد كدوره المهني
- الدور المحدد، الذي يتوافق مع التصرفات والسلوكات المتوقعة حسب مكانة الفرد.
- الدور الحقيقي، الذي يشير الى الدور ولكن المجسد بطريقة ذاتية."[3]

في حين يرى أوجيان (Ogien) أن "مصطلح الدور يندرج في الوقت ذاته في عناصر ثابتة وعناصر ديناميكية؛ ثابتة عندما يستجيب الدور لتوزيع الوظائف المقبولة اجتماعيا (أن يكون الفرد أبا أو موظفا...) وديناميكية عندما يحتوي الدور مجموعة من المؤشرات التي على أساسها يوجه الفرد فعله إلى سلوك مقبول في نظر الآخرين"[4] ثم قام على أعقاب أعمال ڤوفمان (Goffman) الذي احتوى الدور في ثلاثة أبعاد (معياري، نموذجي، تفسيري)، "بتحديدها كما يلي:

- البعد المعياري للدور يتحدد عن طريق قواعد السلوكات المثالية التي يجب على الفرد أن يحترمها قصد ضمان الوظيفة التي يجب على الدور أن يتحملها.
- البعد النمطي يتعلق بالسمات والصفات المرتبطة عادة بالشخص الذي يقوم بدور أو بآخر دون أن تتدخل في تحديد هذا الدور بصفة رسمية.
- البعد التفسيري للدور يحيل إلى التفاعل الذي من خلاله يأخذ الفرد المكان المناسب له، مع السعي إلى عدم الانتقاص لا من المعايير المثالية ولا من المعايير التابعة للتصورات النمطية."[5]فيما يرى ڤارديلا (Gardella) أن " الدور هو في معظم الأحيان متجذر في الظروف، والمكانة تختلف حسب الوضعيات" وأن "الثنائية (المكانة/الدور) لها وظيفة تقليص حدة عدم القدرة على التنبؤ في

[1]-Nadel (S.F), La Théorie de la structure sociale, Minuit, Paris, 1970. In Fougeyrollas (P) et Roy (K), Op. cit. pp. 31-54.
[2]-Chapuis (R) et Thomas(R), Rôle et statut, PUF, Paris, 1995. In Fougeyrollas (P) et Roy (K), Op. cit. pp. 31-54.
[3]-Fougeyrollas (P) et Roy (K),. Op. cit. pp. 31-54.
[4]-Ogien (A), Sociologie de la déviance, Armand Colin, Paris, 1995. p 106
[5]-Ibid. p.106

التفاعلات الاجتماعية. إن عدم وجودها يجعل الجميع يفعل أي شيء، في أي وقت وفي أي مكان، وقد تكون الحياة الاجتماعية خالية من أي يقين."[1]

المنهج والتقنيات:

إن طبيعة موضوع دراستنا المتمثلة في محاولة التحقق من مجموعة من الفرضيات المتعلقة بالهوية المهنية للإطارات الناشطة في المجال الصناعي من خلال وصف وتحليل العناصر الأساسية التي تدخل في بناء الهوية المهنية وأثر هذه الأخيرة على تصور الإطارات لمستقبلهم المهني، وشعورهم بتشكيل مجموعة اجتماعية مميزة في ظل التغيرات التنظيمية التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية والتحولات الاجتماعية والاقتصادية التي عرفتها الجزائر في السنوات الأخيرة، فرض علينا استعمال المنهج والتقنيات الملائمة للوصول إلى النتائج المرجوة.

ارتأينا الاعتماد على المنهج الكمي الذي يتناول الظواهر باستعمال الأدوات الكمية وتحليل البيانات الرقمية المتحصل عليها باستعمال النماذج الإحصائية،[2] والذي يسمح بجمع المعلومات قابلة للمقارنة بين عنصر وآخر وبين مجموعة من العناصر[3]، وذلك من أجل وصف الظاهرة وصفا دقيقا والتعبير عنها تعبيرا كميا. حيث أن المقاربة الكمية تعتمد على المنهج الوصفي الذي يعتبر "كأسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات علمية دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"[4] وهو "استقصاء وكشف جوانب الظاهرة وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى ولا يقف عند حدود وصف الظاهرة وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن ويقيّم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة"[5]، ويهدف المنهج الوصفي كذلك إلى تصنيف ووصف شامل لبعض الظواهر، ووضع مجموعات من البيانات وتصنيفها، وكذا إلى البحث عن الأسباب والأسس والقوانين التي تسمح بفهم الظواهر.[6]

---

[1]-Gardella (É), « Du jeu à la convention. Le self comme interprétation chez Goffman », In Revue de Sciences humaines, 4 | 2003. pp 21-42.

[2]-Tremblay (R.R) et Perrier (Y), Savoir plus : Outils et méthodes de travail intellectuel, Chenelière, 2e éd, Québec, 2006.

[3]-Boudon (R), Les méthodes en sociologie, PUF, 4éd, Paris, 1976.p.26.

[4]- رجاء وحيد دويدري ص 183

[5] - رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة، عمان، 2008،ص97

[6]-Tremblay (R.R) et Perrier (Y), Op. cit.

إن الهدف من اعتمادنا المنهج الكمي هو وصف ظاهرة بناء الهوية المهنية وتأثيرها على تصورات وتمثيلات الإطارات، وأثر التنظيم في إمكانية فقدان الهوية وصفا كميا ورقميا دقيقا ومعبرا، لتوضيح خصائص المجموعة الاجتماعية للإطارات ودرجة ارتباط تطورهم المهني وتصورهم المستقبلي وانسجامهم بالأبعاد المادية والمعنوية والرمزية لظروفهم السوسيو- مهنية في الوقت الحاضر. وإيماننا بأن مجموع السلوكات الملاحظة من خلال الدراسة تكفي لإنتاج المعرفة حول الواقع الاجتماعي لفئة الإطارات وبقصد وصف البيانات الرقمية والمعلومات التي جمعناها أثناء الدراسة وصفا سليما وفعالا ارتأينا الاستعانة بلغة الإحصاء التي سمحت لنا بقياس درجة دقة البيانات والمعلومات والنتائج المتحصل عليها.

1.6. تقنيات جمع المعلومات:

إن استعمالنا للمنهج الكمي الذي يهدف إلى جمع البيانات التي تقبل الملاحظة والتكميم تطلب منّا استعمال الأدوات والتقنيات الملائمة للبحث الكمي لجمع المعلومات.

1.1.6. المقابلات الاستكشافية

إن صياغة الفرضيات وتصميم تقنية جمع المعلومات، خاصة عندما تكون الدراسات حول موضوع البحث قليلة، يفرضان على الباحث القيام ببحث استطلاعي لدى مجموعة من الإطارات المسؤولين باستعمال المقابلات المفتوحة، وهذا ما تطلب منا تحديد المستجوبين بعناية من أجل الحصول على معلومات أولية تشمل كل أبعاد مشكلة البحث، حيث ارتأينا اختيار سبعة إطارات من مختلف الأعمار ومختلف المستويات الدراسية والأقدمية والمسؤولية ومن الجنسين وأجرينا معهم مقابلات مفتوحة حول مجموعة من المسائل الخاصة بالإطارات والتحولات التي عرفتها المؤسسة وتمثيلاتهم وظروف عملهم، ثم قمنا بعد ذلك بتحليل المعلومات المستقاة وربطها بالمعلومات المتحصل عليها من مختلف الدراسات التي اطلعنا عليها حول الموضوع.

2.1.6. الاستبيان:

اعتمدنا في بحثنا هذا على تقنية الاستبيان الذي يعتبر "كأداة لجمع وتنسيق المعلومات، استنادا إلى ملاحظة الإجابات على مجموعة من الأسئلة المطروحة على عينة من المجتمع"[1] والذي يتمثل في طرح على مجموعة من المستجوبين، على عموم ممثلين لمجتمع معين، سلسلة من الأسئلة المتعلقة بوضعيتهم الاجتماعية والمهنية والعائلية وآرائهم ومواقفهم من خيارات ورهانات إنسانية واجتماعية وتطلعاتهم ومستوى معرفتهم ووعيهم بحادثة أو مشكل أو موضوع معين يهم الباحثين.[2]من خلاله حاولنا جمع البيانات والمعلومات حول موضوع الهوية وعناصر بنائها وآثارها وتبعاتها حول مستقبل الإطارات وكذا مواقفهم وآرائهم وتمثيلاتهم لمجموعة من العوامل المحيطة بعملهم. واعتمادنا على هذه التقنية لاستجابتها لمجموعة من "الشروط التي تسمح وتحبذ استعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وهي:

- المعرفة المسبقة لمجتمع البحث وظروفه وأنماط حياته وسلوكاته وممارساته.
- القناعة بأنه يمكن تحديد الظاهرة انطلاقا من المعلومات المتعلقة بأفراد المجتمع المعني بالبحث.
- ضرورة استجواب أعداد كبيرة من الأشخاص."[3]

كما توفرت الشروط التي حددها بلاي ودوران لصحة استعمال هذه التقنية وهي "وفرة واستعداد الأشخاص أعضاء العينة للإجابة على أسئلة الاستبيان وقدرتهم على فهمها"[4]، لكونهم ذوي مستوى تعليمي يسمح لهم بذلك، ولكون الأسئلة واضحة وغير محرجة سمح لهم بالإجابة دون تشويه. استعمالنا لهذه التقنية أملته كذلك بعض القيود، خاصة الوقت الضيق المتاح لنا قصد تخصيصه لجمع المعلومات وكذا الإمكانات المحدودة التي بحوزتنا[5]

---

[1]-Blais (A) et Durand (C), « Le sondage », In Gauthier (B), Recherche sociale de la problématique à la collecte des données, Presses de l'Université du Québec 5e éd., Canada, 2009. pp. 441- 487.
[2]-Campenhoudt (L. V) et Quivy (R), Manuel de recherche en sciences sociales, Dunod, 4 éd., Paris, 2011.p 167.
[3]-Ibid. p 168.
[4]-Blais (A) et Durand (C), Op. cit. pp. 441- 487.
[5]-Schweyer (F.X), « L'enquête par questionnaire. Des contextes d'usage variable », In CURAPP, Les méthodes au concret, PUF, Paris, 2000. pp 59-80.

بعد الانتهاء من تصميم الاستبيان قمنا بتجريبه على مجموعة من الإطارات يقدر عددهم بـ 12 فرداً، قصد التأكد من عدم وجود أسئلة تحمل أكثر من دلالة أو غير مفهومة أو محرجة. ثم قمنا بعد ذلك بتوزيعه على العينة المسحوبة والتي تمثل نصف عدد الإطارات العاملين في أربعة مديريات ولائية من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق الجزائري، حيث استعننا خلال توزيع الاستبيان على شبكة من الإطارات يشتغلون في هذه المديريات، إذ سهروا على إيصال استمارة إلى كل إطار تم سحب اسمه من العينة، وتطلب الأمر منا إعطاء بعض المستجوبين أكثر من استبيان واحد، وتطلب استرجاع كل الاستمارات الموزعة الكثير من الجهد والوقت.

بعد استرجاع 278 استمارة من كل ما تم توزيعه على أفراد العينة المقدر عددهم بـ 309 إطاراً، قمنا بتفريغ البيانات على جهاز الإعلامي الآلي من خلال برنامج (SPSS) الذي استعملنه لبناء جداول مركبة بتقاطع متغيرين واستخلاص الارتباطات ذات دلالة بالنسبة للفرضيات المراد التحقق منها وإجراء مراقبة إحصائية من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي يوفرها هذا البرنامج، ثم قمنا بعد ذلك بتحليل وتأويل بيانات هذه الجداول إحصائياً ثم سوسيولوجياً.

صعوبات البحث

ككل بحث ميداني فقد اعترضتنا مجموعة من الصعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة، وأهمها هي الصعوبة البالغة التي تلقينها في استرجاع بعض الاستمارات التي قمنا بتوزيعها على أعضاء العينة المسحوبة، حيث تطلب منا الأمر إعادة بعث عملية التوزيع أكثر من مرة في بعض الأحيان.

خلاصة

سمح لنا هذا الفصل بتقديم الإطار المنهجي للبحث الذي طرحنا من خلاله إشكالية وفرضيات بحثنا، وتحديد المفاهيم التي تعد أدوات أساسية يحتاج إليها الباحث لوصف وتفسير ما يريد من وقائع، حيث قمنا بتحديد ما نريده من المفاهيم خاصة تلك التي نعتبرها أساسية ويتوقف فهم ما نقترحه من قضايا وما نستعرضه من أفكار على فهمها بشكل واضح يزيل الغموض، وهي خاصة مفهومي "الهوية" و"الإطار". كما سمح لنا بعرض المنهجية والتقنيات المستعملة وشرح أسباب اعتمادنا على المنهج الكمي والأدوات المناسبة له لجمع المعلومات.

الفصل الثاني: تطور الإطارات الجزائرية عبر مختلف المراحل التاريخية

الفصل الثاني: تطور الإطارات الجزائرية عبر مختلف المراحل التاريخية

تمهيد

دراسة وتحليل الهوية المهنة للإطارات المؤسسة الصناعية العمومية في الوقت الحاضر، تطلب منا العودة إلى الجدور التاريخية لنشأة هذه الفئة في الجزائر وإعطاء نبذة تاريخية عن المراحل التي مرت بها المؤسسة الصناعية العمومية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا. من اجل ذلك خصصنا هذا الفصل لاستعراض مختلف التغيرات السياسة والاقتصادية والاجتماعية التي عرفتها الجزائر منذ السنوات الأولى للاستقلال والتحولات التي طرأت على المؤسسة الصناعية من جراء هذه التغيرات. كما خصصنا ايضا حيزا في هذا الفصل لإعطاء نبذة عن مختلف المراحل التي عرفتها مجموعة الإطارات بروزها ومرورا بسنواتها الذهبية ووصولا إلى تدهور مكانتها. ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: الأول نستعرض فيه المرحلة الممتدة من الاستقلال إلى منتصف الثمانينات وهي الفترة التي كان فيها الإطارات يتمتعون بمكانة مرموقة وباستقرار ويعملون في ظروف مواتية. أما الثاني فسنتعرض فيه إلى المرحلة الممتدة من بداية النصف الثاني للثمانينات إلى يومنا هذا، وهي الفترة التي عرف فيها الإطارات تدهورا في ظروفهم الاجتماعية وفي مكانتهم، وأصبحت الهشاشة وعدم الاستقرار يلازمهم.

المبحث الأول: مرحلة ظهور ونمو فئة الإطارات في المؤسسات العمومية

1. المرحلة ما قبل الاستقلال:

تميز الاقتصاد الجزائري في المرحلة ما قبل الاستقلال بالطابع الفلاحي، حيث ارتكزت نشاطات المعمرين والعائلات البورجوازية الصغيرة في المجال الزراعي والتجاري. أما القطاع الصناعي فكان ضعيفاً جدا ويتمثل في بعض المنشآت الصغيرة الناشطة في مجال الصناعات التحويلية فقط،

وكان لا يوفر أكثر من«220.000 منصب شغل لـ 11 مليون نسمة" [1]. وكانت "هذه المنشآت الصناعية غير متطورة"[2].

قبل الاستقلال كان جل المناصب التي تتطلب تأهيلاً، سواء أكانت تقنية أم إدارية يشغلها الأوربيون، والقليل المتبقية كانت تعود إلى البورجوازية الجزائرية الصغيرة التي كانت تحتل مكانة معتبرة ومتواجدة في المناصب التقنية والذهنية البسيطة. كما" تعود بعض المناصب الإدارية المتواجدة في الجهاز الإداري والاقتصادي للدولة إلى البرجوازية البيروقراطية التي لم يتم تقييمها كميا" [3]. في حين كانت اليد العاملة الأوربية تقدّر بـ "خمسة عشر ألف إطار سامٍ ومهن ذهنية حرة، ومائة ألف شخص يشغلون مواقع أو مناصب تتطلب المهارة والمستوى التعليمي الذي يفوق المتوسط" [4].

تكوين الإطارات قبل الاستقلال:

إن التكوين التقني كان ممنوعاً على الجزائريين من قِبل السلطات الاستعمارية، لكون "الوظائف التقنية هي وظائف التأطير المهني؛ إذن التأطير الاجتماعي. لهذا عمل المستعمر بكل ما أوتي من قوة على منع الجزائريين من تأطير جزائريين آخرين، وبذلك تجنب قيام الإطارات المكوّنين بأعمال تخريبية قادرة على زعزعة استقرار سيرورة عمل المؤسسات والإدارات الفرنسية. فيما فضلت العائلات الميسورة التي سمح لها المستعمر بتدريس أبنائها، توجيههم إلى المهن التقليدية الحرة كالطب والمحاماة على المهن التقنية التي لا تمثل المثل الأعلى للشهرة"[5].

يرى ناجي سفير في هذا الصدد أنّ نمط الاستعمار الذي عرفته الجزائر، ونموذج التنمية الاقتصادية الذي تبناه لم يسمح ببروز تقليد وطني للإطار التقني المتوسط، لأنّه "بشكل عام التعليم التقني طوال فترة الاستعمار لم يكن متاحاً للجزائريين المسلمين" [6].

---

[1]-La Charte d'Alger, Ensembles de textes adoptés par le 1er congrès de Parti FLN, 16-21 avril 1964, p 86.
[2]-Bouzida (A), Le projet social Algérien. Genèse et évolution, OPU, Alger, 1991, p 180.
[3]-Ibid.p178.
[4]-La Charte d'Alger, 1964, Op.cit. p 97.
[5]-Touati (O), « Les ingénieurs en Algérie de l'époque coloniale à la crise des années 1990 : approche sociohistorique d'un métier », In L'Année du Maghreb, V | 2009, pp. 589-611.
[6]-Gobe (É), «La genèse d'une figure technique moderne au Maghreb : l'ingénieur colonial », In Gobe (É), Jalons pour une sociologie des ingénieurs au Maghreb, IREMAM, Aix-en-Provence / Louvain, 2015 pp 13-25.

2. دور حركة التحرير الوطني في تكوين الإطارات:

إن الاتحاد العام للطلبة المسلمين الجزائريين الذي تأسس في جويلية 1955، "كرس مجهوداً معتبراً للإرسال وتوجيه الطلبة الموجودين في قيد التكوين إلى البلدان الأوروبية والعربية، حيث وصل تعدادهم إلى 2092 طالب منهم 264 مهندساً"[1]. ولكنه "يبدو أن عدد الإطارات الذين تكونوا بين 1954 و1962 في البلدان الاشتراكية قليلا" [2]. ولا ننسى أن "الثورة الجزائرية كانت بمثابة مدرسة تطبيقية تدرب على المسؤولية، وكانت تملك أعدادا لا يستهان بها من الإطارات، ولكن لم يكن ممكناً استعمالها خارج بعض المجالات الإدارية، إلا بعد تكوين تقني متخصص"[3].

3.1. حادثة صيف 1958:

تتمثل هذه الحادثة في اكتشاف المسؤولين السياسيين لمؤامرة من المخابرات الفرنسية تهدف إلى إضعاف وتسلل وتدمير جيش التحرير من خلال دس جواسيس بين عناصره من بين المثقفين والطلبة الذين سيلتحقون به في هذه المرحلة. فأصدروا تعليمة تحث القادة العسكريين على توخي الحذر من هؤلاء وعدم الثقة فهم، قبل التأكد من الهدف من التحاقهم بصفوف جيش التحرير.

على إثر هذه التعليمة قام القادة الميدانيين بتهميش الأشخاص المثقفين والطلبة والأطباء والمعلمين الذين التحقوا بالجبال في هذه المرحلة، قصد الانضمام إلى جيش التحرير مباشرة بعد إضراب الطلبة في سنة 1956، وتعرض بعضهم للقتل. هذه الحلقة من تاريخ فئة الإطارات الجزائرية أنتجت مباشرة تأثيراً مزدوجاً؛ من ناحية، سيعيش الإطارات هذه اللحظة كإرث يصعب تسييره، وستعاني منه الأجيال القادمة. من ناحية أخرى، سمح بظهور اتجاه تاريخي يهدف إلى الدفاع عن الفكرة القائلة بأن حركة الاستقلال قادها غير المتعلمين وغير الجامعيين. هذان العنصران أنتجا عند الإطارات شعوراً بالذنب وهو الذي حدد لفترة طويلة علاقة هذه الفئة بالسلطة السياسية[4].

---

[1]-Boukhari (M), «Rôle de l'État vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : cas de l'Algérie», «La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

[2]-Motsch (E), « Quelques aspects de la formation des cadres », In Revue Tiers Monde, Vol. 4, 1963, pp. 173- 195.

[3]-Ibid. pp. 173- 195.

[4]-Benguerna (M), «Cadres techniques et société en Algérie. L'héritage professionnel en question», In Cahiers du Gdr Cadres, n°8, novembre 2004 pp 101-107.

1. المرحلة الممتدة من الاستقلال إلى سنة 1966:

عرفت الجزائر بعد الاستقلال مباشرة مرحلة صعبة على الصعيد الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، حيث دخل الاقتصاد حالة خطيرة من جراء القطيعة مع الحقبة الاستعمارية التي تسببت في وقوع بعض الحوادث المؤلمة التي تمثلت خاصة في" الصراع من أجل السلطة، وتداخل الكفاءات وتفتت السلطة وانعدام الأمن على الأشخاص والممتلكات"[1]. و"التخريب الممنهج الذي قامت به المجموعات السياسية المتطرفة"[2].

وهذا ما أدى الغالبية العظمى من الأوربيين الذين كانوا أرباب عمل وإطارات إلى مغادرة البلاد، حيث« غادرها نسبة 92,8% من الإطارات العليا، و82,4% من التقنيين وأعوان التحكم، كانوا مكلفين بتسيير الإدارات، وبعض المؤسسات التي شيدت إبان الحقبة الاستعمارية " [3]. وهو ما عطل بشكل كلّي الحياة الاقتصادية، وانتشار الفوضى، إذ لم يعد الهدوء والوضع إلى حالته الطبيعية إلاّ تدريجياً. وكان "لمغادرة الإطارات والعمال المؤهلين الأوربيين تأثير بالغ حيث تعطل العمل في مختلف المصالح، بسبب نقص التأهيل، لأنّ الإدارة الاستعمارية لم تهيّئ الجزائريين لإدارة أنفسهم بعد الاستقلال" [4].

1.2. التسيير الذاتي للمؤسسات:

إن مغادرة عدد كبير من الملاك والمسيرين الأوربيين من إطارات وتقنيين الجزائر بعد الاستقلال، « تأثر المسؤولين السياسيين بالتجربة اليوغسلافية للتسيير الذاتي »[5]، ورغبة الدولة الفتية في بناء نموذج التنمية على أسس الاشتراكية قصد الوصول بسرعة إلى التصنيع ومحاكاة النموذج الاقتصادي لبلدان أوربا الشرقية، و"رفضها اقتصاد السوق لكونه لا يسمح بتلبية الحاجيات الاجتماعية الفورية، ولا يستطيع وضع الجزائر على سكة التنمية السريعة"[6]، اختارت نموذج التسيير الذاتي الذي كان عبارة عن محاولة إنقاذ الاقتصاد الوطني، حيث "جاء قانون مارس 1963 الذي ينطبق على

---

[1]-Boussoumah (M), L'entreprise socialiste en Algérie, OPU, Alger, 1982, p 29.
[2]-Damien (H), « L'autogestion industrielle en Algérie», In Revue de l'Occident musulman et de la Méditerranée, n°6, 1969. pp.113-126.
[3]-Touati (O), « Les ingénieurs en Algérie de l'époque coloniale à la crise des années 1990 : approche sociohistorique d'un métier », Op. Cit. pp. 589-611.
[4]-Damien (H), Op. cit. pp.113-126.
[5]-Ainas (Y) et al., « 25 Ans de transformation post-socialiste en Algérie. Les hydrocarbures : Atout ou frein pour le développement de l'Algérie?», In Revue Tiers Monde, n° 210, avril-juin 2012, pp. 69-88.
[6]-Baba-Ahmed (M), « Le secteur financier en Algérie: une reforme inachevée », In Finance et Bien Commun, n° 28-29, 2007/3 pp. 130-138.

الممتلكات المهجورة فقط، ويهدف إلى مواصلة استغلالها، لكي تقوم بدورها الإنتاجي وتسمح للعمال بالبقاء في مناصبهم وتشغيل آخرين، قصد ضمان الأجر، ومن أجل خلق الخيرات للاستجابة لحاجيات السكان. ولكن« تحول إلى خيار سياسي في أكتوبر 1963". وهذه الأهمية الإيديولوجية جاءت لكونه يعتبر وسيلة لبناء الاشتراكية والتجسيد الأول لها في الجزائر" [1].

بما أنّ "القطاع الصناعي لا يمثل عند الاستقلال إلاّ ربع إنتاج البلاد وينحصر نشاطه في تحويل الإنتاج الزراعي"[2]. فإن "عدد المنشآت التي تركها أصحابها شاغرة، واستطاع العمال بدعم من الاتحاد العام للعمال الجزائريين إعادة بعث الإنتاج فيها في إطار التسيير الذاتي هو 345 مؤسسة من أصل 1586 مؤسسة كانت موجودة"[3]، حيث "وضعت بين أيدي لجان التسيير المشكلة من العمال المنتخبين ورئيس معيّن" [4].

وما يميز المؤسسات التي شملها التسيير الذاتي هو تشكيلة موظفيها، حيث يشكل الإطارات والعمال المؤهلون فئة قليلة العدد فيما تتكون فئة العمال ذوي التأهيل المحدود، أو دون تأهيل عدد كبير جداً. وتتمركز سلطة القرار في أيدي مجموعة صغيرة من العمال المؤهلين الذين وافقوا على تحمل هذه المسؤولية والذين لا يمكن استبدالهم.

تتميز هذه المؤسسات كذلك بالصراعات التي تنشب بين العمال الذين يبحثون عن أقصى ربح ممكن، ويقيّمون المؤسسة حسب الأجر الذي يحصلون عليه فقط، حيث أن أول ما قرروه بعد الاستقلال وتوليهم تسيير هذه المؤسسات هو رفع أجورهم بما يعادل 30%. أضف إلى ذلك بحث العمال عن المساواة في الأجر نحو الأعلى؛ أي أنهم يسعون إلى الحصول على أجور تعادل أجور الفئات الأعلى من فئاتهم.

وما يعتبره العمال عوامل إيجابية في هذا النمط التسييري هو تصورهم للتسيير الذاتي الذي يعني لهم استئناف العمل واستقرار الشغل، والاستغناء عن المعايير وارتفاع الأجور، وهو التصور المرتبط بفكرة الاستقلال.

---

[1]-Damien (H), Op. cit. pp.113-126.
[2]-Gobe (É), « La genèse d'une figure technique moderne au Maghreb : l'ingénieur colonial », Op.cit. pp 13-25.
[3]-Aliouat (B), « L'entrepreneuriat algérien confronté à un manque de gouvernance inclusive : une approche conventionnaliste pour expliquer l'action de l'entrepreneur en milieu hostile », Maghreb –Machrek, n° 217, 2013/3 pp. 11-29.
[4]-Isli (M. A), « La création d'entreprises en Algérie », In Cahiers du CREAD, n° 73/2005, pp 51-70.

وقد يعود فشل هذا النمط من التسيير في القطاع الصناعي إلى عدم قدرة العمال على تولي مسؤولية مستقبلهم، وهو الذي طرح مشكل وجود طبقة عمالية في الجزائر. وهذا ما أدى بالسلطات السياسية إلى إسناد المؤسسات إلى الشركات الوطنية، ابتداء من سنة 1964، وهذا ما يعني أنه لا يمكن الاعتماد على المشاركة العمالية في تسيير المؤسسات. وبهذا تكون الحكومة قد اختارت وضع حد لهذه التجربة بسرعة وعدم تركها تتعمم بسرعة أكثر[1] رغم أنه مقتصر على بعده الاقتصادي، وعلى قطاع النشاطات المهجورة وبعض الأراضي والممتلكات الموضوعة تحت حماية الدولة فقط، ولم يتضمن أكثرية النشاطات الإنتاجية[2].

2.2. التكوين:

بعد قيام الجزائر المستقلة "بتقييم درجة خطورة ندرة الموظفين المؤهلين التي عانت منها بسبب الوتيرة السريعة التي غادر بها الأوربيون، وتعطل الخدمة العمومية"[3]. أدركت ضرورة الاعتناء بالتكوين لأنه الكفيل بإيجاد الحلول المستدامة لمشاكل التأطير. ولهذا "قامت بإرسال مباشرة بعد الاستقلال مجموعة من الطلبة إلى الخارج من أجل مواجهة ندرة الإطارات"[4]، حيث أرسلت إلى فرنسا وإلى بلدان أنجلوسكسونية أخرى وأوروبا الشرقية والاتحاد السوفياتي، و"كان أغلبية هؤلاء الطلاب متعاقدين مع المؤسسات التي أرسلتهم إلى التكوين وستضمن إدماجهم عند عودتهم"[5].

كما قامت السلطات العليا للبلاد ببعض الإجراءات الاستعجالية قصد إيجاد الحلول الناجعة لمشكلة ندرة المؤطرين، وبعث العملية الإنتاجية من جديد، يمكن تلخيصها فيما يلي[6]:

1) طلب العودة من بعض الطلبة الذين يزاولون تكوينهم بالخارج، وذلك رغبة منها في عدم إرسال إلى الخارج إلا المرشحين للتكوين في التخصصات غير الموجودة في الجزائر.

---

[1]-Damien (H), Op. cit. pp.113-126.
[2]-Belghenou(A), « La gestion socialiste des entreprises en Algérie: Participation et conflit », In Relations Industrielles, Vol. 47, n°. 2, 1992, pp. 300-324.
[3]-Motsch (E), Op. cit. pp. 173-195.
[4]-Touati (O), « Les ingénieurs en Algérie de l'époque coloniale à la crise des années 1990 : approche sociohistorique d'un métier », Op. Cit. pp. 589-611.
[5]-Ibid. pp. 589-611.
[6]-Motsch (E), Op. cit. pp. 173- 195.

2) توجيه التكوين إلى التلاؤم مع متطلبات السياسة الاشتراكية التي تبنتها الحكومة؛ أي أن يحاول التكوين إيجاد الحلول للصعوبات ولانقطاع العمل في بعض المؤسسات التي غادرها الموظفون الأوربيون المؤهلون بعد تأميمها.

3) تصور تكوين يتيح تعدد الاختصاصات يسمح بإعادة إدماج المتكونين، وخلق مرونة في الشغل وإعادة التوجيه من خلال تمكين الإطار من شغل عدة مناصب.

وقصد تكوين إطارات ذات كفاءة لتشغيل المؤسسات المهجورة والدخول في معترك البناء مستقبلاً، كانت "فكرة ترقية الفرع التقني وتشجيع تكوين المهندسين حاضرة منذ اللحظات الأولى للاستقلال"[1]. وكان "تنظيم التعليم التقني موضوع اهتمام خاص من طرف السلطات العمومية، لأن هدفها بعد الاستقلال هو خلق مؤسسات وطنية تهدف إلى تكوين النخبة التقنية المستقبلية بسرعة"[2]. حيث قامت الحكومة الجزائرية بعد بضعة أشهر فقط من الاستقلال "بالإجراءات الضرورية لإعادة فتح المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات، والتمست في شتاء 1962 دعماً مالياً من الأمم المتحدة واليونسكو"[3] لإعادة تشغيلها. إلى جانب هذا، فقد قامت الدولة الفتية في سياق الإيديولوجية التنموية التي تبنتها "بتسطير سياسة تكوين المهندسين بعيدة المدى، في إطار تخطيط الاقتصاد وتأميم المؤسسات الرئيسية، وتحفيز الطلاب الشباب على التوجه إلى الفروع العلمية وتشجيع أفضلهم على الالتحاق بالتكوين في ميدان الهندسة"[4].

3.2. التأطير بعد الاستقلال:

غداة الاستقلال "كان في الجزائر 28 مهندساً وشبه مهندس" [5]. وكان المهندسون آنذاك مقتنعين بأن من واجبهم القيام بمهمة تاريخية، تتمثل في وضع معارفهم في خدمة بناء الدولة الوطنية، حيث عاد المتخرجون بعد الاستقلال بشهادات من جامعات ومعاهد الدول التي أرسلوا إليها إبّان الثورة التحريرية بالشعور أنهم مدينون للوطن. وهذا ما جعلهم محفزين للانخراط في المخططات الأولى

---

[1]-Touati (O), « Les ingénieurs en Algérie de l'époque coloniale à la crise des années 1990 : approche sociohistorique d'un métier », Op. Cit. pp. 589-611.
[2]-Gobe (É), «La formation des ingénieurs de l'indépendance entre « élitisme » et « massification » ?», In Gobe (É), Jalons pour une sociologie des ingénieurs au Maghreb, Op. cit pp 31-68.
[3]-Benguerna (M), « L'Ecole polytechnique d'Alger : la formation inachevée d'une élite technique », In Eric Gobe (É) et al, Les ingénieurs maghrébins dans les Systèmes de formation. Filières coloniales et pratiques professionnelles Professionnalités contemporaines, Institut de recherche sur le Maghreb contemporain de Tunis, 2001. pp. 101-107.
[4]-Gobe (É), « La genèse d'une figure technique moderne au Maghreb : l'ingénieur colonial », Op.cit. pp 13-25.
[5]-Ibid. pp 13-25.

للتنمية، ووافقوا بفخر على تحمل مسؤولية المهمة التي كُلّفوا بها، وأن تستعمل معارفهم كضمان تقني للسياسات الثورية، حيث أصبحوا يلقبون بـ« جنود التنمية"[1].-

فمن خلال معارفهم وكفاءاتهم العلمية والتقنية، كان المهندسون " يشكلون نخبة من المقاتلين المكلفين من الدولة الفتية لمحاربة التخلف الفكري لأغلبية السكان، حيث كانت سلطات الدولة الفتية تعتبر الإطار التقني كعامل التنمية والصناعة وصاحب سر الحداثة"[2].

وبعد الاستقلال تطلب بناء دولة، وتلبية حاجيات المجتمع، وتحقيق التنمية وتضافر جهود الجميع. وهذا ما جعل السلطات السياسية في ذلك الوقت تستنجد "بالبرجوازية الصغيرة التي تعود جذورها إلى مراحل الاستعمار، والتي لم تلعب دوراً مهماً في تحرير الوطن، والتي تقوم بدور طفيلي في الاقتصاد"[3]. لكي تقدم خدمة للوطن، ويكون دورها "وضع تحت تصرف الشعب الرأسمال الثقافي والتقني الذي اكتسبته خلال مرورها بالجامعات الاستعمارية"[4]. بشرط أن لا يكون لها دور مهمّ في تسيير شؤون الدولة.

إلى جانب الإطارات الذين تابعوا تكوينهم في المدارس الفرنسية، وناضلوا في جبهة التحرير الوطني، أو جيش التحرير، حيث كان "بفضل انخراط الجيل الأول من الإطارات الذين تكونوا في المدرسة متعددة التخصصات بفرنسا في حركة التحرير الوطني، منحت لهم بعد الاستقلال مهمة المراقبة التقنية للنشاط الاقتصادي. إذ تضافرت معرفتهم التقنية مع الشرعية السياسية المكتسبة، بفضل إخلاصهم للقضية الوطنية في إعطائهم الأريحية في خياراتهم التقدمية"[5].

إن من بين المعايير الرئيسية في تعيين المسؤولين بعد الاستقلال هو المشاركة الفعالة في الثورة، وعدم المشاركة في أعمال عدائية ضدها، لهذا " كانت مناصب الإطارات بعد الاستقلال تمنح باسم الشرعية الثورية من طرف النظام القائم، وكان يكفي أن يعرف الشخص القراءة والكتابة، ويكون قد شارك في الثورة التحريرية حتى يتمكن من الوصول إلى منصب الإطار، بسبب ضعف المستوى التعليمي لأفراد المجتمع الذين هم في سن العمل، والحاجة إلى بناء دولة جديدة في كل أبعادها؛

---

[1]-Benguerna (M), « Cadres techniques et société en Algérie. L'héritage professionnel en question», Op. cit. pp 101-107.
[2]-Gobe (É), « La genèse d'une figure technique moderne au Maghreb : l'ingénieur colonial », Op.cit. pp 13-25.
[3]-Michel (A), « Les classes sociales en Algérie », In Cahiers Internationaux de Sociologie, Vol. 38, Janvier-Juin 1965, pp. 207-220.
[4]-Ibid. pp. 207-220.
[5] -Karvar (A), « La trajectoire des polytechniciens dans l'espace Franco-Maghrébin : dès l'indépendance à l'instauration du nouvel ordre économique » In Cahiers du Gdr Cadres, n°8, novembre 2004. pp 25-43.

السياسية والاقتصادية والقانونية والإدارية. كما لجأت الجزائر أيضاً إلى التعاون التقني الدولي على كل المستويات حتى منتصف السبعينات"[1]. حيث أنّ "نقص الإطارات الضرورية لبناء دولة عصرية واقتصاد صناعي طرح مشكل المساعدة التقنية الأجنبية"[2].

في هذه المرحلة أيضاً، لم تنْجُ فئة الإطارات من الانتقادات، وهذا بسبب بعض الامتيازات التي تحصلوا عليها بفضل منصبهم، أو التي يطالبون بها. حيث كتبت ميشال أنه "في السنوات الأولى من الاستقلال كان لا يبدو مقبولاً بالنسبة لمعظم الإطارات المتوسطة في الجزائر الاشتراكية ألاّ تكون لهم سيارة فردية، إذ إنهم يعتبرونها ضرورة مهنية بسبب صعوبات التنقل"[3].

وقد اتهمها البعض بالبرجوازية البيروقراطية التي تستغل العمال والفلاحين، حيث أن "مشكل البرجوازية البيروقراطية هو أنها تتحكم فعلاً في الاقتصاد وتقرر استعمال الرأسمال الذي جناه الفلاحون والعمال"[4]. إضافة إلى اتهامهم بتضخيم أجورهم بطرق مشبوهة، حيث ظهرت في تلك الفترة "عبارة "صاحب التكاليف"(fraisiste)، وهو الإطار الذي يضاعف أجره بفضل فواتير التكلفة التي تدفع له"[5]. له"[5].

2. المرحلة الممتدة من سنة 1965 إلى سنة 1970

هذه المرحلة التاريخية الهامة في مسار التنمية الوطنية، وبدايتها كانت من خلال التحوّل السياسي الذي عرفته الجزائر في بداية هذه الفترة، والمتمثلة في الانقلاب العسكري الذي أوصل الرئيس الراحل هواري بومدين إلى السلطة في جوان 1965. لقد حاولت السلطات السياسية منذ ذلك التاريخ وضع استراتيجية، وبرنامج تنموي يسمح ببناء اقتصاد قوي، لأنها أدركت أنّ "الخروج من دائرة التخلف يستلزم مشروعاً وطنياً للنمو"[6]. ولكن "الدولة القوية وحدها كفيلة بتحمل مهام بناء اقتصاد مستقل باسترجاع وسائل الإنتاج والتجارة"[7]. ولتحقيق ذلك اختارت السلطات السياسية مواصلة النهج الاشتراكي الذي تبنته منذ الاستقلال، والمرتكز حسب الخطاب الرسمي على منطق "بناء دولة مستقلة

---

[1]-Hammouda (N-E), « Les cadres dans les classifications socioprofessionnelles Algériennes (pratique des organismes statistiques», In Cahiers du Gdr Cadres, n°8, novembre 2004. pp 48-66.
[2]-Bouzida (A), Op. cit, p 90.
[3]-Michel (A), Op. cit. pp. 207-220.
[4]-Ibid. pp. 207-220.
[5] -bid.pp. 207-220.
[6]-Baba-Ahmed (M),Op. cit. pp. 130-138.
[7]-Tahon (M-B), « L'emploi des femmes en Algérie», In Revue Canadienne des Études Africaines, Vol.16, n°1, 1982, pp. 43-66.

سياسياً واقتصادياً، والتأكيد بذلك على القطيعة مع تقسيم العمل والرأسمال الدوليين، الذي يعتمد على بعض المعايير التالية:

- ملكية الدولة لأغلبية المؤسسات الصناعية والبنوك.
- التخطيط المركزي والتوجيهي للنشاط الاقتصادي.
- التصنيع السريع مع تفضيل الصناعات الثقيلة.
- تقييد وحظر الاستثمار الأجنبي"[1].

كما وضعت إستراتيجية للتنمية تتمثل في محاولة تنفيذ "نموذج تراكمي خاص يهدف إلى إعادة استثمار الفائض من أصل خارجي (العائدات البترولية) لتطوير نموذج إنتاج داخلي من خلال الصناعة الثقيلة، والكل تحت مراقبة الدولة، وتهدف إلى وضع قطيعة مع النموذج الموروث عن الحقبة الاستعمارية من خلال خلق هياكل الإنتاج الموجهة للسوق الداخلية، وتكثيف وتنويع العلاقات بين الفروع الصناعية من أجل خلق الشغل وفرض الاستثمار، ورفع القدرات التراكم وتعميمها على كل القطاعات انطلاقاً من الصناعة، تغير نمط توزيع الدخل من أجل تحقيق العدالة الاجتماعية"[2].

طبعاً، بالنسبة للسلطات العمومية، لا يمكن وضع استراتيجية التنمية دون تخطيط مسبق لمسار التنمية ككل، ولمراحل تجسيدها المختلفة. أي أن الدولة كان يجب عليها أن توافق على استثمارات عمومية هامة، وتراقب النشاطات الاقتصادية من خلال "إنشاء مراقبة إدارية لنظام الأسعار، لأن هذه الأخيرة كان بمقدورها أن تعطل كل الاستراتيجية التي تريد الدولة أن تجسدها"[3].

في إطار هذا المنطق جسدت الدولة احتكارها من خلال إنشاء مؤسسات عمومية من أجل تغطية جميع الشبكات الإنتاجية والتسويق والتوزيع، كما "شرعت الدولة في مراقبة كل القطاع المصرفي والمالي من خلال تأميم البنوك الأجنبية وقطاع التأمينات، وخلق بنوك عمومية جديدة، ثم وضعها تحت السلطة التنفيذية للبنك المركزي الجزائري"[4].

---

[1]-Kasmi (D), « Diagnostique économique et financier des programmes de stabilisation et d'ajustement structurel de l'économie algérienne », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Lumière Lyon2, 2008, p 15.
[2]-Ouchichi (M), « L'obstacle politique aux réformes économiques en Algérie.», Thèse de doctorat en Science Politique, Université Lumière Lyon 2, 2011, p 43.
[3]-Ibid. p 45.
[4]-Ibid. p 45.

1.3. الصناعة المصنعة:

اختارت الجزائر بعد الاستقلال الاشتراكية كنموذج اقتصادي يتميز بآليات التسيير والتنسيق من النوع المخطط، والملكية العمومية لوسائل الإنتاج والتوزيع، "فاعتمدت خلال هذه الفترة إستراتيجية التنمية المبنية على سياسة التصنيع المصنع"[1]. و"خلقت الدولة بين 1965 و1970 عشرات المؤسسات الوطنية في القطاع لخدمة قاعدة سياسة التصنيع الكثيفة، حيث شكلت هذه المؤسسات النواة المركزية لنسق الاقتصاد المسير الذي تبنته الدولة"[2].

واستغلت الدولة في البداية عائدات النفط لتمويل المشاريع الصناعية، والاستفادة من التكنولوجيات العالية ولتمويل النمو بصفة عامة، وتغطية العجز في الرأسمال، ثم "بعد ذلك اعتمدت على الاستدانة التي ضمنتها العائدات النفطية كقاعدة"[3]. حيث كان"الريع في الجزائر هو المكوّن الرئيسي لعملية تراكم الرأسمال" وكان ذلك ممكناً بعدما قامت بتأميم الثروات المعدنية والبترولية.

والهدف من سياسة التصنيع المصنع "هو بناء صناعات متكاملة من أجل تموين المؤسسات بالسلع والمنتوجات نصف المصنعة من خلال التبادلات بين القطاعات الصناعية الوطنية. وقصد تحقيق هذه الغاية أقامت شركات عمومية قوية تملك الاحتكار في الفروع الصناعية الكبيرة"[4]. حيث أن السلطات العمومية "استقر اختيارها، بعد تجربة قصيرة في التسيير الذاتي، على الشركة العمومية التي أصبحت الخلية المحورية لتسيير المخطط للقوى العاملة، إذ تمثل كل مؤسسة قسماً من الدولة المركزية، وأصبحت الدولة المستخدِم والمستثمِر والمنتِج الأول، وخلقت كتلة ضخمة من المناصب في الشركات العمومية والإدارة"[5]. وقد أكد على هذا التوجه "قانون الاستثمار الذي صدر في 15 سبتمبر 1966 الذي منح دوراً مهيمناً للقطاع العمومي على القطاعات الاستراتيجية"[6].

---

[1]-Merani (H), « Les cadres des entreprises « mixtes» en Algérie », In Revue internationale sur le travail et la société, Vol.9, n° 3, 2011, pp. 16-32.
[2]-Isli (M. A), Op. cit. pp 51-70.
[3]-Daoud (S), « Les nouvelles stratégies d'intervention vis-à-vis de la PME au Maghreb : cas de l'Algérie », In « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.
[4]-Boukhari (M), Op. cit.
[5]-Reiffers (J.L) et Blanc (F), Profil pays du femise : Algérie, Institut de la Méditerranée, Janvier 2006. p 09.
[6]-Gharbi (S), « Les PME/PMI en Algérie: Etat des lieux », In Cahiers du Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, Université du Littoral Côte d'Opale, n°238, Mars 2011, pp 4-14.

إنّ دخول الاستراتيجية الصناعية ذات« المرجعية النظرية الثلاثية "التصنيع ،التكامل والانطواء" مرحلة التنفيذ من خلال المخطط الثلاثي الأول 67 – 1969، والذي أعطى الأولوية لقطاع الصناعة الثقيلة، قصد إنتاج سلع التجهيز، وتعزيز البنية التحتية للصناعة التحويلية"[1]، صادفه "تحوّل إنتاج البترول تدريجياً إلى القطاع العمومي، وأصبح استغلاله يسمح بتحقيق عائدات ضخمة سمحت بدورها للحكومة لتمويل نموذج التنمية المتبني"[2].

2.3. تأطير مشروع التنمية:

استلزم المشروع التنموي الذي وضعته السلطات السياسية ابتداء من منتصف الستينات إلى أعداد كبيرة من الإطارات الإدارية والتقنية. وقصد تلبية حاجيات المؤسسات التي تم إنشاؤها، والتي كانت تنوي إنشاءها في المستقبل، توجهت إلى التكوين في كل المجالات، وخاصة التقنية منها، حيث أنّ "تجسيد المشروع الصناعي الجزائري في سنوات نهاية الستينات شجع على إنجاز عدد كبير من عمليات التكوين في الخارج، تحت ذريعة الأطروحة القائلة "التطور هو الإطار"، فأندمج الإطارات في هذه السياسة وانخرطوا في مسار التنمية، ولكن عدم تمكنهم في أبعاده السياسية جعل منهم "إطارات منفذة فقط"[3].

إلى جانب التكوين في الخارج عمدت السلطات السياسية إلى "تشييد مشروع كبير لتكوين المهندسين في المؤسسات التي بدأت تتكاثر ويزداد عددها، وانطلقت عملية إصلاح المنظومة الجامعية، وخلق معاهد مختصة في التكوين التقني، وفي نفس الوقت وفرت الدولة مناصب عمل لهؤلاء المهندسين في المؤسسات الوطنية التي يتشكل منها القطاع العمومي"[4].

وفي هذا الصدد أطلقت السلطات العمومية مشروع إصلاح النظام التعليمي الجزائري في "نهاية عام 1969 ليكرس مبدأ ديمقراطية التعليم، وإلغاء امتحانات الدخول إلى الجامعة الذي كان بمثابة شعار للإجراء الجديد. فاعتمدت على عدة معايير لتوجيه استراتيجية التكوين وإعادة إنتاج النخبة التقنية في الجزائر منها:

---

[1]-Cheriet (A), « Mondialisation de l'économie Algérienne: Du Big-Push à l'ajustement structurel », In Revue sciences humaines, Vol B, n°31, Juin 2009, pp.17- 36.
[2]-Merani (H), « Les cadres des entreprises « mixtes» en Algérie », Op.cit. pp. 16-32.
[3]-Benguerna (M), « Cadres techniques et société en Algérie. L'héritage professionnel en question», Op.cit. pp 101-107.
[4]-Touati (O), « Les ingénieur (e)s dans l'industrie Algérienne du gaz », In Les cahiers du gdr Cadres, n° 5, 2004, pp 129-138.

1) إلغاء امتحان الدخول إلى معهد المتعدد التقنية.

2) محاولة تكوين الأساتذة من خلال منح المنح للدراسة في الخارج. ولكن بعد العودة يفضلون العمل في مناصب المسؤولية في المؤسسات الصناعية ولا يلتحقون بقطاع التعليم.

3) وضع سياسة التنمية المعتمدة على التصنيع، والتي صادفت ذهاب الكثير من الإطارات التقنية الفرنسية، فقامت المؤسسات الناشئة بعرض مكملات مالية كبيرة للمهندسين المتخرجين، وتقديم منح للطلبة المهندسين لمتابعة الدراسة في الخارج. ولكن تحول المهندس من الوظيفة الإنتاجية إلى الإداري شكل أول عائق أمام مسار إعادة إنتاج المهندس"[(1)].

4. مرحلة السبعينات:

تمثل هذه العشرية، المرحلة التي قامت بها السلطات العمومية بالتجنيد الحقيقي لسياسية التنمية المنتهجة في الجزائر منذ متوسط الستينات، إذ رمت فيها الدولة بكل ثقلها على تحقيق المشروع الذي راهنت عليه ألا وهو التصنيع المصنع قصد تطوير البلاد وإخراجها من التخلف والقضاء على كل ظواهر الحرمان الموروثة عن الحقبة الاستعمارية والوصول بالبلاد إلى مصف الدول المتقدمة والعصرية، حيث "راهن المشروع الجزائري للتنمية بعد الاستقلال على الصناعة باعتبارها الوسيلة الوحيدة التي يمكن لها أن تمضي بالبلاد نحو الحداثة بسرعة"[2]، وقد انصب اختيار السلطة العمومية في مشروعها الصناعي على الصناعات الثقيلة. وبهذا فقد "فضلت اختيار المعدات الصناعية الكبيرة وبناء أقطاب صناعية كبيرة تشمل على عدة نشاطات قاعدية، وكذا استخدام أحدث التكنولوجيات"[3]، ولكي تتمكن الدولة من تمويل هذه المشاريع الكبرى لجأت الى أخذ أكبر جزء ممكن من عائدات المحروقات، التي تمكنت من استرجاعها بعد عمليات التأميم المتواصلة للموارد المعدنية. حيث "كان نصيب العائدات البترولية من تمويل الاستثمارات في كل هذه المرحلة يعادل 50%" [4] ولكن استراتيجية التصنيع واجهتها عدة صعوبات على أرض الواقع، كنقص المؤطرين الذين يستطيعون

[1]-Benguerna (M), « L'Ecole polytechnique d'Alger : la formation inachevée d'une élite technique », Op. cit. pp 101-107.
[2]-Ainas (Y), Ouarem (N) et Souam (S), Op. cit. pp. 69-88.
[3]-Daoud (S), Op. cit.
[4]-Amarouche (A), Op. cit. p 308

القيام بالعمليات، لكون البلاد أصبحت كلها ورشة عملاقة لبناء المصانع والبنى التحتية الاقتصادية ناهيك عن الانجازات الأخرى، وهذا ما فرض على الدولة أن تقوم بالإضافة إلى مجهود التكوين "بالاستعانة بالكفاءات" التقنية الأجنبية من أجل بناء هذا العدد الكبير من المصانع والمركبات الصناعية المتكاملة" [1].

إن المشروع الصناعي الجزائري الذي كان يهدف الى تنمية البلاد اقتصاديا، كان يسعى كذلك إلى القضاء على البطالة والتوزيع العادل لخيرات البلاد وتحقيق العدالة الاجتماعية، لهذا "سمحت سياسة الشغل المنتهجة في السبعينات من خلال البرامج الاستثمارية الكبرى من امتصاص البطالة الموروثة عن الفترة الاستعمارية والاستجابة لجزء كبير من الطلب الإضافي الذي أفرزه النمو الديموغرافي"[2] . ولكن "رغم المجهودات الجبارة المبذولة من أجل تحقيق هذه الغاية، ظل تصنيع البلاد في منتصف الطريق بالنسبة للمشروع على الرغم من الأموال الضخمة التي رصدت له"[3]. ويعود هذا العجز في تحقيق الأهداف المرجوة خاصة إلى نقص الخبرة والتحويل التكنولوجي الذي جعل الصناعة مرتبطة وتابعة للإيرادات والمدخلات التي يدفع ثمنها بفضل تصدير المحروقات وكذا الديون الخارجية"[4].إضافة إلى الجدل الذي ظهر في هذه الفترة حول "ضبط الاقتصاد بين تيارين (الصناعي) و(المالي)، في حين يضع الأول الأولوية في الاستثمار الصناعي ونقل التكنولوجيا لتسريع عملية التطور وأهمل الأبعاد الأخرى ويتركز على تدخل الدولة، يؤكد التيار الثاني على ضرورة احترام التوازنات المالية الداخلية والخارجية على مستوى الاقتصاد الكلي والجزئي، وكان يطالب بإدخال معيار العقلانية المالية في المؤسسات"[5].

1.4. سياسة المخططات:

بعد أن اتضحت الرؤية للسلطات العمومية حول المشروع التنموي الذي ستعمل على انجازه واختيارها لمنهج التخطيط كوسيلة لتحديد الأولويات ورصد الأغلفة المالية وفتح المشاريع، بادرت في بداية السبعينات بمخطط رباعي(1973/1970) الذي "يمثل مرحلة هامة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الكبرى للتنمية، لأنه كان مقررا أن تبدأ خلال هذه الفترة التحولات العميقة لظروف الإنتاج

---

[1]-Belghenou (A), Op. cit.pp. 300-324.
[2]-Kasmi (D), Op. cit. p 33
[3]-Amarouche (A), « Etat- nation et économie de rente en Algérie. Essai sur les limites de la libéralisation », Thèse de Doctorat d'Etat en Economie, INPS, Alger, 2006. P 311.
[4]-Ainas (Y), Ouarem (N) et Souam (S), Op. cit. pp. 69-88.
[5]-Talahite (F), Réformes et transformations économiques en Algérie. Economies et finances. Université Paris-Nord - Paris XIII, 2010. P 10.

والحياة، وتوضع أسس التصنيع مع آفاق بناء جهاز إنتاجي متكامل ومتوجه نحو السوق الداخلية بحثا عن الاستقلالية"[1]، حيث أن المخطط الرباعي الأول هذا "حدد بشكل نهائي الأولوية المعطاة للاشتراكية وللاستثمارات في "الصناعات المصنعة" والمحروقات على حساب الفلاحة والصناعات الاستهلاكية أو الموجهة للتصدير" [2]. ثم بعد انتهاء مدة الرباعي الأول قامت الدولة بوضع مخطط رباعي ثاني لمرحلة الممتدة من (1977/1974)، "على أساس انجازات المخطط السابق، وكان هدفه هو تعزيز الانجازات المحققة والتي شارفت على الانتهاء ورفع الإنتاج في المؤسسات التي تم بناءها والتي دخلت حيز الخدمة"[3]. ولكن ضعف انجاز المشاريع التي تضمنها كل مخطط فرض إعادة تقييم تكلفة البرامج الثلاثة إلى أن وصلت زيادتها إلى ضعفين ونصف عن تلك المرصودة لإنجازها أول مرة"[4]. جاءت عمليات إعادة التقييم لتغطية الفجوة بين التوقعات والانجازات وهو ما يؤكد غياب الصرامة في نظام التخطيط.

2.4. الشركات الوطنية:

إن سياسة التصنيع المعتمدة منذ نهاية الستينات تطلبت تشييد العديد من الشركات الوطنية قصد تحقيق أهداف استراتيجية التنمية المتبعة. وكانت المؤسسة الوطنية في إطار النموذج الاشتراكي الذي حل محل التسيير الذاتي و الذي يهدف إلى "وضع حد لاستغلال الإنسان في العمل، قد استعمل وسائل الإنتاج كسلاح نضالي من أجل تحقيق مجتمع أكثر عدلا، وكوسيلة لتنظيم تقسيم العمل واستعمال السلطة على أساس ديموقراطي"[5]. كانت تتمتع بوضعية مالية مريحة بفضل عائدات المحروقات، و"كانت تعتبر كتجسيد لمسار طموح من التصنيع والتنمية الاقتصادية والاجتماعية التي شرعت فيها البلاد في تلك الفترة"[6]. ولكن ما يلفت النظر في الاقتصاد الجزائري هو أن المؤسسة العمومية التي شيدت من أجل تنمية البلاد وعصرنة المجتمع وتلبية حاجيات المواطنين من السلع والخدمات انطلاقا من عائدات النفط، "هو عدم قدرتها على ضمان إعادة إنتاج رؤوس أموالها، وهذا بالرغم من المخصصات الأولية التي قدمتها الدولة وبالرغم من تحمل الدولة لكل التكاليف المتعلقة بالاستثمار، والأخطر من هذا هو رغم التطهير المالي المتكرر لديونها أظهرت كل المؤسسات الوطنية

---

[1]-Kasmi (D), Op. cit. p 29.
[2]-Garon (L), « Crise économique et consensus en État rentier: le cas de l'Algérie socialiste », In Études internationales, vol. 25, n° 1, 1994, p. 25-45.
[3]-Kasmi (D), Op. cit. p 29.
[4]-Ibid. p 31
[5]-Belghenou (A), Op. cit. pp. 300-324.
[6]-Merani (H), « Les cadres des entreprises « mixtes» en Algérie », Op. cit. pp. 16-32.

مع بعض الاستثناءات عجزا كبيرا ودائما، ولكنها وصلت في نهاية السبعينات إلى توزيع الأرباح التي لا تخلقها لأنها تشتغل أساسا من عائدات المحروقات"[1].

إن المؤسسات الوطنية التي احتكرت كل قطاعات الإنتاج، واستحوذت على جزء كبير من عائدات المحروقات، "لشراء معدات باهظة الثمن، لم تتمكن من تحقيق إقلاع اقتصادي ولا تنمية وطنية، حيث أنها "ليست غير قادرة على الإنتاج فقط بل أنها استهلكت أمولا باهظة بالعملة الصعبة من عائدات المحروقات" والاعتمادات الخارجية، وهو الأمر الذي كاد أن يعصف بالنظام السياسي والاقتصادي بعد سنوات معدودات"[2]. حيث انه لم يشفع فيها كون الدولة هي المستثمر والضامن لاستمراريتها في أن تكون المؤسسات الوطنية منتجة لقيمة مضافة. وهذا بسبب عجزها الأزلي، إذ "رغم أن الدولة هي المستثمر الأول والمرقي الرئيسي، لم تستطع أن تصبح منتجة نظرا لكون المؤسسات العمومية في أغلبيتها عاجزة".[3] أكثر من هذا فمسار الاستثمار خلق مسار مديونية الشركات الوطنية خاصة بعد الإصلاحات المالية لسنوات (70-1971)، وهذا ما يعني أن المؤسسات الوطنية هي محرك المديونية الداخلية والخارجية. لأنها أصبحت كلها عاجزة ماليا ما عدا سوناطراك وقدراتها الإنتاجية ضعيفة الاستغلال، كما أصبحت سلبية حيث تحولت إلى مؤسسات مستهلكة للتكنولوجيا"[4].

3.4. سياسة التصنيع وتكوين الإطارات:

سمحت سياسة التصنيع المعتمدة في الجزائر منذ منتصف الستينات لعدة أجيال من الإطارات بالتشكل والتطور المهني، وفي فترة السبعينات جندت الدولة وسائل تقنية ومالية معتبرة لتكوين المهندسين والتقنيين قصد ضمان السير الحسن للمنشئات وضمان الاستقلالية التقنية للبلاد[5]. حيث أن أن للاستجابة لحاجة المشروع الطموح الذي انطلقت الدولة في تجسيده من المهندسين، "قامت الدولة بإنشاء العديد من المؤسسات التعليمية، وسمحت لأعداد كبيرة من الطلبة من متابعة تكوينات نظرية وتطبيقية قدمتها الجامعات والمعاهد والمدارس في الداخل أو في الخارج"[6].

---

[1]-Ouchichi (M), Op.cit. p 72.
[2]-Amarouche (A), Op. cit. p 311.
[3]-Daoud (S), Op. cit.
[4]-Bouyacoub (A), « La crise de la gestion dans les entreprises industrielles publiques », In Cahiers du CREAD n°16, 4ème trimestre 1988, pages 35-49.
[5] -Amarouche (A), Op. cit. p 311.
[6] -Touati (O), « Les ingénieurs en Algérie de l'époque coloniale à la crise des années 1990 : approche sociohistorique d'un métier », Op. Cit. pp. 589-611.

ولكن التكوين لم يكن دائما ذي أهداف اقتصاديا بل "استراتيجيات تكوين المهندسين تم تحديدها على أساس منطق سياسي أكثر منه تقني واقتصادي، أي أن سياسات التكوين التي تم اعتمادها كانت لخدمة حسابات وأهداف حزبية أكثر منها لخدمة طموح الوصول إلى أداء اقتصادي فعال وتحكم اجتماعي في المعارف."[1]

بعدما كانت مناصب الإطارات تمنح في السنوات الأولى للاستقلال حسب معيار المشاركة في الحرب التحريرية، أصبحت تمنح في السبعينات حسب معيار النضال في الحزب، حيث أصبح "الوصول إلى مناصب الإشراف مرتبطة بدرجة النضال في هيئات الحزب أو أحد منظماته الشعبية كالاتحاد العام للطلبة الجزائريين أو الاتحاد العام للعمال الجزائريين، وكانت تهدف عملية نمو عدد الإطارات إلى تلبية الحاجيات فيما يخص الإطارات العليا لمختلف إدارات الدولة ومؤسسات القطاع العمومي" [2]. وكانت المؤسسات الوطنية توظف لمناصب التأطير من بين الحاصلين على الشهادات الجامعية عموما، حيث كانت "شروط التوظيف سهلة ومحفزة" نظرا لمستوى الأجور وظروف التطور المهني المريحة يفضل الشباب ذوو الشهادات العمل في المؤسسات الوطنية على العمل في القطاعات الأخرى كالتدريس أو الإدارة العمومية، حيث كانوا يتقاضون أجورا مرتفعة ويستفيدون من عدة مزايا اجتماعية كالسيارة والسكن".[3] أما بالنسبة للنساء الإطارات فنجدهن أكثر مستوى من الرجال[4]، وتنشطن وتنشطن أكثر في المناصب الإدارية.[5]

4.4. مكانة ودور الإطارات:

في الغالب الإطارات هم من "تابع تكوين جامعي أو اكتسب تجربة تعادله، إنهم مكلفين بالتصور والتوجيه والإشراف على سيرورة نشاطات الإنتاج ويشكلون بالنسبة للمجتمع الجزائري معطية جديدة".[6] وقد تمكنوا في وقت قياسي بفضل ديناميكيتهم وتكوينهم وتقاربهم الذاتي والموضوعي من تكوين مجموعة منسجمة تلعب دورا حاسما في الحياة العامة، من خلال "احتكارهم الشبه كلي للمعرفة التكنولوجية والاقتصادية، فرضوا ولمدة طويلة توجهاتهم لتنمية البلاد، وهذا ما **قوى وعزز** الروابط

---

[1] -Khelfoui (H), « Evolution du profil de l'ingénieur algérien : du « technicien » au «développeur » ? », In Gobe (E) et al, Op.cit. pp 197-211.
[2] -Hammouda (N-E), Op. cit. pp 48-66.
[3] -Merani (H), « Les cadres des entreprises « mixtes» en Algérie », Op. cit. pp. 16-32.
[4]-Haddab (Z), « La formation des élites féminines dans l'Algérie indépendante », Oriente Moderno, Nuova serie, Anno 22 (83), 2003, pp. 103-115
[5] -Tahon (M-B), Op. cit.
[6]-Safir (N), Essais d'analyse sociologique. Emploi, industrialisation et développement, OPU-ENAL, Tome 2, Alger, 1985. P 112

الذاتية والموضوعية التي تجمعهم".[1]إضافة تشكل أنواع جديدة من التضامن بينهم تعتمد على مكان ونوع التكوين والتجربة في القطاع العمومي.

إن الإطارات العليا تشكل مجموعة متجانسة ومنسجمة وتحمل منطق الحداثة الذي يؤسس وحدتها وشرعيتها وآفاقها.[2] هذه الفئة مشكلة خصوصا من المهندسين المتخرجين من الجامعات والمعاهد المختصة في خارج البلاد، حيث كانت "الصفة التي تعود دائما للإشارة للمهندسين هي صفة الإطارات ومهنتهم مرتبطة ارتباطا وثيقا بالقيادة"[3]. في هذه الفترة تحصل المهندسون من هذه الوضعية على مزايا عديدة مادية كانت ام رمزية، حيث كانوا يعتبرون "الأبناء المدللين للدولة، استفادوا من مجانية التكوين التقني والعلمي، وكان الشغل مضمون بالنسبة لهم وأجرهم هو الأعلى بين أجور ذوي الشهادات الجامعية، ودورهم كان التكفل بوظيفة مزدوجة؛ إنهم عوامل التطور الاقتصادي ونقالي الحداثة، إضافة إلى إعطاء الشرعية للنظام السياسي".[4] يمكن القول أيضا أن هذه المجموعة السوسيومهنية "كانت جزءا من النخبة التي ساهمت في خلق وتسيير الصناعة العمومية الجزائرية، ورغم أنهم تكونوا في جامعات ومدارس في الجزائر أو في الخارج متنوعة للغاية إلا أنهم يشتركون في المميزات التي تربطهم ارتباطا وثيقا بالتاريخ الاجتماعي للجزائر".[5] ولكن ابتداء من النصف الثاني من عشرية السبعينات، وبفضل تكاثر عدد المهندسين خاصة بعدما أصبحت الجامعات والمعاهد المتخصصة تكوّن أعدادا لا بأس بها، و"بمعنى ميثاق 1976، وحسب القانون العام للعمال، الإطارات هم عمال يحصلون على الأجر مقابل العمل الذي يقومون به، ولكنهم يعرفون أنفسهم بتسمية الإطارات بسبب الصفات التقنية التي يملكونها، ومسؤولية قيادة "معركة التسيير" التي يتحملونها"[6]. وهذا ما جعل جعل الكثير يقول أن "الدور والمكانة ظهرا صعب التحديد، إنهم مسؤولون وعمال في نفس الوقت، وليسوا تماما عمالا ولا مسؤولين"،[7] حيث أن الإطارات في سياق النموذج الاشتراكي" يرفضون أن نعتبرهم فئة اجتماعية مشكّلة عضويا رغم أنها كذلك تنظيميا"[8] ويرفضون أن يتم تعريفهم بمجموعة أو فئة أو طبقة متجانسة، ولا يعتبرون أنهم مميزين أو مفضلين"[9].

---

[1]-Ibid. p 113
[2]-Ibid. p 113
[3]-El-Kenz (A), Op. cit. p 256
[4]-Ibid. p 256
[5]-Amarouche (A), Op. cit. p 311.
[6]-Belghenou (A), Op. cit. pp. 300-324.
[7]-El-Kenz (A), Op. cit. p 248
[8]-Ibid. p 250
[9]-Ibid. p 250

إن من بين مميزات التسيير الاشتراكي للمؤسسة الصناعية هي المركزية المفرطة، وهذا ما جعل السلطات المركزية تستعمل الإطارات "كأدوات سلبية في إطار تقسيم المهام الذي لا يحتاج إلا لكفاءاتهم التقنية"[1] لأن كما يقول سفير في "القطاع العمومي، كل الفاعلين هم أجراء بسطاء مهم أن يكون مستواهم في السلم الهرمي"[2] وهو الأمر الذي أكده بن بختي حيث يقول أن "غالبا ما تكون للإطار مكانة الإطار دون أن يمارس حقيقة وظيفة التأطير"[3] لأنهم على أرض الواقع يقتصر "دورهم إما في أداء مهام تشغيل المعدات المستوردة إما أن يترقى إلى وظائف التسيير البيروقراطية، وهذا حسب تقربه من السلطات السياسية، ففي الحالة الأولى يجد المهندس نفسه في مواجهة التقنيين وفي بعض الأحيان حتى العمال ذوي التجربة، الذين يتساءلون عن المساهمة الخاصة لتأهيله التي يمكن أن يأتي بها، حيث أنهم يعتبرونه مخترع أم مبتكر يأتي لمنافستهم في ميدانهم المهني. أما في الحالة الثانية فيتخلى عن مؤهلاته الأولية ويتحول في أغلب الأحيان إلى الذي يعطي الأوامر الآتية من خارج المؤسسة".[4] وتتجلى سيطرة السلطات العمومية عن طريق الإدارة المركزية على المؤسسة "من خلال إضفاء الشرعية لتحويل السلطة الاقتصادية من المؤسسة إلى الدولة أعطى التسيير الاشتراكي للمؤسسات انطباعا للعمال بأنهم يشاركون في التسيير الفعلي لمؤسساتهم، ولكن في الحقيقية لا المديرية ولا العمال يستطيعون اتخاذ أي قرار لان المؤسسة كانت في مجملها دون أية سلطة اتخاذ القرار".[5] وأصبح دور التأطير في المؤسسة العمومية يشبه إلى حد كبير "التطبيق الصارم للسياسات والتوجهات الصادرة من السلطات العمومية في سياق المخططات التنموية الدورية، المخططة على المستوى المركزي من مختلف الوزارات"[6] .

من هنا أصبحت مهمة مسيري المؤسسات العمومية صعبة "فالذين يريدون التكفل بالجانب الاقتصادي وجدوا أنفسهم مجبرين على التكفل بالجانب الاجتماعي، وهو ما خلق أزمة هوية عندهم"[7] لأنهم يشعرون أنهم مكلفين بمهمة التنمية والتصنيع وجلب الحداثة للمجتمع الجزائري"[8] فوجدوا أنفسهم مكلفين في العموم "بإنجاز المهمة المحددة بالأحكام القانونية، وينفذون توجهات كبار المسؤولين، في بعض الأحيان على حساب النتائج الاقتصادية والتوازن المالي"[9]، لأن هدف السلطات العمومية هو

---

[1]-Ibid. p 248
[2]-Safir (N), Op. cit. p 108
[3]-Benbekhti (O), Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel, OPU, Alger, 1986. P 36
[4]-Khelfoui (H), « Evolution du profil de l'ingénieur algérien : du « technicien » au «développeur » ? », Op. cit.
[5]-Ouchichi (M), Op.cit. p 48.
[6]-Merani (H), « Les cadres des entreprises « mixtes» en Algérie », Op. cit. pp. 16-32.
[7]-El-Kenz (A), Op. cit. p 205
[8]-Ibid. p 211
[9]-Merani (H), « Les cadres des entreprises « mixtes» en Algérie », Op. cit. pp. 16-32.

السعي إلى استعمال المؤسسات لتحقيق أغراض أخرى سياسية واجتماعية. ومن هنا تغير دور الإطار من العامل المنشط لتحول وتطور المجتمع "إلى وسيلة سلبية ومحايدة في إطار تقسيم المهام الذي لا يحتاج إلى إلا لمعارفه التقنية، ومن المرقي للمجال الصناعي الذي كان يجب عليه إحداث ثورة في البلاد وجد نفسه فاعل من بين الفاعلين الآخرين فقط".[1]

يعود حسب كثير من الملاحظين عدم تمكن المؤسسات الوطنية الكبرى من تحقيق الأهداف الاقتصادية التي أنجزت من أجلها رغم التهامها لأموال ضخمة إلى كون "الإطارات المسيرة للمصانع الجزائرية لم يتمكنوا من إنجاز الدور المنوط بهم (تحليل المهام وتحديد أحسن استعمال لوسائل الإنتاج، تبني مناهج التسيير الفعالة، الإبداع من حيث معايير العمل إنتاج أشكال الإدارة الفعالة)، بل جلهم كانوا مهتمين أكثر بفرض سلطتهم على مجموعات العمل على حساب إنتاجية العمل. إذ أنهم كانوا منشغلين بعلاقاتهم مع مسؤوليهم الهرميين أكثر من اهتمامهم بالاستعمال الفعال للقدرات ولمجموعات العمل قصد التحكم في التكنولوجيا المستوردة. ومكانتهم لا تخضع لإنتاجية العمل المحققة في المصنع و لكنها محددة كليا من السلطة التي يمارسونها. وفضل الإطارات شغل الوظائف الإدارية وتخلوا عن الوظائف التقنية و انتقصوا من قيمة العمل المنتج، يبحث الإطارات عن هجرة الورشة للدخول إلى مصالح التسيير التي فيها أكبر هيبة وتقدم سريع وتراكم سريع للرأسمال من العلاقات، لأنهم ليسوا محفزين بالبحث عن إنتاجية عالية في العمل ولا بشرعية مبنية على أساس المعرفة التقنية التطبيقية، بل يتابعون ترقيتهم في اتجاه الكتلة المركزية التي تتحكم في الريع والتي تعتبر مصدر الشرعية".[2] وهو وهو الأمر الذي عبر عنه بن بختي بالمتلازمة الجزائرية ويشرحها كما يلي " الصورة المؤسفة لمهندسين مكونين للميدان ومحبوسين في المكاتب والمصالح الإدارية المكتظة، في حين يوجد عجز في الورشات".[3] حيث إن المسيرين الذين يتم تعيينهم من طرف مراكز اتخاذ القرار على مستوى الوزارات "تمنح لهم سلطة وأجر، ومساراتهم المهنية تعادل مسارات جزء من موظفي السياسة والإدارية، الذين يتمتعون بمكانة و مستوى معيشي لا تشبه المكانة الخاصة بالأجراء الآخرين ولا حتى بمستوى الإطارات المتوسطة"[4]. إلى جانب المزايا التي يمنحها المنصب، "أصبح الإطار المسير على مستوى

[1]-El-Kenz (A), OP. cit. p 248
[2]-Chikhi (S), « Le travail en usine », In Cahiers du CREAD, n°4, 4ème trimestre 1984. Pp. 5-35.
[3]-Benbekhti (O), Op.cit. p 40
[4]-Merani (H), « Les cadres des entreprises publiques en Algérie. Des privilèges au déclassement », Op. cit. pp. 267-282

المؤسسة يستخدم إستراتيجية فردية للدفاع عن قدرته الشرائية، إذ يعمل على اكتساب بعض المكاسب مثل سيارة العمل، السكن، السفر، إلخ. هذه الديناميكية لا تثمن العمل الصناعي المنتج".[1]

أما إطارات المستويات الوسيطة، "المعينين من السلطة لشغل مهمة المراقبة في المؤسسات المملوكة للدولة، لا يشاركون في الخلق الفعلي للقيمة، رغم أنهم يستفيدون من وضعية مريحة، حيث أنهم يحصلون من الدولة على جزء من الريع البترولي على شكل أجور ومزايا اجتماعية مقابل المهام التي يقومون بها"[2]. ودورهم في المؤسسة العمومية، كان دائما دورا بيروقراطيا، إذ يقوم الإطار به مقابل جزء من الريع يحصلون عليه على شكل مكافئة ومزايا أخرى، لأن الدولة الجزائرية "لم تكن تعتبر الأجر كجزء من القيمة المضافة، بل تعتبره كتسبيق من الدولة موزع على عمال القطاع العمومي دون الأخذ بعين الاعتبار لا المردودية ولا التكاليف، وليس كذلك عبارة عن نتيجة المفاوضات بين النقابات وأصحاب رأس المال".[3] بهذا تكون الدولة قد قامت "من جهة، بتعقيم جزء من عائدات المحروقات في دفع الأجور دون مقابل من الإنتاجية، ومن جهة أخرى، ضاعفت فاتورة الاستيراد باستمرار، لأنه كان يجب عليها إعطاء محتوى اقتصادي لهذه الأجور".[4] حتى وصلت الأجور إلى مستويات "أعلى بكثير من الإنتاج المادي، وكان العجز طبعا تغطيه العائدات البترولية، وهنا تكمن طبيعة الدولة الجزائرية التي لقبها بوزيدة بـ"الدولة الأجرية الشعبية أو البورنطاريا"، هذه الأخيرة تعبر عن التقاطع بين البيروقراطية والريع"[5]، ونظرا لهذه الفوضى التي تميز الأجور "فقدت معناه تدريجيا وقد أفضى ذلك الى موقفين خطيرين من ناحية النتائج على الاقتصاد الوطني، الأول تمثل في البحث عن النشاطات التي تسمح بالحصول على أجر إضافي لتحقيق مستوى الأجر المرغوب فيه أو الذي يعتبر عادلا، والثاني تمثل في تعديل الجهد المبذول في العمل بالنسبة للأجر المتحصل عليه والذي يتجسد من خلال خفض الجهد كميا وكيفيا"[6].

5. الفترة الممتدة بين 1978 و1986:

أهم ما ميز هذه المرحلة هو وفاة الرئيس الأسبق هواري بومدين، ووصول التيار المناهض للإستراتيجية المتبعة غداة الاستقلال لتنمية البلاد، وهو التيار الذي لا يؤمن بسياسة التصنيع التي

---

[1]- عبد المؤمن فؤاد، "سلطة الإطارات وملكية الدولة"، في العياشي عنصر، الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات، مصدر سابق، ص 22-36

[2]-Merani (H), « Les cadres des entreprises publiques en Algérie. Des privilèges au déclassement », Op. cit. pp 267-282

[3]-Ouchichi (M), Op. cit. p 51

[4]-Ibid. p 51

[5]-Bouzidz (A), Op. cit. p 259

[6]-Safir (N), Op. cit. p 173

تبنتها الدولة منذ نهاية الستينات« فقام بتغير المسار السياسي وتوجيه هجمات لاذعة لمسيري المؤسسات الوطنية (التكنوقراط) من طرف السياسيين في الحزب" [1]. وتجلى ذلك في الانتقادات الموجهة للنموذج المعتمد على التصنيع، حيث تم اتهام "التيار الصناعي المشكل في الأصل من مجموعة من المهندسين الذين تكونوا إبان الثورة التحريرية، وأخذوا على عاتقهم تنشيط سياسة التصنيع والتكوين التكنولوجي، بأنه هو من كسر وحدة التعليم من خلال خلق المعاهد التكنولوجية قبل إزاحتهم من السلطة، حيث تبع هذا الخطاب النقدي اتجاه نظام التكوين التكنولوجي إقرار إجراءين على الفور، تعلق الأول بعودة كل مكونات التعليم العالي إلى أحضان التربية الوطنية، والثاني على إدماج مؤسسات التكوين التكنولوجي في مختلف الجامعات"[2].

وكما عرفت هذه المرحلة أيضاً التخلي عن إستراتيجية الصناعات المصنعة التي ارتكزت على ملكية الدولة لوسائل الإنتاج وتقزيم دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني حيث "قررت الدولة كبح الصراع ضد البرجوازية" [3]. وهو التوجه الذي عبّر عنه سعيد شيخي[4] بقوله: "تحول المنظر السياسي السياسي والاجتماعي من خلال تغير "الانحراف المأسوي والسلطوي" "بالانحراف الليبرالي غير العادل" وكانت من نتائجه أن أصبحت الثروة هي المؤشر الرئيسي في السلّم الاجتماعي، ففقد المسير ترتيبه أمام الغني الذي غزا كل المجالات".

وتعتبر هذه المرحلة الجديدة حساسة حسب محمد بن قرنة لسببين هما: [5] الأول يتمثل في تدشين مرحلة انتقاد المشروع الصناعي وبداية مرحلة عدم الاستقرار السياسي، والثاني تمثل في إخضاع المؤسسات الوطنية إلى سلسلة من التحولات التنظيمية والهيكلية (إعادة هيكلة ولا مركزية واستقلالية)؛ أما الأولى فتجلت في "التخلي عن إستراتيجية "الصناعات المصنعة" لصالح التصنيع حسب الحاجات الاجتماعية مدعم بإعادة هيكلة عميقة للاقتصاد الوطني، والتزام الدولة بتسديد الديون الخارجية"[6]. وظهور الصراع في هذه الفترة بين الطبقة التكنوقراطية والطبقة البيروقراطية الإدارية؛ فالأولى كونت سلطتها في الإنتاج وهي تعمل جاهدة للمحافظة عليها، أما الثانية فشكلت سلطتها حول

---

[1]-El-kenz (A), Op.cit.p 64.
[2]-Khelfaoui (H), « Le champ universitaire algérien entre pouvoirs politiques et champ économique », In Actes de la recherche en sciences sociales, n° 148, 2003/3 pp. 34-46.
[3]-Bouzida (A), Op.cit. p 250.
[4]-Chikhi (S), « Ajustement structurel, configuration sociale et précarisation des conditions d'existence en Algérie », In Cahiers du CREAD, n°37, 1er trimestre 1994. Pp 7-26.
[5]-Benguerna (M), « Cadres techniques et société en Algérie. L'héritage professionnel en question», Op. cit. pp 101-107.
[6]-Hamamda (M.T), « Privatisation des entreprises publiques en Algérie », In Géoéconomie, n° 56, 2011/1 pp. 133-157.

مراكز القرار في أجهزة الدولة والوزارات والمؤسسات، وهي تفرض مراقبة بيروقراطية على الأولى من خلال الهيئات التنظيمية التابعة لها، واستطاعت فعلاً أن تضعها تحت وصايتها في هذه الفترة[1].

أما الثانية فتجسدت في "إعادة الهيكلة" "الذي تمثل في تقليص حجم المؤسسات وتخصص المؤسسات حسب الوظائف الاقتصادية الكبرى (الإنتاج، التوزيع، الاستيراد)، فتم تجزئة 90 شركة وطنية إلى 455 مؤسسة وطنية متوسطة الحجم"[2]، من جهة، وترشيد سيرورة العمل من خلال كبح تدهور إنتاجية العمل باستعمال سياسة الأجور كوسيلة لتحقيق ذلك، حيث تم إدخال علاوة المردودية الفردية والجماعية كتحفيز، وإدخال تعديلات على سيرورة العمل من خلال محاربة ظاهرة فائض العمال، وكذا الاستعمال العقلاني لليد العاملة، وتقوية الانضباط في العمل، حيث حاولت السلطات العليا وضع حد للتصور الذي يتملك العمال على المستوى الرمزي، ويعطيهم الإحساس بأن المؤسسة هي ملكهم الخاص، وعليها أن تمنحهم ما يريدون"، من جهة ثانية.

1.5. إعادة الهيكلة:

تعتبر سياسة إعادة الهيكلة من الإجراءات الهامة التي اتخذتها السلطات السياسية في بداية الثمانينات في الاقتصاد الوطني، وكتعبير عن إعادة توجيه مسار التنمية الوطنية بعد الإخفاقات التي عرفها التصنيع المصنع، حسب المدافعين عن التوجه الجديد وأنصار التيار الذي وصل إلى السلطة.

وقد تمثلت سياسة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية "في تحويل وجه الجهاز الصناعي من خلال تجزئة الشركات الوطنية الكبرى"[3]، أي يتعلق الأمر بعملية "تقسيم الشركة الأم إلى مجموعات صغيرة ومختصة، وإبعاد الوظيفة التجارية عن العملية الإنتاجية، وكذا توزيع المديريات العامة للمؤسسات الجديدة عبر كل التراب الوطني"[4].

من هنا تمّ خلق "470 مؤسسة جديدة من أصل 150 شركة، وبالتالي ارتفع عدد مؤسسات القطاع الصناعي من 18 إلى 120 مؤسسة. وأصبح عدد المؤسسات التي يقع مقرها الرئيسي

---

[1]-Kahlat (S), » Rente, industrialisation et travail », In Cahiers du CREAD, n°5, 1er trimestre 1986. Pp 53-72.
[2]-Kasmi (D), Op.cit. p 46.
[3]-Boukhari (M), Op. cit.
[4]-Isli (M. A), Op. cit. pp 51-70.

بالعاصمة لا يتعدى 40%، وأصبح عدد المؤسسات التي تشغل أقل من 500 أجير تمثل 42%، بينما كان عدد المؤسسات التي تشغل أكثر من 5000 عامل تمثل 67% من إجمالي المؤسسات"[1].

2.5. أهداف إعادة الهيكلة العضوية:

إنّ سياسة إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية الكبرى جاء لتحقيق أهداف موضوعية معلنة، وأخرى باطنية، "فالخطاب الرسمي يعتبر إعادة الهيكلة هي الحل الأمثل للاستغلال الفعال للطاقات الإنتاجية للقاعدة الصناعية التي تم إنشاؤها في المراحل السابقة، وهي تعتمد على المعايير التالية:

- الفصل بين وسائل الإنتاج والتسويق.
- التخصص حسب عائلات متجانسة من المنتوجات.
- تقريب المديريات من المواقع المادية للإنتاج"[2].

و"كإصلاح يعكس الوعي بعد تلاؤم النظام القديم للتسيير مع المتطلبات الجديدة للتنمية، كما يترجم المرور أو محاولة المرور من نظام التسيير القائم على تراكم وسائل الإنتاج إلى نظام التسيير الذي يعتمد على تقييم هذه الوسائل"[3].

إضافة إلى ذلك اعتبرت السلطات العمومية أن تحجيم الشركات الوطنية يهدف إلى إعطاءها استقلالية أكثر لتحقيق التسيير الفعال، ولامركزية الجغرافيا من خلال نقل المقرات الاجتماعية للمؤسسات من العاصمة إلى مناطق أخرى من الوطن، ستسمح بتطوير العملية الإنتاجية وتحقيق التوازن الجهوي"[4].

ولكن بعض المحللين اعتبروا أن الأهداف غير المعلنة من هذه العملية "هي سياسية أكثر منها اقتصادية لأنها سمحت بإضعاف سلطة الطبقة التكنوقراطية التي تعيق صعود البرجوازية الجديدة"[5].

---

[1]-Boukhari (M), Op. cit.
[2]-Ouchichi (M), p 101.
[3]-Boukhari (M), Op. cit.
[4]-Kasmi (D), p 47.
[5]-Ibid, p 47.

يرى أوشيشي في بهذا الصدد أن الهدف غير المعلن من تجزئة الشركات الوطنية الكبيرة، هو "إضعاف أنصار الإستراتيجية القديمة، من مسيري الشركات الكبيرة التي أنشئت في سنوات الستينات والسبعينات، حيث أن تقليص الوزن الاقتصادي لهذه الشركات سينقص الوزن السياسي لمسيريها، علاوة على ذلك فإنّ نقل مديريات المؤسسات الجديدة إلى خارج العاصمة يهدف كذلك إلى إبعاد المعارضين الداخليين للفريق المسير الجديد عن المركز الفيزيقي للسلطة. كما سمحت عملية إعادة الهيكلة العضوية بإبعاد التكنوقراطيين عن مراكز القرار الاقتصادي من جهة، وتوسيع القاعدة الاجتماعية للمجموعة الحاكمة الجديدة من خلال ديمقراطية الرشوة بفضل التحرير الجزئي لبعض الأسواق".[1]

فيما ذهب بعضهم إلى اعتبار الهدف من إعادة الهيكلة هو تصفية الصناعة من خلال خفض الاستثمارات حيث أن إنشاء تحالف بين الطبقات التي تمثل البيروقراطية الإدارية والبرجوازية الجديدة (العاملة خاصة في المضاربة) تسعى إلى تقوية مواقع الرأسمال الخاص الوطني في الاقتصاد"[2].

ويرى البعض الآخر أن سياسة إعادة الهيكلة "أدت إلى كارثة اقتصادية، وإلى حالة القطيعة بين التوازنات الاقتصادية الكلية والاجتماعية، وإلى انهيار الهوية الرأسمالية والتسييرية للمؤسسة، حيث تمّ إيقاف مجهود التنمية في البلاد، وتعويض مشاريع الاستثمار ببرامج الاستيراد للقضاء على الندرة، ولكن لم يظهر أثر للاستثمار الأجنبي. وتفاقمت الديون الخارجية وارتفع التضخم وتم إنشاء عشرات الكيانات من المؤسسة الواحدة، من دون هوية ولا مشروع في الوقت الذي يطغى فيه في جميع أنحاء العالم التوجه نحو التركيز الاقتصادي، وتضخيم حجم المؤسسات. وبهذا نكون قد عوضنا "الاشتراكية الخاصة" "بالليبرالية الخاصة" التي خلقت الاقتصاد الموازي مع تعدد الفاعلين"[3].

3.5. إعادة الهيكلة المالية:

انطلقت في سنة 1983 عملية ثانية، هذه المرة لإعادة الهيكلة المالية "قصد حل الإشكال الخاص بالعجز المالي المزمن في موازنة الشركات الوطنية، ومن أجل توزيع الأصول بين المؤسسات القديمة والجديدة التي أنشئت بمقتضى عملية إعادة الهيكلة العضوية"[4]. ولكن لم تكن في الواقع إلاّ«

---

[1]-Ouchichi (M), p 108.
[2]-Abdoun (R), « L'économie algérienne à l'épreuve de l'ajustement structurel », NAQD, n° 4, 1993/1 , pp. 82-89.
[3]-Chegrouche (L), « Gouvernance économique: Quelle vision, quel bilan pour l'Algérie? » Contribution publiée en ligne sur www.hoggar.org 02/11/2011.
[4]-Ouchichi (M), p 101.

عملية تخفيف الديون المتراكمة بسبب العجز المستمر والدائم"[1]. وهي إذن عبارة عن عملية مسح الديون من طرف الخزينة العمومية.

4.5. تأثير السياسة الجديدة على الإطارات:

إن إعادة هيكلة الشركات الوطنية وتجزئتها إلى عدد كبير من المؤسسات، سمح بخلق عدد كبير من مناصب القيادة والتأطير، و"إبعاد الكثير من الإطارات القدماء لأسباب متعلقة بـ"أخطاء التسيير" سمح للفريق الجديد من تقوية قاعدته الاجتماعية بزبانية جديدة حريصة على الوصول إلى الريع الذي أصبح توزيعه الآن غير مركزي"[2]، من خلال تعيينهم على رأس هذه المؤسسات.

ولأنّ "التعيين في مناصب القيادة في المؤسسات الوطنية أصبح يعتمد أكثر على منطق توزيع الريع منه على معايير الكفاءة الفعلية"[3]. أصبح كذلك التسيير يتم حسب "ممارسات عشائرية بعيداً عن مبدأ النجاعة والمنافسة، وخلقت لكل "ممثل عن زمرة" مؤسسته لكي يصبح مسيراً لها. بالإضافة إلى ذلك قد تم وضع "القانون العام للعمال" الذي تم استعماله كأداة لزعزعة استقرار الموارد البشرية من خلال الإرادة المساواتية في توحيد المسؤوليات والوظائف، على حساب الكفاءة الضرورية لتأكيد الهوية التسييرية للمؤسسة"[4]. حيث أن الإجراءات الجديدة للعمل التي حملتها سلسلة التغييرات التنظيمية التي عرفتها المؤسسة في هذه المرحلة "زعزعت استقرار المسارات المهنية للإطارات وأبرزت سلوكاً فوضوياً إلى جانب عملية التهميش التي تعرضوا لها"[5].

ومن هنا برز جلياً أنّ "الإطارات الذين تكونوا في مختلف الفترات التاريخية ليس لديهم سيطرة على مصيرهم المهني، لأنه تتحكم فيه وفي تسييره متغيرات سياسية، ووتيرته تحددها الرهانات والتحالفات السياسية"[6]. وهو الأمر الذي حدث مع المهندسين الذين تكونوا في فرنسا إبان الثورة حيث حيث أنّ "الاعتقاد الساذج أحياناً عند المتخرجين من المدرسة المتعددة التقنيات، في فعالية الحلول التقنية المستوردة من الغرب، دفعهم إلى قطع النقاش العام حول الحلول التي يقترحونها لمشاكل البلاد، حيث أنهم لم يسهموا في نشر معرفتهم في أوساط المواطنين، لأنهم يضعون أنفسهم فوق الميدان السياسي وخارج المجال الاجتماعي، بل بالعكس فقد عمقوا الفجوة بينهم وبين المكونات الأخرى

---

[1]-Ibid, p 101.
[2]-Ibid, p 109.
[3]-Ibid, p 105.
[4]-Chegrouche (L), Op. cit.
[5]-Benguerna (M), « Cadres techniques et société en Algérie. L'héritage professionnel en question», Op. cit. pp 101-107.
[6]-Ibid. pp 101-107.

للمجتمع"[1]. وهذا ما شجع الجميع على انتقادهم في حلولهم، وفي تصرفاتهم. وتمّ بعدها تهميشهم، حيث أنّ "نهاية السبعينات تمثل نهاية مرحلة كان فيها للإطارات المسيرين ضمان بتشييد مجتمع عصري بفضل التصنيع، وبداية مرحلة أخرى فقدوا فيها "الروح التبشيرية" [2].

المبحث الثاني: مرحلة تحول الاقتصاد الجزائري وتدهور مكانة الإطارات في المؤسسات العمومية

1. مرحلة 1986- 1990

أكثر ما يميز هذه المرحلة هو الانخفاض المفاجئ لأسعار النفط في الأسواق العالمية في بداية النصف الثاني من الثمانينات وما له من تبعات على الاقتصاد الوطني، مع العلم أن عائدات البترول هي مصدر تمويل الاقتصاد الوطني وضامن الديون الخارجية. حيث أن انهيار أسعار البترول في سنة 1986 "حرم الجزائر من نصف عائداتها من العملة الصعبة وقوض دولة الرفاهية"[3] ورسّم "نهاية المرحلة التي كانت فيه عائدات النفط تمنح إعفاء للصناعة الجزائرية، من خلال استيعابها لكل الصعوبات المرتبطة بالإنتاجية الصناعية"[4]، وأظهر "الضعف الشديد للاقتصاد الجزائري إزاء البترول"[5]. ومن المخلفات المباشرة التي تمت ملاحظتها هي تعمق أزمة الديون وخاصة "تضخم الديون الديون القصيرة المدى"[6] التي سارعت في تبعية الجزائر للخارج فيما يخص المنتوجات الكثيرة الاستهلاك والضرورية، وابتداء من هذا التاريخ "أعطت الجزائر صورة البلد الذي لا يستطيع أن ينتج"[7] وهو التاريخ المرادف "لبداية مرحلة طويلة من الاستقرار والاضطرابات على المستويين الاقتصادي والاجتماعي"[8]

---

[1]-Karvar (A), Op.cit. pp 25-43.
[2]-El-kenz (A), Op.cit.p 203.
[3]-Bouhou (K), "L'Algérie des réformes économiques : un goût d'inachevé" , In Politique étrangère, Vol. 74, n° 2 été 2009. pp. 323-335
[4]-Benabdallah (Y), « L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? », Colloque sur « les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de libéralisation commerciale des pays du Maghreb et de moyen orient » Maroc, 2007.
[5]-Hamamda (M.T), Op. cit. pp. 133-157.
[6]-Massiah (G), « La dette algérienne et l'ordre mondial », In Confluences, n° 11 été 1994, 33-40.
[7]-Chikhi (S), « Ajustement structurel, configuration sociale et précarisation des conditions d'existence en Algérie », Op. cit. Pp 7-26.
[8]-Ouchichi (M), Op. cit. p 110

1.1. أثر الأزمة على المؤسسات

إن تبعية الاقتصاد الوطني للواردات من الخارج للسلع ذات الاستهلاك الواسع والتجهيزات جعل المؤسسات الوطنية تصاب في العمق من جراء تغير ظروف البلاد والأزمة الاقتصادية الخانقة وتراكم الديون الخارجية، حيث أنه بالرغم من "ان المؤسسات الوطنية لم تعرف ضائقة مالية صعبة ولكنها واجهة بصفة دائمة الندرة، بسبب القيود المفروضة على الواردات والتي شلتها وأصبحت عاجزة عن التموين بالمدخلات وقطاع الغيار"[1]. إضافة إلى الآثار السلبية التي تركتها عملية "إعادة الهيكلة التي انطلقت منذ بداية الثمانينات، وأفضت إلى تفتيت المؤسسات الكبيرة، حيث تم إضافة تكاليف جديدة من خلال خلق مناصب إدارية جديدة، إذ تم خلق عدد كبير من المناصب الإدارية والتسييرية دون خلق مناصب إنتاجية، لكون البنية لم تتغير إن لم تتدهور، ولشغل هذه المناصب الإدارية الجديدة غادر عدد كبير من المهندسين والموظفين المؤهلين الفروع التقنية للالتحاق بالفروع العضوية، أي أنهم ذهبوا من الوحدات الإنتاجية إلى المكاتب الإدارية"[2]. ودون أن ننسى الدور الذي لعبته "البنيات العقلية والثقافية والاجتماعية التقليدية في مقاومة المشروع الصناعي، إلى جانب الممارسات المنبثقة من التصنيع والتحديث. كل هذا في سياق العولمة جعل المؤسسات في وضعية صعبة"[3]

2.1. تدهور مكانة الإطار في ظل الأزمة:

كما أشرنا إليه سابقا، فالمؤسسات الوطنية التي تعتمد على عائدات النفط لتمويل مشاريعها، أصبحت بسبب نقص الموارد في ظل الأزمة عاجزة عن مواصلة الاستثمار، و"هذا ما قلص عروض العمل الموجهة للمهندسين الذين تواصل تخرجهم بأعداد كبيرة من المؤسسات التعليمية"[4]. والكلام عن نقص العروض بالنسبة للمهندسين يعني انعدامها بالنسبة للتخصصات الأخرى خاصة لذوي الشهادات في العلوم الاجتماعية. حيث أصبح منذ هذه الفترة "عدد ذوي الشهادات الذين يعرفون البطالة متزايد. وهذه الصعوبات للدخول إلى الشغل تؤثر على الشباب المتخرج من الجامعات بشكل مختلف حسب اختلاف تخصصات الدراسة. وهكذا فإن كل العلوم الاجتماعية التي كانت قبل تؤدي أصحابها إلى

---

[1]-Kasmi (D), Op.cit. p 67
[2]-Khelfaoui (H), « Accès aux technologies en Algérie: imposition ou appropriation ? », African Sociological Review 15(1) 2011. pp 2-19
[3]-Merani (H), « Les cadres des entreprises « mixtes» en Algérie », op. cit. pp. 16-32.
[4]-Touati (O), « Les ingénieur (e)s dans l'industrie Algérienne du gaz », Op. cit. pp 129-138.

المناصب في الإدارات والمؤسسات العمومية، أصبحت توجه إعداد كبيرة من المتخرجين منها إلى البطالة الطويلة المدى في اغلب الأحيان"[1].

في سياق الأزمة المترتبة عن انخفاض أسعار النفط وتبعيتها إلى المؤسسات "شهدت الوضعية المهنية والاجتماعية للإطارات المؤسسات العمومية في الجزائر تدهورا خطيرا"،[2] حيث إن الإطار خاصة المسير الذي هو في وضعية حرجة بسبب عدم القدرة على الاستجابة لأبسط ضروريات العملية الإنتاجية كتموين المؤسسة بالمواد الأولية وإصلاح الأعطاب وحتى دفع أجور العمال في بعض الحالات، وجدوا أنفسهم "محاصرين بين ضغط العمال وضغط الوصاية، وهو الأمر الذي لم يترك لهم أية استقلالية في التسيير، فأصبحوا يفضلون الخمول والانتظار على أخذ القرارات التي قد تدخلهم في مواجهات مباشرة مع صناع القرار في النظام ومختلف زبائنهم"[3]. إن تراكم المشاكل في المؤسسات العمومية على جميع المستويات، جعل " دور ومكانة الإطار في المؤسسات المتواجدة على حافة الإفلاس قد انخفضت قيمتها بشدة، لذلك تدهورت ظروف عملهم على نطاق واسع، وركدت أجورهم واختفت العديد من الامتيازات عنهم"[4]، وهو الأمر الذي حفز بعضهم على مزاولة النشاطات في القطاع غير الرسمي إضافة إلى عملهم في المؤسسات العمومية،[5] فيما غادر البعض الآخر القطاع العمومي "نحو القطاع الخاص وعدد منهم خلق مؤسسات خاصة بهم، وبعد سنوات امتدت الحركة إلى النساء"[6].

النساء"[6].

3.1. الإصلاحات

في إطار مواصلة السلطات العمومية لسياسة "إعادة الهيكلة"، وبعد عملية إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية التي انطلقت منها منذ بداية العشرية، "أعادت الدولة هيكلة القطاع البنكي منذ سنة 1986، وبالتالي أصبح مستقل ويتوجب عليه إخضاع منح القروض للمؤسسات إلى معايير الربح"[7]. وابتداءً من عام 1987، وللأسباب التي ذكرناها سابقا، عرفت البلاد أول مرحلة للإصلاحات قداها

---

[1]-Haddab (M), « Évolution morphologique et institutionnelle de l'enseignement supérieur en Algérie : Ses effets sur la qualité des formations et sur les stratégies des étudiants » In Mazzella(S), L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France), Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, Rabat ,2007 pp. 51-60

[2]-Merani (H), « Les cadres des entreprises publiques en Algérie. Des privilèges au déclassement », Op. cit. pp 267-282

[3]-Ouchichi (M), Op. cit. p 116

[4]-Merani (H), « Les cadres des entreprises « mixtes» en Algérie », op. cit. pp. 16-32.

[5]-Khelfaoui (H), « Accès aux technologies en Algérie: imposition ou appropriation ? », op. cit. pp 2-19.

[6]-Haddab (Z), Op. cit. pp. 103-115.

[7]-Touati (O), « Les ingénieurs en Algérie de l'époque coloniale à la crise des années 1990 : approche sociohistorique d'un métier », Op. cit. pp. 589-611.

الجناح الإصلاحي في الحزب وتمثلت في إحلال قواعد اقتصاد السوق في مكان قواعد ضبط الاقتصاد المسير"[1] و"التخلي عن المرجعية الاشتراكية التي تكون فيها الدولة هي المشغِل الأول والفاعل الاقتصادي الرئيسي، وهي التي تسيير وتدير وتخطط وتحدد الأسعار وتحدد استراتيجيات المؤسسات العمومية"[2].

هذه الإصلاحات ما هي في الحقيقة بالنسبة لسعيد شيخي إلا "برنامج التعديل الهيكلي" الذي يسعى إلى إعطاء شرعية لنمط جديد من التسيير القوى العاملة والعلاقة الأجرية واختزل دور القطاع الصناعي العمومي في الإنتاج والشراء والبيع وتحيده عن التكفل بالجانب الاجتماعي."[3] وهو الطرح الذي ذهب إليه كذلك محمد حمامدة الذي يقول أن "ضغط الأحداث الداخلية والخارجية دفعت السلطات العمومية إلى بدأ برنامج التعديل الهيكلي الموجه إلى القضاء على كل احتكارات السلطة وتنصيب شكل جديد من الحوكمة الاقتصادية، وابتداء من 1987 عملت الحكومات المتعاقبة على إبعاد الدولة عن الاقتصاد عن طريق سن سلسلة من النصوص القانونية".[4] وبالرغم من هذا التحول من المرجعية الاشتراكية نحو التفتح على السوق الذي لم تظهر بوادره إلا في نهاية العشرية ولكنه بدأ منذ متوسط الثمانينات، حيث "شرعت الجزائر في مسار الإصلاحات الاقتصادية التي تم تقديمها لاحقا على أنها "الانتقال إلى اقتصاد السوق" من خلال إعداد البرنامج الذي يهدف صراحة إلى العودة إلى قوانين السوق في أداء الاقتصاد، خاصة إن استعادة الضغط المالي على البنوك والمؤسسات العمومية قد بدأ في سنة 1986 ولكن الظروف السياسية لتنفيذه لم تظهر إلا في سنة 1989 "[5].

4.1. استقلالية المؤسسات:

في سياق الإصلاحات الاقتصادية التي انطلقت فيها السلطات العمومية منذ الثمانينات والتي تسارعت مع الأزمة الاقتصادية التي عصفت بالبلاد في منتصف العشرية، "وضعت الدولة حزمة من الإصلاحات في سنة 1988 سميت آنذاك "استقلالية المؤسسات" التي تزامنت مع إلغاء الاحتكارات وتحرير التجارة الخارجية"[6]، وحسب محتوى القانون (88-01) الخاص باستقلالية المؤسسات الوطنية،

---

[1]-Mezouaghi (M) et Talahite(F), « Les paradoxes de la Souveraineté économique en Algérie », In Confluences Méditerranée, n°71, Automne 2009, pp 9-26
[2]-Bouhou (K), Op. cit. pp. 323-335.
[3]-Chikhi (S), « Ajustement structurel, configuration sociale et précarisation des conditions d'existence en Algérie», Op. cit. pp 7-26.
[4]-Hamamda (M.T), pp. 133-157.
[5]-Talahite (F), op. cit. p 12
[6]-Isli (M.A), Op. cit. pp 51-70.

تعتبر "المؤسسة الاقتصادية الوطنية شخص معنوي يتمتع بالاستقلالية المالية ويحكمها القانون التجاري، وهي إما مؤسسة ذات أسهم بالنسبة للمؤسسات الوطنية أو مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة بالنسبة للمؤسسات المحلية."[1]

كما كانت السياسة الاقتصادية للدولة الجزائرية متمحورة حول المؤسسة العمومية في المشروع الاشتراكي المتبنى بعد الاستقلال ، ظل "إصلاح المؤسسات العمومية هو الذي يشكل الجانب الجوهري للسياسة الاقتصادية الجديدة، وجاء المبدأ المركزي لإصلاح المؤسسة التي أصبحت مستقلة هو الفصل بين حقوق الملكية والتسيير"[2]، نقطة قوة هذا الإصلاح تبلورت في مبدأ استقلالية المؤسسات رغم بقائها ملك للدولة، إلا أن دور هذه الأخيرة يقتصر على الملكية وأصبح للمؤسسة استقلالية في التسيير، ويهدف هذا الإصلاح إلى إخضاع نشاط القطاع العمومي لقواعد التجارة وإدخال المنافسة من خلال تشجيع القطاع الخاص الوطني على المشاركة الفعلية في القطاع الإنتاجي، حيث "أصبحت مؤسسات الدولة مستقلة قصد رفع إنتاجيتها وفعاليتها"[3].

5.1. الإطارات في ظل الاستقلالية:

بفضل استقلالية المؤسسات العمومية أصبح المسيرين يتمتعون بحرية نسبية " وهو ما قوى سلطتهم على الموظفين وليس على تسيير المؤسسة التي ظلت دائما تحت النفوذ الحقيقي للسلطات المركزية كما تفاقمت وضعية المؤسسة بسبب تدهور العلاقات بين المسيرين والعمال وبسبب استفحال الصراعات السوسيو- مهنية، هذا ما أثبت أن الحرية التي يتمتع بها المسيرين هي فخ مزدوج؛ من جهة يعفي السلطات المركزية من كل مسؤولية حول النتائج الكارثية للتسيير البيروقراطي والوضعية السوسيو- مهنية للعمال، من جهة أخرى سمح بإخضاع المسيرين الذين ينظر إليهم على أنهم يشكلون القاعدة الاجتماعية للتيار التصنيعي، للانتقام الشعبي."[4] طبعا، لم يمر كثير من الوقت حتى بدأت المواقف العدائية تجاه الإطارات تنبع من الواقع الاجتماعي الذي عرف تحولات اقتصادية، حيث "بعد سنة 1988 ظهرت اضطرابات متعددة في مختلف المنشآت الصناعية العمومية وتمثلت في محاولة منع الإطارات من الالتحاق بمناصب عملهم، إظهار القدرة على العمل ومواصلة مهمة الإنتاج دون هؤلاء الإطارات، بل السعي إلى رفع الإنتاج أثناء هذه المرحلة، والعمل على تغيير النقابة لكي تعمل

[1]-Kasmi (D),op. cit. p 80
[2]-Abdoun (R),Op. cit. pp. 82-89.
[3]-Chikhi (S), « Ajustement structurel, configuration sociale et précarisation des conditions d'existence en Algérie », Op. cit. pp 7-26.
[4]-Khelfaoui (H), « Le champ universitaire algérien entre pouvoirs politiques et champ économique »,Op. cit. pp. 34-46.

على فتح ملفات خاصة بالتقييم الاقتصادي ومحاسبة الإطارات المسيرة التي اعتبرت بالنسبة للعمال السبب الأول في إفلاس مؤسستهم، وأغلب الإضرابات في سنة 1989 تطالب برحيل الإطارات المسيرة"[1].

مرحلة 1990- 2000

تعتبر هذه المرحلة كامتداد لمرحلة الإصلاحات التي بدأت منذ منتصف الثمانينات، والتي ارتكزت على مبدأ استقلالية المؤسسات العمومية كأحد المشاريع الكبرى لتغير التوجه السياسي والاقتصادي للجزائر، حيث كانت "من الناحية النظرية إصلاحات 1988 تصبو إلى وضع المؤسسة العمومية المستقلة في وضع يحتم عليها خلق فائض يسمح لها بتمويل أنشطتها (استغلال واستثمار)، ولكن نتائج هذا الإصلاح جاءت محبطة وبعيدة كل البعد عن الأهداف المنشودة في بداية العملية"[2]، حيث أن المؤسسة العمومية لم تكن عاجزة عن خلق الثروة والقيمة المضافة وتمويل الاستثمار فقط، بل عجزت في بعض الأحيان حتى على دفع أجور عمالها، إذ "تفاقم عجز ميزانية المؤسسات بعد إعادة هيكلتها، لأن استقلاليتها بعد سنة 1989 لم تسبقها عملية تطهير لعجزها المتراكم منذ عدة سنوات من الاقتصاد الموجه والأسعار المحددة إداريا، فوجدت بعض المؤسسات نفسها في بعض الأحيان بكتلة الأجور تفوق رقم أعمالها، وأخرى عاجزة عن دفع أجور عمالها إلا باستعمال السحب على المكشوف"[3]، وهذا رغم سياسة التطهير المالي التي اعتمدتها السلطات العمومية من أجل الإبقاء على القطاع العمومي، إذ أن محور الإصلاحات التي انطلقت منذ نهاية الثمانينات جعلت المؤسسات العمومية محورا لها، و"لكن بالرغم من الأغلفة المالية الكبيرة التي خصصتها ميزانية الدولة سنويا منذ سنة 1991 لضمان تطهيرها إلا أن أداءها ظل ضعيفا جدا"[4].

إن شروع الدولة في تحرير الأسواق وتشجيع المبادرة الخاصة والدفع بالمنافسة بين المؤسسات، جاء مخالفا للنموذج الاشتراكي الذي تخلت عنه منذ نهاية الثمانينات، لكي تتبنى "هذه المرة إستراتيجية التنمية التي تستند على ترقية المقاولاتية من خلال تكثيف خلق المؤسسات الصغيرة، أين تلعب الدولة

---

[1]- مولاي الحاج مراد، "تمثلات عمال التنفيذ للإطارات. حالة مؤسسة الزنك بالغزوات"، في العياشي عنصر، الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات، مصدر سابق، ص 117-127

[2]-Bellal (S) « La problématique du rapport salarial dans l'entreprise algérienne : une approche institutionnaliste », In Madjelat el-bahith, n° 4, 2006. pp 35-38.

[3]-Henni (A), « Place et rôle du chef d'entreprise dans les pays du Maghreb», In la table ronde à la Fondation casablancaise du Roi Abdul-Aziz Al Saoud, organisée par l'IFRI (Institut Français des Relations Internationales) et le CESEM (Centre d'Etudes Sociales, Economiques et Managériales), le 10 Octobre 2009.

[4]-Bouyacoub (A), « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », In Confluences Méditerranée, n° 21 printemps, 1997. pp77-85

دور الضبط فقط وليس التسيير"[1]، هذه الإستراتيجية الجديدة تعتمد على "التخلي عن التمييز القانوني بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة وحرية مزاولة النشاط التجاري لكل شخص طبيعي أو معنوي، حرية تغيير النشاط وحرية دخول السوق وحرية تنقل رؤوس الأموال داخل البلاد"[2]. طبعا، البداية كانت من تحرير المؤسسات العمومية من وصاية الإدارة من خلال السماح لها بالتحول إلى مؤسسات ذات أسهم أو ذات مسؤولية محدودة قصد وضع حد لتدخل الإدارة والحزب ومصالح الأمن في تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية، بموجب قانون 1988 الذي تم من خلاله إلغاء قانون المؤسسة الاشتراكية والشروع في تطبيق مبدأ استقلالية المؤسسات العمومية. ولكن "إرادة السلطات العمومية في تحقيق الانتقال من المؤسسة الاشتراكية إلى المؤسسة الاقتصادية العمومية، لم يحقق في الواقع أي تحسين في أداء المؤسسات ولا أي تغير يذكر في تصرفات وممارسات المسيرين والفاعلين الاجتماعيين"[3]. وهذا ما شجع السلطات العمومية في سنة 1990 على الشروع في إصلاح أكثر جرأة و"أكثر راديكالية من خلال قانون النقد والقرض الذي انتزع البلاد من نظام التخطيط ووضعها تحت قواعد السوق"[4]، الذي تبعه إلغاء احتكار الدولة للتجارة الخارجية في عام 1991.

هذا التغيير الجذري الذي عرفته الجزائر منذ 1990 "وجه البلاد إلى تبني تنظيم جديد يهدف إلى تشجيع روح المقاولاتية، وهذه السياسية التشجيعية لخلق المؤسسات تهدف إلى استعمال المؤسسة كوسيلة للحد من البطالة"[5] لأن بداية التسعينات عرفت ارتفاع معدلات البطالة بصفة كبيرة بسبب عدم قدرة المؤسسات العمومية على استيعاب كل الطلبات نتيجة الأزمة التي تتخبط فيها وعدم قدرة القطاع الخاص على خلق مناصب لكونه ضعيف وهش بسبب ارتباطه المباشر بالمؤسسات العمومية وبعائدات النفط كذلك. إضافة إلى تشريع العمل الذي أدخل بموجب قانون 90 – 02 تغيرات عميقة على علاقات العمل، مثل "التعددية النقابية، تحديد الأجور، التعاقد في العمل، التسريح. هذا ما أدخل مفاهيم جديدة في عالم الشغل، مثل البطالة والهشاشة والمفاوضات والمرونة وتقليص عدد العمال"[6]، حيث سمح قانون العمل الجديد على "إضعاف مبدأ حماية الشغل، إذ أعطى المؤسسات مرونة كبيرة في شروط التسريح وفي تحديد مدة العمل من خلال العقود التي يقترحها، كما عزز انسحاب الدولة من

---

[1]-Boukhari (M), Op. cit.
[2]-Talahite (F), op. cit. p 27
[3]-Madoui (M) et Boukrif (M), « De l'économie administrée à l'économie de marché. Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie », In « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.
[4]-Baba-Ahmed (M), Op. cit. pp. 130-138.
[5]-Leghima (A), Djema (H), « PME et innovation en Algérie : limites et perspectives», In Marché et organisations, n°20, 2014/1, pp. 73-98.
[6]-Talhite (F), « Réformes et transformations économiques en Algérie », Rapport en vue de l'obtention du diplôme HDR, Université Paris 13-Nord, janvier 2010

المفاوضات حول الأجور ما عدا الأجر الأدنى المضمون. وبالتالي إنشاء اتفاقيات جماعية عبر المؤسسات أو الفروع"[1].

وضعية الشغل في هذه المرحلة كانت صعبة، وتجسدت على وجه الخصوص في ظاهرتين؛ "ظهور البطالة في أوساط ذوي التكوين العالي، وهي الفئة التي تعززت بتأنيث فئة المتواجدين في سن الشغل"[2]؛ وتطور القطاع غير الرسمي الذي يرجع سببه إلى تدهور القطاع العمومي الذي لم يستطع استيعاب فائض العمال بعد انطلاق الإصلاحات، حيث شجعت عملية تسريح العمال وعدم دفع أجورهم على الدخول الكثير منهم في النشاط غير الرسمي"[3]. كما نجد هاتين الظاهرتين مجتمعتين عند فئة الشباب الذين لا يجدون عملا بسهولة وإن وجدوا فليسوا رضين بالأجر الذي يتقاضونه عنه، حيث أنه "منذ 1990 جزء من الشباب الذين يشعرون بأنهم منسيين، أو غير محفزين بالأجر المتوسط أو غير المرتفع الذي يتقاضونه أو الذين لا يجدون منصب شغل، اتجهوا نحو النشاط غير الرسمي"[4]، الرسمي"[4]، لأنه في هذه الفترة "توظيف الشباب ذوي الشهادات كان صعبا جدا، حيث أصبحت إعلانات التوظيف نادرة، وإن وجدت فهي خالية من المزايا والوعود التي كانت موجودة في السابق، ومن ناحية المكافأة فوضعية الإطارات ليست مزدهرة، لهذا يبحث عدد كبير منهم عن نشاط موازي لتحسين دخلهم، ووضعيتهم أصبحت صعبة للغاية"[5].

في إطار مواصلة الدولة التفتح على الاقتصاد الليبرالي وتسريع وتيرة التحول من الاقتصاد المخطط، الذي يرتكز على المؤسسة العمومية إلى اقتصاد متنوع يكون فيه دور المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين والأجانب فعلا قصد تحريك عجلة التنمية وخلق مناصب العمل، سنت السلطات العمومية قانون جديد للاستثمار يرفع القيود على الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي"[6]، وجاء هذا التشريع الجديد في عام 1993 لاقتراح سلسلة من الإجراءات التحفيزية لصالح القطاع الخاص الوطني

[1]-Reiffers (J.L) et Blanc (F), Op. cit. p 09
[2]-Tahiri (K), « L'entreprise publique en Algérie, de la gestion de l'emploi à la contrainte de valorisation : la question de la mise au travail », Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion, université d'Oran Es Sénia, Algérie.(2005)
[3]-Reiffers (J.L) et Blanc (F), Op. cit. p 07
[4]-Perret (C), « Capital social et Nuclei d'entreprises en Algérie », In Mondes en développement, n° 149, 2010/1, pp. 105-116.
[5]-Merani (H), « Les cadres des entreprises publiques en Algérie. Des privilèges au déclassement », Op. cit. pp 267-282
[6]-Talahite (F), « Économie administrée, corruption et engrenage de la violence en Algérie », In Revue Tiers Monde, Vol. 41, n°. 161, janvier-mars 2000, pp. 49-74

والأجنبي"[1]، حيث أنه "يهدف إلى ترقية الاستثمار والتساوي بين المستثمرين الوطنيين الخواص والأجانب وتقليص آجال دراسة الملفات واستبدال الاعتماد الإلزامي بتصريح بسيط للاستثمار"[2].

1.2. برنامج التعديل الهيكلي:

إنّ مسار التعديل الهيكلي الذي فرض على الجزائر في منتصف التسعينات، جاء نتيجة تراكم عدة عوامل في نفس الفترة لأسباب تعود إلى سنوات خلت، فبسبب تراكم الديون خاصة القصيرة المدى ذات الخدمة المرتفعة وصلت الجزائر في سنة 1994 إلى حالة العجز عن التسديد، لهذا "طلبت الحكومة إعادة جدولة ديونها الخارجية وكان مفروض عليها التفاوض حول برنامج التعديل الهيكلي مع صندوق النقد والبنك الدوليين بين سنة 1994 وسنة 1998، حيث تركزت المناقشات حول القضايا الخاصة بالقطاع العمومي وإعادة هيكلته وخصخصته وحول دور الدولة كفاعل اقتصادي"[3]، وكذا حول "تحرير التجارة الخارجية"[4]. طبعا، تراكم الديون الخارجية في بداية التسعينات وارتفاع خدمتها التي وصل بها حد "امتصاص ما قدره 75% من عائدات الصادرات وأبعد الجهات الدولية المانحة التقليدية".[5] لهذا جاء الإمضاء على برنامج التعديل الهيكلي الذي وضع نقطة النهاية لأسطورة السيادة الاقتصادية، و"جاء الإجراء الذي يسمح بخصخصة المؤسسة العمومية"[6]. بالفعل فقد "تعهدت الحكومة الحكومة الجزائرية أمام الصندوق النقد الدولي بخصخصة الجزء الأكبر من القطاع العمومي الذي عرف صعوبات كبيرة (إفلاس وتصفية وتسريح العمال وإعادة الهيكلة)"[7]، والذي تقلص نصيبه كثيرا في التجارة الخارجية.

إضافة إلى المديونية الخارجية الخانقة والدور الذي لعبته في تسريع المفاوضات مع المؤسسات المالية الدولية، شجعت الوضعية المزرية التي توجد فيها المؤسسات العمومية السلطات العليا على تبني برنامج التعديل الهيكلي، حيث أنه "رغم الأغلفة المالية الكبيرة المخصصة سنويا منذ سنة 1991 لتطهيرها إلا أنها لا تزال في مستوى منخفض جدا من الإنتاج، إذ بلغ الانخفاض العام لمستوى الإنتاج في النصف الأول من عشرية التسعينات إلى أكثر من 20%، والقدرات مستغلة بأقل

[1]-Bouyacoub (A), « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », op. cit. pp77-85
[2]-Gharbi (S), op. cit. pp 4-14.
[3]-Talhite (F), « Réformes et transformations économiques en Algérie »,Op. cit. p 15
[4]-Benabdallah (Y), Op. cit.
[5]-Bouhou (K), Op. cit. pp. 323-335.
[6]-Talhite (F), « Réformes et transformations économiques en Algérie », Op. cit. p 91
[7]-Talhite (F), « Économie administrée, corruption et engrenage de la violence en Algérie », Op. cit. pp. 49-74

من 50% في 1995 لمجموع القطاع الصناعي"[1]. في هذه الفترة، أصاب القطاع العمومي الركود وتجمدت الإصلاحات و"اكتفى إطارات القطاع العمومي بضمان الحد الأدنى من التسيير للشؤون الجارية، يكتفون تحديدا بصرف الأجور على العمال وتلبية خدمة بعض الطلبات النادرة الآتية من الدولة والمؤسسات العمومية الأخرى. أثناء هذا الفترة، ازدادت الضغوطات الهيكلية على الاقتصاد الجزائري واتسع العجز العمومي وتبعية الاقتصاد للمحروقات، وارتفعت الواردات والمديونية الخارجية والبطالة"[2]. إلى جانب تأثر المؤسسة العمومية التي نشأت في ظل الحماية التامة من الدولة من السياسة الليبرالية الجديدة، حيث أن "عدم تأقلم المؤسسات العمومية مع معطيات اقتصاد السوق الجديدة، التي يميزها دخول المنافسة مع المنتوج الأجنبي كنتيجة لتحرير السوق الخارجية، أثر على هذه المؤسسات التي اشتغلت لأكثر من عقدين من الزمن في فضاء اقتصادي محمي مع ممارسة الاحتكار شبه الكلي، والتي لم تكن تعرف على الإطلاق التحكم لا في تكاليف الإنتاج ولا في نوعية المنتوج، وهو ما نتج عنه مستوى ضعيفا من الإنتاجية وارتفاعا كبيرا لتكاليف اليد العاملة التي تستحوذ على القيمة المضافة (بحوالي 42% في سنة 1995)، وهو الأمر الذي خلق اختلالات مالية كبيرة"[3]. هكذا أصبحت المؤسسات العمومية بسرعة عبئا ثقيلا على الاقتصاد الوطني، ولتغطية عجزها المزمن لجأت الدولة إلى وسيلة طبع النقود، وبالتالي ارتفعت معدلات التضخم الذي ينخر القدرة الشرائية لغالبية المواطنين.

ومن الصعاب التي تعثرت بسببها سياسة اقتصاد السوق التي تبنتها الدولة في هذه المرحلة هو التسرع في تطبيق الإستراتيجية دون تهيئة المؤسسات ومحيطها للتكيف مع المتطلبات الجديدة، حيث أنه "كان على مستوى الخطاب والنصوص كل شيء أو تقريبا مكتوبا ومخططا له ولكن الوقائع والنتائج لم تكنان كذلك، بل بالعكس أتت نتائج وآثار السياسات والاستراتيجيات التي نفذت في مختلف مجالات النشاط عكسية، لأن فتح الحدود سبق تهيئة المؤسسات خاصة العمومية منها للمنافسة، وهذا ما ساعد عمليات الاستيراد على منافسة المنتوج الوطني وعرّض بذلك آلاف المؤسسات الإنتاجية المحلية للخطر وتسبب في تسريح مئات آلاف من العمال"[4]. حيث أن "انسحاب الدولة وتنفيذ مخططات التعديل وفتح الاقتصاد يفسرون إلى حد بعيد تحطيم الصناعة العمومية دون ظهور صناعة خاصة حقيقية، إذ وافقت السلطات العمومية على إعادة جدولة الديون وتبني مخطط التعديل الهيكلي

[1]-Bouyacoub (A), « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », Op. cit. pp77-85
[2]-Ouchichi (M), Op. cit. p 177
[3]-Bouyacoub (A), « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », Op. cit. pp77-85
[4]-Mostefaoui (R) et Pluchart (J.J), « La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en en Algérie », In Management et Avenir, n° 47, 2011/7 pp. 35-54.

ابتداء من 1994 عندما كانت البلاد على حافة الاختناق"[1]. والشيء الذي أوصل الاقتصاد الجزائري إلى هذه الحالة المتدهورة في بداية التسعينات، بالرغم من الإصلاحات التي دخلت حيز التنفيذ والتي أعطت أكثر استقلالية في التسيير للمؤسسات العمومية مع الرفع عنها بعض الضغوطات البيروقراطية السابقة، حسب لعميري عبد الحق هو غياب العقلانية في استعمال أغلى الموارد، ألا وهي الإنسان حيث أننا أمام "هرم الكفاءات مقلوب، كلما صعدنا في السلم الهرمي كلما وجدنا عدم تطابق بين متطلبات مناصب العمل وشاغليها"[2] وأن "نادرا ما نصلح مؤسسة أو قطاع بنفس الرجال الذين ساهموا في إفلاسها مهما كانت الأسباب المقدمة"[3]. وأضاف أيضا أن "غياب نسق شفاف لتعيين المسيرين سمح بتشكيل مجموعة من المسيرين غير متجانسة وصعبة الفهم، فنجد منهم رجال شرفاء ووطنيين يبحثون عن الأحسن، ومنهم انتهازيين يبحثون عن الاستفادة القصوى من المزايا التي توفرها المناصب المسؤولية، فمنهم مسيرين يتمتعون بكفاءات ومعرفة تطبيقية وحاملين للتفاؤل ومنهم مشعوذين لا ينشدون إلى أي غد أفضل. إن تعيين المدراء على رأس المؤسسات التي كانوا يسيرونها قبل الاستقلالية يقوض احتمال نجاح هذه المؤسسات. "[4]

2.2. الإطارات والأزمة:

مرحلة بداية التسعينات لم تكن عسيرة على كل الإطارات ولم تكن فترة تدهور مكانة كل الإطارات بل كانت اللحظة التي انشطرت فيها فئة الإطارات إلى طبقتين؛ طبقة المسيرين وطبقة الإطارات الآخرين "المسيرين هم الذين استفادوا من استقلالية المؤسسات... حيث سمحت السلطة التي منحت لهم في إطار هذه الاستقلالية لأكثرهم على تحسين وضعيتهم ورفع أجورهم، وللمحظوظين منهم بضمان تحولهم إلى مقاولين خلقوا مؤسسات خاصة بهم"[5]. حيث كانت أول الإجراءات التي اتخذتها مجالس تسيير المؤسسات المستقلة هو رفع اجر رؤساء المديرين العامين، إذ وصل رفع أجور المسيرين الى نسب تعادل 300 إلى 400% في الوقت الذي انخفضت فيه إنتاجية المؤسسة إلى مستويات ضعيفة[6]. وهو الشيء نفسه الذي لاحظه الكنز فيما يتعلق بالمهندسين الذين يشكلون أغلبية فئة الإطارات، "فالمهندسين الذين يعتبرون أنفسهم أعوان الدولة وأصبحوا مسيرين لم يشعروا ولم يتأثروا سلبيا بالتحولات التي طرأت في هذه الفترة، عكس المهندسين الآخرين الذين أصبح مسارهم متوقفا

---

[1]-Ainas (Y), Ouarem (N) et Souam (S), op. cit. pp. 69-88.
[2]-Lamiri (A), Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, Prestcomm éd. Alger, 1993. p 28
[3]-Ibid. p 29
[4]-Ibid. p 29
[5]-Merani (H), « Les cadres des entreprises publiques en Algérie. Des privilèges au déclassement », Op. cit. pp 267-282
[6]-Lamiri (A). Op.cit. p. 33

وانخفض دخلهم، وأسوأهم حالا هم الذين لا يجدون عملا"[1] حيث يعتبر أن تكديح المهندسين هي النتيجة الأكثر بروزا من تخلي الدولة المتسرع لاقتصاد الدولة، وتطور هذا التكديح في ظرف تفقير عام للمجتمع، واعتبر طبقة المهندسين المرتبطين بالنشاط الصناعي هم أكثر تضررا من هذا التغير، خاصة الصغار منهم في السن الذين لا يجدون منصب شغل.

هذه المرحلة إذن "عرفت فقدان المهندسين للتحكم في القطاعات الحيوية للاقتصاد"[2]. خاصة من خلال وضعية التسطيح التي يعيشها الإطار "نتيجة النمو الديموغرافي الذي جعل صاحب الشهادة الجامعية مرشحا أن يكون بطالا من جهة، والتسيير غير العقلاني للإطارات في المؤسسات العمومية ونقص الإجراءات الواضحة في مجال التطور المهني اللذان يسببان غياب التجنيد للعمل، ولا يشجعان على تشكيل القدرة على التأطير مستقرة ومحفزة، من جهة ثانية"[3]. كما واصلت وضعية إطارات المؤسسات العمومية تدهورها منذ نهاية الثمانينات، "ما عدا المسيرين الكبار وإطارات بعض المؤسسات الريعية، كل الإطارات الآخرين وعلى كل المستويات عرفت ظروفهم تدهورا رهيب"[4].

3.2. آثار التعديل الهيكلي:

على المستوى الكلي، تعتبر نتائج التعديل الهيكلي إيجابية، حيث ساهمت أسعار المحروقات في تحقيق "الاستقرار الاقتصادي الذي تجسد في إعادة التوازنات الداخلية والخارجية، وهذا ما سمح بتنفيذ مخطط التعديل الهيكلي المتمحور حول الخصخصة وتحرير التجارة الخارجية"[5]، حيث كانت نتائجه مثيرة للإعجاب بسبب "تجاوز توقعات الصندوق النقد الدولي، بعد أربعة سنوات من التنفيذ الجزئي للمخطط أصبح التضخم تحت السيطرة واستقر سعر الصرف وتحسنت حالة المالية العمومية، كما أصبحت خدمة الديون متحكم فيها"[6].

ولكن تحقيق الفائض في الميزانية بعد سنوات عديدة من العجز، لم يأت بفضل تحسين مردودية وإنتاجية الاقتصاد الوطني بل من "تحسن إيرادات الحكومة نتيجة تقليص النفقات من خلال خفض القدرة الشرائية بسبب تخفيض قيمة الدينار وارتفاع ثمن المواد المستوردة"[7].

---

[1]-El-Kenz (A), Op. cit. p 267
[2]-Karvar (A), Op. cit. pp 25-43.
[3]-Benguerna (M), « Cadres techniques et société en Algérie. L'héritage professionnel en question», Op. cit. pp 101-107.
[4]-Merani (H), « Les cadres des entreprises « mixtes» en Algérie », Op. cit. pp. 16-32.
[5]-Kasmi (D), Op. cit. p 153
[6]-Ouchichi (M), Op. cit. p 177
[7]-Ibid. p 187

أما من حيث حوصلة مرحلة التعديل الهيكلي التي اعتبرت "الخصخصة كأحد التدابير الرئيسية لإحداث تنويع العرض في السوق الداخلية والخارجية من خلال إعادة هيكلتها، فالتعديل ساهم إلى حد بعيد في تفكيك النسيج الصناعي، حيث أن الحل التعسفي للعديد من المؤسسات وخصخصة المؤسسات العمومية المنجزة على شكل حصص بدلا من الخصخصة الانتقائية المنجزة حالة بحالة، هو إجابات لضروريات سياسة أكثر منها عمليات اقتصادية تهدف الى إعادة انتشار الجهاز الإنتاجي من خلال البحث عن شراكة مناسبة"[1].

وبينت النتائج أن المؤسسات التي تمت خصخصتها هي المؤسسات المتوسطة، ومن خلال هذه النتائج ظهر أن "الضحية الأولى للتعديل الهيكلي هي الصناعة العمومية التي غرقت في ركود عميق، حيث تدهور أداء القطاع الصناعي بسبب غياب الاستعمال الأمثل للقدرات الإنتاجية، ومع ذلك استمرت الدولة في ظل التعديل الهيكلي في تكريس جزء من ميزانيتها لإعادة الهيكلة والتطهير المالي للقطاع العمومي"[2]، إن السلطات العمومية من خلال سياسة الخصخصة "حاولت أن تفضل تحسين التسيير واكتساب التكنولوجيات الجديدة عن طريق الشراكة الأجنبية"[3]. ولكن صعوبة تحقيق ذلك دفع بها إلى اختيار حل التصفية، إذ حلت "خلال عام 94 – 1995 150 مؤسسة عمومية محلية وسرحت عمالها"[4] وخلال "المرحلة الممتدة بين 1996 و1998 تم حل المؤسسات وغلق الوحدات الموجودة في حالة التصفية وتحويل الوضعية القانونية للوحدات الاقتصادية القابلة لمواصلة الإنتاج. وانتهت عملية الخصخصة في نهاية سنة 1999 على المستوى المؤسساتي ولكنها عانت من بعض التأخير في التنفيذ"[5].

ارتكز تطبيق برنامج التعديل الهيكلي على المؤسسة العمومية ولكنه حمل متطلبات أخرى وافقت عليها الجزائر بمقتضى هذا البرنامج، لهذا توجهت السلطات العمومية إلى "التخلي عن الجانب الاجتماعي تدريجيا (التربية، الصحة، السكن...) وكان العمل أكثر تأثرا، وتم تقديم هذه الوضعية على أنها تكييف العمل للظروف التي تمر بها البلاد"[6] وعلى أن التعديلات التي أدخلت على علاقات العمل العمل والتسريح وترتيبات التعويض، تستجيب لشروط الفعالية الاقتصادية.

---

[1]-Kasmi (D), Op. cit. p 183
[2]-Ouchichi (M), Op. cit. p 191
[3]-Hamamda (M.T), Op. cit. pp. 133-157.
[4]-Bravin (H), « L'inquiétante détérioration de la situation économique en Algérie », In Confluences Méditerranée, n° 61, printemps 1997. Pp 93-99
[5]-Hamamda (M.T), Op. cit. pp. 133-157.
[6]-Cheriet (A), Op. cit. pp.17- 36

ولكن في الجانب الاجتماعي تركت آثارا جسيمة حيث ارتفعت معدلات البطالة نتيجة إغلاق عدد من الشركات الكبرى وانخفضت القدرة الشرائية لأغلبية أفراد المجتمع، إذ "تشير البيانات المتعلقة بالشغل أن معدل البطالة وصل إلى ذروته في عام 1995 بنسبة تقدر 28,1%، أي ما يعادل 2,1 مليون بطال، منهم ثلاثة أرباع لم يسبق لهم أن اشتغلوا، تمثل فيهم فئة الشباب بين 16 و19 سنة نسبة 64%"[1]. وهكذا أصبح التسريح الذي لم يكن معروفا في المؤسسات العمومية هو الآلية الوحيدة لإنعاشها.

كان الإطارات أكبر الخاسرين من مسار التعديل الهيكلي، حيث تآكلت قوتهم الشرائية، وظهر أن جزءا لا يستهان به من إطارات المستويات المتوسطة، الذين يشكلون طبقة وسطى منذ انطلاق عملية التصنيع في بداية التسعينات، لم ينجوا من تدهور رهيب لظروفهم وتزعزع استقرارهم، حيث "أنتج مسار التعديل الهيكلي "إعادة هيكلة" اجتماعية عميقة"[2]. وبالتالي عرفت ظروف الإطارات الاقتصادية وعملهم وحياتهم بصفة عامة تدهورا مؤلما، وكلما تسارعت الإصلاحات كلما تعمقت أزمتهم، فقد فقدوا مكاسبهم الاقتصادية ومكانتهم الاجتماعية لصالح فاعلين اقتصاديين جدد يمثلون كبار التجار والفلاحين. و"ما زاد وضعهم تعقيدا هو غياب النقابة أو أي تنظيم آخر يدافع حقيقة عن مصالحهم"[3]

وتجسد تدهور وضعية فئة الإطارات من خلال ظروف توظيفهم وتقلص دورهم في المؤسسات العمومية المفككة، "فنجد الكثير من الإطارات وأحيانا من ذوي التجربة موظفون لمدة محددة في إطار العقود القصيرة المدى، في حين كان الإطارات في العشريات التي سبقت هذه الفترة غير معنيين بهذا النوع من العقود"[4]، حيث كان يميزهم الاستقرار في الشغل والهدوء والتطور المهني.

كما أصبح مصيرهم مقلقا ولاسيّما غالبية الشركات فاشلة ومفككة، والدولة تسعى إلى التخلص منها، فلهذا لم يجد الإطارات معالمهم، ولم يستطيعوا إيجاد دورا آخرا يعتمدون عليه لاحتلال موقع معين والمطالبة بمكانة تناسبهم بعدما فقدوا دورهم القديم.

هذه الوضعية الهشة التي أصبحت تميز أغلبية الإطارات لم تستثني المهندسين الذين يعتبرون النواة الصلبة لهذه الفئة، حيث أن "سياسات التعديل الهيكلي وتفكيك القطاع العمومي وانسحاب الدولة

---

[1]-Bouyacoub (A), « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », op. cit. pp.077-85
[2]-Ibid. pp.77-85
[3]-Merani (H), « Les cadres des entreprises publiques en Algérie. Des privilèges au déclassement », Op. cit. pp 267-282
[4]-Ibid. pp. 267-282

وعودة المؤسسة الخاصة، قلبت بصفة جذرية الأسس التي انتصرت فيها إيديولوجية التطور التي روجت لها الدولة الساعية إلى الحداثة في وقت مضى، حيث أصبح واجباً على المهندسين في الفترة الحالية تسيير ليس فقط التمايز المتسارع لوضعياتهم السوسيومهنية، بل تسيير نسق القيم المتدهور والنماذج المهنية المتفجرة"[1]. حيث تزعزعت واهتزت بشدة المكانة الاجتماعية للمهندسين، ولكنهم لم يشعروا بالأزمة بنفس الحدة كلهم، وذلك باختلاف أجيالهم "إذ يبقى القدماء أكثر تحصينا لأنهم وصلوا إلى سوق العمل في فترة مناسبة وتمكنوا من التمتع بأحسن الوضعيات من خلال مساراتهم المهنية في القطاع العمومي، مع ذلك فإن خصخصة قطاعات كبيرة في القطاع العمومي هدد مكانة بعضهم خاصة الذين ارتفع احتمال أن يجدوا أنفسهم في مواجهة البطالة، ولكن الأكثر تضررا هم الشباب ذوي الشهادات خاصة الذين تخرجوا حديثا"[2]، حيث يعرف المهندسون الذين لا يملكون شبكات اجتماعية صعوبات في إيجاد منصب شغل. أما المهندسين الذين يتمكنون من الاندماج في العمل فأصبحوا "يواجهون متطلبات جديدة من حيث المردودية، وعلاقات العمل وتنظيم العمل، بهذا يجد المهندسون الذين يحملون مشروع التنمية مكانتهم مطعون فيها، وأصبح يطلب منهم الآن مرافقة التطورات التي تعرفها مؤسساتهم"[3].

4.2. قضية حبس الإطارات في منتصف التسعينات:

في منتصف التسعينات انفجرت قضية "حبس الإطارات" إثر حملة واسعة أطلقت عليها السلطات العمومية تسمية "الأيدي النظيفة" في أخلقة الحياة العامة، وتندرج حسب زعمها في سياق "محاربة الفساد وحماية الأملاك العمومية"[4]، حيث تم "حبس أكثر من ألفي إطار مسير بتهمة تبديد الأموال العمومية، سوء استعمال أصول المؤسسات والاختلاس"[5] وفي أغلب الأحيان دون تهمة محددة، وإذا كان بعضهم قد أطلق سراحهم فإن البعض الآخر قد حكم عليهم بالسجن لفترات متفاوتة، بهذا يكون "الإطارات قد وجدوا أنفسهم فجأة مسؤولين بشكل فردي عن أفعال تم اتخاذها جميعا"[6].

---

[1]-Longuenesse (E) et Waast (R), « Professions scientifiques en crise. Ingénieurs et médecins en Surie, Égypte, Algérie », In Revue Tiers Monde, Vol. 36, n°. 143, Juillet-Septembre 1995, pp. 485-497

[2]-Touati (O), « Les ingénieurs en Algérie de l'époque coloniale à la crise des années 1990 : approche sociohistorique d'un métier », Op. cit. pp. 589-611.

[3]-Ibid. pp. 589-611.

[4]-Merani (H), « Les cadres des entreprises publiques en Algérie. Des privilèges au déclassement », Op. cit. pp. 267-282

[5]-Benguerna(M), « Cadres techniques et société en Algérie. L'héritage professionnel en question», Op. cit. pp. 101-107.

[6]-Talahite (F), « Économie administrée, corruption et engrenage de la violence en Algérie »,Op. cit. pp. 49-74

أما الأسباب الحقيقية لهذه العملية فظلت مجهولة، ففي الوقت الذي يرى البعض أن الهدف منها هو شعور السلطات المركزية بتهديد الإبعاد عن اتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث أن تطور نمط تسيير المؤسسات العمومية في سياق التعديل الهيكلي "يهدد بإبعاد المؤسسة عن السلطات المركزية التي كانت إلى ذلك الحين هي من تقرر داخلها، إذ اعتبرت التصرف المقاولاتي الجديد لتسيير المؤسسات العمومية بمثابة تمرد على السلطات العمومية، فاغتنمت المناخ السائد في منتصف التسعينات لقطع رأس القطاع الصناعي من خلال حبس آلاف المسيرين بتهمة الفساد"[1]

إذن هذه العملية كانت مدروسة بعناية والهدف منها هو "تحييد النخبة التسييرية وانتزاع من آخر المهندسين السلطة التنفيذية وإعطائها للمبحوحين، المنصاعين سياسيا والمعادين تقليديا للصناعة"[2]. فالبعض الآخر يرى أن "الطبيعة الجماعية لهذه الاعتقالات التي تشبه القبض على الإطارات من طرف الإدارة القضائية، يلفت الانتباه إلى أنها طريقة أو وسيلة لعرقلة عملية تقييم هذه المؤسسة، وبالتالي تشجيع بيعها"[3]، هذه الوضعية ساهمت في تدهور وضعية المؤسسات العمومية من خلال الضغوط الممارسة على المسيرين بعد ذلك، حيث وجدوا أنفسهم "عالقين بين المطرقة (القمة الاستراتيجية والبيروقراطية)، والسندان (مركز العملية أي الأجراء والنقابات) ولا يسيّرون مؤسساتهم في الواقع، هذه الضغوط تعمل على شكل آليتين خفيتين تشجعان استمرار تدهور وضعية المؤسسات:

- تجريم سوء التسيير جعل المسيرين يتبنون "استراتيجية المظلة" خوفا من الذهاب إلى السجن.
- انتهازية بعض المسؤولين في مكاتب الوزارات يستغلون وضعياتهم للتدخل لصالح بعض الممونين النافدين، أو في التوظيف وتعيين الإطارات المسيرة".[4]

5.2. الهجرة:

من بين الظواهر التي أنتجتها الأزمة المتعددة الأبعاد التي عرفتها الجزائر في هذه العشرية هي هجرة الإطارات الجزائرية إلى خارج البلاد، وهجرتهم كذلك للمؤسسات الوطنية قصد الالتحاق بالمؤسسات الأجنبية المنافسة العاملة في الجزائر، خاصة في قطاع المحروقات.

---

[1]-Khelfaoui (H), « Le champ universitaire algérien entre pouvoirs politiques et champ économique », Op. cit. pp. 34-46.
[2]-Ibid. pp. 34-46.
[3]-Talahite (F), « Économie administrée, corruption et engrenage de la violence en Algérie »,Op. cit. pp. 49-74
[4]-Mostefaoui (R) et Pluchart(J.J), Op. cit. pp. 35-54.

صحيح أن هجرة الإطارات ليست وليدة هذه الفترة، حيث بدأ الشباب المتخرجين بالشهادات من الجامعات والمعاهد الأجنبية منذ السنوات الثمانينات في مغادرة البلاد أو عدم العودة بعد إتمام الدراسة، ولكنها أصبحت الهجرة "في التسعينات تخص الإطارات والباحثين الذين يبادرون إلى مغادرة البلاد بوسائلهم الخاصة، أما الإطارات العاملين في قطاع المحروقات فبعضهم غادر سوناطراك من أجل العمل في المؤسسات المنافسة بأجر يصل إلى أكثر من 20 ضِعْفاً أجرهم في سوناطراك"[1].

وهو ما يؤكد تدهور الظروف الاجتماعية للإطارات في هذه الفترة، ويحفزهم بالتالي إلى البحث عن أحسن الظروف و"مهيئين للهجرة إلى البلدان الأكثر ملائمة لطموحهم في التطور الاجتماعي والفكري والعلمي"[2]. وهو ما أكده شريف دريس عندما يقول "في القطاع الاقتصادي المشكل يطرح بحدة بقدر ما يدفع الأجر الإطارات الأكثر كفاءة للهجرة نحو بلدان الخليج، وإن لم يتمكنوا من ذلك يتوجهون للعمل في المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر"[3].

والسلطات العمومية لم تعمل الشيء الكبير لمنع هذا النزيف، حيث أن "عدم إظهار إرادة قوية للاهتمام بالإطارات ومواصلة تهميشهم وعدم تقديرهم من طرف السلطات يدفع بالنخبة إلى المغادرة دون عودة"[4]، حيث تشير التقديرات الأكثر تفاؤلا إلى أن "عدد الأشخاص الذين غادروا الجزائر في هذه الفترة يقدر بنصف مليون، منهم 125 ألف من ذوي الشهادات، واستقر ما يقدر بـ 7000 من بين هؤلاء الجامعيين في كندا.[5]

مرحلة 2000- 2015

إن نهاية برنامج التعديل الهيكلي صادف بداية ارتفاع أسعار النفط في نهاية التسعينات، وهذا ما سمح للسلطات العمومية انطلاقا من بداية الألفية بالعمل بعيدا عن ضغط الموازنة، خاصة على المستوى الكلي، وهذا ما جعلها "تبني موقفا يتعارض مع مسألة الانتقال إلى نظام السوق، إذ رغم الحفاظ على الخطاب الرسمي حول الإصلاح الاقتصادي ولكن في الواقع استأنفت الدولة تصورها

---

[1]-Kendel (H), « Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie», In International Journal of Information Sciences for Decision Making, http://isdm.univ-tln.fr, pp. 1-11.
[2]-Bouhou (K), Op. cit. pp. 323-335
[3]-Driss (C), « La question migratoire dans les relations euro-méditerranéennes. Entre intégration et obsession sécuritaire», In Hommes et migrations, n° 1266, mars –avril 2007. pp. 126-139
[4]-Ibid. pp. 126-139
[5]-Belarif (Z), « Le model américain et le rôle des femmes en Algérie», In Mc Collum Feeley (F), Le patriarcat et les institutions américaines. Études comparées, Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme-Diffusion, Grenoble, 2009. pp. 101-106

للاقتصاد المسير، والنتيجة هي النمو المتناقض الذي عرفه الاقتصاد الجزائري، وظهر ذلك في محاولة الرجوع إلى المركزية في جوان من سنة 2000 عندما تم تجميع 11 شركة قابضة في 05، والذي أعقبه بعد سنة من ذلك إلغاء القانون 95 – 25 المتعلق بتسيير الرأسمال التجاري للدولة والخصخصة"[1]. ولكن توسع مجال النشاط غير الرسمي وتجذر البيروقراطية الريعية في الجزائر يقفان عقبة أمام أي مجهود أو مشروع تنموي يكون نابع من قناعة ومستدام، حيث إن ارتفاع عائدات المحروقات في نهاية التسعينات جعل "الاقتصاد الجزائري يصاب بتناقض مزدوج؛ من جهة هنالك خضوع الواجهة لقواعد اقتصاد السوق ولكن إلى جانبه توجد دولة الرفاه بكل قواها (كون النمو الاقتصادي جاء من النفقات العمومية)؛ من جهة أخرى نجد المؤسسات، التي يجب إعادة تحديد نوعيتها ومعرفتها العملية حسب المعايير الدولية ذاهبة في الاتجاه المعاكس لديناميكية الاستثمار، خاصة الاستثمار الأجنبي المباشر"[2].

تتمثل الواجهة التي تحاول السلطات العمومية تلميعها في الترسانة القانونية التي تهدف إلى إبراز النية في السعي إلى بناء اقتصادي قوي على قواعد صلبة، إذ قامت الحكومة في هذا المسعى "منذ بداية سنوات 2000 بتعزيز الإطار التشريعي والقانوني بهدف إنعاش الاستثمار وتوضيح كل الضمانات الممنوحة للمستثمرين من خلال وضع منظومة من الحوافز التي تتغير حسب الموقع وطبيعة الاستثمار"[3]، حيث تم إصدار في سنة 2001 قانون التوجيه لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي أزال الفروقات بين الاستثمار العمومي والاستثمار الخاص. وكذا إصدار في نفس السنة الأمر (01 – 04) الخاص بتنظيم وتسيير وخصخصة المؤسسة الاقتصادية العمومية، إضافة إلى إمضاء الدولة الجزائرية في هذه السنة كذلك على "اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي الذي يعتبر الشريك التجاري الرئيسي، وهذا الاتفاق كان يصبو إلى فتح منطقة التبادل الحر عند نهاية مدته"[4].

كما أدخلت، في أعقاب السياسة الموجهة لتصحيح المؤشرات الاقتصادية التي ساهم فيها ارتفاع أسعار المحروقات في نهاية التسعينات،« سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهدف تعزيز قدراتها التنافسية على مستوى المنافسة الدولية"[5] حيث أطلقت الجزائر في هذه الفترة برنامجين

---

[1]-Ouchichi (M), Op. cit. p 198

[2]-Bentabet (A), « Globalisation financière et gouvernance d'entreprise : des contre exemples de la bonne gouvernance en Algérie », In Revue des Sciences de Gestion, n° 259-260, 2013/1. pp. 91-100.

[3]-Daoud (S), Op.cit.

[4]-Fray (A.M), Saulquin (J.Y) et Yanat (Z), « Perception de la GRH par les cadres algériens confrontés au changement : étude du AMC », In Evolution de la fonction GRH au Maghreb, 2010.pp. 1-9.

[5]-Azouaou (L) et Ali Belouerd (N), « La politique de mise à niveau des PME Algériennes: Enlisement ou nouveau départ? », In Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? VIème colloque international 21-23 juin 2010, Hammamet, Tunisie.

لترقية المؤسسات "برنامج التنافسية الصناعية قادته وزارة الصناعة، وبرنامج أجرته وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمساعدة من الاتحاد الأوروبي. هدف هذا البرنامج هو ترقية 1000 مؤسسة صناعية عمومية وخاصة بمعدل 100 مؤسسة سنويا، ولكن إلى غاية 2004 لم تتمكن إلا من اختيار 191 مؤسسة للمعالجة"[1]

دائما في سياق التوجه نحو تحرير الاقتصاد الجزائري، أصدرت السلطات في 2002 "قانون حول الكهرباء والغاز" الذي يعتبر بمثابة إعلان عن مرحلة جديدة من الحوكمة الاقتصادية المبنية على الليبرالية "بالسوق"، أحكام هذا القانون هي من إلهام الليبرالية الجديدة التي تعبر عن القطيعة مع النظرة التعاقدية السائدة في المرحلة السابقة، إذ لم يعد "العقد" هو من يدفع "بالفاعلية الاقتصادية" بل "السوق" ولا شيء آخر غير "السوق"[2].

أما الخصخصة التي كانت من الوسائل المبرمجة للإنعاش الاقتصادي الوطني وهي العملية التي انطلقت منذ سنة 1995،"فلم تنجح إلى غاية 2010 إلا من خصخصة 400 مؤسسة من أصل 1200 مؤسسة أرادت الدولة أن تتخلى عنها"[3]، وإلى غاية 2003 "عدد المؤسسات المعدة للخصخصة بلغ 1112 وحدة من كل القطاعات، ولكن في الواقع لم يتم خصخصتها لأنها ليست مجدية اقتصاديا كونها مفككة ماليا وغارقة في المديونية، في حين تم خصخصة 111 مؤسسة في 2004 من أصل 1283 مؤسسة تنتظر الخصخصة"[4].

أما حسب حصيلة سنة 2007 حول عملية الخصخصة فإن "القطاعات الأساسية التي نفذت فيها الخصخصة بنجاح هي الصناعات الغذائية والصلب والمناجم، وكان أغلبية المشترين هم جزائريون."[5] ونفس الصعوبة التي واجهت الخصخصة واجهت أيضا عملية الشراكة، حيث أن "فتح المؤسسات الوطنية لرأسمال الخاص قصد الشراكة في 2004 لم يثر لا حماسة ولا رغبة المستثمرين"[6].

إن إخفاق السياسات المتتالية الهادفة إلى النهوض بالاقتصاد الوطني التي وضعتها الدولة منذ بداية الألفية من خلال التركيز على خصخصة المؤسسات العمومية، ثم ترقية المؤسسات العمومية

---

[1]-Gobe (É), «Bilan et perspectives de recherche», In Gobe (É), Jalons pour une sociologie des ingénieurs au Maghreb, Op. cit. pp. 121-123.
[2]-Chegrouche (L), Op. cit.
[3]-Labaronne (D), « Performances des firmes publiques algériennes : une question de privatisation ou de gouvernance des firmes ? », In Management & Avenir, n° 63, 2013/5. pp. 33-53.
[4]-Hamamda (M. T), Op. cit. pp. 133-157.
[5]-Talahite (F), « Réformes et transformations économiques en Algérie », Op. cit. p 92
[6]-Bouhou (K), Op. cit. pp. 323-335.

والخاصة وأخيرا فتح رأسمال المؤسسات العمومية للشراكة، أدى بالسلطات العمومية في سنة 2007 إلى "وضع إستراتيجية صناعية من ثلاثة أهداف رئيسية تشمل: رفع حصة الصناعة في الناتج الإجمالي المحلي؛ تنويع الصادرات والاقتصاد؛ رفع مساهمة الصناعة في خلق مناصب الشغل، وفي هذا السياق كان الهدف المنشود هو تقوية القطاع الخاص لسماح له من أن يكون محرك التصنيع"[1]. وهنا تكمن المفارقة حيث لا يزال الحديث عن القطاع العمومي والقطاع الخاص بعد 20 سنة على إطلاق الإصلاحات، وهذا راجع لغياب تقارب مؤسساتي وعدم توحيد القواعد بين المجالات القانونية، و تمدد القطاع غير الرسمي الذي وسع الفجوة بينهما.

عدم وضوح الرؤية بالنسبة للسلطات العمومية، وصعوبة تنفيذ وتجسيد الأهداف المنشودة، والفشل في مسار تحرير الاقتصاد الوطني، إضافة إلى تحسن عائدات النفط، كل هذه العوامل وأخرى شجعت الحكومة على اتخاذ تدابير جديدة في سنة 2008 تتعلق ب "إعادة صياغة مسار التحرر، وتتمثل هذه الإجراءات في ظهور توجه جديد يشبه العودة إلى شكل المركزية الاقتصادية للدولة"[2] وتجسد هذا التوجه في بعض القرارات مثل الأمر الذي أصدرته الحكومة في هذه السنة الذي يطلب من "المؤسسات الاقتصادية العمومية بالتموين من السوق الداخلية حتى ولو كانت أسعار هذه الأخيرة أعلى من تلك المستوردة.

إذن بدلا من تشجيع المؤسسات المحلية على احترام المنافسة والقدرة التنافسية، شرعت الحكومة بموجب قرار إداري في البحث عن الأسواق لبعض المؤسسات وتعميق عجز المؤسسات الأخرى"[3]، وهذا ما يبين الصعوبات التي تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية والصعوبات التي تعترض الدولة في ترقيتها إلى مؤسسات تنافسية، ولهذا يمكننا القول أن القطاع الصناعي يمثل عبئا ثقيلا بالنسبة للدولة لكونه يعيش صعوبات هيكلية شتى.

1.3. وضعية المؤسسات الجزائرية في بداية الألفية

1.1.3. المؤسسة العمومية:

بالرغم من الإصلاحات التي امتدت إلى عقود من الزمن والتي سعت إلى تحويل الاقتصاد الجزائري إلى اقتصاد حر إلا أن "مؤسسات اقتصاد السوق ظلت غير مكتملة والصناعة في أزمة

[1]-Talahite (F), « Réformes et transformations économiques en Algérie », Op. cit. p 95
[2]-Chegrouche (L), op. cit.
[3]-Ouchichi (M), Op. cit. p 203

وبقيت قطاعات كاملة تحت مراقبة المؤسسات العمومية غير الفعالة، رغم الدعم المالي الممنوح لها"[1] نظرا للصعوبات الهيكلية التي تواجهها بسبب "تقادم معداتها الإنتاجية وانخفاض مردوديتها وضعف تنافسية منتوجاتها أمام المنتوج المستورد ونقص في استعمال قدراتها الإنتاجية".[2]

ففي العشرية الأولى للألفية سجلت "المؤسسات العمومية الجزائرية المتركزة خاصة في الصناعة، معدلات النمو للقيمة المضافة سلبية، وأظهرت أنها غير تنافسية وتعاني من فائض مزمن من اليد العاملة، ومستوى إنتاجيتها ضعيف للغاية وأن ديونها مرتفعة."[3] ويعود العجز المالي المزمن، الذي يبقى من اكبر الصعوبات التي تواجهها المؤسسات العمومية، حسب لبرون (Labaronne) إلى عاملين رئيسيين "؛ من جهة "أبوية" الفاعلين العموميين التي تؤدي بهم إلى مطالبة مسيري المؤسسات العمومية تحمل وظائف اجتماعية، هي في الأصل من اختصاص ومسؤولية الدولة (مثل الحفاظ على النشاط والشغل والأجور) بدلا من مطالبتهم بتحقيق أهداف الفعالية والنجاعة، كل هذا مقابل الدعم المالي ومنح قروض ميسرة. ومن جهة أخرى، تمويل النظام البنكي لمشاريع استثمارية عديمة الجدوى، واستمراره تمويلها وإعادة تمويلها رغم ضعف نتائج هذه المشاريع على أمل أن تصبح مربحة في يوم ما وتسمح باستعادة المبالغ المستثمرة أول مرة."[4]

أمام هذا العجز المزمن للمؤسسات العمومية، اختارت السلطات العمومية تنفيذ سياسة التطهير المالي بصفة منتظمة لرفع القيود المتعلقة بالميزانية والتي تثقل كاهل المؤسسات عوض تحفيز المسيرين على التسيير الفعال، ففي "سنة 1998 استفادت المؤسسات العمومية من برنامج التطهير المالي على شكل تكفل الدولة بدفع ديونها المتراكمة، وفي سنة 2007 أعادت الخزينة العمومية تمويل 400 مؤسسة، إلى جانب هذا قامت السلطات العمومية بتحويل القروض الممنوحة للمؤسسات غير المجدية إلى مساعدات مالية، وكذا إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات المجدية الذي تجسد في تحويل القروض إلى سندات الخزينة العمومية. وفي عام 2010 أطلقت السلطات الجزائرية حملة جديدة من التطهير المالي للمؤسسات العمومية، والتي ترجمت إلى إعطاء الأفضلية لها في الحصول على

[1]-Kerzabi (A), « Entreprises, développement et développement durable : Le cas de l'Algérie », In Marché et organisations, n° 8, 2009/1. p. 61-77.
[2]-Fray (A.M) et al., Op. cit. pp. 1-9.
[3]-Labaronne (D), Op. cit. pp. 33-53.
[4]-Ibid. pp. 33-53.

القروض وبنسب فائدة منخفضة، ولكن هذه القروض تم استهلاكها في تمويل نفقات التسيير وليس في مشاريع استثمارية. هذه الوضعية المالية الفريدة من نوعها لا توجد إلا في الجزائر."[1]

2.1.3. المؤسسة الخاصة:

في سياق المناخ الاقتصادي السائد في الجزائر في هذه الفترة والذي كان يشجع انفتاح السوق على المنتوج الأجنبي لم يسمح للمؤسسات الخاصة في مجال الإنتاج الصناعي من البروز والنمو، حيث أن "الانفتاح لم يسمح للاقتصاد الجزائري على تعزيز نسقه الإنتاجي وحماية الصناعات الناشئة"[2]. إلى جانب عدم تشكل في الجزائر "لقاعدة ملائمة لبروز المقاولاتية الديناميكية والمبتكرة التي تسمح للبلاد من تعويض النموذج المبني على امتصاص الريع، الذي يعتمد أساسا على استغلال النفط باقتصاد مقاولاتي خلاق للثروة ومكمل ومعزز للعائدات البترولية"[3]. هذا ما جعل "المقاولون الخواص يوجهون نشاطاتهم الرئيسية نحو القطاعات المربحة في الحين مثل التجارة والعقارات"[4]، ونحو النشاطات القليلة الانفتاح على المنافسة الخارجية حيث آجال استعادة الأموال المستثمرة قصيرة".[5]

3.1.3. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

إن توجه السلطات العمومية في بداية الألفية نحو التشجيع على خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي تجسد في استصدار لقانون التوجيه والترقية في 2001، الذي أعقبه قانون ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهما القانونين الذين حفزا على إنشاء هذا النوع من المؤسسات، ولقد أشارت "الإحصائيات أن نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة خلقت بين 2001 و2007، وفي سنة 2010 عرف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة تطورا ملحوظا عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية الذي عرف انخفاضا محسوسا".[6]

ولكن فتح السوق على التجارة الخارجية بطريقة عنيفة في بداية الألفية بعدما كان الاقتصاد الجزائري ولفترة طويلة يتمتع بحماية، جعل "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تختنق من قبل المنافسين الأجانب الذين استفادوا من الإعفاءات الضريبية والجمركية الجذابة لفرض أنفسهم على

---

[1]-Ibid. pp. 33-53.
[2]-Daoud (S), Op. cit.
[3]-Aliouat (B),Op. cit. pp. 11-29.
[4]-Hamamda (M. T),Op. cit. pp. 133-157.
[5]-Benabdallah (Y),Op. cit.
[6]-Gharbi (S), Op. cit. pp 4-14.

الأسواق"،[1] وهذا ما أثر عليها، وأصبحت لا تستطيع حتى تلبية الطلب الداخلي، ولولا دعم الدولة لانهارت كلية.

2.3. سياسة المخططات:

إن ارتفاع أسعار النفط في المرحلة الممتدة من بداية الألفية إلى حلول منتصف سنة 2014 سمح للدولة الجزائرية أن تحقق فائضا في ميزانها التجاري، وبالتالي ارتفاع احتياطاتها من العملة الصعبة، وهذا ما شجع السلطات السياسية على استغلال هذه الموارد في تعزيز السياسة الاقتصادية بعمليات إنعاش التنمية من خلال سياسة المخططات، إذ بعد البرنامج الثلاثي المتواضع (2001-2003)، "جاء الإعلان عن برنامج خماسي للإنعاش الاقتصادي (2004 - 2009)"[2] وعقبه برنامج خماسي للاستثمار (2010 - 2014) الذي "كرس 286 مليار دولار لإنجاز مشاريع ضخمة للتنمية، علاوة على ذلك تضمن قانون المالية لسنة 2014 عددا من الإجراءات لتشجيع المستثمرين والنشاطات الإنتاجية، هذا البرنامج أعطى أهمية بالغة للتنمية البشرية التي تعتبر الركيزة الأساسية لمواصلة مسار إعادة البناء الوطني، حيث تم تخصيص غلاف مالي يقدر بـ 250 مليار دينار في إطار هذا البرنامج لتطوير البحث العلمي والتكنولوجيات الحديثة للاتصال ولإنهاء انجازات المخططات السابقة"[3]. إضافة إلى هذه البرامج قامت السلطات السياسية بالدفع المسبق للمديونية في منتصف هذه العشرية.

وفي سنة 2013 ارتأت السلطات العليا للبلاد وضع استراتيجية صناعية "تتمحور حول الانتقال من اقتصاد الريع ومن نظام بيروقراطي ممركز وغير مناسب لجاذبية البلاد للاستثمارات الأجنبية، إلى اقتصاد مقاولتي ولا مركزي يشجع المبادرة.

هذه الاستراتيجية تتمحور حول ثلاثة توجهات رئيسية:

- هيكلة النظام الصناعي عبر بناء فروع صناعية وإنشاء مجموعات صناعية كبيرة، عصرنة نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وانجاز أقطاب صناعية.
- خلق مناخ محفز للاستثمار وللمقاولاتية عن طريق إعادة بناء جو مناسب للأعمال، بناء قاعدة صناعية و بنية تحتية لوجستية وتطوير الشراكة مع متعاملين أجانب.

---

[1]-Bouhou (K),Op. cit. pp. 323-335.
[2]-Boukhari (M), Op. cit.
[3]-Leghima (A), Djema(H),Op. cit. pp. 73-98.

- التركيز على النسق الوطني للابتكار والجودة والتكوين وتقدير الكفاءات."[1]

3.3. وضعية الإطارات منذ بداية الألفية:

حسب قودري تتميز مجموعة الإطارات المسيرين للمؤسسات بنوع من التجانس من حيث الجنس والسن والمستوى التعليمي، حيث أنهم كلهم رجال ذوو مستوى تعليمي عالي، يتراوح سن أغلبيتهم بين 40 و60 سنة ويتقاضون أجرا معتبرا يتراوح بين 20 و30 أضعاف الأجر الوطني المضمون، إلا أنهم يعتبرونه غير جذابا ولا محفزا، ولكن لا أحد منهم ينوي مغادرة منصبه.

إنّ البقاء في نفس المنصب لمدة طويلة يجعلهم يتوجهون إلى ربط وإدامة العلاقات غير الرسمية ويشجع التصرفات الانتهازية عندهم. شغلهم الشاغل هو تجنيب المؤسسة تدهور وضعيتها إلى الأسوأ وليس البحث عن تحسينها وتطويرها، وبالرغم من أن المؤسسات تعمل في مناخ تنافسي بشكل متزايد إلا أن العديد منهم لا يجدون حرجا في الاستيلاء على موارد المؤسسة للاستغلال الشخصي.

يتم انتقاؤهم لإدارة وتسيير المؤسسات العمومية على أساس عدة اعتبارات منها المتعلقة بالكفاءة ومنها غير المتعلقة بالتسيير أصلا (الانتماء إلى الزمرة الموجودة في السلطة، منطق التوازن الجهوي)، كما نجد نفس الأشخاص حاضرين في عدة مجالس إدارة المؤسسات سواء كأعضاء أو كرؤساء وهو ما نتج عنه تداخل بين الحياة المهنية والعلاقات الشخصية، هذه العلاقات تعرقل إنشاء آليات عقلانية في التسيير.[2]

ولكن هذا كله لا يمنع حدوث عدة تجاوزات في حق الإطارات المسيرين ولا يجنبهم مواجهة صعوبات عديدة في أداء مهامهم حيث لاحظ مصطفوي وبلوشار أن الإطارات المسيرين للمؤسسات العمومية يتعرضون لعدة تصرفات عدم الاحترام جعلتهم يفقدون الثقة في الوصاية وفي أنفسهم وأنمت الشعور لديهم بأنهم غير موجودين كمسيرين، أفقدتهم العزة بالنفس والرغبة في أخذ المبادرة وتحمل المخاطر، تتمثل هذه التصرفات في عزل المسيرين عن طريق مكالمة هاتفية بسيطة من الوزارة دون إعلام مسبق للمعني؛ يمكن لموظف كبير في الوزارة أن يسمح لنفسه باستدعاء المسيرين إلى مكتبه ويتركهم منتظرين ليوم كامل في أروقة الوزارة، يُسمع المسؤولون السامون الإطارات المسيرين

---

[1]-Levet (J.L), « France-Algérie : un futur commun à construire », In Géo-économie, n°69, 2014/2 pp. 47-64.
[2]-Koudri (A),« Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie », In Revue de l'économie et de management, n° 07, avril 2008. 1-12.

للمؤسسات العمومية كلام جارح عن مؤسساتهم، كأن يقول المؤسسات العمومية لا تمثل إلا أعباء إضافية للبلاد أو أنها مستهلكات الميزانيات.[1]

في المقابل لاحظ مراني أن الإطارات في المؤسسات المختلطة وبفضل العقلانية في التسيير يعيشون ظروفا ملائمة عكس إطارات للمؤسسات العمومية، حيث انه رغم الاختلافات الموجودة بين مصالح مسيري المؤسسات المختلطة ومصالح ملاك هذه المؤسسات فإنهم يهتمون كثيرا بالربح المالي والنتائج الاقتصادية والفعالية ويعملون كل ما بوسعهم لتجنيد الموارد البشرية. وبالتالي فإنهم يظهرون اهتماما للمساهمة التقنية والتنظيمية التي ينبغي على الإطارات أن يقدموها قصد تحقيق الأهداف المنشودة. التوظيف في المؤسسات المختلطة لا تتوقف شروطه عند السن والخبرة بل تتعداها إلى التكوين والشهادات لكل مناصب التأطير مع الأفضلية للشهادات المتحصل عليها في المدارس العليا. أما الأجور فهي أحسن من تلك المدفوعة في المؤسسات العمومية بضعفين إلى ثلاثة أضعاف. كما ينتاب الإطارات في هذه المؤسسات الشعور بالرضا فيما يتعلق بالأجور والاستقلالية في العمل والحرية في اتخاذ القرارات والتحرر من التدخلات والمضايقات البيروقراطية المتصلبة التي شلت أفعالهم في المؤسسات العمومية، أو هكذا يبدو الوضع الجديد على الأقل. يشعرون كذلك أنهم محميون من الانتقام الذي كان ممكن أن يصيبهم في المؤسسة العمومية من أي شخص نافذ أو من النقابة ذاتها لأن لهذه الأخيرة سلطة كبيرة في المؤسسة العمومية. إلى جانب هذا فقد أصبح في نظرهم للكفاءة المهنية وخاصة التقنية التي يمتلكها الإطار قيمة وكأنهم يشعرون باستعادة الهوية التي ضيعوها في المؤسسة العمومية.[2]

خلاصة

ما يمكن أن نستنتجه هنا هو غياب الرؤية الواضحة في وضع السياسات الاقتصادية غير المحسوبة العواقب، والمبنية على المؤسسة العمومية وهذا ما أدى بالنظام الاقتصادي الجزائري أن يكون هشا ويتأثر بصفة ألية بكل التحولات العالمية، وأن تكون المؤسسة الصناعية العمومية عرضت لكل الازمات. الملاحظ أيضا هي السيطرة المحكمة للجهاز البيروقراطي على المنظومة الإنتاجية، وهذا ما قلص من دور الإطارات في وضع الاستراتيجية واتخاذ المبادرة والتسيير العقلاني للمؤسسات العمومية التي أخذت على عاتقها التكفل بالجوانب الاجتماعية على حساب وظيفتها الاقتصادية. أما

[1]-Mostefaoui (R) et Pluchart (J.J),Op. cit. pp. 35-54.
[2]-Merani (H), « Les cadres des entreprises « mixtes» en Algérie »,Op. cit. pp. 16-32.

ما يتعلق بالإطارات فاللفت للانتباه هي السرعة التي ظهرت بها الفئة الاجتماعية في الجزائر الفتية والسرعة التي فقدت بها بريقها بعد أول أزمة اقتصادية عرفتها البلاد، وهذا بسبب التغيرات العنيفة والارتجالية في الكثير من الاحيان التي عرفتها المؤسسات العمومية التي تعتبر اكبر مستخدِم في الجزائر ومهد هذه الفئة.

الفصل الثالث: ظهور ونمو المجموعة الاجتماعية للإطارات

الفصل الثالث: ظهور ونمو المجموعة الاجتماعية للإطارات

تمهيد

نتعرض في هذا الفصل المقسم إلى مبحثين، أولا: إلى العوامل التي خلقت الحاجة في المجتمعات الصناعية إلى إنشاء فئة اجتماعية تتوسط بين أرباب العمل والعمال وتتكفل بمراقبة العمال والقيام بوظيفة التأطير والاشراف على العملية الإنتاجية. وبعدها نقدم لمحة عن الظروف الموضوعية والرمزية لبروز المجموعة الاجتماعية للإطارات ومراحل الدراسة السوسيولجية لهذه الفئة. ثانيا: نتعرض إلى أثار التغيرات التنظيمية التي عرفتها المؤسسة في القرن الماضي على فئة الاطارات من حيث تحوّل علاقة عملهم وفقدان سلطتهم وتراكم الضغوطات عليهم وظهور انشقاقات في مجموعتهم.

المبحث الاول: عوامل بروز فئة الاطارات

ظهور وظيفة التأطير:

إنّ تعقيد العملية الإنتاجية بفضل تطور التكنولوجيات المستعملة، شجّع على بروز وتطور وظيفة التأطير التي يشمل دورها تنظيم النشاطات الجماعية التي تسهم في الإنتاج وترشيد أشكال التعاون بين أفراد المنظمة، قصد إنتاج القيمة المضافة، حيث أنّ ارتفاع عدد العمال في المؤسسات الذي صاحب تعقيد سيرورة العمل، فرض على أرباب العمل تفويض وظيفة المراقبة المباشرة للعمال إلى فئة مميزة من الأجراء قصد القيام بعمل التسيير لصالحهم. ومن هنا« أصبحت وظائف التسيير والإنتاج وتنظيم العمل وتأطير الرجال ذات أهمية بالغة كلما كبرت المؤسسة"[1].

يعود ظهور الإطارات إلى حاجيات الدولة الحديثة في أوربا إلى موظفين من نوع جديد، يأخذون على عاتقهم تطوير التصنيع الفتي وتطوير طرق التواصل بفتح المسالك وبناء الجسور. وهذا

[1]-Grelon (A), «Le début des cadres », In Bouffartigue (P), Les cadres. La grande rupture, la Découverte, Paris, 2001, p 26.

ما شجعها على تأسيس هيئات المهندسين. ثم« تلقى أعضاء هذه الهيئات تكويناً معمقاً في مدارس مختصة. وهذا ما جعل منهم نخبة علمية وتقنية" [1].

شهدت بداية القرن العشرين ارتفاع حاجة المؤسسات إلى فئة الإطارات، خاصة مع انتشار النموذج التايلوري الذي فتح لهم مجالاً جديداً. وهذا ما سمح بتوظيف ذوي الشهادات الأخرى غير المهندسين، "ولكن هؤلاء ظلوا باسطين سلطتهم على المؤسسات"[2] . وقد تهيكلت هذه الفئات على شكل منظمات جماعية وهيئات تمثيلية للمشاركة في المفاوضات بين الشركاء الاجتماعيين، قصد البحث عن تموقع واعتراف، حيث أن وجود هذه الفئات المتشبعة بعقيدة العمل بمفهوم المنطق الاقتصادي، والمعرفة التقنية تمكنوا من تجاوز المقاومات التي أظهرها أرباب العمل والعمال في الوقت ذاته. وشكلوا مجموعة مميزة عن الاثنين، إذ أنّ "تجمع هذه الفئات الناشطة من الذين ليسوا عمالاً وليسوا أرباب عمل، تمّ عن طريق التقارب مع الطبقات الاجتماعية الوسطى وبالتميز عن أرباب العمل"[3]. حيث أنّ "في فجر سنوات الخمسينات كان (ذوي الياقات البيضاء) الأمريكيون، من خلال نشاطهم الأجري والذهني، لا يشبهون بالبورجوازيين ولا بالعمال، كانوا يشاركون في تنظيم إعادة إنتاج الرأسمال الذي لا يملكونه، ويتقاسمون مع الطبقة العاملة الخضوع للمنطق التجاري ولتقسيم العمل داخل البيروقراطيات الكبيرة العمومية منها والخاصة"[4].

وقد تم "الاعتراف الرسمي بمفهوم الإطار"[5] بعد القيام بعملية الإحصاء وتحديد وترتيب المناصب والنشاطات المهنية، حيث استدعى الأمر قيام السلطات العمومية باعتماد مبدأ التسلسل الهرمي بين فئات الأجراء. وحسب بولتنسكي (Boltanski) فإنّ البنية الرمزية والسياسية لفئة الإطارات هي التي تضمن "انسجام هذه المجموعة الغامضة"[6]. وأضاف أنّ "الفوائد المادية والرمزية التي يتحصل عليها الإطارات من مشاركتهم في الشخص الجماعي تحافظ على الإيمان بالمجموعة"[7]،

---

[1]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, op. cit. p. 13.
[2]-Ibid, p. 15.
[3]-Ibid. p. 16.
[4]-Flocco (G), Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, éd. Raisons d'agir, Paris, 2015, p. 17.
[5]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p 17.
[6]-Boltanski (L), Op. cit. p. 461.
[7]-Ibid, p. 477.

وبالتوازي مع البعد الرمزي، فإنّ« تماسك هذه المجموعة يعتمد أيضاً على البعد الموضوعي الذي يميزها اليوم كذلك عن باقي الأجراء »[1].

2. بروز مجموعة الإطارات:

دراسة الإطارات كمجموعة اجتماعية بحد ذاتها تطرح أول صعوبة سوسيولوجية، حيث أنه لا يمكننا اعتبارهم مجموعة اجتماعية، بالاعتماد على تصريح الأفراد فقط بأنهم ينتمون إلى هذه الفئة. كما يصعب في الوقت ذاته بناء فئة اجتماعية على أساس معايير موضوعية. يقول بولتنسكي (Boltanski) بهذا الصدد: "علم اجتماع المجموعات المهنية يتأرجح دائماً بين طريقتين غير متنافيتين للحصول على أهداف معيّنة؛ إما بتحديد المجموعة محل الدراسة بالرجوع إلى نموذج رسمي تمّ بناؤه لحاجة البحث، أو أخذ الموضوع كما هو معطى بتسميته العامة وبتمثيلاته العامة ثم القيام بعقلنته من خلال البحث على أساس المجموعات في الأشياء، وفي مكان آخر خارج ذاتها؛ أي في التطور التقني وفي التقسيم التقني للعمل، بطريقة تسمح لنا بترسيم حدودها الموضوعية بدقة"[2].

إن ظهور مجموعة الإطارات جاء ملائماً للرغبة في تكوين النخبة من خلال ربط التسيير بالتقنيات الاجتماعية، حيث أنّ من أهم رهانات المهندسين الذين يشكلون النواة الصلبة لهذه المجموعة، هو خلق توازن بين الجانب التقني والجانب الاجتماعي في المؤسسة؛ أي إبداء نوع من العقلانية مع الأخذ بعين الاعتبار العامل الإنساني في العمل.

يمثّل المهندسون قاعدة فئة الإطارات رغم إنهم لا يشكلون مجموعة اجتماعية متجانسة، حيث أنّ عدم انسجام المجموعة الاجتماعية للمهندسين لم يمنعهم من تقاسم الإرادة في إثبات خصوصيتهم، من خلال القدرات التي يملكونها من جهة، والعمل على اكتساب مكانة اجتماعية معترف بها من جهة ثانية. لقد دافعوا عن تسميتهم، وساعدوا كل الذين يشغلون مناصب ويحتلون مواقع تسمح لهم بممارسة سلطة نسبية داخل المؤسسة، ويعارضون نقابات العمال غضون الأزمة الاقتصادية لسنوات الثلاثينات على تشكيل مجموعة موحدة، "وبالضبط هذا الخليط المشتت دون انسجام ودون تنظيم ودون هوية ودون اسم إلى هذا الوقت من الزمان هو الذي أصبح يشار إليه بكلمة "الإطارات" وذلك بتعمد غياب

---

[1]-Flocco (G), Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, Op. cit. p. 13.
[2]-Boltanski (L), Op. cit. p. 11

الوضوح الذي سمح بدوره بالابتعاد عن طرح السؤال، من يجب إدخاله ومن يجب إقصاؤه في حقل التجنيد الذي تكوّن حول المهندسين"[1].

وهنا تداخلت مصالح المهندسين مع الطبقات الوسطى في العمل السياسي والمؤسساتي والرمزي للتمثيلات، وانتهى بتأسيس فئة الإطارات التي "تجمع الأجراء التقنيين والإداريين والقانونيين والتجاريين والمصرفيين المفوضين من طرف أرباب العمل من أجل القيام بأحسن وجه على تطوير وتجسيد إستراتيجيات المؤسسة"[2]. هذه الطبقة رفضت الاندماج في المنظومة العامة للتقاعد، رغبة منها في الحفاظ على مستواها المعيشي والتميز عن أجراء التنفيذ[3]، لأن "الانخراط في صندوق تقاعد معيّن يعتبر المعيار الذي يتم من خلاله المطالبة بالانتساب إلى فئة معينة"[4].

وتظل أعمال بولتنسكي (Boltanski) مهمة في فهم كيف أسهم العمل السياسي والمؤسساتي والرمزي لتمثيلات مجموعة من الفاعلين في تشكيل فئة الإطارات، بغض النظر عن بقاء حدودها غير واضحة وغير دقيقة، وكيف أصبح ممكناً جمع تحت نفس التسمية فاعلين ذوي خصوصيات غير متجانسة. "إنه إذن انطلاقاً من البناء المؤسساتي والسياسي والرمزي لفئة الإطارات يمكننا فهم لغز الوحدة الرمزية التي تسير جنباً إلى جنب مع التنوع الشديد للمسارات والوضعيات الاجتماعية لأعضاء هذه الفئة"[5] فمجموعة الإطارات أصبحت موجودة بصفة بديهية لأنها "نجحت في فرض مجموعة من التمثيلات المؤسساتية والسياسية والمعرفية التي تخصها"[6].

إن اعتماد هذه الفئة غير المتجانسة على الترقية كأحد طرق الدخول إليها أدى إلى ارتباط العصاميين الذين لم يزاولوا دراسات عليا ارتباطاً وثيقاً بتسمية الإطار الذي يعمل كإغراء إيجابي "لأنهم سيتحققون عاجلاً أم آجلاً من أنهم مختلفون عن ذوي الشهادات العليا"[7].

إنّ انسجام المجموعة يتأكد رغم تنوعها "لأن الأمر يتعلق بمجموعة غامضة وغير شفافة، حيث يجد الأفراد الخاضعون فائدة في دخول المنافسة مع الآخرين... ورغم الاختلافات ظل الانسجام

1-Ibid.p. 126.
2-Pichon (A), Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance, Op. cit. p. 20.
3-Cheronnet (H), Op. cit. p. 22.
4-Boltanski (L), Op. cit. p.148.
5-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, op. cit. p. 31.
6-Ibid, p. 32.
7-Ibid, p. 32.

قائماً، لأن الكل يجد بصفة أو بأخرى مبتغاه ولو رمزيا »[1] وبالنسبة لبولتنسكي (Boltanski) فإنّ "فئة الإطارات نتجت من عملية بناء اجتماعي وسياسي ومؤسساتي ورمزي، وأنها مجموعة غامضة وذات حدود متغيرة ومعايير تعريف غير مستقرة. وأن انسجامها يتأكد من خلال تنوعها، لأنها لا تعتمد على جمع الأمثال، بل يتعلق الأمر بمجموعة غامضة وغير شفافة »[2]. في هذا السياق ورغم بعض الاختلافات، فإنّ قروكس (Groux) يشاطر رأي بولتنسكي (Boltanski) ويقول:« يتعلق الأمر بمجموعة غامضة، لم تنفصم حتى الآن ولكنها تكرست حسب مختلف المسارات، ويبقى الإطارات الخاضعين أكثر ارتباطاً بهذه الفئة من الذين يملكون الكثير من السلطة »[3].

إذا كان الإطارات بالنسبة لبولتنسكي (Boltanski) لا يشكلون مجموعة اجتماعية مستقلة حقيقة عن الطبقة المسيطرة، فإنّهم بالنسبة لبنجيجي ومنجاريت (Benguigui et Mondjaret)" أعضاء "وظيفة التأطير" هم موحدون بانتمائهم الموحّد للأجهزة، وهذه المجموعة تسمح بالتفكير بأكثر إيجابية دور الطبقات الوسطى في التغيير الاجتماعي. إذ تنجز الأجهزة الخاصة أو العمومية مجموعة من الوظائف الوسيطة والمتمثلة في ترجمة التوجهات الإستراتيجية إلى عمليات محددة للمنفذين، ومجموعات هذه الأجهزة لديهم عمل يتمثل محتواه في "تعدد النشاطات" والقيادة والتسيير والعلاقات والنشاطات التقنية... وتشمل إذن إلى جانب الإطارات أغلبية المراقبين، وجزء من التقنين. وانتماءهم إلى نفس الوظيفة الاجتماعية هي أكثر أهمية من اختلاف مكاناتهم"[4].

أول من درس عمل أفراد التأطير بصرامة هم بنجيجي ومنجاريت (Benguigui et Mondjaret) فأظهرا بأنه "يجب تفكيك وحدة الإطارات الظاهرة بالصفة التي تمنحها المؤسسات في ترتيباتها. إنّ نشاط الإطارات متنوع ومقسم ومصنف بين مختلف النشاطات المتناسقة، ولكنه يتعدى الإطارات وحدهم ليمتد إلى كل الأجراء الوسطين، هذا التقسيم يتوافق مع الوحدة العميقة لوظيفة التأطير، وهو ما يفسر ما وراء تعدد وضعياتهم الموضوعية. هذه العناصر تتقاسم مجموعة من الاستعدادات والتوجهات الثقافية والسياسية"[5]

1-Boltanski (L), Op. cit. p.476.
2-Ibid. p 476.
3-Groux (G), Les Cadres, Découverte/Maspero Col. (Repères), Paris, 1983, p. 119.
4-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p. 33.
5-Monjardet (D) et Benguigui (G), Op. cit. pp. 605-638.

"إن الجهاز داخل المؤسسة يشير إلى كل وظائف التصور والتسيير والتأطير، يعتبر أنه المستوى الوسيط الذي تتم من خلاله ترجمة النوايا الاقتصادية للمسيرين إلى مهام محددة للمنفذين، والمكان الذي يكون فيه للأفراد شغل ذو محتوى مميز بنوع من "تعدد النشاط" (قيادة وتسيير وعلاقات ونشاطات تقنية..). ولكن في كل الاحوال، سواء تعلق الأمر بالمؤسسات الخاصة أم بالإدارات العمومية، يكون دور الدولة مركزياً لفهم الأشكال والأداء اللذين تقتسمهما كل هذه الأجهزة والوضعية المشتركة بين أفرادها. طبعاً هذه الوظيفة مقسمة ومرتبة، ولكن عندما يتعلق الأمر بعلاقاتها مع المجموعات الاجتماعية الأخرى (المسيرين والمنفذين) تبرز وحدتها للعيان"[1]. ولكن أطروحاتهما لم تكن في منأى عن الانتقادات، حيث "أعاب قروكس (Groux) عليها التقليل من دور العلاقات الطبقية والاغلاء في تقدير دور الدولة"[2].

أما بوفارتيغ (Bouffartigue) الذي قارن بين المرحلة التي كان نمو الإطارات فيها يرتكز خاصة على الترقية الداخلية والمرحلة الحالية التي أصبح فيها الدخول إلى فئة الإطارات يتطلب تأهيلاً عالياً. حيث أنّ "قبل الثمانينات كان نمو مناصب الإطارات أسرع من نمو عدد المتخرجين بالشهادات الجامعية، وهذا ما سمح بتنوع مسارات الترقية إلى منصب الإطار خلال الحياة المهنية انطلاقاً من الوضعيات البسيطة"[3].

يرى كذلك أن مجموعة الإطارات تزعزع استقرارها في السنوات الأخيرة حيث أنّ "السحر الاجتماعي للتسمية فقد نجاعته عندما فقدت عدة مصادر ارتباط كل واحدة من مكونات المجموعة الغامضة للإطارات استقرارها.. ولكن فقدان استقرار مجموعة الإطارات ليست هشاشة معممة، ويظهر بأنّ استعمال المفاهيم المشتركة للكثافة والتسطيح يعتبر مفرطاً، وليس من العدل الكلام على كداحة الإطارات أو بروز طبقة عمالية جديدة. يتعلق الأمر بأجراء ذوو تأهيل عالٍ، ومدة التمدرس أكثر فأكثر طويلة، وأشكال التدريس تختلف عن الاندماج المبكر في عالم الإنتاج والدور الذي تلعبه مجموعات النظراء"[4].

---

[1]-Bouffartigue (P), Les cadres. Fin d'une figure sociale, Op. cit. p. 28.
[2]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. 27.
[3]-Ibid, p. 23.
[4]-Bouffartigue (P), Les cadres. Fin d'une figure sociale, Op. cit. p. 83.

3. مراحل الدراسة السوسيولوجية للإطارات:

لقد مرّ التحليل السوسيولوجي لفئة الإطارات – بحسب بيشون (Pichon) – بثلاث مراحل، يبدو أنها "أعطت وتيرة لتاريخ علم اجتماع الإطارات."[1] وهذه المراحل هي:[2]

1) المرحلة الأولى للإنتاج العلمي حول الإطارات ارتكزت على محاولة فهم هذه المجموعة الاجتماعية وفئاتها وآفاق تطورها الديموغرافي. وقد ركز الباحثون فيها على ممارسات القيادة المختلفة، وعلى مستويات الثقافة العامة التي تميزهم فيما يتعلق بالمعارف والتوجهات المهنية المتفرعة: بين التوجه نحو العمل والمجموعة أو التوجه نحو المكانة والتفيئة الاجتماعية. وكذا العلاقات المختلفة مع المؤسسة، بين الإخلاص للمؤسسة والولاء للمجموعات الخارجية. وقد اهتم الباحثون كذلك في هذه المرحلة بقضايا التكوين والتنشئة والتأهيل، ومسارات ترقية الإطارات دون شهادات، وبعمل الإطارات ومساراتهم المهنية.

في هذه المرحلة توجد "النصوص التي افترضت أن المعرفة المطابقة مع الشرعية للإطارات لا يمكنها أن تأتي إلا من خلال تحديد وضعيتهم الطبقية"[3]، فظهرت بعض التحاليل النقدية التي درست المجموعة على أنها طبقة عمالية جديدة. وقد أشارت الدراسات التي أنجزت في هذه المرحلة إلى غياب الانسجام في هذه المجموعة فيما يتعلق بالصفات التي تميز الإطارات من حيث السن والرأسمال الثقافي والتكوين والوظائف الهرمية.

2) المرحلة الثانية: خلال سنوات الثمانينات مدد علماء الاجتماع الدراسات المرتكزة على الفهم العام لمجموعة الإطارات، وتم الانطلاق في تحليل أنماط حياة الإطارات في العمل وخارج العمل، وتساءلت كثير من الأعمال عن الحقيقة الاجتماعية لهذه المجموعة، حيث تسأل البعض عن حدود سلطة الإطارات، فأظهر الباحثون الفروق الكبيرة فيما يخص المسار بين الرجال والنساء، وكذا الاهتمام بوضعية النساء الإطارات،« حيث أنّ الأفراد والمجموعات لم يعد يُنظر إليهم كدواليب الهياكل الكبيرة، ولكن كعناصر تلعب دوراً نشطاً في الديناميكية الاجتماعية. فتركت الإشكاليات السوسيولوجية الكلّية المكان للبحوث حول المجموعات المحددة. وفي هذا الإطار تطورت سوسيولوجية المجموعات المهنية،

---

[1]-Gadea (C), Les cadres en France : une énigme sociologique, Belin, Paris, 2003. p. 8.
[2]-Pichon (A), Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance, Op. cit. pp. 22- 23.
[3]-Ibid, p. 8.

والإطارات لم تعد تُدرس كفئة اجتماعية، بل أصبحت مواضيع البحث حولهم تعتمد على بعض مكوناتهم؛ كالمدرسين، المهندسين والأطباء"[1].

3) المرحلة الثالثة: في المرحلة الأخيرة من سنوات التسعينات إلى الآن، بالنسبة للباحثين والمهتمين بالإطارات، برزت إشكاليات جديدة، وتأكدت منها عدة أطروحات مثل: "الهشاشة"، "الابتذال"، "السأم". وبعدها دخل الإطارات في أزمة حولت ظروف اندماجهم المهنية، وهو ما أسهم في ظهور تساؤلات حول المسار ووقت العمل وأخيراً البطالة.

4. إعادة تنظيم المؤسسة:

منذ نهاية التسعينات أصبحت المؤسسات تبحث عن النمو السريع للإنتاجية، وخلق القيمة والسعي لتكون أكثر تفاعلية في مواجهة المحيط غير المؤكد، وغير المستقر والذي تتطور فيه التكنولوجية بسرعة. علاوة على وجود ضغط المساهمين المتنامي الذي يضاعف السباق نحو النتائج، فأصبح الأجراء كلهم فاعلين للنتائج العامة، خاصة الإطارات منهم. فبذلك أخذت علاقة العمل القائمة في وقت مضى على الثقة والولاء، منعرجاً أكثر موضوعية بالنسبة للنتائج المرجوة[2]. واصبحت الأهداف التنظيمية تنمو بسرعة من سنة إلى أخرى، وأصبح الإطارات ملزمين بالعمل على تحقيقها من أجل الإبقاء على مكانتها حيث أنّ "ما يهم اليوم هو تجاوز الأهداف المعلنة في العام السابق، وخصوصاً الإعلان عن الأهداف المستقبلية ذات مستوى النجاعة عالي جدا"[3].

إنّ التوجه الذي أخذته المؤسسات حالياً من خلال تثمين البعد المالي والبحث عن الربح بسبب التحولات التي عرفتها الرأسمالية على حساب التنمية الاقتصادية والقيم، جعل متطلباتها من الإطارات تتغير من التحفيز على الابتكار إلى البحث عن الربح. "في اقتصاد متحرر تدريجياً من الأخلاق، عبرنا من مؤسسة منشغلة بالقيم الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والعلم والتقنية إلى مؤسسة مالية منشغلة أساساً بإنتاجية الرأسمال والأهداف التسييرية، تركت القيم العلمية أو التقنية والمهتمة بالابتكار التي كانت موضوع النجاعة ووسائل للتقدم مكانها للثلاثية (التكلفة – الآجال – النوعية) التي طرحت

---

[1]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p. 34.

[2]-Tessier (N),«L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail », In Revue management et avenir, n° 8,2006/2, pp. 143-158.

[3]-Albert (E), Bournois (F), Duval-Hamel (J), Rojot (J), Roussillon, (S), Sainsaulieu (R), Pourquoi j'irais travailler, Eyrolles-Editions, Paris, 2003, p.65.

نفسها الآن كحلم جديد في المؤسسات الخاصة والعمومية"[1] إذ يبدو أن "النماذج الإنتاجية الجديدة التي تم تطبيقها في السنوات الأخيرة غيرت أشكال عمل الإطارات والمهندسين"[2]، وأثرت في مناهج تنظيم العمل، حيث أنها "أسهمت في تدهور وعدم استقرار ظروف العمل وتكثيفه، وتجديد الصراعات في المؤسسة"[3].

تقديم الرأسمالية الجديدة نفسها كقطيعة مع النموذج القديم الذي يعتبر الآن جامداً ومهترئاً، فإنها تشيد وتقدر الاستقلالية والمبادرة والحرية والتعبير عن الشخصية الفردية. إنها تفضل النمط التنظيمي المتميز بمرونة أكثر وبسرعة الزوال، والارتباط مع العمل في الشبكات والمشاريع على التخطيط والعلاقات الهرمية. إنها تفضل أن تكون التفاعلات بصفة خاصة والتواصل بين أعضاء الشبكة بشكل عام، محاور النجاعة التي تسمح بالتفاعل على نطاق واسع، وتعبئة الكفاءات.

وما يميز التسيير بالمشاريع هو أنه لا يحدد العمل بصفة رسمية، ولكنه يحدد بدقة أهداف المؤسسة وما تنتظره هذه الأخيرة من الأجراء بصفة عامة، والإطارات بصفة خاصة من حيث الأداء والنتائج، وهذا ما يؤدي بالإطارات إلى ممارسة الضغط والرقابة الذاتية من حيث وتيرة العمل وعبئه، وبالتالي يصبح بمثابة المقياس للحكم ولتقييم العمل المنجز على أساس قاعدة ضمنية تستوفي شرط الامتياز وتعدي الذات[4].

إنّ سعي المؤسسات إلى ترشيد النفقات، ورفع من هامش الربح المالي من خلال تجنيد وتعبئة الإطارات للالتفاف حول أهداف المؤسسة المتحولة، جعل المؤسسات تعيش تناقضاً وصفته الباحثتان غيوم وبوشيك (Guillaume et Pochic) باستعمال مفهوم« أزمة التسيير"، وذلك للتعبير عن التباين الحاصل في تسيير علاقات العمل حيث أنه "من جهة يسعى المسيرون إلى توعية أجرائهم حول أهداف المؤسسة وإلى تحميلهم المسؤولية أكثر فأكثر وإلى محاولة نسج علاقة ثقة معهم، ولكن من جهة أخرى وبفعل ضغط المساهمين ومن خلال ظروف المنافسة غير المسبوقة في إطار العولمة،

---

[1]-Pichon (A), «Cadres, managers et professionnels: crise d'identité, crise existentielle et perspectives éthiques», In Éthique publique, vol. 11, n° 2, 2009, pp. 7-19.

[2]-Balas(O), et Sarnin (P), «Charge de travail et activités des cadres ingénieurs de bureaux d'études », In Les cahiers du gdr Cadres, n° 6, 2004 pp. 92-102.

[3]-Guillaume (C), et Pochic (S),«Les cadres et le syndicalisme: un engagement incongru? ». In Les cahiers du gdr Cadres, n° 12, 2006, pp.17- 38.

[4]-Cousin (O) et Mispelblom (B F), Op. cit. pp. 46-55.

تحاول المؤسسات تبرير التخفيض الكبير للتكاليف وهو ما يتعارض مع المطالب الذاتية الناجمة عن التسيير "[1].

ويعود كذلك هذا اللهث في السنوات الأخيرة وراء البحث عن الربح ورفع الإنتاجية من خلال تقليص التكلفة إلى التشبع "بالثقافة التايلورية التي هيمنت على تمثيلات المسيرين الذين يتطلعون إلى زيادة الإنتاجية غير المادية والإعلامية دون معرفة لارتداداتها"[2] وهذا ما صعد احتجاجات الإطارات ضد هذه الأشكال الجديدة للعمل، حيث أنّ "تحول المؤسسة في سياق العولمة والتغيرات التي أحدثها على النشاط، لاسيما من حيث القيود التي فرضها، أصبحت عرضة لشتى أشكال النقد من طرف الإطارات والمهندسين، فشجبوا بعض تطورات العمل، وتقليص التكلفة والآجال في الوقت الذي أحدثت الإستراتيجيات المنتهجة من طرف المؤسسة وطابعها غير المنظم وارتكازها على الجانب المالي سوء فهم"[3] لأن إدخال المعايير المتعلقة بالإنتاجية في النشاط ذي الطابع العلائقي الذي يفترض تجنب الرهانات التجارية،« خلق خطّا فاصلا بين الإطارات الذين سيعملون على الخضوع إلى عملية ترشيد نشاطهم الخاص بالإشراف والتأطير من أجل تعزيز مكانتهم من خلال التضحية بالمرجعيات السوسيومهنية للمهنة، وبين الذين سيحاولون إنقاذ معنى العمل من خلال إخضاع العقلانية لاختبار الأخلاق دون اختزال القضية في معارضة تافهة"[4].

وقصد مواجهة ردود الأفعال التي قد تكون سلبية من طرف الإطارات القدماء خاصة إزاء هذه التغيرات الجوهرية في علاقة العمل، عمدت المؤسسات إلى انتهاج بعض السبل مثل تغير مرفولوجية الفئة، أو تغيير دور الإطارات حيث أن "عدد كبير من المؤسسات التي واجهت تغيرات المحيط وجدت في سياسة تحديد التأطير الوسيط حلا لمشاكل التحول وفرصة سانحة لتفضيل نمو نماذج إنتاج جديدة، إذ يعتبر الوصول التدريجي للأجيال الجديدة من المؤطرين في المنظمات العمومية كمحفز جوهري للتغيرات، لأنّ الأجيال الجديدة قد تكون أكثر قابلية من الكبار للاستيعاب وتطبيق المتطلبات التسييرية الجديدة »[5].

---

[1]-Guillaume (C), et Pochic (S),Op. cit. pp.17- 38.

[2]-Bouffartigue (P), et Bouteiller (J), « Le temps de travail des cadres est-il contrôlable et négociable ? », Séminaire international: La négociation collective dans la construction de la norme sociale de l'emploi. Réseau " Emploi, Travail, Relations professionnelles et Société " Bruxelles, 29 octobre 1999.

[3]-Flocco (G), «Resistances» et consentement des cadres au travail», In Les cahiers du gdr Cadres, n° 12 2006 pp. 68-80.

[4]-Cheronnet (H), «Être cadre dans le secteur de l'éducation spécialisée: Quelle (s) professionnalité (s) dans un contexte de rationalisation de l'action publique ? » Sociétés et jeunesses en difficulté,n°7, Printemps 2009, p. 1-23.

[5]-Desmarais (C), «Renouveler l'encadrement pour transformer l'organisation ? Une recette mise à l'épreuve dans le contexte municipal », In Revue française d'administration publique,2003/4, N°108, p. 617-631.

إلى جانب ذلك فدور الإطارات يتغير يومياً في المؤسسات حيث إنهم مكلفين بتنفيذ إجراءات وأساليب جديدة في العمل، وغالباً ما يرتكزون في ذلك على المنهج الأفقي الذي يعتمد على رفع القيود على المصالح والوحدات الإنتاجية، فقد أصبح مطلوباً من الإطارات تعبئة وتجنيد مختلف فئات المستخدمين، وتحفيزهم على المشاركة في إعداد مشاريع دقيقة، أو الاستثمار في هيئات دائمة أو في مجموعات عمل مؤقتة[1].

أبرزت دراسات عديدة الطابع الملزم للأشكال الجديدة لتنظيم العمل التي تعتمد على تقييد الذاتية والدعوة إلى تجاوز الذات من خلال تمجيد المنافسة والنجاح، فطابع الوهن الذي أصاب الأجراء يعود في بعض الأحيان إلى الخوف أو إلى نوع جديد من الاغتراب. في الحالة الأولى، تفسر البطالة وعدم اليقين جزئياً عزوف الأجراء، الذي بسبب غياب أدنى ضمان حول استدامة وضعهم لا يخاطرون بالانخراط في الأعمال الاحتجاجية. وفي الحالة الثانية فإنه إلى حد كبير، يوصل الخطاب التسييري إلى تقييد الفاعلين وإخفاء الضغوطات الممارسة عليهم من خلال دعوته للمبادرة والإبداع والاستقلالية، وفي هذه الحالة لا يمكن للإطارات التجلي بما أنهم أصبحوا هم أنفسهم سبب عماهم[2].

المبحث الثاني: اثار التغيرات التنظيمية على فئة الاطارات

تحول المجوعة الاجتماعية للإطارات:

كان الإطارات في المرحلة التي سبقت نهاية الثمانيات "مدللي أرباب العمل، حيث بلغ بهم الأمر إلى توظيفهم في المدارس قبل نهاية دراستهم"[3]. وكانت لهم مكانة خاصة في المؤسسات، وكان الإطارات يعملون دون احتساب الوقت، ويؤدون مهامهم بكل شغف، ويتحصلون بالمقابل على مزايا مادية ومعنوية حيث إنهم كانوا يعتبرون "في الأمس كفئة جذابة ترمز إلى فتح المصير الاجتماعي على النجاح وتوسع احتمالات وفرص الصعود الاجتماعي" [4].

---

[1]-Divay (S), et Gadea (C), « Les cadres de santé face à la logique managériale », In Revue française d'administration publique, n° 128, 2008/4. pp. 677-687.

[2]-Cousin (O), «Face aux incohérences du modèle productif: du retrait à l'affaiblissement de l'organisation du travail» In Les cahiers du gdr cadres, n° 12, 2006 pp. 45-54.

[3]-Benguigui (G), «Postface. Brèves remarques distanciées sur les cadres », In Bouffartigue (P), Cadres: la grande rupture, Op. cit, pp. 339-346.

[4]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Pochic (S), «Introduction générale », In Bouffartigue (P), Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement, Op. cit. pp 13-26.

إنّ بحث المؤسسات على انخراط مواردها البشرية في السياسات المنتهجة وتحقيق الأهداف المرجوة، جعلها تعمل على تحفيز أجرائها خاصة الإطارات منها بكل الوسائل المتاحة، والاستجابة إلى طموحاتهم المهنية والشخصية. فالمؤسسات "تحصلت على انخراط الإطارات في تحقيق الأهداف التنظيمية والتوافر للمؤسسة لا تشوبه شائبة لمدة طويلة مقابل ضمان الشغل ووعود بالمسار، وامتياز الوصول إلى بعض المعلومات، وعدم تطبيق رقابة صارمة على عمل الإطارات وتنظيمه"[1].

إن علاقة الإطارات الذين يعتبرون "الأكثر استقرارا من بين المستقرين"[2]، مع المؤسسات في إطار اقتصاد السوق، يميزها مبدآن؛ الولاء والثقة "فمن جهة، ترتكز على عقد الثقة والمعاملة بالمثل، مما يشير إلى أن كل طرف له مصلحة في أن يكون الإخلاص نموذجاً، وهنا يلعب الاندماج دوراً مميزاً بالسماح للوعود بالترقية أن تتحقق وبتأسيس التماسك الرمزي للمجموعة. من جهة ثانية، يهيكل الولاء بطريقة خاصة علاقة العمل الناتجة عن صياغة ثلاثة أنواع من منطق الفعل؛ الأول يأتي من الاندماج الفعلي داخل المؤسسة، ويفترض علاقة ثقة ومتبادلة، في مقابل الحصول على استثمارات كبيرة من الإطارات تضمن المؤسسة آفاق الشغل. والمنطق الثاني يشير إلى وظيفة الفاعلين كونهم أعوان الأجهزة، حيث أنهم يعتبرون كوسيلة نقل لسياسات المؤسسة نحو الفئات العمالية السفلى، وبهذا يستفيدون من استقلالية كبيرة في ممارسة عملهم مع ضمان وظيفتهم كرابط بين الإدارة والمنفذين. والمنطق الأخير يتعلق ببناء المسار الذي هو ليس إلا مكافأة اندماج وولاء الإطارات"[3].

وحسب بوفارتيغ (Bouffartigue) الذي قدم مجموعة من الخصائص التي كانت تميز مجموعة الإطارات، "فإن مجموعة الإطارات كانت قليلة العدد، وكانت تستفيد من علاقة عمل محمية(ديمومة العمل وضمان مسار صاعد)، عملها يميزه طغيان الوظائف الهرمية والممارسة في عالم صناعي للإنتاج المنظم حسب مناهج التايلورية، كان المجال مفتوحاً أمام العصاميين للوصول إلى مناصب التأطير التي كانت لا تتطلب مستوى عالياً من الخبرة التقنية، وكان يطغى الرجال على مجموعة الإطارات، كان الإطارات هم المستفيدين الأوائل من نتائج تطور المؤسسات."[4]

ولكن منذ منتصف التسعينات عرفت مجموعة الإطارات تغيرات عميقة، وهذا لأسباب متنوعة ومختلفة، فيها ما يتعلق بالمحيط الذي ينشط فيه الإطارات وفيها ما يتعلق بالمجموعة الاجتماعية

---

[1]-Bouffartigue (P), et Bouteiller (J), « Le temps de travail des cadres est-il contrôlable et négociable ? », Op. cit.
[2]-Castel (R), Les Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat, Gallimard, Paris. 1995. P.269.
[3]-Cousin (O), «Le sens du travail dans un contexte de dérégulation: le cas des cadres d'entreprise », In Recherches sociologiques et anthropologiques, 37-2 | 2006. pp. 141-163.
[4]-Bouffartigue (P), Les cadres: fin d'une figure sociale, op. cit. pp. 66-67

للإطارات ذاتها. وقد لخصها بوفارتيغ وغاديا (Bouffartigue) et (Gadea) في ستة أنواع من التغيرات التي أصابت مجموعة الإطارات في العمق:[1]

1 – كثافة التعليم العالي لم يتجسد فقط في ارتفاع شريحة الإطارات ذوي الشهادات، وتأخر العصاميين الذين أفرزتهم الترقية المهنية، بل اسهمت في رفع مستوى التكوين لدى الأجيال الجديدة من شاغلي الوظائف الوسيطة.

2 – وظائف الإطارات التي تنمو بصفة سريعة هي المتعلقة بالخبرة التقنية، حيث أن عدد الإطارات الذين يشغلون المناصب في التسلسل الهرمي في تراجع مستمر، في حين عدد الإطارات الذين لا يؤطرون ولا يشرفون على الآخرين في تزايد مستمر.

3 – أعلن تأنيث المجموعة تغير عميق وصامت على مجموعة الإطارات، وبطء هذه الحركة والتميز الذي يستمر في إبعاد النساء بقوة عن الأقطاب التقنية العليا ومن السلطة والهيبة، لا يمنع من وجود تغيرات ثقافية عميقة، إنه من الواضح أن أغلبية النساء لن يقتنعن بمحاكاة النموذج الذكوري في المسار والاستثمار في الوقت.

4 – إن تقلص عدد المستويات التسلسلية في المؤسسات، خفض الآفاق المتوقعة، وتسبب في موت النموذج التقليدي للمسار المهني؛ أي المسار الذي يعتمد على مرحلة استباق المستقبل من خلال مخطط المسار المرسوم بدقة.

5 – تعاني أعداد كبيرة من الإطارات من مسار التحديد الدقيق لعملهم من خلال تعدد وارتفاع مستوى الأهداف المرجوة، وبالتالي أصبحوا مرغمين على رفع مدة عملهم في الوقت الذي تقلصت فيه هذه المدة عند الفئات الأخرى من الأجراء. وهذا لم يكن ممكناً لولا قوة التمثيلات التقليدية المبنية على مبدأ الإطار الذي لا يحتسب وقت عمله، وغير المكافئ حسب الوقت، والذي لا يستطيع تسيير مساره دون إظهار وفرة وحضور كبيرين.

6 – يمكن تفسير نمو المواقف النقابية والسياسية لدى الإطارات كالتحرر من قبعتهم التاريخية والتوجهات القديمة.

طبعاً لقد تأثر النمو الداخلي لفئة الإطارات بعدة عوامل أساسية، شكلت لهم اختبارات جديدة يتوجب عليهم مواجهتها من هنا فصاعداً، فارتفع عددهم بشكل كبير بعد ارتفاع مستويات التكوين

---

[1]-Ibid, pp. 103 - 105.

وبروز ظاهرة التأنيث. هذه الزيادة تمت ملاحظتها في بعض المهن (الإعلام الآلي والإدارة والدراسات) "التي أثرت في مصير الاقتصاد المتحول، وفي صالح وظائف الإنتاج والخبرة التي أصبح لها تأثير مزدوج على فئة الإطارات" فمن جهة سطّحت (قلّلت من شأن) مكانة الإطار. ومن جهة ثانية جعلت المنافسة العددية للوصول إلى المناصب العليا والتسيرية، خاصة الإستراتيجية منها أكثر صعوبة. وبعبارة أخرى فإنها قلّلت في نفس الوقت من المزايا المرتبطة بالمكانة ومن آفاق التطور المهني، وأصبح التمييز بين "المهني" والمسير" أكثر انتشاراً، وأصبح الصراع من أجل الحصول والحفاظ على أحسن المواقع أكثر حدة"[1].

ومنذ هذه المرحلة "أظهرت التحقيقات المنجزة حول ظروف العمل أن الإطارات يعيشون تدهورا تاما لظروف ممارسة نشاطهم"[2] وتمثل هذا التدهور في تحول المبادئ الأساسية لعلاقة عمل الإطارات مع المؤسسة من الولاء والثقة إلى الفردانية والانشقاق إذ "حلّ مكان مبدأ الولاء الذي كان يحدد العلاقة مع المؤسسات مبدأ آخر يدعو بالعكس إلى الانشقاق"[3]. حيث تآكل وضعف نموذج الولاء الذي كان الإطار المرجعي في علاقة الإطارات، ففسح المجال لمبدأ الانشقاق الذي يتميز بوجود مسافة بين المؤسسة والإطارات. وحدث ذلك تماشياً مع مبادئ اقتصاد السوق المعولم الذي يدفع بالمرونة والحركية، والبحث عن فرص التشغيل، وعمل قطيعة مع فكرة الاندماج والولاء.

من هنا"أصبحت مبادئ مثل التجذر والأقدمية التي كانت تعبر عن الولاء محل انتقاد أحياناً، لأنها تنتمي إلى عالم قد ولّى وانقضى"[4]. أضف إلى ذلك ظهور بوادر انقسام المجموعة الاجتماعية للإطارات إلى إطارات المستوى العالي والإطارات الآخرين، الأمر الذي أسهم في إضعافها. فنجد "أن الارتفاع العام للمؤهلات لدى خريجي التعليم العالي وتأنيث المجموعة ونمو المسافة بين الإطارات المسيرين والإطارات الآخرين قد عمقوا الفجوة، وتضاعف النقاش الاجتماعي حول شعور الإطارات بعدم الارتياح والانفجار والتسطيح المفترض. هذه التطورات المختلفة تتأكد كعوامل قد تقّوض وحدة مجموعة الإطارات وجاذبيته كنموذج أجري"[5].

---

[1]-Pichon (A), Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance, Op. cit. p 227.
[2]-Balas (O), et Sarnin (P), Op. cit. pp. 92-102.
[3]-Cousin (O), «Le sens du travail dans un contexte de dérégulation: le cas des cadres d'entreprise », Op. cit. pp. 141-163.
[4]-Ibid. pp. 141-163.
[5]-Cousin (O), Ghaffari (S), «Le flou de la différence cadres/non-cadres dans les modes de vie », In Bouffartigue (P), Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement, Op. cit pp161-165.

فقدان السلطة:

بعدما أصبحت حدود الفئة الاجتماعية للإطارات غير واضحة بسبب فقدان التوازن الذي أصابها من خلال التحولات الكبيرة التي عرفها العمل الأجري، وكذا أزمة الثقة التي أصابت هذه الفئة، "فقد السحر الاجتماعي لتسمية الإطار نجاعته، بسبب فقدان مختلف مصادر الارتباط لهذه التسمية توازنهم. بالنسبة لأغلبية أعضاء هذه المجموعة الاجتماعية للإطارات التي أصبحت تجد صعوبة في الوقت الحالي في تقديم نفسها كفئة مميزة عن العمال الآخرين."[1] حيث أصبح الإطارات "خاضعين أكثر فأكثر للظروف الأجرية الحالية التي يسيطر عليها عودة عدم اليقين في علاقة الشغل تحت ثوب جديد أو قديم"[2].

وتآكل المبدآن الأساسيان لعلاقة العمل، وهما ضمان الشغل ووعد بالمسار الصاعد، عندما برزت "الأنماط الحالية لتسيير عمل الأجراء والمسارات التي تتجه نحو شرعنة السباق نحو التحدي كقاعدة لتحديد سلوك الإطارات"[3] وأصبحت علاقة العمل صلبة ومتحجرة، و« أصبح حجم العمل كثيفاً، وتعمم انعدام الثقة بالمستقبل، وتهاوى ولاء الإطار وتكاثرت الانتهازية"[4].

إلى جانب فقدان أغلبية الإطارات لسلطتهم من خلال إبعادهم عن مراكز القرار وتوجيههم إلى المناصب التقنية أو الإدارية دون مسؤولية هرمية، حيث أنّ إضافة إلى "الآثار الميكانيكية الناتجة عن ارتفاع شريحة الإطارات الذين لا يمارسون وظيفة في التسلسل الهرمي، نلاحظ تراجعاً كبيراً في إبعاد السلطة التسلسلية عن نشاطهم، إذ لا توجد إلا نسبة ضئيلة جدا من الإطارات يمارسون الوظيفة التسلسلية، وهذا راجع إلى غياب أجراء آخرين تحت سلطتهم"[5].

إنّ ضعف عنصر الثقة بين الإطارات والمستخدمين الذي أنتجته التحولات التي طرأت على علاقة العمل، أضعف دور الإطار فيما يخص التفويض الذي يأخذه من المؤسسة لتمثيلها ازاء الاجراء الآخرين، وتجسيد سياساتها من خلال الدور المفصلي بين المديرية والأجراء الموجودين تحت مسؤوليته، ومنها "نشهد اليوم الأزمة التي تشكك في« الثقة التفويضية" بين الإطارات والمؤسسات المستخدمة، هذه الأزمة ترتكز على ندرة التفويضات العليا (الإستراتيجية والتسييرية)، وكذا على

---

[1]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p 101.
[2]-Bouffartigue (P), Les cadres: fin d'une figure sociale, op. cit p 09
[3]-Ibid, p. 101
[4]-Ibid, p. 118
[5]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p. 76.

تسطيح التفويضات الأخرى. أضف إلى ذلك أزمة الثقة في العديد من الوقائع التي تهم على وجه الخصوص علاقة العمل التي أصبحت رسمية أكثر، وثقل عبء العمل وانخفاض فرص المسار »[1].

ولكن هذا لا يعني أن الإطارات المسيّرين قد انقرضوا من المؤسسات، وأنّ السلطة قد اندثرت وأصبح الكل يؤدي عمله حسب أهوائه. وما حدث هو أن سلطة المسيرين قد تغيرت طبيعتها، وصورة الإطار التقليدية قد تحولت كذلك، حيث أنه "لم يختفِ المسيرون حالياً، ولكن سلطتهم غيرت طبيعتها وأصبحت موضوع تبديد شخصيتهم. ورغم أن الرؤساء موجودون دائماً ولكنهم لا ينتجون نفس الأثر على المجموعات التي يشرفون عليها، فأصبحت سلطتهم تطبق بطريقة غير مباشرة"[2] وذلك تكييفاً مع الظروف الجديدة للتسيير المنتهجة في المؤسسات، ويبقى الإطارات مجندين ومحفزين للانخراط في السياسات التسييرية الحديثة والبحث المستمر عن الاستثمار في المناصب التي تسمح لهم بالوصول إلى المناصب العليا وفرض الذات وتحقيق الأهداف. حيث "يبقى التسيير وسيلة للوصول إلى المناصب العليا وممارسة وظيفة قيادية تمنح فرص الاستثمار المهني والتأثير في توجهات المؤسسة، وإعطاء مزيد من المعنى للنشاط، وتحقيق الأهداف البعيدة"[3].

ظهور قطب الخبرة:

إن تراكم العوامل التي أسهمت في هشاشة المجموعة الاجتماعية للإطارات؛ كارتفاع عدد النساء الإطارات، وازدياد عدد الأجراء المنتمين إلى هذه الفئة، وكذا التحولات التي طرأت على تنظيم العمل في المؤسسات من جراء نوعية تقويم المناصب والتخصصات وسياسة تسيير الموارد البشرية التي اعتمدتها المؤسسات، قد أسهمت في بروز فئة الخبراء الذين لا يسعون إلى تقلّد المسؤوليات وشغل مناصب عليا في السلّم الهرمي ولا يبحثون عن التأطير ولا الإشراف على المعاونين، بل يؤسسون شرعيتهم على استعمال قدراتهم المتخصصة التي يمتلكونها ويعملون على تأهيلها في تحقيق نتائج تقنية بعيداً عن المناصب التسلسلية، وجاء نمو هذه الفئة على حساب المؤطرين حيث لاحظ بوفارتيغ (Bouffartigue) « تطور قطب الخبرة على حساب قطب التأطير والقيادة"[4].

---

[1]-Pichon (A), Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance, op. cit. p. 229.
[2]-Flocco (G), Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, op. cit. p. 42.
[3]-Cristol (D), «La fabrique des cadres: du rôle de cadre à l'identité de manager », In 5ème journées d'étude sur les carrières, (Carrières et contextes), Lyon, France, 2008.
[4]-Bouffartigue (P), Les cadres: fin d'une figure sociale, Op. cit. p. 72

إنّ عملية الإضعاف المتعددة الأبعاد وتسطيح فئة الإطارات الذي "يبدو غير قابل للجدل من خلال علاقته بتكاثر قطب الخبرة على حساب قطب القيادة، بحيث أن صعود ذوي الشهادات العليا في داخلها أدى إلى تطور علاقة الثقة بالأشكال الجديدة من التعاقد"[1].

إن نمو قطاع الخدمات في السنوات الأخيرة تطلب من المؤسسات اكتساب إطارات ذات مستوى تعليمي عالٍ، وتحكم في التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة والتي تدخل في الاتصال والإعلام بصفة خاصة. وهذا ما جعل فئة الإطارات تطرأ عليها تغيرات هامة حيث "عرفت بعض المجموعات المهنية في السنوات الأخيرة تغيرات غير عادية، إذ أصبحت متجهة أكثر نحو الخدمات التي تطالب بمزيد من مستويات عليا من الشهادة"[2].

هذا لا يعني أن المجموعة الاجتماعية تتجه نحو الاختفاء أو الزوال، بل إنها بدأت في الاستثمار وشغل حيز لم يكن مخصصاً لها، لأنّ "فئة الإطارات ليست بصدد الاختفاء أو فقدان خصوصيتها، ولكنها تتجه نحو التوسع إلى المجال الذي لم تكن فيه سابقاً"[3]، وهو المجال الذي يتسم بخصوصية حل المشاكل التقنية خاصة والبحث في مجال معيّن عن الإبداع والتكيف مع المتطلبات بعيداً عن تسيير المجموعات، وهذا ما يضعهم في مواقف التحدي، وبالتالي الشعور بالارتياح عند نهاية كل مهمة، لكون "الخبراء حساسين للجانب المرح الذي يتضمنه حلحلة المشاكل التي يطرحها نشاطهم"[4].

ارتفاع مستوى الضغوط:

غيّرت الرأسمالية خلال الأربعين سنة الأخيرة المؤسسة بصفة جذرية، حيث أنها "حوّلت مكانة ومحتوى وقيمة العمل من خلال إبعاد منطق التعاون والفعالية بصفة تدريجية وعوضته بمنطق التنافس والمردودية"[5]، حيث "ترسخت بعض الاتجاهات الخاصة بتطور عمل الإطار بشكل جعل الضغوطات ترتفع خاصة المتعلقة منها بالآجال التي يفرضها الزبائن، والخضوع التام لمبدأ البحث عن الإنتاجية

---

[1]-Bouffartigue (P), « Les transformations d'un salariat de confiance », In Bouffartigue (P), Les cadres. La grande rupture, Op. cit. pp. 35-49.
[2]-Amossé (T), «Cadres/Non cadres: une frontière toujours consistante », In Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement, Op. cit. pp.32-45.
[3]-Chéronnet (H), et Gadéa (C), «Les cadres du travail social et de la santé face à la rationalisation managériale des services publics », In Demazière (D), et Gadea (C),Sociologie des groupes professionnels, La Découverte, Paris, 2010, pp. 73-83.
[4]-Flocco (G), Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, op. cit. p. 107.
[5]-Pech (T), «Préface ». In Bergère (J-M) et Chassard (Y), A quoi servent les cadres ?, Odile Jacob, Paris, 2013, pp. 7 - 12.

من طرف المؤسسات التي تتردد في تغيير المقاربة التايلورية للإطارات والبحث عن الاختراعات التنظيمية من نوع التسيير بالمشروع"[1]. وهذا ما يضع الإطارات أمام وضعيات صعبة يكون فيها أداء مهامهم تحت ضغط الوقت والنتائج، لأن الأهداف المرجو تحقيقها يتم تحديدها مسبقاً في إطار المنطق المالي الذي يعمل على تقليص التكلفة ورفع الربحية، فيكون "رفع التحديات وتخطي العقبات في العمل هي مواقف يومية عند الإطار. إلى جانب ذلك فالعمل تحت الضغط المرتفع ووجوب تحقيق الأهداف الخاصة بالتكلفة والآجال المطلوبة ومواجهة المخاطر الكبيرة، هي وضعيات تقدم على أنها ناقلات للاهتمام والمتعة والتحفيز"[2].

إنّ مبدأ الربح الذي تبنته المؤسسات اليوم، يعتمد على تجنيد الإطارات حول هذه الأهداف ويتطلب منهم التكيف باستمرار، حيث أنّ "الأفراد ملزمون بمواكبة الوتيرة المنتظرة من قبل قانون الربح الأقصى باستمرار وبسرعة"[3]. فالأفراد الذين لا يستطيعون مواكبة هذه التغيرات وسرعتها ينطبق عليهم مبدأ الفعالية القصوى الذي "لا يتحقق إلا بشرط الانفصال عن الأكثر بطئا"[4] من خلال إبعاد هؤلاء من مناصب المسؤولية أو فصلهم نهائياً من المؤسسة.

إن طلبات المؤسسات من الإطارات أن يتحلوا بكثير من المرونة والسرعة في التكيف مع التنظيم الجديد، يحفزه بحثها المتزايد على الربح، لكون "علاقة عمل الإطارات تمثل جزءاً من المحيط السوسيو – اقتصادي الذي أصبح يفرض تحسين الأداء ورفع النتائج، ويفرض على الأفراد المرونة والتفاعل. وبهذا أصبح الضغط على الإطارات شديداً لتحقيق النجاعة. وإن لم يتحقق النجاح فمصيرهم غامضا"[5].

ولكن ارتفاع الضغوطات على المرونة والتفاعل في عملية العمل لم يترك الإطارات غير مبالين، لأنّ "إعطاءهم وقتاً اقل لتعميق عملهم المتعلق بالخبرة وملء رزناماتهم الأسبوعية يعتبر في أغلب الأحيان عاملاً رئيسياً للإرهاق والمشقة"[6]، وبالتالي يصبح العمل غير محفز وغير ملائم

---

[1]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit.p. 76.
[2]-Flocco (G), Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, Op. cit p. 141.
[3]-Aubert (N), Le culte de l'urgence, Flammarion, Paris, 2003, p.52.
[4]-Brunstein (I), L'homme à l'échine pliée, Desclée de Brouwer, Paris, 1999, p.77.
[5]-Tessier (N), Op. cit. pp. 143-158.
[6]-Flocco (G), «Resistances» et consentement des cadres au travail», Op. cit. pp. 68-80.

لتحقيق نتائج مرضية. وقد أشار بوفارتيغ (Bouffartigue) إلى أنّ خلال عملية ترشيد نشاط الإطارات يصبح "تنظيم العمل أكثر ضغطاً وأقل ملاءمة للإبداع التقني »[1].

1.5. أنواع الضغوط:

حسب تيسيي (Tessier)« يمكن للمستخدم أن يستعمل وسيلتين لضمان التزام الإطار؛ من جهة، يمكنه أن يلعب على المساهمة المتوقعة من الإطار من خلال تعزيز الرقابة عليه عن طريق إضفاء الطابع الرسمي على إجراءات تحديد الأهداف وتقييم الأداء. من جهة أخرى، يمكنه تحميل الإطار مسؤولية أكثر في مهامه أو تعزيز التزام الإطارات من خلال اللعب على تقييمهم وكافأتهم »[2]

وقد يكون الضغط في العمل ذا صلة بما يلي:

– سياق العمل؛ كالتغيرات التنظيمية وعدم اليقين وصراع الأدوار وغياب الترقية وكثرة الحركة والتناقض في المتطلبات.

– محتوى العمل؛ كضعف استغلال الكفاءات وزيادة أو نقص في عبء العمل والشعور بالمسؤولية تجاه العمل.

– الصعوبات العلائقية مع التسلسل الهرمي ومع النظراء (الأقران)[3].

كما لخصت تيسيي (Tessier) الضغوطات الرئيسية في "زيادة عبء العمل وغياب الرقابة على القرارات وإصدار قرارات متناقضة؛ مثل إنتاج الجودة في مدة قصيرة جداً، والإحباط المتأتي من عدم الاعتراف وعدم الاعتبار، والمناخ التنافسي الذي يؤثر سلباً في علاقات العمل"[4]. والأخطر من كل هذا هو"توجه عبء العمل المكثف نحو التحول إلى القاعدة التي يجب على الإطار إدماجها في يومياته"[5].

---

[1]-Ibid. pp. 68-80.
[2]-Tessier (N), Op. cit. pp. 143-158.
[3]-Légeron (P), "Le stress au travail de la performance à la souffrance", In Revue Droit Social, n°12, décembre2004, pp.1086-1090.
[4]-Tessier (N), Op. cit. pp. 143-158.
[5]-Pichon (A), «Cadres, managers et professionnels: crise d'identité, crise existentielle et perspectives éthiques » .op. cit. pp. 7-19.

2.5. نتائج الضغوط:

إن تبني المؤسسات النموذج الجديد في تحديد علاقة الإطار بمؤسسته، الذي يرتكز على خفض آجال الإنجاز ورفع التطلعات والأهداف التنظيمية من حيث الربح، أدى إلى تأثير سلبي على "علاقة عمل الإطارات، فإن لم يقم بتسطيحها كلياً، فإنه يتجه بها نحو التحديد المتزايد لأهداف عملهم وإلى مراقبة أدائهم عن قرب. وظهور النقاش العام حول القلق وصحة الإطارات في العمل هو خير دليل على ذلك. وقد ساعد في نضوج التساؤل حول مصادر عبء العمل وحول طبيعة إنتاجيتهم"[1].

إلى جانب هذا، ظهر هناك غياب التوافق بين أهداف المؤسسة التنظيمية وتطلعات الإطارات المهنية "ففي الوقت الذي يلتمس فيه الإطارات خاصة التقنيين منهم إنجاز المشاريع المحفزة على الابتكار، تحصرهم المؤسسات في النشاطات الروتينية التي تميل إلى استبعاد ونفي قدراتهم الإبداعية. وعندما يرغب الإطارات في المزيد من القدرة على المبادرة وهوامش المناورة والاستقلالية تضاعف المؤسسات الإجراءات التي توحي بعدم الثقة، قصد توجيههم وقيادتهم ومراقبتهم"[2].

لقد أظهرت الدراسات الأرغنومية حول عمل الإطارات، أن هذه الفئة تعاني كثيراً من التوجه التسييري المتبنى من طرف المؤسسات، والذي "يحتقر وينكر حقيقة النشاطات المهنية للإطارات، ويفرض عليهم التشتت ويضعف إمكانياتهم لاستباق الأحداث، ويجعلهم في وضعيات التفاعل المستمر مع الأحداث غير المتحكم فيها"[3]، وأنه "من خلال الأهداف المطلوب من الإطارات تحقيقها والمراقبة الشديدة على النتائج المحققة يتم تثقيل عبء عملهم. والمؤشرات الرئيسية لهذه الضغوطات المتزايدة هي المتعلقة بالآجال، خاصة ضرورة تمديد مدة العمل. وهنا "يصبح التقليد القائل إنّ الإطار لا يحسب ساعات عمله محل تساؤل في السنوات الأخيرة"[4].

---

[1]-Bouffartigue (P) et Bouteiller (J), «Etudier le travail des cadres. Un bilan de 10 ans d'expérience de recherche » in Les Cahiers du gdr Cadres, n° 6, 2004. pp. 71-81.
[2]-Pichon (A), «Cadres, managers et professionnels: crise d'identité, crise existentielle et perspectives éthiques », Op. cit. pp. 7-19.
[3]-Bouffartigue (P), Les cadres: fin d'une figure sociale, Op. cit. p. 78
[4]-Ibid. p. 79.

ويجب ألاّ ننسى "دور العبء الذهني الذي يشعر به الإطار نتيجة وضعية عدم اليقين التي يعيش فيها، بسبب إعادة الهيكلة المالية للمؤسسة، وهو الأمر الذي يشوش على معرفة الأهداف وتحديد المسؤوليات في المؤسسة"[1].

4. فردانية الأجر:

تبني المؤسسات للمنطق التسييري الذي يبحث عن تحقيق الأرباح وتقليص التكلفة، وتفضيلها فتح المجال للخبرة التقنية على حساب التأطير الهرمي وسعيها لمراقبة عمل الإطارات أكثر من خلال فردانية الأجور،"أدى بالبحث عن المردودية في المدى القصير إلى التغلب على النجاعة التنظيمية على المدى البعيد"[2]. وبالتالي أدى كل ذلك إلى "تدهور العلاقة بين المساهمة والمكافأة التي أنتجت ارتفاع التعبئة الإنتاجية وانحطاط المكافأة المادية والرمزية"[3] ، لأن ما كان يميز علاقة الإطارات بالمؤسسة من حيث المساهمة والمكافأة هو التزام الإطار بالوفرة للمؤسسة والتورط في تحقيق أهدافها التنظيمية والعمل دون احتساب الوقت، للحصول على مكافأة مادية من خلال أجر مرتفع نوعا ما، وضمان الشغل والترقية.

ولكن التطورات التي حصلت على محتوى الأهداف التنظيمية، وتحوّل الفئة الاجتماعية للإطارات أدى إلى تطور علاقة العمل للإطارات حيث "يظهر عمل الإطارات كموضوع للتطورات التي تشبه التطورات التي عرفتها نشاطات الفئات العمالية الأخرى، فأصبحت نماذج التحديد والمراقبة والتقويم والاعتراف التي تطبعه تظهر على أنها تميزه أقل. هذا التطور يمكن وصفه كالتحول في طبيعة العلاقات بين المساهمة والمكافأة التي تربط الإطارات بالمؤسسة، حيث إنّ الوفرة وتورط الإطارات اللذين كانا يكافآن أساساً على شكل ضمان الشغل ووعد بالمسار، أخذت مكانهما ضرورة الوفرة الدائمة مقابل عمل هش وقابل للفسخ، حيث أصبح نمو المكافأة بطيئاً وأكثر فردانية، والشغل يطبعه عدم اليقين، إضافة إلى عدم شفافية آفاق المسار"[4].

ومن بين العوامل التي ساهمت في تدهور العلاقة بين مساهمة الإطارات والمكافأة التي يتحصلون عليها نجد تغير مكونات المجموعة الاجتماعية للإطارات حيث أن "توظيف أعداد كبيرة من

---

[1]-Perez (C), «La déstabilisation des stables: Restructuration financière et travail insoutenable», In Travail et emploi, n°138, 2/2014 pp. 37-52

[2]-Pech (T), Op. cit. pp. 7 -12.

[3]-Bouffartigue (P), Les cadres: fin d'une figure sociale, Op. cit., p. 81

[4]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p. 77- 78.

الشباب يعتبر أحد المتغيرات التي أسهمت في تعديل الكتلة الأجرية، وكذا وصول أعداد كبيرة من النساء إلى المجموعة أسهم بدوره في خفض الأجر المتوسط للإطارات، فوجد الأكثر أجراً في المجموعة أن أجرهم قد اقترب من أجر العمال والمهنيين الوسيطين في المؤسسة" [1]، وبذلك شهد الأجر"الذي يعتبر من بين أهم الخصائص المحددة بشكل كبير الانتماء إلى مجموعة الإطارات تدهوراً كبيراً في حين ازداد وزن الشهادة قوة بشكل ملحوظ"[2].

وبدلاً من التبادل التقليدي بين الإطارات والمؤسسة المرتكز على العمل دون احتساب الوقت والوفاء للمؤسسة مقابل وعود بالمسار الصاعد، أصبحت المؤسسة تستعمل "الحوافز المالية كتشجيع الإطارات من أجل المُضيّ قُدُماً، وجرّ وراءهم المجموعات التي تعمل تحت وصايتهم"[3]. حيث أنه "في العموم يستفيد الإطارات من عدة مكافآت كوسيلة من طرف المؤسسات للحصول منهم على تحقيق الذات من خلال استغلالهم، إذ تعطيهم المؤسسات الشعور بأنهم يعملون لصالحهم الخاص وينسوا بذلك السيطرة الأجرية المفروضة عليهم"[4].

وبعدما يستوعب الإطارات هذه الخطابات التسييرية والممارسة التنظيمية التي تجعلهم يتورطون في تحقيق أهداف المؤسسة، فيتكيفون مع المبادئ الجديدة، ومن هنا "سيفضل الإطارات الاستحقاق على حساب مبدأ المساواة كمبدأ للعدالة في تقسيم عملهم، وهذا ما يؤدي بهم إلى اختيار بالأغلبية المكافأة الفردية على أساس التزاماتهم ونتائج عملهم"[5].

5. البطالة:

أصابت ظاهرة البطالة المجموعة الاجتماعية للإطارات ابتداءً من التسعينات، وأثرّت عليهم سلبياً في كل من تطورهم المهني وتمثيلاتهم الاجتماعية، حيث أن "المرور عبر البطالة يؤدي غالبا بالإطارات الى فقدان مكانهم في الترتيب المهني والأجري"[6] وأصبح الإطار معرّضاً لفقدان منصبه في في حالة ما تعرضت مؤسسته إلى صعوبات اقتصادية معيّنة، لأنّ المرونة التي تبنتها المؤسسات في تسيير مواردها البشرية جعلت الإطارات يعيشون عدم الاستقرار في العمل ومهددون بالفصل منذ الوهلة الأولى التي يرتبطون فيها بالمؤسسة.

---

[1]-Amossé (T), «Cadres/Non cadres: une frontière toujours consistante », Op. cit, pp.32-45.
[2]-Ibid. pp.32-45.
[3]-Pichon (A), Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance, Op. cit. p. 116.
[4]-Flocco (G), Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, Op. cit. p. 99.
[5]-Cousin (O) et Mispelblom (B F), Op. cit. pp. 46-55.
[6]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p88 .

ترى بوشيك(pochic) أنّ "البطالين والمهمشين ليسوا ربما مسؤولين عن وضعيتهم المرتبطة بمنطق عنيد وهو مرونة المؤسسة حيث توجد منطقة المرور بين منطقة الهشاشة ومنطقة الاندماج يتم فيها زعزعة استقرار المستقرين، حيث يمكن أن يجد الإطارات المهمين كثيراً أنفسهم بطالين"[1].

وقد يكون ضعف الإطارات المتزايد من طبيعة هيكلية، بغض النظر عن العمر والتكوين؛ أي إنه لا يميز بين ذوي الشهادات والعصاميين ولا بين الشهادات المختلفة ولا بين الشباب والقدماء. ولكن في المستقبل وبسبب تحوّل المؤسسات نحو اعتماد المرونة في تسيير الإطارات، فإنّ الإطارات الشباب سيكون لديهم احتمالات أكثر لمواجهة البطالة خلال حياتهم المهنية مقارنة بالأجيال السابقة. لأن "البطالة الطويلة المدة انتشرت في نفس الوقت الذي ارتفعت فيه نسبة البطالة"[2].

لقد أظهرت التحاليل أن اكتساب وضعية مهنية مستقرة بالنسبة لذوي الشهادات سيسلك مساراً بطيئاً وطويلاً، "في الظروف الحالية لتسيير سوق العمل سيكون الفاصل الزمني بين نهاية الدراسة والحصول على منصب شغل قار، في إطار آفاق زمنية أو مراحل بطالة ومناصب غير مستقرة وهشة أو قصيرة المدى"[3] وهذا ما سيكون له انعكاس سلبي شديد على الإطارات كون"تجربة الحرمان من الشغل تترجم غالبا تدهور محسوس للمكانة المهنية والأجرية. وانتشار الشعور بالهشاشة في اعماق مجموعة الاطارات ليس بالأمر الهين على تسطيح المكانة والصورة الاجتماعية لهذه الفئة"[4].

إنّ زيادة المتخرجين من الجامعات، وندرة الشغل في السنوات الأخيرة شدّدا المنافسة بين مختلف تخصصات التكوين ودرجاته، من أجل الوصول إلى مناصب الإطارات والوظائف العليا، "وأصبح الاندماج لجميع المتخرجين أقل فأقل فورياً ومباشراً"[5].

إذن، فالارتفاع العددي للمجموعة الاجتماعية للإطارات مع التغيرات الشكلية التي صاحبته أثرت في تطور التوظيف خاصة ما تعلق بالشباب ذوي الشهادات، حيث "أدت محدودية المناصب التي توفرها سوق العمل على الفور إلى ارتفاع معدلات البطالة وزيادة عدد البطالين من بين المترشحين لمناصب العمل"[6]، وهذا ما أدى إلى تدهور الظروف الاجتماعية للعمل الخاصة بفئة

---

[1]-Pochic (S), « Chômage des cadres: quelles déstabilisations ? », In Bouffartigue (P), Les cadres. La grande rupture, Op. cit. pp 189-206.
[2]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p 86
[3]-Frickey(A) et Primon(J), «Du diplôme à l'emploi: des inégalités croissantes», In Bouffartigue (P), Les cadres. La grande rupture, Op. cit. pp163-187.
[4]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p 91
[5]-Frickey (A) et Primon (J), Op. cit. pp.163-187.
[6]-Ibid. pp.163-187.

الإطارات التي كانت بمنأى عنها، حيث أن "ارتفاع البطالة أعاد النظر في النموذج التاريخي للإطار الذي يقدم عنهم صورة اجتماعية للأجراء الثقة. هذا النموذج الذي تأسس على مبادئ ضمان الشغل وتقديم وعود معلنة لتطور المسار المهني، وأعطى للشهادة دوراً أساسياً في تحديد علاقة العمل، أصبح لا ينطبق على الواقع مع بروز وارتفاع ظاهرة البطالة عند الإطارات"[1].

خلاصة

إن فئة الإطارات التي ظهرت لتلبية حاجة أرباب العمل لمراقبة العمال والاشراف على العملية الإنتاجية، شكلت بفضل وظيفتها في المؤسسات الصناعية وعلى أسس سياسية ورمزية، مجموعة اجتماعية غير متجانسة وبدون معالم واضحة، ودافعت عن سلطتها ومصالحها أمام كل الصعاب التي واجهتها. ولكن عرفت المجموعة الاجتماعية للإطارات في السنوات الأخيرة تدهورا كبيرا في ظروفها السوسيو–مهنية، وهذا ما أفقدها استقرارها وأنقص من رمزيتها حيث لم يعد مبدأ الولاء والعمل دون احتساب الوقت مقابل وعد بالمسار الصاعد والتطور المهني قائما وأصبح الإطار معرض للبطالة مثلهم مثل مختلف الأجراء الأخرين.

[1]-Bergère (J-M) et Chassard (Y), Op.cit. p 37.

الفصل الرابع: أهم خصائص فئة الإطارات

الفصل الرابع: أهم خصائص فئة الإطارات

تمهيد

نسعى من خلال هذا الفصل استعراض في أول الأمر ظاهرتين من الظواهر التي أدخلت تحولات عميقة على فئة الإطارات وأثرت فيها، ألا وهي تأنيث المجموعة الاجتماعية للإطارات وتحول علاقة الإطارات بالوقت. ثم نتطرق إلى نموذج "أجراء الثقة" الذي حاول من خلاله صاحبه إبراز مميزات الإطارات وتأثرها بمختلف التحولات التي طرأت عليها في السنوات الأخيرة، كذا التعرض إلى مختلف التغيرات التي عرفتها عملية تسيير المسار المهني.

المبحث الأول: علاقة الإطارات بالنوع الاجتماعي وبالوقت

تأنيث المجموعة الاجتماعية للإطارات

سمح ارتفاع المستوى التعليمي للنساء ومزاولتهنّ الدراسات العليا في الجامعات والمعاهد العليا والتتويج بالشهادات العليا أيضاً، وكذا بحثهن المستمر عن الاعتراف الاجتماعي، ببناء مسارات مهنية متنوعة في مجالات متعددة وبالدخول حضن فئة مهنية كانت إلى وقت قريب حكراً على الذكور دون سواهم؛ وهي المجموعة الاجتماعية للإطارات، وفرضن وجودهن فيها.

لم تكتفي النساء بالولوج إلى هذه الفئة المغلقة فحسب، بل عملن على ترصيص صفوفهن فيها من خلال"كثافة أعدادهن وصغر سنّهن وارتفاع مستواهن التعليمي"[1]، حيث أنّ"ارتفاع عدد النساء الإطارات لم يكن نتيجة تدفقات الترقية، بل ضخمن صفوفهن من تخرج الفتيات من التعليم العالي. وذلك على الرغم من قلة فرص الوصول إلى فئة الإطارات المتاحة للنساء مقارنة بتلك المتاحة للرجال الحاصلين على نفس مستواهن التعليمي"[2]. وهذا يعني أن زيادة عدد النساء المنتميات إلى فئة الإطارات لم يأتِ صدفة أو نتيجة لمسارات مهنية تصاعدية على أساس الترقيات المتتالية، بل أنّ « تأنيث فئة الإطارات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتأنيث التعليم العالي"[3].

---

[1]-Amossé (T), «Cadres/Non cadres: une frontière toujours consistante », Op. cit, pp.32-45.
[2]-Gadea (C), «Cadres de santé, le maillon indispensable du New public management ? », In Bouffartigue (P), Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement, Op. cit. pp56-64.
[3]-Bouffartigue (P), Les cadres: fin d'une figure sociale, Op. cit p 76.

1.1. آثار تأنيث فئة الإطارات:

دخول النساء إلى مجموعة كانت إلى وقت قريب مغلقة، كان له أثر كبير على النموذج الذكوري للمسار المهني المعتمد، والذي يرتكز على مبدأين أساسيين هما؛ الوفرة أو الجاهزية المطلقة، والحركية المهنية، اللذان يعتبران المؤشران الرئيسيان للاندماج في العمل، حيث أنّ "تأنيث فئة الإطارات تمّ في سياق التحوّل العميق الذي عرفته العناصر المشكلة للهوية المهنية للإطارات والمهندسين، وهي التقسيم الجنسي للعمل والوظائف والتقسيم العائلي للعمل والعلاقات بالمسار المهني ونماذجه، ونماذج السلطة والعلاقة بوقت العمل"[1].

بهذا، تمكنت النساء من التموقع في إطار هذا التحول، وتبني الإستراتيجيات التي تسمح لهنّ بأداء دور أهمّ، حيث استفادت "النساء من تغيير التمثيلات الاجتماعية حول نشاطها. إذ أصبح النموذج التقليدي للمرأة الماكثة في البيت مرفوضاً من طرفهنّ تدريجياً، خاصة لدى المتخرجات بالشهادات العلمية الجامعية"[2]، وفرضت على الجميع الموافقة على أن يكون لها نصيب من العمل خارج البيت وفي كل القطاعات وعلى كافة المستويات الهرمية.

لقد أدّت النساء دورهنّ في تحوّل المجموعات المهنية التي دخلتها، من خلال فرضها تغيير بعض الممارسات وأساليب التسيير، "فتأثير التأنيث على تحوّل المجموعة المهنية للإطارات يمكن تفسيره بالدور الذي تلعبه النساء في ديناميكيات التغيير المتعلقة بشروط الدخول إلى الفئة، وتحوّل الهويات المهنية، وتطور نماذج المسار المهني"[3]. حيث أثّر تأنيث فئة الإطارات في المنظمات على النماذج التنظيمية المتبعة، والتي تحدد الأدوار حسب الجنس، لأنّ "نمو ظاهرة تأنيث مناصب الإطارات في المؤسسة، حوّل كل الديناميكيات النفسية والاجتماعية للمنظمة من خلال نمو الوعي بأنّ النماذج التنظيمية التقليدية – البعيدة عن الحياد – حجبت رهاناً أساسياً بمنح وتحديد اجتماعياً دور الرجال والنساء بصفة تجعله يبدو شرعيا"[4].

---

[1]-Laufer (J) et Fouquet (A), «A l'épreuve de la féminisation», In Bouffartigue (P), Les cadres. La grande rupture, Op. cit. pp.249-267.

[2]-Pochic (S), «Le chômage des cadres: un révélateur des tensions entre carrière et vie privée?» In Les cahiers du gdr Cadres, n° 5, 2004. pp. 27-42.

[3]-Laufer (J) et Fouquet (A), «A l'épreuve de la féminisation», Op. cit. pp.249-267.

[4]-Huppert-Laufer (J), La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise, Flammarion, Paris 1982, p.46.

ولكن إذا كان "التأنيث يعكس في الوقت ذاته التواجد المتزايد للنساء في كل تخصصات التعليم العالي، وتقدمهنّ في المهن والمناصب التي تعتبر قابلة للتأنيث، فإنّه يعكس أيضاً ديمومة واستمرار وثقل التنظيم الجنسي للمناصب والمسارات المهنية"[1].

وعندما أصبح تأنيث مجموعة الإطارات واقعاً لا مفر منه، تعاملت المنظمات معه بشكل يجعل النساء لا يستطعن الوصول إلى منافسة الرجل في المناصب القيادية، حيث "رافق حركة التأنيث تزايد الفروق بين مسارات الخبراء المخصصة للنساء ومسارات المؤطرين والمشرفين الهرميين المحجوزة للرجال"[2]، بشكل يُبعد النساء عن مناصب السلطة والمسؤولية.

عمدت المؤسسات إلى تفعيل أساليب تمييزية في تعيين الإطارات في المناصب الحساسة "فمختلف آليات التوجيه المستعملة في المؤسسات تحصر النساء الإطارات في مناصب الخبرة أكثر منه في مناصب التسيير، في الوقت الذي يعتمد فيه النمو في المسار المهني، سواء في القطاع العمومي أو في القطاع الخاص، على معيار الكفاءة في التسيير أكثر من الخبرة"[3].

2.1. التمييز الجنسي:

قبل أن يتجسد التمييز الجنسي كعائق للتطور المهني للنساء في المنظمات؛ فهو يبدأ من الأسرة حيث أنه "منذ الطفولة الأولى إلى ساحة ومقاعد المدرسة، ثم في مختلف المناصب التي يشغلونها، يتعلم الذكور أحسن من الإناث أن تكون لهم الثقة في النفس، وأن تكون لهم روح المخاطرة، وأن يحاربوا المنافسين، وأن ينسجوا الصداقة والتواطؤ مع زملائهم الذكور الذين يمكن أن يقترحوا عليهم مناصب مهمة في المستقبل، وتكريس أنفسهم لعملهم ومسارهم دون احتساب الوقت"[4]. في حين يتم تعليم الإناث كيفية الاعتناء بأخواتهنّ وأولادهنّ وأزواجهنّ وبيوتهنّ، وإذا وصلن إلى مناصب التأطير يطلب منهنّ شغل المناصب الوظيفية والخبرة، ويسمح للرجال بالاهتمام بالأمور التسييرية والقيادية، لأنّ "التنشئة الاجتماعية بين الأولاد والبنات تخلق لذة لما هو اجتماعي عند النساء"[5].

---

[1]-Laufer (J) et Fouquet (A), «A l'épreuve de la féminisation», Op. cit. pp.249-267.
[2]-Gadea (C), «Cadres de santé, le maillon indispensable du New public management ? », Op. cit. pp.56-64.
[3]-Marry (C), et al. «Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique », In Revue française d'administration publique, n°153, 1/2015, pp. 45-68.
[4]-Ibid. pp. 45-68.
[5]-Ibid. pp. 45-68.

إنّ وضعية النساء الإطارات غير المريحة في المؤسسات بسبب التمييز الجنسي المعتمد فيما يتعلق بالمسار المهني، والاستفادة من فرص الترقية، يجسدها في الواقع وجود رؤساء رجال يملكون كفاءات أقل من كفاءات النساء اللواتي يعملن تحت أمرهم. وهذا ما يؤدي "عندما تكون المؤسسة غير عادلة وغير منصفة بين الرجال والنساء إلى فقدان الكثير من ناحية الإنتاجية والكفاءة. طبعاً إذا كانت النساء مكدسات في المستويات الدنيا من الهرم، فعليهنّ تقديم نتائج عملهنّ للرجال، ليسوا بالضرورة أحسن منهنّ، فبذلك قد تخنق مواهبهنّ، وتصوراتهنّ عن طريق القيود التي يسلّطها عليهنّ رؤساؤهنّ الهرميون"[1].

وبالنظر إلى ظروف عمل النساء الإطارات، فإنهنّ يعانين من تمييز مباشر وتمييز غير مباشر، في الغالب يحصلن على رواتب أقلّ من نظرائهنّ الرجال في مناصب وبشهادات مماثلة، وآفاق مسارهنّ المهني ضعيفة، وغالباً ما يؤطرن مجموعات أصغر من الرجال، ونادراً ما يصلن إلى تحمل المسؤوليات، ناهيك عن مناصب التسيير والقيادة.

أخيراً، "إنهنّ عرضة للأحكام المسبقة المنتقصة من قدراتهنّ، ومن مدى جاهزيتهنّ للعمل في بعض المجالات وبعض النشاطات"[2]. وهذا ما يجعلهنّ غير مندمجات في سياسات المؤسسة وغير قادرات على تقديم أحسن ما لديهنّ من كفاءات في خدمة الأهداف التنظيمية وتجسيدها. وهنّ أيضاً غير قادرات على التقدّم المهني لكون المناصب التي تعرض عليهنّ لا تسمح لهنّ بالوصول إلى مناصب القرار، ليتركن لمستهنّ في تسيير المؤسسات. علماً بأنّ "التمييز بين المسارات المهنية للرجال ومسارات النساء يبدأ في وقت مبكر من المسار...إذا كان عدد النساء اللواتي يصلن إلى مناصب الإطارات كبيرا، ولكنهنّ يبقين محصورات في مناصب وظيفية كالإدارة والاتصال والخبرة"[3]

التمييز بين الرجال والنساء لا ينحصر في مستوى التوجيه فقط، بل يتعداه إلى تحييد النساء الإطارات عن السلطة، بالرغم من وجودهنّ في المواقع التي تمارس فيها السلطة. إذ "أن النساء لسن متجانسات مثل الرجال ولكن مقاييس الاستقلالية والسلطة وشغل المناصب العليا في التسلسلية الهرمية ومستويات الأجور العالية، ترسم خطّاً حقيقياً للتمييز بين الجنسين... حيث نجد النساء مبعدات عن السلطة وفي أغلب الأحيان يشغلن مناصب دون مسؤوليات هرمية حقيقية، ومكدسات في المستويات

---

[1]-Belghiti-Mahut (S), et Briole (A), «L'implication organisationnelle et les femmes cadres: une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996) », In Psychologie du travail et des organisationsn°10, 2004, pp 145–164.
[2]-Cousin (O), et al. «Le rapport au travail des cadres: un engagement paradoxal », In Bouffartigue (P) et al. Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement, Op. cit .pp 46-55.
[3]-Laufer (J.) et Fouquet (A.), «La féminisation du groupe des cadres», In Faire savoirs, no 0, 2001, p. 40.

السفلى للأجر، يبدين كأنهنّ يشكلن فئة تتواجد بين الإطارات وبقية الأجراء الذين يقتربون منهن بالنظر إلى وقت عملهنّ"[1]. كما يشار إليهنّ أيضاً بـ "الإطارات الذين هم أقلّ "إطارات" هنّ غالباً النساء"[2].

إنّ وضع النساء الإطارات يشوبه كثير من اللامساواة من حيث المناصب المحتلة ومستويات المسؤولية وقيمة شهاداتهنّ ومساراتهنّ وأجورهنّ، أو من حيث قدرتهنّ على التوفيق بين الحياة العائلية والمسار المهني؛ وهذا ما جعل عددهنّ قليلاً في مناصب التأطير. حيث أنّ "النساء غالباً ما يؤطّرن أقل بكثير من الرجال"[3].

وقد لخّص لوفر وفوكي (Laufer et Fouquet) الأسباب التي جعلت النساء الإطارات أقلية في المنظمات العمومية والخاصة فيما يلي:[4]

- سبب عمليات الإقصاء المتعددة الأشكال، التي يخوضها المسيرون الرجال ضد النساء هو الغيرة على سلطتهم.
- عمليات الإقصاء الذاتي التي تنتهجها النساء والقول بأنهنّ غير متحفزات بالجانب المتعلق بالوصول إلى السلطة من خلال مساراتهنّ المهنية.
- جانبية المسار الماضي الذي لم يسمح باكتساب التجارب المتنوعة الضرورية، للوصول إلى المناصب العليا.
- آثار "الترقيع" المستمر لعملية التوفيق بين الحياة الخاصة والحياة المهنية.

وقد أكدت بيجير[5](Pigeyre) أنّ تمييزاً مزدوجاً إزاء النساء موجود منذ زمان بعيد؛ الأول أفقي، جعل النساء محصورات في عدد قليل من الوظائف والقطاعات، والثاني عمودي جعل وصول النساء إلى قمة التسلسلية الهرمية أمراً نادر الحدوث، حتى في القطاعات التي يتمركزن فيها.

---

[1]-Gadea (C) et Rezrazi (A), « Promotion et genre : une mosaïque de différences », In Karvar (A) et Rouban (L), Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu, La Découverte, Paris, 2004. Pp. 217- 230.
[2]-Gadea (C), «Définition des cadres:» la quadrature du cercle n'est pas dans l'hexagone », In Gina Ebner Les cadres dans la société de la connaissance. Recherche, syndicats et cadres, février, 2007, pp. 3-12.
[3]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p. 76.
[4]-Laufer (J) et Fouquet (A), «A l'épreuve de la féminisation», Op. cit. pp.249-267.
[5]-Pigeyre (F), « Femmes dirigeantes: les chemins du pouvoir », In Bouffartigue (P), Les cadres. La grande rupture, Op. cit. pp. 269-280.

هذا ما يوضح وجود "السقف الزجاجي" الذي فشلت النساء في كسره، على الرغم من أنهنّ تمكنّ الآن من الوصول إلى كل أنواع التكوين، وحصلن على نجاحات أفضل من الرجال. إلاّ أنّ "عددهنّ قليل في مناصب التأطير أو في المناصب المرموقة"[1].

والأدهى من كل هذا هو التمييز الذي ظهر بين النساء أنفسهنّ؛ بين اللواتي وصلن إلى شغل مناصب المسؤولية، وبين الأخريات "ظهر التمييز الجديد نساء/ نساء؛ وهذا التمييز ملاحظ فعلاً على مستوى التمثيلات الاجتماعية وفي خطابات النساء الإطارات، يبيّن أنّ تماسك مجموعة النساء غير قابل للتحقيق، وأنه يعاني انتكاسات جديدة بمناسبة إقرار الاختلاط في العمل"[2].

الصورة النمطية:

ومن بين العقبات التي واجهت النساء الإطارات وعرقلت عملهنّ وصعّبت اندماجهنّ في هذه الفئة، هي الصورة النمطية التي وضعتهنّ في "مأزق مزدوج؛ إمّا أن يتصرفن بطريقة "ذكورية" ويحكم عليهن بأنهنّ عدوانيات كثيرا وإمّا أن يستجبن للصور النمطية المؤنثة، وينظر إليهنّ على أنهنّ لطيفات جدّاً وغير فعّالات"[3]، وبالتالي لا يصلحن أن يكنّ مسيّرات، علماً أن صورة المسيّر الناجح والمنتشرة في المنظمات هي صورة الرجل القوي الذي يقبل المنافسة. هذه "الصورة النمطية إذن تؤثر سلباً على ترقية النساء وممارستهنّ للسلطة. إنّ تقديم صورة المرأة بهذا الشكل ينمّي لديها الشعور بالنقص، وعدم القدرة على الذهاب أبعد من المنصب الحالي"[4].

يتصرف المسيّرون الرجال إزاء النساء باستحضار الصورة النمطية القديمة التي ترى أنّ المرأة يختزل دورها في القيام بالأعمال المنزلية، إلى جانب تربية الأبناء. وإذا اشتغلت المرأة في المؤسسة، فعملها يجب ألاّ يتعدى الامتداد الطبيعي لدورها في المنزل. ويختصر في المناصب الوظيفية التي تهيئ الطريق للرجل، لكي يقوم بعمل الإشراف والتأطير والتسيير. وقصد تبرير هذا التمييز الجنسي يتم "استعمال المعايير التاريخية والاجتماعية للأنوثة كحجج للتمييز وفي التقويم أو التصنيف"[5].

---

[1]-Pichon (A), Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance, Op. cit. p. 47.
[2]-Fortino (S), La mixité au travail, La Dispute/SNEDIT, Paris 2002, p.173.
[3]-Buscattoa (M) et Marry (C), «Le plafond de verre dans tous ses éclats. La féminisation des professions supérieures au xxe siècle.», In Sociologie du travail, n° 51, 2009, pp 170–182.
[4]-Landour (J), «Quitter l'entreprise pour renouer avec le travail ? Les parcours de désengagement de cadres d'un institut d'études », In Bouffartigue (P),Sociologie du travail ,n° 54, 2012, pp. 511-532.
[5]-Mispelblom (B. F), « Encadrer, est-ce travailler ? », Op. cit. pp.7-22.

السقف الزجاجي:

رغم استطاعة الفتيات مواصلة الدراسات العليا والدخول في التخصصات التي كانت تستقطب الذكور فقط، وارتفاع مستواهنّ التعليمي والقدرة على دخولهنّ إلى فئة كانت مختلفة من خلال شغل مناصب الإشراف والتأطير في المؤسسات والإدارات، إلاّ أنها لم تجنب النساء بعض الصعاب والعوائق، "نمو تعليم البنات وتأنيث الوظائف العليا - الحرة أو الأجرية - لم يزيلا العقبات التي تعرقل المرأة في الوصول إلى المستويات العليا من السلطة والهيبة والأجر"[1]. حيث أنّ النساء الإطارات يواجهن مجموعة من العقبات، أو ما يسمى "بالسقف الزجاجي" الذي هو "مجموعة الحواجز المصطنعة التي خلفتها الأحكام المسبقة على المستوى السلوكي والتنظيمي، والتي تمنع الأفراد المؤهلين من التقدم المهني في منظمتهم"[2].

"ورغم ارتفاع نسبة النساء الإطارات نوعاً ما في السنوات الأخيرة، ورغم استفادة بعض النساء من مسارات ترقوية، خاصة المهندسات، ولكن تبقى أغلبيتهن مكدسات في وظائف الدعم والمرافقة ذات محتوى العمل غير الواضح، والمرتبط بالتحديد الذي يعطيه المسؤول المباشر حسب هواه"[3].

إنّ العقبات التي تعمل على كبح طموحات النساء في فرض أنفسهنّ على المستوى المهني، أظهرت مقاومة شديدة على المستوى الاجتماعي، بالرغم من فقدانها لقوتها القانونية حيث أنّ "إزالة الحواجز الرسمية والقانونية في بداية هذا القرن لم يكن كافياً لدحر المقاومة التي تبديها بعض هذه الحواجز للدخول واحتفاظ وترقية النساء إلى الوظائف الاجتماعية العليا، لأنّ آليات أخرى غير رسمية، وغير واضحة تتراكم في مختلف محطات مسارات النساء المهنية قصد عرقلتها في التقدم المهني"[4].

وبالرغم من نهاية النمط الاجتماعي الذي حصر مسؤوليات النساء في الأشغال المنزلية وحدها، إلاّ أنه "يجب انتظار وقتا ربما ليس بالقصير لنرى وصولهن إلى قلب أماكن صناعة القرارات والسلطة في المنظمات بنسبة تعادل نسبة الرجال"[5].

---

[1]-Buscattoa (M) et Marry (C), Op. cit. pp 170–182.
[2]-Ibid. pp 170–182.
[3]-Guillaume (C), «La face cachée du management à France Télécom. Les enjeux de carrière dans une entreprise en restructurations», In Bouffartigue (P) et al. Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement, Op. cit. pp.116-126.
[4]-Buscattoa (M) et Marry (C), Op. cit. pp. 170–182.
[5]-Belghiti-Mahut (S), et Briole (A),Op.cit. pp. 145–164.

الصعاب والعقبات:

إنّ العراقيل التي تعيق التطور المهني للنساء الإطارات رغم حصولهنّ على شهادات عليا، واقتحامهنّ لمجال التأطير لا تنتظر كثيراً للبروز، حيث أنّ "الآلية الأولى التي تحول دون وصول النساء إلى الوظائف العليا في التسلسلية الهرمية، في بعض القطاعات المهنية، هو عدم الدخول منذ الوهلة الأولى لمسارهنّ المهني إلى المناصب الأكثر ملاءمة للترقية؛ أي المناصب العملية القريبة في الوقت نفسه من السلطة، والتي تعزز فرصة الاعتراف بالمؤهلات التسييرية المرجوة"[1]. علما أنّ الدخول إلى هذه المناصب غير متاح بسهولة للنساء، حيث أنّ لا "مناصب القيادة قليل ما تفتح للنساء تحت تأثير سلسلة من المكابح، جزء منها يعود إلى نوعية التسيير المعتمد في المؤسسة وإلى الطموحات المتعلقة بالجنس التي تروّج لها الآليات المستعملة في الترقية، والجزء الآخر يأتي من خارج العمل، ومن ثقل القيود والضغوطات الأسرية"[2].

كما أصبحت الحظوظ المتاحة للأفراد الذين يشغلون المناصب الوسيطة للوصول إلى منصب الإطار ضئيلة، حتى للذين تحصلوا على شهادات عن طريق التكوين المتواصل، و"هذه الحظوظ تتضاءل أكثر بالنسبة للنساء اللواتي يواجهن عقبات خاصة، وتمييز جنسي في ما يتعلق بالتقدم في المسار المهني"[3].

إن المؤسسات تفضل الإطارات الذين يستطيعون العمل دون احتساب الوقت والعمل إلى ساعات متأخرة من اليوم، والمستعدين للتنقل بكل حرية كلما اقتضت الضرورة، وهنا "تظن الشابات المتخرجات بالشهادات العلمية، أنه بمقدورهن تسيير مساراتهن مثل الرجال، طالما ليس لديهن أطفال، ولكن وصول الطفل الأول يعني غالبا توقف المسار المهني"[4].

وهذا ما يدفع النساء المتزوجات اللواتي لديها، أطفال إلى تشجيع أزواجهنّ على تسيير مسارهم المهني، واكتفاء بنشاط لا يتطلب التضحية بالحياة الأسرية، حيث "أصبحت الزوجة ذات الشهادة تضحي بمسارها خدمة لنجاح زوجها وأولادها، إذ تقوم بتكييف نشاطها المهني بما يناسب وتيرة دراسة

---

[1]-Buscattoa (M) et Marry (C), Op. cit. pp. 170–182.
[2]-Gadea (C), «Cadres de santé, le maillon indispensable du New public management? », Op.cit. pp.56-64.
[3]-Ibid. pp.56-64.
[4]-Pochic (S), Op. cit. pp. 27-42.

أولادها... أو بالاستثمار بشكل كامل في دورها كأمّ في المنزل"[1]. أي أن "الحياة الزوجية تعزز المسار المهني للرجال وتعيق مسار النساء"[2].

لهذا نجد النساء الإطارات، وخاصة المهندسات منهنّ يكتفين بالمناصب المتواجدة على مستوى منتصف التسلسلية الهرمية بسبب انشغالهنّ بالمجال الأسري حيث "أنّ رفض كثير من المهندسين خوض المنافسة الشرسة مع الزملاء في السباق إلى الترقية بسبب شعورهم أن التكوين التقني الذي تلقوه يعوقهم، فعند النساء هذا الرفض أعظم بسبب الصراع بين الاستثمار في العائلة والتجنيد المهني الذي يطرح نفسه بحدة"[3].

كما لا ننسى أن للشهادة المتحصل عليها دوراً مركزياً في الوصول إلى مناصب التسيير في المؤسسات، إذ يوجد تفضيل للمدارس المرموقة على الجامعات الأخرى. كما يوجد تفضيل بعض التخصصات على الأخرى، حيث أن "الحظ لكي يصبح الفرد إطاراً في السنوات الأولى من الحياة المهنية للحاصلين على شهادة الليسانس في العلوم الإنسانية يبقى ضعيفاً، وأضعف بالنصف بالنسبة للنساء"[4]. لأن فرص وصول النساء إلى مناصب القيادة بمستوى تعليمي يعادل مستوى الرجال، هي دوماً أقل من الفرص المتاحة للرجال.

وفي العموم تتوجه الفتيات إلى الدراسة في التخصصات المرتبطة بالعلوم الإنسانية في أغلب دول العالم، إذ بينت دراسة مقارنة أنجزتها سنشاز مينوز (Sanchez-Munoz) "أنّ الفنون واللغات والعلوم الإنسانية هي الاختصاصات الأكثر اختياراً من طرف الطالبات في فرنسا وألمانية"[5].

ومن متطلبات المنظمات بالنسبة للإطارات نجد الحركية المهنية؛ أي الاستعداد للتنقل الجغرافي، وكون "النساء الإطارات أقل حركية من الرجال فإنهن معاقبات في مساراتهن"[6] من هذا الجانب بسبب الاستقرار المطلوب من الجانب الآخر للحياة وهو الجانب الأسري. وقصد تمكين الرجال

---

[1]-Ibid. pp. 27-42.
[2]-Cousin (O), «Le sens du travail dans un contexte de dérégulation: le cas des cadres d'entreprise ». Op. cit. pp. 141-163.
[3]-Bouffartigue (P), «Ingénieurs débutants à L'épreuve du modèle de carrière. Trajectoires de socialisation et entrée dans la vie professionnelle », In Revue Française de Sociologie, Vol. 35, n° 1 Jan. - Mar., 1994, pp. 69-100.
[4]-Gadea (C), «Définition des cadres: la quadrature du cercle n'est pas dans l'hexagone ». Op. cit. pp. 3-12.
[5]-Sanchez-Munoz (M), « Tableau des cadres d'aujourd'hui: ambitions et réussites des femmes-cadres. Etude comparative France-Allemagne », In Innovations, n° 20, 2004/2. pp. 83-92.
[6]-Cousin (O), «Le sens du travail dans un contexte de dérégulation: le cas des cadres d'entreprise ». Op. cit. pp. 141-163.

من تلبية هذا الشرط المهني الذي يتطلب منهم الحركية، تمتنع النساء من تسيير مساراتهن، و« خاصة أنّ مسار الرجال يفترض التضحية بمسار النساء"[1].

كما لا ننسى أنّ الدور الاجتماعي المحدد للنساء من خلال التنظيمات التقليدية، جعل مكانتهنّ مرتبطة بالمشروع الأسري والعمل على إنجاحه من خلال إنجاب الأطفال والاعتناء بتربيتهم والاعتناء بالزوج، لكي يستطيع أن يقوم بالدور المنوط به، وهو كسب عيش الأسرة، ولهذا "يمكننا أن نفترض أنّ اختيارات النساء المهنية كانت ولا تزال جزئياً محددة من خلال مكانتهنّ كمنجبات، قليلة الارتباط بقيم الإنتاج التي هي خاصة بعالم الذكور الموجّه إلى خلق الثروة الصناعية"[2].

وبالتالي نجد المشروع المهني للنساء الإطارات المتعلق بالمسار مرتبط كثيراً بالمكانة والدور الذي حدده المجتمع لهذه الفئة،« فاستثماراتهنّ في المسار المهني محددة بالمشروع العائلي أكثر من الرجال، فهوية المرأة مرسخة تقليدياً في الاختلاف عن الرجل الذي يبني هويته على اكتساب مكانة تسمح له بإيجاد حيّز في المجتمع. فنجاح المرأة – أو على الأقل شعورها بذلك – يتحقق من خلال التوفيق بين حياتها الخاصة وحياتها المهنية"[3]. حيث "تتبع النساء سبل ومنطق الفعل مختلفة عن التي يتبعها الرجال"[4].

إستراتيجيات النساء الإطارات:

أظهرت البحوث عن النساء في العالم كيف ظل "السقف الزجاجي"[5] الذي يمنع المرأة من الوصول إلى المناصب القيادية حصيناً. ولكن النساء الإطارات "لم يبقين مكتوفات الأيدي إزاء هذه الصعوبات والعقبات، فمنذ أن عرفت فئة الإطارات تنامي ظاهرة التأنيث في الدول الصناعية، بعدما كانت هذه الفئة مميزة بالنسبة المرتفعة من الرجال المكوّنة لها، إلى غاية الثمانيات"[6].

دخلت النساء الإطارات عملية المشاركة "التي تعادل بالنسبة لهنّ عملية التثاقف التي تعتمد على تحيين قيمهنّ على مقياس الرجال القائمين على عمليات التقويم المهني"[7]، قصد التمكن من

---

[1]-Ibid. pp. 141-163.
[2]-Sanchez-Munoz (M), Op. cit. pp. 83-92.
[3]-Ibid. pp. 83-92.
[4]-Ibid. pp. 83-92.
[5]-Belghiti (S), «Trois niveaux d'analyse pour l'interprétation de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. » In Les cahiers du gdr Cadres, n°5, 2004. pp. 11-26.
[6]-Flocco (G), Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, Op. cit. p. 15.
[7]-Belghiti-Mahut (S), et Briole (A), Op.cit. pp 145–164.

الاندماج في العمل والابتعاد عن النموذج المساري الذي ترتبط فيه هوية الإطار بشكل وثيق بالوفرة والحضور في المكتب لساعات طويلة، لكونهنّ لا يستطعن التكيف مع النموذج الذي يفرض عليهنّ الاختيار بين المجال المهني والمجال العائلي." إنّ وعي الإطارات الإناث بوجود تمييز متعدد الأشكال يعترضهنّ في العمل... هذه الخاصية أدت بهنّ إلى تثمين قدرتهنّ على تخطّي الصعوبات المختلفة التي تعترض مسارهنّ المهني. عند تخطّي هذه الصعاب تصبح على شكل أبعاد مكافئة لنشاطهنّ، وتصبح منفعة رمزية حقيقية مؤنثة"[1].

لهذا اختارت النساء عن وعي استراتيجية من الاستراتيجيات المحتملة الآتية:

1) **التوفيق بين الحياة العائلية والحياة المهنية:** في محاولة لتسيير وتحقيق التوازن بين جميع المتطلبات والمطالب التي تميز العمل والحياة الأسرية، تشارك النساء أقل في المنظمة لكي لا تسمح لمتطلبات المجال المهني تجاوز مطالب المجال الأسري وتجنب صراع الأدوار الذي من شأنه استنزاف الطاقة وتوليد ضغوط إضافية. فاختارت بعض النساء الإطارات عن وعي المشاركة التنظيمية المحدودة كشكل من أشكال الاستجابة لطلبات المجال العائلي من أجل التكيف والموازنة، إذ أنه "من الممكن أن تواجه النساء الإطارات عدة صعوبات عند التوفيق بين مسار مهني ناجح وحياة عائلية مزدهرة"[2]. حيث أصبح لدى النساء رغبة في أن يكُنّ "نساء مستقلات وأن يتمكّنّ من تحقيق توازن بين العمل والأمومة. كما يرغبن أيضاً في أن يكون لديهنّ الوقت الكافي لتخصيصه لتربية وراحة أولادهنّ"[3].

ومن بين الصعاب التي تواجه المرأة الإطار في التطور المهني نجد ضرورة التوفيق بين الحياة العائلية والحياة المهنية، حيث تبدأ العقبات تواجه مسار النساء منذ الارتباط بالعلاقة الزوجية، وتتضاعف مع ازدياد الطفل الأول. فالمؤسسات "تفاضل بين مردودية شهادات الرجال وشهادات النساء في سوق العمل وفقاً لحالتهم الزوجية، حيث أن "الزواج يقوي مسارات ذوي الشهادات من الذكور، ويعاقب مسارات النساء"[4]. أي أنّ المؤسسات تفضل الرجال بحجة أنّ "المرأة المتزوجة تكون لها واجبات إضافية تمنعها من أداء عملها المهني بفعالية، حيث تنقص أو تنعدم حركيتها ويقلّ حضورها خارج ساعات العمل الرسمية. وهو"الشيء الملاحظ عند النساء في بداية المسار؛ حيث يكون

---

[1]-Flocco (G), Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, Op. cit. p. 103.
[2]-Belghiti-Mahut (S), et Briole (A), Op.cit. pp 145–164.
[3]-Pochic (S), Op.cit. pp. 27-42.
[4]-Buscattoa (M) et Marry (C) Op. cit. pp 170–182.

الجمع بين الحياة المهنية والحياة الخاصة لا يشكل أي صعوبة لأنّ غياب المسؤولية العائلية يسمح بعدم احتساب ساعات العمل، والتعايش مع أطر أخرى بدون توتر"[1].

2) **تبني النموذج الذكوري:** بم أنّ الأسرة تمثل عائقاً لتسيير المسارات المهنية للنساء الإطارات وعقبة أمام الوصول إلى المناصب العليا في التسلسلية الهرمية ،"فالتطور المهني والتطور الهرمي للنساء يزداد عند اللواتي يعتبرن العمل أولى من الأسرة"[2]، أي أن النساء الإطارات اللواتي ينجحن في فرض أنفسهنّ في إطار النموذج الذكوري هنّ اللواتي يتبنّين "القيم الذكورية، واللواتي يستفدن من تشجيع زملائهنّ ورؤسائهنّ الذين لديهم مواقف إيجابية إزاء تصرفاتهنّ، هؤلاء النساء يملكن تقدير الذات كبيرة، ولكن في هذه الحالة يتعدى العمل حتماً على الأسرة"[3].

وعلاوة على ذلك،« فإنّ وجود ارتباط بين درجة "الذكورة" عند النساء وبين النجاح في المسار المهني، يسلط الضوء على حقيقة أنّ النساء اللواتي لا يتمكّنّ من تسلق السلّم الهرمي، يُطلب منهنّ تبنّي بعض الصفات وبعض السلوكات المرتبطة عموماً بالذكور"[4].

إنّ تبني النمط الذكوري لا يختزل في السلوكات المتعلقة بعدم احتساب ساعات العمل والوفرة والموافقة على الحركية المهنية، بل يتعداه إلى تبني تصرفات الرجال وتصوّراتهم إزاء النساء. وحسب دراسة فورتينو (Fortino) فإنّ "النساء المسيّرات اللواتي استطعن أن يحرزن تقدّماً مهنياً مهمّاً، غالباً ما يستعملن الصور النمطية الذكورية إزاء النساء المنتميات إلى الفئات السوسيومهنية الأخرى. وبالتالي غالباً ما يفضلن عند التوظيف الرجل المترشح على المرأة المترشحة، عندما تكون كفاءتهما المهنية متساويتين. وهذا لخوفهنّ من أن تكثر النساء في مصالحهنّ وتصبح بذلك مؤنثة، ثم تفقد قيمتها مقارنة بالمصالح الأخرى التي تستخدم الرجال بعدد أكبر"[5].

إن الملاحظ في كثير من البحوث حول النساء في العمل هو الغياب شبه الكُلّي للنساء المسيّرات في المؤسسات العمومية أم الخاصة على السواء، وفي النقابات العمالية وفي منظمات أرباب العمل. ولكن "عدة بحوث أنجلوسكسونية وبعض البحوث الفرنسية أبرزت أنّ السلوكات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها النساء اللواتي يصلن إلى مستويات التسيير تتميز بالبحث عن شغل مناصب

---

[1]-Pochic (S), Op.cit. pp. 27-42.
[2]-Belghiti (S), OP. cit. pp. 11-26.
[3]-Ibid. pp. 11-26.
[4]-Ibid. pp. 11-26.
[5]-Flocco (G), Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, Op. cit. p.173.

مختلفة، وعدم الخوض في التخصص في وقت مبكر، وتقوم بالدوران بين المنصب الوظيفية والعملية، وتكتشف وظائف التأطير، وتعرف كيف تخاطر وتظهر للعيان من خلال إبراز النجاحات والانتهازية، وإبراز الرغبة في تحقيق النتائج والوصول إلى السلطة، والموافقة على الحركية المهنية"[1].

3) **التوجّه نحو الخبرة:** من بين الإستراتيجيات المستعملة من طرف النساء لتخطّي العقبات والاستمرار في العمل وتسيير مسار مهني مقبول، دون تبني النمط الذكوري الذي يمنعها من التمتع بالجانب الآخر للحياة، المرتبط بالعائلة والأولاد نجد التوجه إلى الخبرة المهنية، حيث أنّ "النساء اللواتي لم تواجههنّ حواجز في مسارهنّ المهني بسبب جنسهنّ، اعتمدت إستراتيجيات للتحايل على العقبات من خلال بناء جانبية خاصة واكتساب بطريقة ما الخبرة التي تسمح لهنّ باحتلال مركز الصدارة من أجل الوصول إلى بعض المناصب. فعكس الرجال الذين يبنون مسارهم على جانبية عامة، جسدت النساء مسارهنّ على جانبية الأخصائية. إذا كان الرجال يتصفون بالتجانس ولا يتنافسون علانية، فالنساء غير متجانسات ويتصفن بالتميّز... بالنسبة للنساء لا يوجد طريق محدد، إذ يجب عليهنّ دائماً توفير دليل كفاءتهنّ والعودة إلى نقطة الصفر في بداية كل وظيفة جديدة، وهذا نجده بشكل خاص عندما يتعلق الأمر بالمناصب التقنية العالية"[2].

آفاق النساء الإطارات:

إنّ تطوّر طرق أداء المهام في المؤسسات بفضل التطور التكنولوجي، خاصة في جانبه المتعلق بتقنيات الإعلام والاتصال الجديدة، قد يسمح للنساء بالانخراط في النماذج التنظيمية التي يمكن أن تطرح على المؤسسات، من أجل الاستجابة لمتطلبات العصر، والتي قد تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المرأة، حيث "أنّ البحث المتواصل عن أشكال جديدة للتسيير من قِبل المؤسسة يمكن أن يمثل بالنسبة للنساء الإطارات فرصة لفرض أنفسهنّ بأفكار وأشكال جديدة للتنظيم النابعة من مساراتهنّ وخبرتهنّ الخاصة"[3].

والأمر الذي يشجع هذه الآفاق هو وجود حالياً "بعض النساء اللواتي يملكن "جانبية جيدة "(نوع الشهادة)، أصبحن الآن قادرات على الاستجابة لتطلعات وانتظارات المؤسسات الكبيرة، حيث

---

[1]-Laufer (J) et Fouquet (A), «Effet de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès des femmes à la décision dans la sphère économique », Service des droits des femmes, Groupe HEC, Centre d'études de l'emploi,1997.
[2]-Doniol-shaw (G) et Le Dourin (L), «L'accès des femmes aux emplois supérieurs dans la fonction publique: avancées et résistances l'exemple du ministère de l'Equipement », In Revue française d'administration publique, n° 00116, 2005/4, pp. 671-686.
[3]-Sanchez-Munoz (M), Op. cit. pp. 83-92.

يمكنهنّ استعمال جنسهنّ كميزة في سياق سياسات المؤسسة الطموحة إلى تأنيث قيمة الهرم، أو في سياق إعادة الهيكلة التي تتطلب الكفاءات في مجالات الموارد البشرية والاتصال"[1].

إنّ وعي النساء الإطارات بالتحيزات العديدة التي تواجههنّ في العمل،"أدّى بهنّ إلى تثمين قدراتهنّ على تخطّي مختلف العقبات التي تعترض مسارهنّ المهني"[2]. وهذا ما سيسهم في رفع حظوظ النساء الإطارات في الحصول على مناصب ومسؤوليات متقاربة، مع تلك الممنوحة للرجال من نفس المستوى التعليمي، نفس الخبرة.

المبحث الثاني: علاقة الإطارات بالوقت:

تعتبر علاقة الإطار بوقت العمل من العوامل المعبّرة عن ولاء الإطار لرب العمل، حيث أنّ "عدم احتساب الوقت وتجاوز ساعات العمل القانونية، أو المتفق عليها كان وما زال تقليداً عند الإطارات، إنه التعبير المفضل عن الولاء للمؤسسة، وإشعار قوي بالاستعداد والجاهزية والوفرة مقابل مجموعة من الامتيازات"[3]. فالمؤسسة التي تضع ثقتها في الإطارات، وتمنحهم سلطة اتخاذ القرارات باسمها، وتمنحهم امتيازات اجتماعية كبيرة، تسعى إلى ضمان ولاء هؤلاء لخدمتها بكل ما أوتوا من قوة وكفاءة. فيرضى الإطارات بهذا المسعى في العمل على تحقيق الأهداف المسطرة دون احتساب الوقت، أو انتظار مكافأة على هذا، حيث أنّ "الإطار لا يشعر بأنه مكافأ على الوقت الذي يمضيه في العمل، ولكنه يعمل لتحقيق نتائج معيّنة"[4].

1. العمل دون احتساب الوقت

يعتبر العمل دون احتساب الوقت من المميزات التي تخص فئة الإطارات عن الفئات الأخرى، حيث أنه من "المسائل التي أثارت تساؤلات حول ثبات خصوصيات فئة الإطارات هي مسألة مدة العمل"[5]. ولكن الإطارات الذين يتميزون بهذه الخاصية؛ أي الذين يقايضون التزاماتهم بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية، دون المطالبة بدفع الأجر مقابل الساعات الإضافية من العمل التي

---

[1]-Ibid. pp. 83-92.
[2]-Flocco (G), Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, Op. cit. p. 103.
[3]-Bouffartigue (P), Les cadres. Fin d'une figure sociale, Op. cit. p.118.
[4]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit.p. 81.
[5]-Ibid, p. 71.

تتعدى الساعات القانونية، بالثقة والمزايا الأخرى، هم الذين يستجيبون "لمستوى المسؤولية في التسلسلية الهرمية للمؤسسة المرتبطة كثيراً بالسن والأقدمية المهنية"[1].

صحيح أنّ مدة العمل الخاصة بالإطارات خارج فئة المسيرين، هي محددة قانوناً مثل الفئات الأخرى، ولكنهم في العموم غير مقيدين بالعمل بها، حيث أنهم مُعفَوْن من مراقبة وقتهم، ويعملون في العادة أكثر من الأجراء الآخرين، "ولا يتم قياس عملهم بصفة دقيقة على المدى القصير، لأنهم يكافئون من أجل إنجاز وظيفة أو مهمة بمستوى من الأجر يتضمن تجاوز المدة العادية"[2]، حيث تكون المكافأة محسوبة على أساس عبء العمل، وليس على أساس المدة الزمنية؛ فالأجر لا يستجيب للمدة التي يقضيها الإطار في إنجاز الوظيفة أو المهمة الموكلة له، بل يستجيب للقدرة على تحقيق الأهداف. فالوقت المقضي في العمل لا يعبّر إلاّ عن الكفاءة والقدرة على التنظيم. لهذا نجد الإطارات "لا يحتسبون ساعاتهم بل يسيرون التنظيم اليومي لعملهم" [3] لا غير.

2. اندماج الإطارات في المؤسسة

إن اندماج الإطارات في المؤسسة ومشاركتهم أو تورطهم الكلّي في العملية الإنتاجية، يتطلب منهم النجاح في أداء المهام وتحقيق الأهداف، ولا يتمثل في الوقت المقضي في العمل. إذن قياس النجاح يتم عن طريق النتائج، وليس على أساس الوقت المخصص للعمل، و"لا يبدو أنّ مشاركة الإطار ما زالت تقاس بطول أو قصر المدة التي هو مستعد لتخصيصها لعمله، ولكنها تقاس بالقدرة على أداء المهام المسندة إليه في وقت معيّن"[4].

إنّ بحث فئة الإطارات خاصة المرموقة منها عن إظهار ولاءها للمؤسسة، يجعلها لا تتقيد بالقانون المحدد لمدة العمل، بل تعمل على احترام التقاليد والأعراف الموروثة، والتي تشجع على العمل لتحقيق الأهداف دون احتساب الوقت، إذ أنه "فيما يتعلق بوقت العمل عند الإطارات، هناك فجوة بين القانون والعرف. من جهة قاعدة قياس وقت عمل الإطارات تحددها القوانين، ومن جهة أخرى يفرض

---

[1]-Ibid, p. 80.
[2]-Bouffartigue (P), Les cadres. Fin d'une figure sociale, Op. cit. p.87.
[3]-Cousin (O), «Le sens du travail dans un contexte de dérégulation: le cas des cadres d'entreprise »,Op. cit. pp. 141-163.
[4]-Thommes (J) et Escarboutel (M),«Les cadres: un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux », In Revue Informations sociales, n° 153, 2009/3, pp. 68-74.

العرف والتقاليد عدم وجود رقابة، وإعطاء التفويض للإطار ذاته. إذن عدم دفع أجرة ساعات العمل الإضافية"[1].

ولو أنّ الظروف التي يعيشها الإطارات قريبة من الظروف الأجرية التي تنجز فيها الفئات الأخرى عملها، إلاّ أنهم لا يشعرون بأنهم معنيون بالمعايير القانونية التي تحدد مدة العمل، لأنّ "وقت عملهم يمثل التعبير عن التفويض الذي وافقوا عليه وعن الثقة التي وضعت فيهم"[2].

ظل مبدأ الوفرة أو الجاهزية؛ أي الاستعداد المكاني والزمني لتلبية متطلبات المؤسسة، من الشروط الرئيسية لتبوّء منصب الإطار والنجاح في المحافظة عليه وتنميته، فاستوعبه الإطارات وآمنوا به "حتى أصبحت الجاهزية للحضور هي التجسيد الوحيد للمكانة، والدليل الوحيد على الالتزام في العمل"[3]. حيث أنّ السعي إلى فرض النفس وكسب اعتراف الآخرين، والنجاح في التقدم الهرمي في المؤسسة يتطلب الاستجابة لأحد متطلبات المؤسسة، إذ أن "ضرورة (الوفرة) الحضور الدائم في المؤسسة يرتكز على شدة المنافسة بين الإطارات"[4].

ونظراً للدور المهم الذي يؤديه الإطارات في تسطير السياسات وتصوّر الحلول للمشاكل والتكفل بتحسين المنتوج أو الخدمة، وتجسيد الأهداف التنظيمية وتعبئة الأفراد حول هذه الأهداف، فإنهم محفزون لتحقيق كل هذه الأهداف، وأداء كل هذه المهام بأحسن وجه. ويتم الاعتراف بمجهودهم وكفاءاتهم للسير قُدُماً بمسارهم نحو الأعلى، فلهذا لا يكترثون بالوقت المقضي في العمل. يقول بوفارتيغ (Bouffartigue) في هذا الصدد أنه "باسم شغفهم للعمل ولأشكال تحقيقه المنتهجة، لا يقوم الإطارات باحتساب ساعات عملهم، وغالياً ما يضعون التزاماتهم المهنية قبل أي شيء آخر"[5]. وهذا الأخير يهيئهم للوفرة والجاهزية، حيث أنّ "التزامهم المهني يمكن اعتباره كأنه مهيكل ومشكل من الرهان الدائم الذي يهيئهم للجاهزية والوفرة"[6].

---

[1]-Pichon (A), Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance, Op. cit. p. 53.
[2]-Ibid. p. 116.
[3]-Landour (J), Op. cit. pp. 511-532.
[4]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p.81.
[5]-Flocco (G), Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, Op. cit. p.107.
[6]-Bouffartigue (P), Les cadres. Fin d'une figure sociale, Op. cit. p.107.

3. التنظيم الجديد لعمل الإطارات

تعمل المؤسسات على اعتماد منطق المهمة ومبدأ تحقيق الأهداف، اللذين يحفزان الإطار على عدم الشعور بأنه يتلقى أجره مقابل الوقت الذي يقضيه في العمل، بل يطوّران لديه الشعور بأنه يتلقى أجره من أجل تحقيق الأهداف المحددة له. وكون سياسة تسيير الموارد البشرية عن طريق تحديد الأهداف، أسهمت في التحوّل من استعمال منطق المهام المنفذة إلى استعمال منطق المهمة المنجزة. من هنا تم تغيب، وابتعاد عن استعمال مفهوم الوسائل الضرورية لإنجاز العمل بطريقة جيدة في الخطاب الرسمي للمؤسسة.

هذا ما "شكل نوعاً من الضغوط الإضافية على عاتق الإطار، وهذا النوع من الضغوط أسهم في رفع مردودية الإطارات الذين يقومون باستيعابها والتعوّد عليها إلى درجة الشعور بالذنب في حالة الفشل. كما يمكن للمؤسسة أن تتهم الإطار في حالة الفشل من تحمّل هذه الضغوطات، وتحقيق الأهداف المسطرة بالقصور المهني وعدم الكفاءة. وقد يكون ذلك سبباً في تسريحه"[1].

وهكذا تقوم المؤسسات من خلال وقت العمل على تقليص حقوق الإطارات، وإضافة واجبات جديدة، واستغلال رغبتهم في إبراز الولاء كوسيلة لتحميلهم مسؤوليات جديدة، تتعدى مجال تحكمهم، حيث أصبح "وقت العمل للإطارات هو محلل جيد لتطور "المناطق الرمادية" في تنظيم العمل المأجور؛ أي المناطق الواقعة على هامش قانون العمل"[2].

إنّ سيطرة المنظمات على وقت وجهد الأفراد "يمثل بوضوح علامة عدم توازن علاقة القوة التي تميز العلاقات الأجرية"[3]، حيث أنّ المؤسسات تفرض أعباء جديدة على الإطارات من خلال ربطها تحقيق طموحات الإطارات بتحقيق الأهداف التنظيمية، حتى "معظم الإطارات يوافقون اليوم على التجاوزات الناتجة عن الأخطار التقنية والتجارية دون المطالبة بالتعويض الرسمي بشكل منتظم. إذن إلى حد الآن تم التغاضي عن تجاوزات وقت عمل الإطارات"[4].

---

[1]-Livian (Y), «La redéfinition de la relation d'emploi du cadre : une analyse à partir du contentieux prud'homal », In Bouffartigue (P), Les Cadres: la grande rupture, Op. cit. pp.51- 62.
[2]-Bouffartigue (P), et Bouteiller (J), « Le temps de travail des cadres est-il contrôlable et négociable ? », Op. cit.
[3]-Grelon (A), «Les débuts des cadres », In Bouffartigue (P), Les Cadres: la grande rupture, Op. cit, pp. 19-34.
[4]-Ibid. pp. 19-34.

4. قياس وقت عمل الإطارات

يرى بوفارتيغ (Bouffartigue) أن "الإطارات يعيشون ازدواجية فيما يخص قياس وقت عملهم وتقييم نشاطهم، حيث أنهم يوافقون على وضع وسائل المراقبة والقياس وتقليص وقت عملهم، ولكنهم يتحفظون على نتائج هذه المبادرات، هذا التناقض يجد جذوره في المكانة الرمزية التي تحتلها هذه المجموعة الاجتماعية داخل تقسيم العمل، وهي فئة "أجراء الثقة". هذه المكانة التي تعتمد على الانخراط الذاتي للإطارات داخل المنظمات، سمحت لهم بالتمتع بنوع من الاستقلالية في إنجاز المهام؛ أي الانفلات من بعض أشكال التايلورية لتحديد النشاط. إنّ الإفلات من عملية حساب وقت العمل، وتنظيم الإطار لعمله بنفسه يسهمان في الحصول على شرعية رمزية في إطار النموذج المعتمد في المهن الحرة كمرجعية"[1]. ولكن يوجد هناك في بعض الأحيان فرق بين الوضعية الموضوعية التي يشغلها الإطار في تنظيم العمل وطموحاته الذاتية لنفس هذا العمل، حيث أنه كلما أتيحت الحرية أكثر للإطارات لتنظيم مواقيت عملهم تمدد وقت عملهم أكثر.

لقد لاحظت لوفر(Laufer) أنّه "من جهة، يميل الإطارات إلى تبرير الساعات الطويلة من العمل التي يقومون بها، وباهتمامهم المتنامي بعملهم وبمتطلبات "المهنة" التي يتقيدون بها، من جهة أخرى، فهم واعون أكثر فأكثر بالصفة العشوائية لمصيرهم المهني وحساسون أكثر فأكثر بوجود أولويات الحياة الأخرى"[2].

إنّ ما يميّز الإطارات عن الأجراء الآخرين هو ما يخص وقت العمل، حيث أنّ يوم عملهم طويل ويمتد أحياناً إلى المنزل. إنّ عدداً كبيراً من الإطارات يواصلون أشغالهم في المحيط المهني لأكثر من عشر ساعات في اليوم للاستجابة "لعنصر مشترك بين العديد من الإطارات، يظهر على شكل الشعور بضغوط شديدة في العمل، تتعلق بتمديد الوقت واقتصار الآجال، وتسيير حالات عدم اليقين بعبء كبير"[3].

---

[1]-Bouffartigue (P), Les cadres. Fin d'une figure sociale, Op. cit. p.89.
[2]-Laufer(J), «Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps ? », In Revue française des affaires sociales, n°3, 1998, pp. 55-70.
[3]-Livian (Y), et Sokoloff (N), «Le travail des cadres de la «technostructure» Quelques observations sur les contrôleurs de gestion d'unité dans les grands groupes industriels », In Les cahiers du gdr Cadres, n°6, 2004, op. cit. pp. 115-129.

ويبقى الوقت عنصراً أساسياً في التمييز بين الإطارات وغير الإطارات، حيث أنه "تعد مسامية الأوقات وتوسيع مساحات العمل من العلامات القوية للتفريق بين الإطارات وغير الإطارات"[1]. وفي الوقت الذي ارتفعت أصوات تنادي بمنح النشاطات الثقافية والترفيهية أكبر قدر من الوقت "نلاحظ منذ نهاية الثمانينات ليس تمديد بصفة عامة لوقت الراحة، بل تحوّل لعبء وحجم العمل نحو الفئات الأكثر تأهيلاً"[2].

وإن حدثت تغيرات على الوقت المخصص لكل فئة سيوسيومهنية للعمل قصد إعطاء الفسحة والراحة حيزاً يسمح للأفراد بخلق نوع من التوازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة، إلا أن هذه التحولات تبقى ضعيفة مقارنة بطموحات الإطارات بصفة خاصة. يقول دوبار (Dubar) "لا نستطيع أن ننكر أن هناك تغيرات وأكيد أنها محدودة وهشّة، وتتجه في الوقت ذاته نحو تنويع وقتيات العمل وفردانية أنماط تسيير العمل والحياة الشخصية. هذه التطورات أبعدت كتلة الأجراء عن "النموذج النقي" (الذي دون شك لم يكن موجوداً أصلاً) وهو الذي يفرض تحقيق الإنتاجية على مدى الحياة "من المهد إلى اللحد" و "من شروق الشمس إلى غروبها" والذي أثقل كاهل كتلة العمال الصناعيين. بالتأكيد لم تزول ضغوطات الوقت، بل على العكس من ذلك أصبحت بدون شك أكثر تفتتاً وأكثر انضواءً وأكثر تنوعاً من ذي قبل"[3].

لقد أصبحت مواصلة العمل في المنزل ممارسة شائعة عند الإطارات، حيث أنّ المجال المهني غزا بسهولة المجال العائلي، إذ أنه "كثيراً ما يسمح الإطارات والمهندسون لحياتهم المهنية أن تتعدى على وقتهم العائلي والمنزلي من خلال إنجاز بعض المهام في المنزل"[4]. وهذا اختيار يلجأ إليه كثير من الإطارات لتجنب تمديد ساعات العمل في المؤسسة، لأنّ "أمام كثافة حجم وعبء العمل ووتيرته، نجد الإطارات أمام معضلة؛ إما البقاء إلى وقت متأخر في مكان العمل أو إتمام جزء من العمل في المنزل، والاختيار الثاني يمكن أن يكون هو المفضل؛ كتسويته إزاء العائلة (رؤية الأطفال قبل نومهم) وكتعويض من حيث الراحة في العمل"[5]. إنّ الإطارات الذين يختارون إتمام جزء من عملهم في

---

[1]-Karvar (A) et Rouban (L),«Introduction ». In Karvar (A) et Rouban (L), Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu, Op. cit. pp. 15.22.

[2]-Chenu (A) et Herpin (N), «Une pause dans la marche vers la civilisation des loisirs ? », In Revue Économie et statistique, n° 352–353, 2002. pp. 15-37.

[3]-Dubar(C),«Régimes de temporalités et mutation des temps sociaux «, In Temporalités, n°1, 1er semestre 2004, pp.118-129.

[4]-Chenu (A), «Les horaires et l'organisation du temps de travail », In Économie et statistique 352–353, 2002. pp. 151-167.

[5]-Metzger (O.C), « Le télétravail des cadres: entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », In Sociologie du travail, n°46, 2004, pp. 433 - 450.

المنزل هم الذين "يسعون لتحقيق أفضل توازن بين الحياة المهنية والحياة الخاصة دون معاقبة محفزاتهم للعمل"[1].

5. التوفيق بين الحياة المهنية والحياة العائلية

كما يختار الإطارات إتمام عملهم في المنزل من أجل الحصول على أكبر قدر من الراحة، "لا ينجز الإطارات عملهم في المنزل من أجل القيام بالنشاطات التي لا يستطيعون إنجازها في أوقات وأماكن عملهم الرسمية فقط، لكن لتهيئة أحسن الظروف للعمل كذلك. هذه العناصر تسلط الضوء على أنماط تنظيم مجالات حياتهم لتحقيق أقصى قدر ممكن من الراحة"[2].

لقد تكلم ڤولاك (Gollec) عن"الإحباط الذي ينتاب الإطارات على حياتهم خارج العمل بسبب اتهامهم من قِبل عائلاتهم أو محيطهم بكثرة تكريس الذات للنشاط المهني، خاصة هؤلاء الذين يجدون صعوبة في التوفيق بين الحياة المهنية والحياة العائلية"[3]، حيث "يبدو أن رسم حدود العمل أمر بعيد المنال، خاصة بالنسبة للإطارات الذين تتعدى نشاطاتهم الحدود الجغرافية لمكان عملهم، بحكم طبيعتها وخصائصها"[4]. وهذا ما شجع الإطارات على البحث عن السبل التي من خلالها يستطيعون الفصل بين المهني والعائلي، والتمكن من أداء مهامهم على أحسن وجه، لأنّه "ليس لدى الإطارات الإرادة في العمل اقل بالضرورة، رغم أن بعضهم قد يرغب في ذلك، ولكن جميعهم يدعون إلى أحسن فصل بين الحياة العملية والحياة الخاصة"[5].

وبالرغم من صعوبة الفصل بين المجال المهني والعائلي، إلاّ أنّ الإطارات لا يدخرون أي جهد لتحقيق ذلك، رغم أنّ "محو الحدود بين الحياة الخاصة والحياة المهنية يبدو أنه أسطورة أكثر منه حقيقة إلا أن الإطارات يدافعون عن هذا الفصل من خلال سعيهم الدائم إلى الحد من تأثير الحياة المهنية على الحياة الخاصة"[6].

---

[1]-Thévenet (M), « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel », In Revue française de gestion, juin-août, 2001, pp. 106–119.
[2]-Guilbert (L) et Lancry (A), «L'analyse des activités des cadres: l'intérêt de la triangulation des méthodes », In Revue Le travail humain, n°4, Vol. 70, 2007, pp. 313-342.
[3]-Gollac (M), «Le travail pour le meilleur et pour le pire », In Revue Informations sociales n° 114, 2004. pp. 84 -95.
[4]-Guilbert (L) et Lancry (A), Op. cit. pp. 313-342.
[5]-Kofodimos (J. R),"Why executives lose their Balance." In Organizational Dynamics, n°19, 1990.p. 65,In Guilbert (L) et et Lancry (A), Op. cit. pp. 313-342..
[6]-Thommes (J) et Escarboutel(M), Op. cit. pp. 68-74.

وأكثر من هذا، يحاول الإطارات تحقيق بعض الحاجات الشخصية التي كانت مهمشة في الماضي عندما كانوا يبحثون عن تحقيق الأهداف المهنية فقط، أو عندما كانوا يحاولون التوفيق بين المهني والعائلي. ولكنهم لم يهتموا بالجانب الشخصي رغم "ظهور الطموحات الشخصية والاجتماعية كأنها الأكثر أهمية بالنسبة للإطار من بين كل الطموحات التي يبدو أنها تمّت التضحية بها من أجل إعطاء الأولوية للتطلعات المهنية والعائلية، والآن يحاول الإطارات تحقيقها"[1].

ولكن تبقى فئة من الإطارات تبحث عن الولاء للمؤسسة، وتجعل العمل أولى أولوياتها وتركز على متطلبات عملها وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وتسمح للحياة المهنية بالتغلب على الحياة الخاصة، وتتبنى مبدأ "العمل دون احتساب الوقت"[2]. حيث أنّ "التفاني للمؤسسة والمشاركة والتورط في العمل، وإعطاء الأولوية لهذه الأخيرة مقارنة بالحياة الخاصة، لا يزال يميز العديد من الإطارات"[3]، الذين اختاروا الاستثمار في المجال المهني كليا؛ كعدم الارتباط بالعلاقات الزوجية بالنسبة للنساء قصد تجنب عبء الأعمال المنزلية والأسرية، أو التفرغ للعمل المهني بالنسبة للرجال، مع ترك المهام العائلية للمرأة.

6. دور التكنولوجيات الجديدة في تداخل الحياة المهنية مع الحياة الشخصية:

إن تطور وسائل الاتصال الجديدة سمح من جهة، للمجال المهني التعدي على الحياة الخاصة، وسمح للإطارات تسيير وقت خارج العمل من مكان العمل، من جهة أخرى. حيث أصبح الاستعمال المكثف لوسائل الاتصال الحديثة ميزة عمل الإطارات حالياً، ويمثل العمل الجماعي أغلب أوقات عملهم. وهذا العمل الجماعي يتخذ أشكالاً عديدة من الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية. و"يتم الجزء الأكبر منه عبر وسائل الاتصال الحديثة (الهاتف، البريد الإلكتروني)"[4].

و"لكن الاستعمال المكثف للبريد الإلكتروني والهاتف يتعدى بسهولة على الحياة خارج العمل"[5]، لأن البقاء متصلاً من خلال هذه الوسائل الحديثة يجعل الإطار مضطراً إلى تتبع عمله، إذ يتطلب منه الأمر الإجابة عن بعض الأسئلة، أو إعطاء استشارة تخص العمل في الأوقات

---

[1]-Guilbert (L) et Lancry (A),Op. cit. pp. 313-342.
[2]-Bouffartigue (P) et Bocchino (M), «Travailler sans compter son temps ? Les cadres et le temps de travail », In Revue Travail et emploi, n° 74-1, 1998, pp. 37-50.
[3]-Thommes (J) et Escarboutel (M), Op. cit. pp. 68-74.
[4]-Balas (O), et Sarnin (P), Op. cit. pp. 92-102.
[5]-Ibid. pp. 92-102.

والأماكن المخصصة لغير العمل المهني. وبالتالي"غالباً ما يبقى لدى الإطارات المجال الخاص تحت ظل مجال العمل"[1].

بالعكس من ذلك، يقوم بعض الإطارات باستعمال الوسائل التكنولوجية للاتصال بأداء النشاطات المهنية في أوقات وأماكن العمل وخارجها، وبتحقيق مطالب الحياة العائلية والمآرب الشخصية في أوقات وأماكن العمل، إذ "يعير الإطارات اهتماماً بالغاً للنشاطات المهنية عند عودتهم إلى البيت، بالمقابل يهتمون في المكتب بالنشاطات العائلية والممارسات النضالية والهوايات، بتخصيص الوقت الكافي لها"[2]. كون الاستجابة لمطالب المحيط في وقت العمل "يدخل في سياق تمثيلات الإطارات للأبوة والحياة الزوجية واحترام الالتزامات المهنية"[3]. حيث يعتبرون أنفسهم مجبرين على تشريف الالتزامات المهنية في أماكن العمل، وخارجها وأثناء ساعات العمل وبعدها.

ولكن، بحكم أنهم أزواج وآباء، فإنه من واجبهم تلبية حاجيات عائلاتهم في كل الأوقات، وباستعمال كل الوسائل المتاحة كذلك. لهذا "يقوم بعض الإطارات بتحويل الاستعمال المهني للوسائل التكنولوجية للإعلام والاتصال لتسيير وقت "خارج العمل"، ويقوم البعض الآخر بتمديد بصفة متزايدة عملهم إلى المنزل بقدر ما يأخذون أدواتهم الخاصة إلى العمل من خلال تكنولوجيات الإعلام والاتصال. حيث تبقيهم هذه الأخيرة متصلين بالمنزل بنظام المعلومات الخاص بالمؤسسة، وزيادة الاستقلالية والمرونة. ويمكنهم في المنزل إعادة إنتاج مجالهم المعلوماتي الموجود في مكان العمل... ويصبح الفضاء المنزلي ملحقاً بمجال العمل"[4].

المبحث الثالث: العناصر المميزة لفئة الاطارات (الثقة والمسار المهني)

1. الإطارات «كأجراء الثقة»

لقد عاب بوفارتيغ (Bouffartigue) على بولتنسكي (Bostanski) هشاشة بنائه النظري الذي اعتمد على البعد الرمزي دون غيره، وفصله لكل الأبعاد المادية الأخرى في دراسته لنشأة فئة الإطارات، ثم اقترح آفاق نظرية واعدة ترمي إلى ربط الأبعاد المادية والرمزية للظروف الاجتماعية "لأجراء الثقة" وتحوّلاتهم المعاصرة.

---

[1]-Ravelli (Q),«Cadres, techniciens et ouvriers: mobilités professionnelles et privilège spatial », In Revue Espaces et sociétés, n° 135,2008/4, pp. 157-171.
[2]-Le Douarin (L), Op. cit. pp. 75-94.
[3]-Ibid. pp. 75-94.
[4]-Ibid. pp. 75-94.

ومفهوم "أجراء الثقة" في رأي هذا الباحث، "لا يهدف إلى ترتيب الأفراد قصد إحصائهم، ولكن قصد توضيح الديناميكيات الاجتماعية الكلّية لقطاعات واسعة من القوى العاملة، والفئة المعنية هنا هي الإطارات الصناعية"[(1)]. يظهر الإطارات اليوم أكثر اندماجاً في ظروف الأجرية الحديثة وفي علاقة عمل تتميز بالتبعية للمستخدِمين مما كانوا عليه سابقا، ولكنهم يتميزون دائماً عن الأجراء الآخرين بأشكال الاستقلالية والمشاركة المهنية، حيث أنهم مرتبطون بمفهوم الثقة والمشاركة في الحد الأدنى من أهداف المؤسسة، والتي بدونها تصبح التعبئة الذاتية حول العمل غير ممكنة. لهذا تستمر علاقة الثقة في تمييزهم عن مجموعات المعاونين الآخرين.

لقد طوّر بوفارتيغ(Bouffartigue) مفهوم "أجراء الثقة" لدراسة فئة الإطارات، بعدما أبرز نقائص المحاولات السابقة لدراسة هذه الفئة، حيث "أظهر أنّ إسهامات مقاربة علم الاجتماع التي درست الإطارات من ناحية مكانهم في دينامية الطبقات والفئات الاجتماعية، واجهتها صعوبات للإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن التفكير في الوقت ذاته في تنوع ووحدانية هذه الفئة الاجتماعية"[2]. كما أبرز كذلك أن "مقاربة علم اجتماع المجموعات المهنية وجدت صعوبة في أخذ بعين الاعتبار نشاطات العمل ودور الديناميكيات السياسية والإيديولوجية والاجتماعية الكُلّية"[3].

لهذا« اقترح إمكانية التفكير حول الديناميكيات، وحالة عدم استقرار المجموعة الاجتماعية للإطارات، في إطار مفهوم "أجراء الثقة" الذي يمكنه أن يسمح بالاعتماد على المقاربتين السابقتين الذكر، وتخطّي حدودهما"[(4)]. حيث استوقفته في المقاربة السوسيولوجية التي تدرس الإطارات من وجهة نظر مكانتهم في دينامية الطبقات والفئات الاجتماعية ،"أهمية الصراعات السياسية والرمزية، وعدم إمكانية استنتاج الشعور بالانتماء بطريقة بسيطة من الوضعيات الموضوعية المحتلة في التقسيم الاجتماعي وأن الطبقات المسيرة لم تبخل إطلاقاً في الاستغلال والتلاعب الرمزي الذي يغذي التقسيمات داخل فئة الأجراء[5]. استوقفه كذلك وجود خطوط الانشقاق الموضوعية التي تهيكل التأطير خاصة بين قطبها التقني وقطبها الهرمي.

---

[1]-Bouffartigue (P), «Les métamorphoses d'un salariat de confiance: les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », Op. cit. pp107-125
[2]-Ibid. pp107-125
[3]-Ibid. pp107-125
[4]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit.p.36.
[5]-Bouffartigue (P), Les cadres: fin d'une figure sociale, op. cit. p. 48.

وأخذ من سوسيولوجية المجموعات المهنية التي "أثرت معرفة الديناميكيات المتناقضة التي تنشِط عدة أجزاء وسيطة من المجال الاجتماعي ومختلف المقاومات التي تعرقل عملية تعميم منطق السوق. ومن خلال التأكيد على المسارات المهنية الموضوعية والذاتية التي من خلالها يعاد إنتاج وتحوّل المجموعات المهنية، تظهر أن فهم أشكال الهوية الاجتماعية يمكن أن يكون انطلاقاً من آفاق طولية المدى، ويتعدى الوضعية المحتلة في وقت معيّن في تقسيم العمل تستطيع. كما تدعو إلى التمييز بين الطريقتين المستعملتين في إعادة إنتاج المجموعة المهنية؛ الترقية انطلاقاً من وضعيات مهنية أخرى، وعن طريق التكوين الأولي المتوّجً بشهادة، وإلى التمييز بين المسارات المبنية في المؤسسات البيروقراطية الكبيرة عن تلك المبنية من خلال وظيفة معينة أو في السوق المهنية"[1]. فرأى أن التفكير حول ديناميكيات المجموعة الاجتماعية للإطارات وفقدانها التوازن من خلال مفهوم "أجراء الثقة" يسمح بالاعتماد على هاتين المقاربتين السوسيولوجيتين.

ثم حدد هذا المفهوم المركب كما يلي: "الأجرية: تشير إلى الظرف الاجتماعي لأعضاء هذه الفئات الاجتماعية، من زاوية اندماجهم في علاقة أجرية، يعني أنهم موضوعون في علاقة اجتماعية الخضوع والتبعية. والثقة: هي وسيلة التفكير في الظاهرة العالمية وأشكالها الوطنية والتاريخية المتغيرة كثيراً، في الوقت ذاته. ومفهوم الثقة يحدد العلاقة الأجرية من الجهتين، حيث يتعلق الأمر أولاً بالثقة التي يمنحها المستخدِم من خلال التنازل عن جزء من سلطته وتفويضها، ثانياً الثقة التي يستفيد منها المستخدِم من طرف المستخدمين، والتي تترجم بالولاء وأشكال المشاركة والتورط المميزة في العمل"[2].

هذه العلاقة لها أبعاد موضوعية وأبعاد ذاتية، تخص عقد أجري خاص، يفوق فيه التبادل وضع القدرات المهنية تحت تصرف المؤسسة في وقت محدد مقابل الأجر، وتكون فيه الاستفادة من المسار المهني الذي يعتمد على الترقية – أقل ما يقال عنها أنها منظمة – هي الوسيلة المركزية لمثل هذه العلاقة، حيث يقايض "أجير الثقة" تجربته وكفاءاته المتراكمة، مقابل وعد ضمني لتدرج في الأجر والوضعية المهنية. هذا المسار يفرض مستوى عالياً من الثقة وعلاقة ممدودة. ومن خلال مكافأة التكوين والتجربة المتراكمين سيربط المسار الحاضر بالماضي وبالمستقبل"[3].

إن وجود مسار مهني داخل المؤسسة يفترض نوعاً من الضمان للشغل، وهذا "ما يشارك في بناء نوع من الإخلاص والولاء من طرف الأجير... والاستقلالية في تنظيم العمل خاصة الزمني منه،

---

[1]-Ibid. p. 49.
[2]-Ibid. pp. 50-51.
[3]-Ibid. p. 52.

وبالتالي تكون مراقبة مهام "أجراء الثقة" أكثر صعوبة من مراقبة عمل المساعدين. وتكون تعدد النشاطات وأهمية العمل والاستفادة من المعلومات حول المؤسسة، ومختلف المزايا الخاصة هي أساس الهيبة الاجتماعية المرتبطة بالانتماء إلى فئة "أجراء الثقة" [1].

إنّ اعتبار"الإطارات كأجراء يعني أنهم في وضعية الخضوع للرأسمال، ولكن كعمال الثقة يتوفرون على أشكال خاصة من الاستقلالية في أداء مهامهم. هذه الاستقلالية تعتمد على تفويض السلطة في إطار وظيفة هرمية، على أساس التحكم في الخبرة التقنية. إنها تفترض انخراط في الغايات وقيم المؤسسة المستخدمة"[2].

اقترح بوفارتيغ (Bouffartigue) تطوير مفهوم "أجرية الثقة" لدراسة الظرف الاجتماعي لفئة الإطارات والبحث عن تجاوز نقائص سوسيولوجية المهن التي ظلت حبيسة مجالات اجتماعية ضيقة، وكذا تجاوز نقائص سوسيولوجية الطبقات الاجتماعية التي جلبت نظرة قديمة لهذه الفئة. فمفهوم "أجرية الثقة" يتميز عن أجرية المعاونين بالاستقلالية في إنجاز المهام وبالابتعاد عن أشكال التايلورية في تحديد النشاط، من خلال اعتماد أشكال المشاركة الذاتية التي تميزها في المؤسسة أو في المنظمة المستخدِمة. وسواء كان هذا النشاط مرتكزاً على السلطة الهرمية أم على الخبرة، فإنه يتطلب حدّاً أدنى من الانخراط في أهداف وغايات المنظمة، وإلاّ فالمشاركة أو التورط الذاتي في العمل سيكون صعب المنال.

انطلاقاً من مفهوم "أجرية الثقة"، وفي إطار التغيّرات التي حدثت على مورفولوجية والظروف الاجتماعية للمجموعة الإطارات قد حاول بوفارتيغ (Bouffartigue) فهم كيف دخل نموذج الثقة الذي يربط الإطارات بالمؤسسة في أزمة، وكيف تمكّن النموذج الجديد من أخذ مكانة، وكيف برز الوعي الأجري عند الإطارات[3].

2. مرحلة النمو:

"أثناء المرحلة التي ازدهرت فيها الصناعة، كانت العلاقة التي تربط الإطارات بمؤسساتهم يميزها نوع من الثقة المتبادلة، وكان صاحب العمل يفوّضهم جزءاً من سلطته لكي يتمكنوا من

---

[1]-Ibid. p. 53.
[2]-Bouffartigue (P),«Les transformations d'un salariat de confiance », In Bouffartigue (P), Les Cadres: la grande rupture, Op. cit, pp. 35- 49.
[3]-Bouffartigue (P), Les cadres. Fin d'une figure sociale, Op. cit. p. 117.

ممارستها على بعض المساعدين، وفي المقابل يعبّر الإطارات عن ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة ويستفيدون من امتيازات مادية ومعنوية تجعل علاقتهم تتميز عن العلاقة الأجرية الكلاسيكية، مثل الاستفادة من مسار مهني صاعد وتلقي أجراً مرتفعاً، وضمان الشغل والاستقلالية في العمل، والاستفادة من إمكانية التخصص في عدة مجالات، إلى جانب مجموعة من الامتيازات المادية الأخرى»[1].

3. تصدع نموذج الثقة:

يرى بوفارتيغ (Bouffartigue) أن "مجموعات مهنية كبيرة تنتمي إلى الفئة السوسيومهنية للإطارات هي بصدد فقدان التوازن، والانفجار تحت وطأة الأزمة والسياسات العمومية الجديدة المتبناة في الثمانينات، حيث أصبح النشاط المهني للإطارات موضوع تحديد وأكثر فأكثر كثافة، وأصبح تقسيم العمل أكثر عمقاً، وأصبح مفهوم الاستقلالية موضوع انتقاد"[2]. وتبقى التعابير المشككة في نموذج الثقة كثيرة؛ ومن بينها ما يلي:

- "تلاشي مبدأ الضمان النسبي للشغل مقابل الولاء الذي كان ركيزة العلاقة التقليدية للإطار، وأصبح يطلب من الإطارات أكثر فأكثر تحقيق جهد الإنتاجية"[3].

- "مبدأ وجود مخططات المسار المهني التي تحدد مسبقاً مسارات صاعدة داخل المنظمة، حيث تلتزم المؤسسة بترقية الإطار مقابل ولائه لها، أصبحت مخصصة لفئة قليلة من الإطارات ذوي الإمكانات العالية. أما بالنسبة للبقية، فإنّ هذا المبدأ لم يعُد صريحاً ولا دائماً، بل أصبح وعداً ضمنياً بسيطاً"[4].

- "منذ التسعينات أصبح الإطارات يتقاسمون مع العمال مجموعة من الصفات... وهذا ما أدى إلى نمو وعي أجري عندهم؛ أي الشعور بالتقارب والتضامن مع الأجراء الآخرين"[5].

بعدما لاحظ بوفارتيغ (Bouffartigue) أن مسألة محو الركائز الأساسية للبنية الاجتماعية للإطارات كمجموعة، أصبحت مطروحة في كل الخطابات الاجتماعية الموجّهة إليهم منذ سنوات التسعينات، تسأل عن« ماهية التعابير المشككة في نموذج الثقة الذي يربط الإطارات بالمستخدمين،

---

[1]-Flocco (G), Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude, Op. cit. p. 17.
[2]-Bouffartigue (P), Les cadres. Fin d'une figure sociale, Op. cit. p. 45.
[3]-Livian (Y), «La redéfinition de la relation d'emploi du cadre : une analyse à partir du contentieux prud'homal », In Bouffartigue (P), Les Cadres: la grande rupture, Op. cit, pp.51- 62.
[4]-Bouffartigue (P), Les cadres. Fin d'une figure sociale, Op. cit. p.61.
[5]-Ibid. p.65.

وعن ماهية أشكال الوعي الاجتماعي التي تميزهم، وعن الطريقة التي أسهمت بها التغيّرات الموضوعية لفئة الإطارات في تغيّر علاقة الثقة، وعن ماهية الطريقة التي يتمثل بها الإطارات وضعيتهم الاجتماعية"[1].

4. نقد مفهوم "أجرية الثقة"

طوّر غاديا(Gadea) نقداً انعكاسياً على استعمال مفهوم "أجراء الثقة"، لتحليل ودراسة ظاهرة فقدان التوازن لعلاقات العمل الخاصة بالإطارات. وهذا "لكون فئة الإطارات لا تشكل إلا جزءاً من المجموعة الاجتماعية الممثلة "لأجراء الثقة [2]، وأنّ "تعميم التعليم العالي أسهم في رفع محسوس لمستوى التكوين عند الأجيال الجديدة العاملين في الوظائف الوسيطة، التي يستعان بها في نشاطات التصوّر "[3].

إلى جانب ذلك، فإنّ "مفهوم أجراء الثقة محكوم عليه بالزوال السريع، لأنّ البحث عن المشاركة والتورط في العمل يدخل في إستراتيجية تنمية الأرباح الإنتاجية وتخص كل الأجراء. كما يمكن للإطارات أن يجدوا أنفسهم في علاقة عمل خاضعة للضغوطات، مثلها مثل باقي الأجراء الآخرين. إذن استعمال مفهوم "أجراء الثقة" يطرح إشكالاً، لأنه يعود بنا إلى مجالات نظرية مختلفة، التي ترجع بدورها إلى طرق مختلفة لتحديد الثقة"[4]. فبالنسبة لغاديا(Gadea) "يبقى مفهوم "أجراء الثقة" خاضعاً إلى نموذج الطبقات الاجتماعية؛ إذن هو خاضع لأنماط تحليلية ثنائية"[5].

5. المسار المهني:

كانت علاقة عمل الإطارات إلى غاية منتصف الثمانينات "مرتكزة على الضمان الذي تقدمه المؤسسة، فيما يتعلق بالشغل وبتطور المسار المهني داخل المؤسسة، من خلال مخططات المسار المهني"[6] التي تسهر على تتبع الإطار منذ التوظيف إلى المغادرة، حيث أنها تعمل على انتقاء أحسن أحسن المترشحين وتعمل على تسهيل اندماجهم، من خلال البرامج التكوينية، وتحسين تأهيلهم بالتكوين المتواصل، وتمنحهم فرص الارتقاء إلى المناصب العليا كلما توفرت المناصب واستجابوا إلى المعايير

---

[1]-Ibid. p.58.
[2]-Gadea (C), Les cadres en France. Une énigme sociologique, Op. cit. p. 145.
[3]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p. 103.
[4]-Gadea (C), Les cadres en France. Une énigme sociologique, Op. cit. p. 145.
[5]-Ibid. p. 145.
[6]-Tessier (N), Op. cit. pp. 143-158.

الموضوعية والذاتية المحددة لذلك. وكان تسيير المسار المهني يهدف إلى تحقيق التوافق بين الأهداف التنظيمية للمؤسسة والتطلعات الشخصية للإطارات.

قدّم فالكوز (Falcoz) بعض المميزات الرئيسية التي تشير إلى الطابع التنظيمي الداخلي للمسارات المهنية للإطارات كما يلي:[1]

- يضع المسار الكلاسيكي الفرد في علاقة طويلة المدى مع المؤسسة التي ترغب في أغلب الأحيان في ضمان وفاء إطاراتها والاحتفاظ بأفضلهم.

- لا يمكن تصور المسار المهني إلا في مجال واسع ومنظم من الترقية الذي يشكل في الغالب السوق الداخلية والحقيقية للعمل.

- يفترض المسار تدخل الفاعلين، بما فيهم العاملين في وظيفة الموارد البشرية، الذين يقودون عملية التنمية المهنية ويحددون القواعد الخاصة بالترقية ويضعون إجراءات التسيير التي تسهل وتشرف على تقدم الأفراد.

- يتشكل المسار المهني من مراحل مفتاحية تمثل العديد من العتبات عند الصعود الهرمي والأجري.

- يصطحب المسار مجموعة من المتطلبات المتعلقة بالسلوكات، لأن المسار المهني يعتبر أيضاً وسيلة لانتقاء الأفراد الأكثر ملاءمة للقيم الثقافية، ولمعايير ولأسلوب التسيير السائد في منظمة معينة.

ولكن،« منذ بداية التسعينات تساءل بعض علماء الاجتماع عن جدية النموذج الكلاسيكي للمسار المهني حيث أصبح الإطار لا يستطيع انتظار شيء كثير من مؤسسته، بل يجب عليه أخذ زمام المبادرة بنفسه وابتكار مستقبله المهني من جهة، وأصبحت دعائم الترقية المنظمة غير كافية، وتوسع مجال عدم اليقين بشأن استمرارية الوظائف، وضرورة فردنة المسارات المهنية من أجل ترشيد الموارد البشرية من جهة أخرى. كل هذه الأسباب تستعمل لشرح نهاية مخططات المسار وظهور مفهوم "قابلية التوظيف". كما تضاف إلى هذه العوامل حسب البعض ظهور هيكلة المؤسسات بشكل أكثر مرونة وأكثر تسطح "شبكية أو خلوية" [2].

---

[1]-Falcoz (C), « La Carrière «Classique » existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel », In Annales des mines- Juin, 2001. pp. 4-14.
[2]-Ibid. pp. 4-14.

من هنا، أصبحت المؤسسات تروّج لنموذج جديد يعفيها من التخطيط وتسيير مسار الإطارات، وأوكلت هذه المهمة إلى كل واحد أراد أن يتطور مهنياً وشخصياً، بحيث " أن يكون الفرد إطاراً يعني تحقيق مشروع شخصي، وهذا المشروع يعتمد على الالتزام، والمؤسسة لم تعد هي التي تنسق هذا الالتزام وتسيير المسارات، بل الإطارات هم الذين يجب عليهم تحمّل هذا العبء بشكل عفوي، ومن خلال الكيفية التي يتمثل الفرد نفسه يصبح سيد مصيره، حيث يجب عليه أن يكون منافساً ويستغل كل الفرص السانحة له"[1].

1.5 النموذج الفردي للمسار:

إن تخلّي المؤسسة تدريجياً عن تسيير المسار المهني للإطارات، وتحميل عبء هذه المهمة للإطارات أنفسهم من خلال تحفيزهم على البحث عن فرص التطور المهني داخل أو خارج المؤسسة، من خلال تبني النموذج الجديد للحركية الذي روّج لمفهوم ""مسار الرحل" الذي يعتبر شكلاً جديداً للحركية الملائمة للأشكال الجديدة لهيئة المؤسسات، ولعدم اليقين الذي يميز الأسواق، هذا النموذج يفرض على الفرد التكفل بالحركية والتعلم عوضاً عن المنظمة"[2].

إن هذا الخطاب حول تطور المسارات الذي لا مفر منه، قد استعمله المختصون في الموارد البشرية من أجل تهوين الإجراءات التسييرية الصعبة؛ كإعادة الهيكلة وتقليص التعداد من خلال التسريح الجماعي أو الفردي، ومن أجل تسهيل التحولات المهنية من خلال تقديمها على أنها تكيف أو تحوّل إلى النموذج الجديد، حيث إن "فكرة "مسار الرحل" تسير جنباً إلى جنب مع صعود شكل "الإطار الدولي" مدفوعاً خاصة من مدارس التجارة الصغيرة للاستجابة جزئياً لتشبع سوق العمل في بداية التسعينات، والتميز عن مجال المدارس الكبيرة من خلال التدويل، حيث تقوم بتشجيع الطلاب على الذهاب إلى الخارج خلال التكوين، أو عن طريق التربصات لاكتساب الرأسمال الدولي الذي تبحث عنه الشركات المتعددة الجنسيات"[3].

ولكن، إدخال مفهوم المسار الذاتي وضع حدّاً للتفاؤل الذي كان يرافق مظاهر الوعود الموضوعية بالمسار وبالتوظيف، وهذا يعني في الحقيقة أن عند مواجهة آفاق التطور المهني المحدد بوجود مجالات غير رسمية للحركية المفروضة عليهم، يسعى العديد من الإطارات قبل كل شيء إلى

---

[1]-Cousin (O),«Le sens du travail dans un contexte de dérégulation: le cas des cadres d'entreprise » .Op. cit. pp. 141-163.
[2]-Falcoz (C), Op cit. pp. 4-14.
[3]-Dany (F) et al., «La fin des carrières ? Loyauté, mobilité et nomadisme », In Bouffartigue (P) et al. Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement, Op cit. pp. 87-92.

تعلم كيف يرضون بالمناصب التي يستطيعون الوصول إليها من خلال إيجاد مصادر الرضا الذاتية بالمسارات المهنية التي لا تتوافق مع المفهوم التقليدي للنجاح"[1].

وأصبح العمل الذي هو في الأصل مصدر الرضا والمتعة، "يتطلب من الفرد الدخول في سباق غير متحكم فيه، وأصبح تسيير المسار يتم أساساً من خلال بناء وصيانة الشبكات التي تسمح بتمديد الاتصالات والمعلومات الضرورية إلى ما هو أبعد من المصلحة أو المؤسسة، من أجل الاستغلال الأمثل لكل الفرص"[2]. فدخل الإطار في منطق حيث لا يكمن البديل في الاختيار بين الترقية والركود، ولكنه يكمن الاختيار فيه بين الحركية أو التقهقر الذي بيّنه سينات (Sennett) كما يلي:"إن عدم التغير يعتبر علامة الفشل ويعتبر الاستقرار حالة الميت الحي"[3].

ولكن هذا التدفق المستمر للحركية الترقوية خلال الحياة العملية نحو المناصب العليا جعل وزن الشهادة الأولية نسبي "لأن النموذج السائد للمسار جعل من الوصول السريع إلى المسؤوليات الهرمية معياراً حاسماً للنجاح على حساب تعميق الكفاءة التقنية فيما يخص البحث والدراسات أو التصنيع"[4].

إنّ "صعود أعداد كبيرة من ذوي الشهادات العليا داخل مجموعة الإطارات أدى إلى انخفاض عدد الأجراء من ذوي التأهيل الضعيف الذين ترقوا إلى مناصب الإطارات"[5]، حيث "اندمج مباشرة في مكانة الإطار الشباب الموظفون على أساس الشهادات العليا، وأصبحوا الآن يبحثون على أن يتم وصفهم بذوي الاستعدادات العليا قصد التطور نحو وظيفة الإطار المسيّر، في حين يجد الإطارات العصاميون صعوبات في التطور نحو مناصب القيادة"[6]. لأنّ النموذج الجديد الذي يفضل الكفاءة على الولاء أصبح يعتمد أكثر على الشهادة والنتائج المحققة في منح فرص الترقية، وأصبح مسار العصاميين يتطور ببطء وبصعوبة حيث أن« إدخال النسق الفردي الذي يرتكز على تقويم النتائج وتطوير منطق الكفاءات أخذ مكان منطق المسار القائم على التقدم والأقدمية والجدارة والاستحقاق"[7] وهذا بالرغم من صعود العديد من الخطابات المؤسساتية المطالبة بضرورة إعادة الاعتبار للمسارات

---

[1]-Dany (F), «La carrière des cadres à l'épreuve des dispositifs de gestion », In Bouffartigue (P),Les Cadres: la grande rupture, Op. cit. pp.207-219.
[2]-Cousin (O), «Le sens du travail dans un contexte de dérégulation: le cas des cadres d'entreprise » .Op. cit. pp. 141-163.
[3]-Sennett (R), Le travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité, Albin Miche, Paris, 2000. p. 121.
[4]-Bouffartigue (P), et Gadea (C), « Les ingénieurs français: Spécificités nationales et dynamiques récentes d'un groupe professionnel », In Revue Française de Sociologie, Vol. 38, n° 2, Apr. - Jun., 1997, pp. 301-326.
[5]-Bouffartigue (P), Les cadres: fin d'une figure sociale, op.cit. p. 73.
[6]-Cristol (D), Op. cit.
[7]-Guillaume (C), «La face cachée du management à France Télécom. Les enjeux de carrière dans une entreprise en restructurations », In Bouffartigue (P) et al. Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement, Op. cit. pp.116-126.

التقنية والخبرة، التي تعتبر أن نمط المسار المبني على البحث عن المناصب التسييرية غير مُجدٍ، لأنه أصبح غير موثوق فيه، وغير كاف للحفاظ على التحفيز في العمل خاصة عندما يتعلق الأمر بالإطارات الشباب حيث أنه "يبدأ المهندسون الشباب مسارهم وصورة المسار المثالي المستوحاة من مسار الإطارات المسيرة مرسخة في أذهانهم، وتتمثل في حركية مزدوجة: وظيفية وتسلسلية والتي تتجسد في الصعود اللولبي، تفترض هذه الصورة التخلي المبكر عن الوظائف التقنية لصالح الوظائف التجارية والتسييرية المفضلة بالمؤسسة وللمعنيين"[1].

حدد بوفارتيغ (Bouffartigue) الملامح الأساسية لهذا النموذج الجديد للمسار فيما يلي: « ينبغي البدء خلال السنوات الخمس الأولى في وظائف الدراسات والبحث دون تحمل مسؤولية هرمية في مؤسسة كبيرة تتمتع بصورة جيدة، وتنتمي إلى قطاع النشاط العالي التقنية. بعدها يجب الحصول على المسؤوليات الهرمية إذا كان ممكناً في الوظائف الأخرى (التقنية، التجارية أو الإنتاج أو التسيير الإداري)، بهدف الوصول في الأخير إلى شغل منصب إطار مسيّر أو رئيس مؤسسة. يعكس هذا النموذج للمسار حراكاً مزدوجاً للحركية المهنية: وظيفة وهرمية، وهو ما يعطيه المظهر الدولبي للمسارات المهنية المخصصة للإطارات المسيرة للمؤسسة"[2].

2.5. آثار الأنماط الجديدة للمسار المهني:

ترى داني (Dany) التي قدمت أربعة أنواع من النماذج الخاصة بوعود المسار:"وعد المسار الموضوعي الذي يدعم التوجه التقليدي للمسار كالصعود العمودي وهو النموذج الذي يهتم بالإطارات المسيّرين مستقبلاً؛ ووعد بالتشغيل الذي ينظم التوجه إلى السوق الخارجية للشغل لبعض الخبراء، وبعض الإطارات المسيّرين؛ ووعد المسار الذاتي الذي يخص مسار الحركية الداخلية الأفقية التي من خلالها يتعلم بعض الإطارات الوسيطة، وبعض المهندسين منابع الرضا في المناصب التي لا تتلاءم مع التصور التقليدي للنجاح؛ ووعد بالتشغيل الذي يتوجه إلى الإطارات الأقل اعتباراً والذين يبحثون عن كيفية تجنب عدم الاستقرار. أن الآثار الرئيسية للأنماط الجديدة لضبط المسار تظهر كأنها تقسيم تسييري متزايد لمجموعة الإطارات ذات آفاق التطور المختلفة، علماً بأنه ليس الكل من يستفيد من نفس الاهتمام، ولا من نفس المساعدة من طرف المؤسسات"[3].

---

[1]-Bouffartigue (P) et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p.92.
[2]-Bouffartigue (P), «Ingénieurs débutants à L'épreuve du modèle de carrière. Trajectoires de socialisation et entrée dans la vie professionnelle » In Revue Française de Sociologie, Vol. 35, n°1, Jan. - Mar., 1994, p. 69-100.
[3]-Dany (F), Op. cit. pp.207-219.

وقد« تأثر عدد كبير من الإطارات باتساع الفجوة بين مستوى الإطار المسيّر والإطار العالي، بسبب الإصلاحات الهيكلية التي أدت إلى إنشاء كيانات كبيرة الحجم، وتنفيذ عملية تصنيف الفئات الوظيفية الكبيرة"[1]. فأدى هذا التقييد لمجال الفرص وتقارب معدل السن إلى خلق طوابير من الإطارات تنتظر دورها في اعتلاء مناصب التسيير عند ذهاب القدماء.

إذا كان النموذج الجديد قد أثر في تطور المسار المهني للإطارات بصفة عامة، فإنّ تأثيره لم يكن له نفس الصدى على فئة الإطارات المسيّرة حيث أنّ "الإطارات المسيّرين هم الوحيدون الذين يستفيدون من متابعة وبرمجة لمسارهم المهني، ويشتركون في نتائج المؤسسة"[2].

وأكثر من هذا،« إنه حقيقة يوجد جزء من الإطارات المسيّرين والخبراء ذوي الكفاءات الثمينة نجحوا في الابتعاد عن النموذج القديم وأعادوا تكوينه تحت أشكال جديدة من التعاملات مع المستخدمين"[3]، لأنّ استعمال المؤسسات لمبادئ العقلانية وتقسيم العمل لم يستثْنِ وظيفة التأطير، حيث أدى إلى ظهور انشقاقات متعددة في مجموعة الإطارات على مستوى المسار "فازداد الشرخ بين نخبة من الإطارات المسيرة المنتقاة بعناية وجمهور الإطارات الآخرين"[4].

لقد أصبح النموذج القديم الذي يعتمد على الولاء مقابل وعود المسار صالح لثلة من الإطارات المسيّرة دون سواها، حيث أنّ "وحدها أقلية من الإطارات الهرمية تظهر بإمكانها الاستفادة أيضاً من بعض الأشكال التقليدية لعقد الثقة الذي من خلاله يتبادل الولاء مع المنظمة مقابل وعد بالمسار وضمانه"[5].

إذن، يبقى المسار المهني التنظيمي في حالة تسيير الإطارات ذوي الإمكانيات العالية وسيلة رئيسية لعلاقة العمل على المدى الطويل، و"بالنسبة للمسيرين يعتبر مفهوم الثقة أمراً ضرورياً في علاقاتهم مع المؤسسة، ويظل هذا المفهوم مركزياً في التسيير الجديد للمسارات المهنية"[6].

---

[1]-Guillaume (C), Op. cit. pp.116-126.
[2]-Bouffartigue (P) et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p 97.
[3]-Ibid. p. 106.
[4]-Bouffartigue (P) et Gadea (C), Sociologie des cadres, Op. cit. p. 09.
[5]-Ibid. p.82.
[6]-Falcoz (C), Op cit. pp. 4-14.

إن الخطاب الجديد الذي يدعو إلى التخلي عن المبادئ التقليدية للمسار التي ترتكز على وعد المسار وضمان الشغل والترقية بالأقدمية، لكي يحل محله النموذج الجديد الذي يرتكز على الحركية المهنية، والتسيير الفردي للمسار المهني يختفي في بعض التوجهات المنادية إلى التمييز بين الإطارات النادرة والإطارات الأخرى فيما يخص الأجر والمسار، حيث أنّ "تعميم الخطاب حول نهاية وعد المسار سمح في المقابل على إخفاء ظاهرة اللامساواة المتنامية داخل مجموعة الإطارات، فواصلت المؤسسات الكبرى منح مسارات ترقوية منظمة لأقلية الإطارات ذوي الإمكانيات والمسيرين الذين تريد ربح وفائهم في السوق الداخلية"[1].

هذا التحول من النموذج التقليدي إلى النموذج الفردي للمسار المهني سمح بنمو نوعين من الإطارات، فهناك "العديد من الإطارات مستعدون للاكتفاء بالمسارات المخصصة لهم في المؤسسات التي ينتمون إليها، رغم أنهم يعتقدون أن بإمكانهم أن يعيشوا وضعيات مختلفة في مكان آخر إلاّ أنهم يشكون في العديد من الحالات أن تكون هذه الوضعيات أكثر ملائمة لهم"[2].

وهناك أيضاً من الإطارات الذين يرون أنه "بدلاً من الاكتفاء بالتطور الذي يعتقدون أنه ذو مصداقية بالنسبة لهم في المؤسسة التي يشتغلون فيها (الذي يعتمد على وعد بالمسار الموضوعي)، فإنهم يعززون ويطورون إمكانية إعادة توجيه مسارهم حسب هواهم مع مرور الوقت"[3].

إلى جانب هذا، ظهر نوع آخر من الإطارات الذين يسعون إلى التطور المهني والوصول إلى مناصب التسييرية عن طريق النقابة، حيث أنه "عندما يصبح الإطار نقابياً يستطيع أن يفهم أفضل سير قطاعه، أو وظيفته والوصول إلى أعلى مستويات الإدارة بطريقة ملتوية عن طريق النقابة وليس عن طريق الترقية في إدارتها"[4].

والشيء الملاحظ في السنوات الأخيرة هو عدم رضا الإطارات بمسارهم المهني، ولا بظروف عملهم على نطاق واسع، و"بصفة عامة، يبدو أن تسيير الإطارات أُهمِل إلى حد ما في القطاعين العمومي والخاص، والنتائج الكارثية توجد في القطاع الإداري"[5].

---

[1]-Dany (F) et Laufer (J) et Pochic (S), Op. cit. pp. 87-92.
[2]-Dany (F), Op. cit. pp.207-219.
[3]-Ibid. pp. 207-219.
[4]-Guillaume (C) et Pochic (S), Op. cit. pp.17- 38.
[5]-Karvar (A) et Rouban (L), p. 233.

يرى بوفارتيغ (Bouffartigue) أنه "بإمكاننا تلخيص التطورات السوسيو- ديمغرافية في التركيبة بين التضخم والتخفيض النسبي لقيمة مفهوم الإطار من خلال تكاثر مناصب الخبراء التقنيين على حساب وظائف التأطير التسلسلي، ومن اللجوء المفرط إلى الشهادات العليا، ومن اندثار طرق التحوّل إلى مكانة الإطار عبر الترقية المهنية. وأصبح الاندماج في الثقافة التنظيمية والولاء للمؤسسة أكثر تعقيداً، واقل ضرورة بالنسبة للخبراء والإطارات الهرمية على حد سواء، فيجد الإطار نفسه مجبراً على الاندماج التدريجي في ظروف أجرية معممة وهشة، وهذا الاندماج يترجم من خلال تدهور العلاقة بين المساهمة والمكافأة، حيث ازدادت التعبئة للإنتاج ولكن المكافأة المادية والرمزية قد تدهورت"[1].

الخلاصة

نستنتج من هنا أن فئة الإطارات التي كانت تميزها الذكورية والعمل دون احتساب الوقت والولاء للمؤسسة والمسار المهني المضمون، أصبحت عرضة لعدة تحولات عميقة أثرت عليها في الصميم، فتأنيث هذه الفئة الذي كسر أحذ مبادئها الرمزية صاحبته صعوبات وعقبات عديدة فيما يخص تكييف النساء الإطارات مع متطلبات العمل التي تشترط الحضور والوفرة. كما نجد تسيير المسار المهني الذي كان من مميزات هذه الفئة، قد أصبح فرديا ولا تعطيه المؤسسة الاهتمام الذي يجعل الإطار وفيا ولا محفزا. وهذا ما يبين فقدان المجموعة الاجتماعية للإطارات لاستقرارها وتوازنها.

[1]-Bouffartigue (P), Les cadres: fin d'une figure sociale, Op.cit. p. 81.

الفصل الخامس: بناء الهوية

تمهيد

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تحديد المسار الذي يسلكه الفرد في عملية بناء هويته المهنية، وبغرض تحقيق ذلك علينا التعريف ببعض العمليات الاجتماعية التي تلعب دورا أساسيا في بناء هذه الهوية، وعليه سوف نتعرض أولا لمفهوم التنشئة ومسارها، ثم نستعرض عملية البناء الاجتماعي للهوية المهنية.

المبحث الأول: التنشئة الاجتماعية

بما أن "هوية الفرد ليست مبنية بصفة نهائية، وإنما هي في بناء مستمر من خلال مختلف مراحل تنشئة الفرد. أي أنها محصلة التنشئات المتتالية التي يمر بها الفرد خلال مراحل حياته المختلفة".[1] فإنه من الأجدر بنا تقديم لمحة عن الدراسات السوسيولجة التي اهتمت بمفهوم التنشئة الاجتماعية.

1. المفهوم :

يرى دوبار (Dubar) أن "مفهوم التنشئة يعتبر من المصطلحات الأساسية في علم الاجتماع، وأنه يحمل من الدلالات ما يساوي عدد الآراء الموجودة حول الاجتماعي، لهذا أصبح من غير الممكن تمييز نظريات التنشئة عن النظريات الكبرى في العلوم الاجتماعية. وظل مفهوم التنشئة لمدة طويلة راسخ في مسألة المسارات والميكانيزمات الخاصة بتنشئة الطفل (المسماة التنشئة الابتدائية) أي طريقة تحويل الأطفال من كائنات بيولوجية وأنانية إلى كائنات اجتماعية بمعنى "مندمجون اجتماعيا من الولادة إلى سن الرشد"[2]. هذه القولبة للطفل من خلال العلاقات الاجتماعية على المستوى المحلي والكلي الذي يعيش فيه عبر عنها دارمون (Darmon) ب"فعل المجتمع على الفرد"[3].إذن التنشئة هي عملية اجتماعية تسعى إلى تغير النظام الاجتماعي ولا تعمل على إعادة إنتاجه فحسب.

---

[1]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.7
[2]-Ibid. p. 8.
[3]-Darmon (M), La Socialisation, Armand Colin, 3ed., Paris, 2016, p.7.

إن الهوية تتحدد حسب العلاقة بين التنشئة الابتدائية والتنشئة الثانوية، وبين المعارف القاعدية والمعارف المتخصصة. وهذا لا يمنع وجود خطر التصادم بين المعارف المكتسبة ولا يضمن وجود ترتيب وتنظيم المعارف المكتسبة من طرف مؤسسات التنشئة (العائلة والمدرسة والمؤسسة)، حيث أن هذه الأخيرة قد تتعاون وقد تدخل في صراع.

يرى دوبار (Dubar) الذي قدم مقاربة نظرية لبناء الهويات الاجتماعية والمهنية، أن« الهوية هي البناء الذي يستبق به الأفراد مستقبلهم من خلال ماضيهم، والذي يدخلون به في تفاعل معبر مع الفاعلين في مجال معين، والذي يؤول إلى أفعال الفاعلين الناشطين والقادرين على تبرير أعمالهم وإضفاء انسجام لاختيارهم. وأن نظرية التنشئة تستطيع التقريب بين مسارين مختلفين وغير منسجمين لبناء الهوية »[1]. كما يمكننا إضافة شيء مهم هو أن تقاطع هذين المسارين في الإطار المؤسساتي، أين يتم استيعاب البرامج المحددة (تكييف المتطلبات مع الإمكانيات الوضعية والذاتية) يساهم في بناء الهوية المهنية.

يعتبر أيضا أن نظرية التنشئة يمكن لها التقريب بين مسارين مختلفين لبناء الهوية:

المسار الأول:(إسناد الهوية)

ينتمي هذا المسار إلى التقليد السوسيولوجي الوظيفي الذي يعتبر أن الدخول في ثقافة معينة واستيعابها يمثل المسارات الأساسية للتنشئة. هذه المقاربة الوظيفية للتنشئة تعتبر الفعل الإنساني كالتّفاعل الذي يحتاج إلى وجود رمز موحّد وثقافة مشتركة، والفعل الإنساني "يفترض[وجود] فاعل، ووضعية مراقبة جزئيّا من طرف الفاعل، وتركيبة من الغايات والوسائل الخاضعة لاختيارات الفاعل حسب مقاييس معيارية"[2]. هذه المقاربة تعتبر التّنشئة كإنتاج لإدماج الثّقافة داخل الشّخصيّة الفرديّة لكلّ واحد.

يعتبر هذا المسار أن بناء الهوية هي مسألة المؤسسات والقائمين عليها، حيث أن الهوية تمنح أو تسند للأفراد عندما تتدخل المؤسسات وعملاؤها في عملية التفاعل الخاضعة لعلاقة القوة. حيث أن التّنشئة التي تتمّ بواسطة الإدماج للقيم الثّقافية، تعطي سلطة قويّة للمؤسّسات الّتي تحمل على عاتقها مهمّة نقل هذه القيم.

---

[1]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p. 113
[2]-Bourricaud (F), L'Individualisme institutionnel. Essai sur la sociologie de Talcott Parsons, PUF, Paris, 1977, p. 86

في إطار هذا المسار نظرّ دوركايم (Durkheim) عملية تنشئة الأطفال "على أنها الضّغط الفوقي الذي تقوم به المؤسّسات والعاملين بها على الأفراد الذين تعتبرهم كأوراق بيضاء، وكائنات هامدة و قابلة أن يقترح عليها أشياء معينة"[1]. وانتقد بياجي (Piaget) هذه النظرية وأعاب عليها منح قيمة زائدة للضّغوط الاجتماعية في تحّديد دور وقيمة التّعاون في عملية التنشئة، واعتبر أن دوركايم هو حبيس التصوّر والتّفكير الاجتماعي الشّمولي. حيث أن حسبه لا يمكن دراسة وتحليل التنشئة كعملية ترسيخ لتفكير والشعور والفعل على كائنات سلبية وأنانية من طرف المؤسسات، ولكنه يعتبر "التنشئة على أنها بناء تفاعل للسلوك المعرفي والعلائقي. وأنها تخص بصفة أساسية الأطفال والمراهقين فقط، ولا تعني تنظيم النشاطات الاجتماعية للعمل »[2]، ومحتوى المؤسسات الاجتماعية أو ما يسميه الأنثروبولوجيون الثقافة، وظلّ مركزا على تنشئة الأفراد بعيدا عن ربطهم بتنشئة النشاطات.

إن "أول من رفض الطرح الذي يعتبر التنشئة كمسار التطور الفردي الذي تسييره الميكانيزمات العامة والكونية هم الأنثروبولوجيون، خاصة الثقافيون الإنجليز مثل مالينوفسكي (Malinovski) والأمريكيون روث بنيديت (Ruth Benidict) ورالف لينتون (Ralph Linton) ومرغريت ميد (Margret Mead) منذ ثلاثينيات القرن الماضي، حيث وصلت أعمالهم إلى نتيجة مفادها أن لا يوجد أي قانون عام يسير تربية الأطفال في المجتمعات التقليدية وأن التنشئة كتعلم ثقافة المجموعة هي مختلفة باختلاف الثقافات ذاتها".[3]

فحاول تلكوت برسونس (ParsonsTalcot) وفريقه سنة 1955 في إطار النظرية الوظيفية بناء نموذج نسقي يعتمد على مسلمة بسيطة تقول:"يجب على كل مجتمع يريد البقاء أن يعيد إنتاج ثقافته وهياكله الاجتماعية من خلال ضمان استيعاب الوظائف الاجتماعية الحيوية من طرف الأطفال طول مدة تنشئتهم في العائلة أوّلا، ثمّ في المدرسة وفي سوق العمل أخيرا"[4].

ولكن "عجز المؤسسات المعنية بالتنشئة على التّحكّم في الحركات الاجتماعية والثّقافية والسّياسيّة التي برزت في سنوات الستينات والسّبعينات والتي رفضت كل أشكال القهر واللامساواة،

---

[1]-Durkheim (E), Education et sociologie, PUF, Paris, 1993, p. 64.
[2]-Piaget (J), Le jugement moral chez l'enfant, PUF, 1932 In Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.8
[3]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.9
[4]-Talcott (P), Family, Socialization and interaction. Process, 1955. In Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.9

ساهم في نموّ النظريات النّقدية للتّنشئة، خاصّة الماركسيّة والبنيويّة. حيث أن هذه الأخيرة طوّرت تصوّرات جديدة للتّنشئة وخلقت مصطلحات جديدة »[1].

في سنوات الثّمانينات ظهرت تصوّرات جديدة للتّنشئة موروثة عن علم الاجتماع الفهم لفيبر (Weber) والتّفاعلية لميد(Mead)، فميّزت بين التّنشئة الابتدائية والتّنشئة الثّانوية. حيث أنها ترى أن التّنشئة لا تنتمي فقط للطّفولة والحقل المدرسي بل تتعداه إلى حقول أخرى مثل الحقل المهني. فقام من خلالها لوكمان وبيرجي (Luckmann et Berger) بتعريف هذين المسارين بـ "التركيب الثابت والممتد للفرد داخل العالم الموضوعي للمجتمع أو أحد قطاعاته، وأن التنشئة الابتدائية هي التنشئة الأولى وهي التي يتحمّلها الفرد في طفولته، وبفضلها يصبح عضوا في المجتمع، أما التنشئة الثانوية فهي تخصّ كل المسار الذي يليه، وهو الذي يسمح باندماج الفرد الذي تمت تنشئته سابقا داخل القطاعات الجديدة للعالم الموضوعي للمجتمع ".[2] وهذا ما سمح لمصطلح التّنشئة من التحرر من الحقل المدرسي والطفولة، وتطبيقه بنجاح متصاعد بالحقل المهني، وخاصّة ربطه بإشكالية التغيّر الاجتماعي. من هنا أصبح مصطلح التّنشئة يعرف ب "بناء عالم معاش"، بمعنى أنّه يمكن هدمه وإعادة بناءه مدى الحياة.

إذن أصبحت التّنشئة "مسار بناء وهدم وإعادة بناء الهويّات المرتبطة بعدّة مجالات النّشاط (المهنيّة والعائليّة والدّينية والسّياسيّة) الذي يمارسه كلّ واحد منّا في مسار حياته، والّذي يجب عليه أن يتعلّم من خلاله كيف يصبح فاعلا"[3]، وأن« التمييز بين مرحلة التنشئة "الابتدائية" وكل المراحل التي تتبعها والتي نسميها "ثانوية" يؤدي غالبا إلى تمثيل المسار الفردي كالمرور من المجال المتجانس (العائلة) إلى المجال غير المتجانس (المدرسة والعمل)، ولكن مختلف الملاحظات الأمبريقية ناقضت هذه الصورة، حيث أبرزت أن التنشئات الثانوية، وبالرغم من أنها أنجزت في ظروف سوسيو-عاطفية مختلفة يمكنها أن تنافس الاحتكار العائلي"[4].

المسار الثاني:

هذا المسار يهتم باستدخال الهوية من طرف الأفراد بذاتهم، ويعتبر عملية بناء الهوية هي مسألة الأفراد الذين يقومون بدمج الهوية بأنفسهم من خلال المسار الاجتماعي للمجموعة المرجعية.

---

[1]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.9.
[2]-Berger (P) et Luckmann (T), La construction sociale de la réalité, Armand Colin, Paris, 2012.p. 179
[3]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.10
[4]-Lahire (B), « L'Homme pluriel. La sociologie à l'épreuve de l'individu », In Halpern (C), Op.cit. pp 57-67.

ويستند على نموذج التّنشئة بإدماج "السمت"(l'habitus) الذي يعتبره بورديو (Bourdieu) هو "نسق من الأحكام الدائمة والقابلة للتغيّر وبنى مستعدّة للعمل كبنى مهيكلة، أي كمبادئ منتِجة ومنظِمة للممارسات والتمثيلات"[1]. ويعتبر الكلام عنه "هو اعتبار كل ما هو فردي وشّخصي وذّاتي كأنه جماعي واجتماعي. "السمت"(l'habitus) هو إذن الذّاتية المكيّفة مع الحياة الجماعية"[2]. في هذه الآفاق نجد أنّ للمؤسّسات الاجتماعية تأثير على أنماط التّفكير والفعل للأفراد المكوّنة لهذه المؤسّسات.

إذن ففي بعده التّزامني هي إنتاج الالتقاء بين طبقة اجتماعية معيّنة وكائن حيّ في تطوّر. أمّا في بعده التّاريخي فيصبح حصيلة التقاء الفرد مع تاريخه في إطار مسار اجتماعي ممتد على عدّة أجيال. حيث أنه يتشكّل من مجموعة من التّدابير ومخططات الفعل أو التّصوّر التي يكتسبها الفرد من خلال التّجربة الاجتماعية.

التّنشئة تبني انتماء الفاعلين الاجتماعيين إلى الطّبقات الاجتماعية من خلال استدخال "السمت" (l'habitus) مع إعادة إنتاج الطّبقة الاجتماعية التي تتقاسم مبادئها المشتركة. كلّ فرد يستدخل ببطء مجموعة من طرق الفعل والشّعور وطرق التّفكير الّتي تندمج وتتراكم لكي تتحوّل إلى تدابير عامّة، ومكوِّنة للسمت (L'Habitus) والذي يظهر دائما عن طريق التنشئة من خلال مجموع التّجارب التي تواجهه. هو إذن مجموعة من التّدابير المستبطنة والمستقرة نسبيا والتي تجمّع كل المخططات والمناهج التي يتصّرف فيها الفرد في وقت معيّن.

تعتبر نظريّة بورديو (Bourdieu) "أنّ الدّلالات المرتبطة بالوضعيّات الاجتماعية وبالعلاقات التي تنسجها فيما بينها تكوّن البنية، وهذه الاخيرة تقوم بدورها بتكوين وبناء التمثيلات والممارسات في قلب التّفاعلات بين الأفراد المشكّلين لهذه الفئات الاجتماعية. أمّا ضوابط "السمت"(l'habitus) فيمكن تلقينها عن طريق التّربية، خاصّة وأنّه في أغلب الأحيان يتمّ إدماجها واستعمالها بدون شرط الشّرح الواعي لها. وهذا ما يسهل وظيفة إعادة إنتاج النّظام الاجتماعي الذي يعتبر ضامنة بقاءه وإعادة إنتاجه"[3].

---

[1]-Bourdieu (P), Le sens pratique, Ed. de Minuit, Paris, 1980, p.88
[2]-Ibid. p.101 .
[3]-Ibid. p.105

2. التّنشئة المهنية:

هذا النّموذج التّحليلي يناسب "المقاربات التي تعتمد على العلاقة بين مفهوم التأهيل ومفهوم الهوية، حيث أنّه يطرح مسألة الهويّة في إطار علاقتها الضّيّقة من جهة العمل. أيّ في المجالات المميّزة اجتماعيّا ومهنيّا وهي المؤسّسات الصّناعية. ويحاول معالجة مفهوم الهويّة باعتبارها متغيّرا تابعا لعوامل ظرفية ووسطيّة تمثّل المميّزات التّقنية والاجتماعية والمهنية الخاصّة بهذه المجالات، أي كل العناصر التي تساهم في تجديد مفهوم التّأهيل. إن الترابط المركزي الذي تأسست عليه العلاقة بين مفهوم الهويّة و مفهوم التّأهيل هو التّنشئة المهنيّة"[1].

طبعا يعتبر التّأهيل في هذه المقاربات كنوع من التّنشئة الخاصة بمجال العمل، وفي هذا المنظور يكون التّأهيل هو مصدر الضّغوطات المحلّية والممارسات الاجتماعية النّامية في هذه المساحات. بهذا نقول أنّ التّأهيل يساهم في إنتاج أو في إعادة إنتاج مختلف أشكال الهويّة التي من خلالها يتمّ التّعبير عن الاعتراف الاجتماعي بالفاعلين في هذه المجالات.

التّأهيل "يمثّل من خلال مختلف الأشكال التّقنيّة والمهنيّة، والفرديّة والجماعيّة، المحلّيّة والاجتماعيّة مجموعة من الموجّهات الهويّة. العلاقة بين مفهوم التّأهيل ومفهوم الهويّة في العمل أو الهويّة المهنيّة يمكنها أن تتشكّل في إطار التّلاؤم الاجتماعي المنطقي بين متطلّبات المستخدمين من حيث تأهيل المناصب وبين قدرات الأفراد المكتسبة. ويبدو أن الاعتراف الاجتماعي والحصول على السّلطة التّقنيّة أو المهنيّة في المنظّمات الصّناعيّة التي تتميّز بوجود التّسلسلية الهرميّة كأنّه عنصر مفتاحي سواء في تحديد السلوكات الإستراتيجية لمختلف الفاعلين أو في بناء هويّاتهم"[2].

3. النّموذج المؤسّس على الانتماء المهني:

نجد مقاربة "مور(Moore) التي قدّمها في سنة 1969 واكتست أهمّية كبيرة فيما بعد، أنّها قد أصبحت قاعدة لتحاليل عدّة في علم اجتماع العمل، هذه المقاربة توصّلت إلى تحديد أربعة مستويات من الهويّة المهنيّة. لقد بحث في مقاربته على استخلاص علامات التّحديد للعمال الأجراء باعتبار أنّ هذه العلامات مرتبطة ارتباطا وثيقا بعملية إدماج معايير الشّغل "المتمثّلة من جهة، من المعايير

[1]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.112.
[2]-Dubar (C), «Formes identitaires et socialisation professionnelle », In Revue Française de Sociologie, Vol. 33, n° 4 Oct.-Dec., 1992, pp. 505-529.

الرّسميّة المنقولة عن طريق التّكوين ومن جهة أخرى، من المعايير غير الرّسميّة والممارسات الناتجة عن التجربة في العمل، فتبين له أن المعايير غير الرسمية هي التي تهيكل وبصفة دائمة مختلف أشكال تحديد الأجراء، وذلك بإثارة عندهم مختلف أشكال الالتزام المهني المستمر والتي تساهم بدورها في بناء الهويّات المهنيّة في علاقة مباشرة مع التّجمّعات المهنيّة المناسبة"[1].

كما نجد "مقاربة ريفاد(Rivard) الذي بنى ثلاثة "نماذج لتثمين قوة العمل" في علاقة ضيّقة مع ثلاثة فئات من تّخصّصات العمل من خلال أبحاث أجراها حول تأهيل الإطارات. أنّ مقاربة ريفاد (Rivard) تختلف شيئا ما عن مقاربة مور(Moore) لأنها طرحت مسالة الهويّة انطلاقا من منطق معاكس ولكن ببناء تحليل مشابه حيث أنّه ربط الهويّة بنفس المصطلحات التي استعملها مور (Moore) وهي: (التأهيل والتّنشئة المهنيّة) وعلى أساس العلاقات القائمة بينها.

لم ينطلق ريفاد (Rivard) من المعايير الرّسمية وغير الرّسمية القائمة في المجالات الاجتماعية للعمل مثل مور (Moore) بل أنّ مقاربته تنطلق من الفاعلين الاجتماعيين، بمعنى أنّه فضّل تحليل التّمثيلات المشتركة التي على أساسها يؤسس الأفراد سلوكاتهم وتبنى أشكال الاعتراف والتّقييم الاجتماعي »[2].

استخرج ريفاد (Rivard) نموذجا لثلاثة أنماط من التّقييم وكلّ واحد منهم يناسب ثلاثة أنماط من الشّغل وهي: الضّابط والفيزيائي والمصمِم.

"توصّلا الباحثان إلى تحديد ثلاثة مجالات لتحديد الهويّة. اعتمد ريفاد(Rivard) في بناء أنماطه الثّلاثة وبمنطق معكوس على نفس المبادئ الأساسية التي استعملها مور(Moore) في بناء نموذجه المكوّن من ثلاثة مجالات تحديد الهوية للحصول على ثلاثة أنماط من المجموعات المهنية تطابقها.

- **الهوية بالمنصب:** أو نمط المصمم

هنا المنصب هو الذي يحدّد الشّغل وتشكيلة الهويّة القاعديّة، والقدرة هي نتيجة التّجربة في العمل والتّكوين في مكان العمل، ويتمّ تحديد الهويّة المهنية في هذه الظروف من خلال مجموعة من

[1]-Soussi (S. A), « Changements technologiques et identité au travail », Thèse de Doctorat en sociologie, la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, Septembre 1998.P.104.
[2]-Ibid. p.104.

المناصب المغلقة نوعا ما، أين تكون المسؤولية ملقاة على عاتق المسؤول الذي تتكوّن حوله الهويّة الجماعية، التّأهيل هنا محدّد بالنّسبة لنتيجة العمليّة الإنتاجية وتراكم القدرات العملية، أي أن التّقييم يتم بالتّجربة المهنية.

- **الهوية بالمكانة:** أو نموذج الضّابط

هنا الهويّة المهنيّة يحدّدها التّفويض المسند من طرف المؤسّسة والموثّق بالتكوين المهني الخاص والضّروري لأخذ الوظيفة، عدّة رتب داخل سلّم التّرتيب تساهم في هذه الحالة في تحديد المجموعات المهنية، تطوّر الهويّة إذن يكون مع المسار المهني المتمثّل في شغل مناصب متدرّجة، والتأهيل يتحدّد حسب الشّروط الضّرورية لشغل مجموعات المناصب المتشابهة التي يتمّ خلقها حسب مخاطر الإستراتيجية الدّاخلية وسلوكات المسؤولين على المجموعة المهنية ومخاطر الضّبط الجماعي النّاتجة عن فعل مختلف الفاعلين المتدخّلين على مستوى الهيئات المحلّية والتّسلسلية.

- **الهوية بالتّخصّص:** أو نموذج الفيزيائي

الاعتراف من النّظراء والسّمعة على مستوى مجموعة التّخصّص تشكّلان هنا المكونتان الأساسيتان للهويّة المهنية، ويلعب التّكوين في التّخصّص دورا مركزيا بسبّب القدرات المتخصصة التي يضمنها بقدر ما تسمح التّجربة بتراكم المعارف التّطبيقية. إن المعارف التّطبيقية المتراكمة والتّكوين هما المقياسان الحقيقيان للإستراتيجية المهنية"[1].

4. النّموذج المؤسّس على مواقف وسلوكيات الفاعلين:

هذا النّموذج مبني حسب مقاربة شاملة للهويّة في مجال العمل، ومؤسّس على تحديد معالم أنساق العلاقات المهنية المرتبطة بمختلف مساحات تّحقيق الهويّة في هذا المجال، هذه المقاربة تبحث عن إظهار أنّ مسار تشكيل الهويّة يعد في علاقة ضيّقة مع بناء و/أو إعادة بناء مساحات التأهيل داخل مجالات العمل.

المقاربة التي تمثّل هذا النّموذج أحسن تمثيل هو النّموذج الذي أعدّه دوبار(Dubar)، الذي تابع التّحاليل التي طوّرها سنسليو (Sainsaulieu) من قبل.

[1]-Ibid. p.105.

هذا النّموذج مبني على أربعة أشكال الهوية:

- نموذج الانسحاب أو هويّة الإقصاء: هنا الهوية تكون خارج العمل كهوية اجتماعية
- نموذج الحجب الدّاخلي: هويّة المهنة
- نموذج المساري أو هويّة المؤسّسة: الحركيّة التّصاعدية
- نموذج الوفاق أو هويّة الشّبكة: هوية مستقلّة غير مضمونة

عند بحثه عن إرساء مكوّنات هذا النّموذج داخل بناء نظري، حاول دوبار(Dubar) تقديم أشكال الهويّة الممكنة، فبلور هذا الارتباط المركزي في تحليله والمتمثّل في الصّفقة المزدوجة التي من خلالها تتحدّد بالضّرورة الهوية الاجتماعية، والتي من خلالها يحاول الفرد إعطاء نفسه اعترافا جماعيّا من خلال النّظرة المزدوجة، أي نظرة الآخرين إليه ونظرته لنفسه.

أوضّح دوبار (Dubar) بأنّ: "هّذه الأشكال الهويّة يمكن تفسيرها انطلاقا من أنماط التقاء بين الصّفقة الموضوعيّة والصّفقة الذّاتية، وكنتائج الاتّفاقات الداخلية بين الهوية المورثة والهوية المنشودة وكنتائج المفاوضات الخارجية بين الهوية المتاحة من الأخر والهوية والمتجسّدة في الذّات. في هذه الآفاق قدم ارتباط أشكال الهوية الأربعة، المبنية حول أربعة مسارات الهوية، حسب الجدول التّالي:

الجدول رقم 1: مسارات الهوية

الهويّة للذّات	الهويّة للآخر	الصّفقة الموضوعية	
		الاعتراف	عدم الاعتراف
الصّفقة الذّاتية	الاستمرار	التّرقية (الدّاخلية) هوية المؤسّسة	الضد (داخلي) هويّة المهنة
	القطيعة	التغيّر (خارجي) هويّة الشّبكة	الاقصاء (خارجي) الهويّة خارج العمل

المصدر: دوبار [1] (Dubar)

في هذا الإطار التحليلي: نجد مفهوم التّأهيل شريك في بناء المكوّنات المهنية للهوية الاجتماعية بمعنى كل واحد من "الأشكال الهوية" مرتبط بعلاقة انعكاسية مع نمط التأهيل. ونجد هوية الإقصاء مرتبطة هيكليّا بالمعارف التّطبيقية النّاتجة عن التّجربة المهنية، وهوية المهنة مهيكلة من

[1]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.261.

طرف المعارف المهنية (التقنية والعملية)، وهوية المؤسّسة مطابقة لمعارف المنظّمة (النّظرية والتّطبيقية) التي تجنّد بنشاط الاعتراف الاجتماعي داخل المؤسّسة، أما هويّة الشّبكة فهي مطابقة للمعارف التقنية والنّظرية التي ليس لها علاقة بالمعارف التّطبيقية والمهنية هي التي تشكّل هذه الهوية المتذبذبة وغير المستقرّة »[1].

من خلال مفهوم التنشئة المهنية، يفضّل دوبار(Dubar) التّجارب الفريدة في العمل (التّكوين والتّجارب المهنية والتّدريب الثّقافي) التي تستطيع أن تكون محرّكات اجتماعية حاملة للهوية. في هذه الآفاق وقصد شرح مسار بناء الهوية، منح دوبار(Dubar) التّغيّرات التّكنولوجية وتحوّل المكاسب والمعارف التّطبيقية دور رئيسي في تكوين مسار التّنشئة بسبب تداعيات هذه التّغيّرات على الاندماج الاجتماعي من خلال الاندماج الدّائم في نفس المجال المهني.

5. البناء الاجتماعي للهوية المهنية

يرى دوبار(Dubar) أنّ "الهوية هي عبارة عن محصلة التنشئات المتتالية، ويعرف التنشئة على أنها مجموعة الصّفقات والمبادلات التي يجريها الفرد مع المؤسّسات الاجتماعية المحيطة به. وتظهر أولا التّنشئة الابتدائية التي تحدث في العائلة، بعد ذلك تأتي التّنشئة الثّانوية التي تجري عندما يتفاعل الفرد مع المجموعات الاجتماعية الأخرى في المدرسة أو من خلال النشاطات الرّياضية أو في العمل"[2].

ثم شرح عملية التّنشئة من خلال "الربط بين مسارين متباينين يستبق به الأفراد مستقبلهم من خلال ماضيهم ويدخلون به من خلاله في التّفاعل مع الفاعلين ذوي الدّلالة (المقررون) في حقل معيّن"[3]

المسار الأول "يمثّل التنشئة البيوغرافية والمرتبطة بجملة من الأحوال والإحداث التي يمر بها الفرد في مساره الاجتماعي، وتشمل تصور المستقبل المحتمل في حالة الاستمرارية أو في حالة القطيعة مع الماضي المعاد بناؤه (المسار) والمسار المطابق للصّفقة الذّاتية بين الهويّة الموروثة والهوية المنشودة أي كيف يحدّد الفرد نفسه. هذا النوع من التّنشئة يعطي أهمية كبيرة للتّكوين.

[1]-Ibid. p.259
[2]-Dubar (C), «Formes identitaires et socialisation professionnelle », Op. cit. pp. 505-529
[3]-Ibid. pp. 505-529.

المسار الثّاني يمثّل التّنشئة العلائقية المتعلّقة بتفاعل الفاعلين داخل مجال محدّد وحسب الرّهانات المختلفة، هذه التنشئة "تهدف إلى الحصول على الاعتراف أو عدمه من الشّركاء العاملين بالمؤسّسات من خلال شرعية طموحات الأفراد، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف والوسائل السّياسية للمؤسّسة"[1].

هذان "المساران هما في نفس الوقت متباينان ومترابطان، متباينان لأنّهما يستعملان بعدين اجتماعيين مختلفين وغير منسجمين مسبقا: البعد البيوغرافي – الزّمني الذّاتي يستعمل استمرارية الانتماءات الاجتماعية ويعني المسارات الفردية، أمّا البعد العلائقي – المكاني الموضوعي فهو يبحث عن الاعتراف بالمكانة المرغوب الوصول إليها ونجاح السّياسات الهيكلية. ومرتبطان لأنهما في علاقة تفاعل مستمرة، ونتيجة كل واحد منهما تتعلق بالآخر لأنّ بناء المستقبل المحتمل يخضع جزئيا إلى أحكام الشّركاء المؤسساتيين، وعكس ذلك يكون الاعتراف بالطموحات الفردية من طرف المقررين خضعا جزئيا إلى الأسلوب الذي يستعمله الأفراد لتقييم وتثمين قدراتهم البيوغرافية"[2].

6. التنشئة المهنية:

التنشئة المهنية تشمل "بناء الهوية الاجتماعية والمهنية للأفراد من خلال عملية الصفقات البيوغرافية والعلائقية. فهي تمثّل حركة الأفراد في إطار بناء مستقبلهم المهني المواكب لحركة المؤسّسات في إعداد مشاريعها الجماعية. وأصبحت مسارا فريدا ومندمجا أكثر فأكثر، فإنها تتعلّق بدورة حياة الأفراد بكاملها، حيث أصبح من غير الممكن تصوّر الحياة المهنية للفرد، كشغل نفس المنصب وتحقيق نفس المهام في نفس المؤسسة على مدى الحياة، فالحركة المهنية أصبحت مؤسِسة للهوية الاجتماعية للأفراد"[3].

الهوية الاجتماعية "تبنى وتهدم ويعاد بناؤها من خلال التّغيّرات والمسارات والحركية المفروضة من طرف التحولات التي تعيشها المؤسّسات وبطء النّمو وارتفاع البطالة"[4]. ولكن "الهوية المهنية لا تمتزج مع الهوية الاجتماعية رغم العلاقة الضيقة التي تربط بينهما. فالأولى تعود إلى مجال الشّغل

---

[1]-Ibid. pp. 505-529.
[2]-Ibid. pp. 505-529.
[3]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.115.
[4]-Groux (D), « Coup de frein sur les carrières » , In Economie et statistiques, Vol. 249, n° 1, 1991. pp. 75-85. In Dubar (C), «Formes identitaires et socialisation professionnelle », Op. cit. pp. 505-529.

والنّشاطات الاقتصادية، بينما الثّانية تخصّ المكانة الاجتماعية. فمفهوم "شكل الهوية" يشمل هذين الجانبين الأساسيين للهوية في المجال الذي تكون فيه العلاقة بالعمل رهان اجتماعي أساسي"[1].

التّنشئة هي "مسار منقطع يتصرّف بعدم التّوازن وبإعادة التّوازن، يورّط حركة مزدوجة للتكييف والتّشبيه ويربط البنى المنطقية وأشكال اجتماعية للتّعاون، هذا المسار للتنشئة مستمر ويمتد على مدى الحياة دون أن نستطيع الكلام عن مستوى نهائي الذي قد يشكّل النّهاية "[2]. من هذا التعريف يظهر جليّا ومنطقيّا عن وجود علاقة أساسية بين البنى المنطقية والأشكال الاجتماعية التي تحملها التّمثيلات، التنشئة إذن ليست فقط جانب من مسار التّطور الفردي بل هي عنصر أساسي.

التّنشئة تتكون من "طرق وجود الفرد (أي طرق الشّعور والتّفكير والفعل) ونظرته للعالم وعلاقته بالمستقبل ووضعيته الجسدية ومعتقداته الباطنية"[3]. التنشئة تقع إذن "في العلاقة بين العمل والتّفاعل، أي بين ديناميكية النشاطات الأدواتية وأنساق الفعل العقلاني بالنسبة لغاية ما، حسب تعبير ماكس فيبير – وطبيعة النشاطات الاتصالية – ونسق السلطة والشرعية وكذلك التحرير والتبادل"[4]. بهذا المعنى يعتبر إذن أن العمل والتّبادل يشكلان جدول تأسيس الاعتراف المتبادل في المؤسّسات الحديثة. ونعني بالتنشئة التعديلات التي تطرأ بمناسبة التقاء الفرد مع الآخر وينسج معه العلاقات التي تناسب المجموعات الاجتماعية والوضعيات التي مر بها في إطار علاقات كل واحد مع محيطه.

إذا كانت السياقات التقليدية للتنشئة تحدد السلوكات والقيم الجزئية، ففي المؤسسات الصناعية الحديثة تتجه بالعكس نحو اقتراح قواعد السير العامة وقيم أخلاقية شاملة. حيث أنه "في المجتمعات المعاصرة، يمنح وجود الثقافات الفرعية المختلفة للفاعلين الاجتماعيين إمكانية تطوير مقارنات، وبالتالي الابتعاد عن ثقافتهم الأصلية، بمعنى أن الفاعلين الاجتماعيين يمكنهم إلى حد ما تشكيل بأنفسهم مشاريع تنشئتهم"[5].

يرى دوبار (Dubar) أنّ بناء الهوية يقع في التّرابط بين الصّفقة "الموضوعية" والصّفقة "الذّاتية". هذه المقاربة تفترض "في نفس الوقت استقلالية نسبية وضرورة الارتباط بين الصفقتين: أشكال الهوية تتكون إذن من أشكال مستقرة نسبيا ولكن في نمو مستمر حسب التوافقات بين نتائج هاتين الصفقتين

---

[1]-Schnapper (D), « Rapport à l'emploi, protection sociale et statuts sociaux), In Revue française de sociologie, n°30-1, 1989, pp. 3-29.
[2]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.29
[3]-Ibid. p. 81
[4]-Ibid. p. 85
[5]-Vinsonneau (G), « Socialisation et identité », In Halpern (C), Op.cit. pp. 53-56.

المتعددتين الترابطات"[1]. وأنّ الاندماج المهني هو« بناء اجتماعي خاضع في الوقت ذاته للمسار التاريخي والسياسات العمومية ولمنطق الفاعلين الذين يتفاعلون فيما بينهم على عدة مستويات حول إشكاليته"[2].

بالنسبة لدوبار (Dubar) "مسألة الهوية المهنية لا يمكن فصلها عن السياسة وعن العمل وعن مستقبلها وعن السياسات العمومية للشغل والعائلة وعن السياسات التربوية والصحية والاجتماعية... الهوية الشخصية هي أيضا لا تنفصل عن المسار المهني ومعنى النشاط على مدى الحياة. وعن فرص التكوين والتطور والدخول إلى النشاطات المؤهلة، وعن القناعات والالتزامات السياسية، وعن نموهم طول الحياة. هذا البناء للهوية هو قضية شخصية وقضية عامة، إذن هي قضية سياسية بالمعنى القوي"[3].

العمل الذي كان قيمة مركزية لبناء الهوية إلى وقت قريب، فسح المجال لمختلف النشاطات غير الأجرية، ويبقى النّطاق المهني هو المجال المرجعي للتفيئة وهيكلة المجتمع، وبالتّالي بناء الهويّات. كتب سنسليو (Sainsaulieu) أنّ التّنشئة في العمل تكتسي أهمية كبيرة أكثر من أي نوع آخر من الدّمج الاجتماعي: "لا العائلة ولا التّرفيه أو نشاطات وقت الفراغ ولا الجنس ولا السّن ولا المنطقة ولا حتّى الثّروات لها وزن التّحديد الاجتماعي يضاهي مكانة العمل المنظّم في المجموعات الكبيرة أو الصّغيرة »[4]. حيث اكتشف في تقاطع تيّار التّفاعلية الرّمزية بتيار التّحليل الاستراتيجي عدّة طرق للتّنشئة في علاقات العمل التي تجسّد في الواقع إستراتيجيات خاضعة للسّلطة التي يملكها الفرد لكي يصبح فاعلا على ضغوطات الوضعية. ثم على أساس الأبحاث التي قام بها قدم نموذجا يمثّل أنماط التّنشئة في العمل تلاءم مسارات الهوية، وتختلف حسب الوسائل التي في حوزة الأفراد الذين يبحثون على الحصول على اعتراف الآخر.

المبحث الثاني: الهوية:

الهوية في علم الاجتماع "تمثّل هذا المفهوم المتناقض، الذي نجده يمثل في نفس الوقت ما هو متشابه وما هو مختلف، ما هو فريد وما هو مشترك. الهوية هي في نفس الوقت فردية وجماعية،

---

[1]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.115
[2]-Dubar (C), «Formes identitaires et socialisation professionnelle », Op. cit. pp. 505-529.
[3]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.161.
[4]-Sainsaulieu (R), L'Identité au travail, Op.cit. p. 275

شخصية واجتماعية، تعبر عن ما هو منفرد/ مفرد وعن وجود المجموعات (العائلية، الاجتماعية، المهنية...)"[1]

إذا كانت "الهوية الاجتماعية تعبر عن التشابه بالآخرين، فإن الهوية الشّخصيّة تعبر عن الاختلاف مع نفس هؤلاء الآخرين، هذا التّميّز هو انعكاس للثنائية فردي/ جماعي"[2]. فهي "إذن الطّريقة التي يتصور بها الفرد نفسه كشخص ينتمي إلى مجموعة ذات مميّزات خاصة. الهوية لا تنقل من جيل إلى آخر بل أنّها تبنى من طرف كل جيل"[3].

1. الهوية الشّخصية الهوية الاجتماعية

بناء الهوية يظهر على أنّه بناء صورة الذّات وإحساس بالإقصاء أو المشاركة في المجموعات الاجتماعية المنظمة أو غير المنظمة، وهو قبول أو رفض المعايير والقيم والدّلالات في نفس الوقت. الهوية في الوقت ذاته، هي مفروضة ومرسخة من خلال إعطاء التسميات والمكانات (الهوية للآخر) وهي مقبولة ومنضوية من خلال الإحساس بالانتماء (الهوية للذّات).

يرى بنزاياغ (Benasayag) أنّ "الهوية تحمل شيئا من التّناقض، ولا يمكننا أنّ نكون أحدا إلا من خلال الآخرين، لأنّنا أوّلا مسجلين في ترتيب الأجيال، ثمّ لأنّنا في حاجة لكي يعترف بنا الآخرون. ومسار بناء الهوية هو في نفس الوقت معرفي وعاطفي وتعبيري، يتم من خلال نقل السلوكات الاجتماعية وتنظيم التمثيلات العقلية"[4].

ويستوعب الفرد بواسطة اللّغة أنساق القواعد والقيم والرّموز التي تسمح له بالتّواصل مع الآخرين، وتحديد هويته والتميّز وإبراز انتمائه للمجموعات، ورفضه للآخرين لأنّ "الهوية لم تعد أساس وحدة المجموعة فقط، بل هي أيضا نتيجة مسار تحديد الهوية والتّميز التي من خلالها تبحث المجموعة عن تشكيل انسجامها وإبراز مواقفها من المجموعات الأخرى"[5].

---

[1]-Marc (E), Psychologie de l'identité. Soi et le groupe, Dunod, Paris, 2005. p.3
[2]-Deschamps (J.C) et Moliner (P), L'identité en psychologie sociale. Des processus identitaires aux représentations sociales, Armand Colin, Paris, 2008, p. 8.
[3]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p. 122
[4]-Benasayag (M), le mythe de l'individu, La découverte, Paris, 2004, p. 62
[5]-Lipiansky (E. M), « Les dessous de la communication interculturelle », In Cabin (P) et Dortier (J-F), La communication. États des savoirs, Sciences humaines, Paris, 1998. p. 146

عرف دوبار (Dubar) الهوية بأنّها "نتيجة في نفس الوقت مستقرة ومؤقتة، فردية وجماعية، ذاتية وموضوعية، بيوغرافية وبنيوية لمختلف مسارات التنشئة التي تبني الأفراد وتحدد المؤسسات معا »[1]، وهي« نتيجة عدة مسارات التنشئة التي تبني جماعيا الأفراد والمؤسسات"[2].

1.1. تعريف الهوية:

الهوية هو البناء الذي يرجع بنا إلى أفعال "الفاعلين النّاشطين والقادرين على تبرير أعمالهم وإضفاء انسجام لاختياراتهم"[3]. وتربط النّظرة السوسيولوجية للهوية بين مساريْن مختلفيْن "المسار الذي يستبق به الأفراد مستقبلهم انطلاقا من ماضيهم والمسار الذي يدخلون به في التّفاعل مع الفاعلين الهامين لمجال معين".[4] يمكننا إضافة شيء مهم لهذا التعريف هو أن ترابط هذين المساريْن المختلفان يتم في إطار مؤسّساتي أين يكون استيعاب البرامج وتكييف المتطلّبات مع الإمكانيات الوضعية والذّاتية مساهما في بناء الهوية.

وحسب دوبار (Dubar) أنه "يجب محاولة فهم الهويات كنتائج للتناقضات الداخلية للعالم الاجتماعي ذاته وليس كنتيجة للعملية النفسية والقمع اللاشعوري. الهوية هي المفهوم الذي يعبر عن محصلة التّفاعلات المركّبة بين الفرد والآخرين والمجتمع. وهي عبارة عن بناء يمثّل الذّات في علاقتها مع الآخرين ومع المجتمع. وهي بذلك تمثل الوعي الاجتماعي الذي يملكه الفرد عن نفسه. إن مفهوم الهوية يساعد على دراسة العلاقات بين الفئات الاجتماعية الشّرعية (المكانات الاجتماعية والمهنية) وتمثيلات الأفراد لمواقعهم الاجتماعية"[5].

حدد باربيي (Barbier) الهوية على أنّها "مجموعة من المكونات التمثيلية (محتويات الوعي في ذاكرة العمل أو في الذّاكرة العميقة)، والعملية (القدرات والإمكانات والمعارف والمهارة التطبيقية)، والعاطفية (التدابير الخلاقة للممارسات والذّوق والرغبات والمصالح...الخ) الناتجة عن قصة حياة، والتي يكون فيها الفاعل هو السند والحاصل في وقت ما من هذه القصة"[6]. يظهر من هنا أن الهوية

---

[1]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.109
[2]-Ibid. p. 111
[3]-Dubar (C), « Réflexions sociologiques sur la notion d'insertion », In Charlot (B) et Glasmann (D), Les jeunes, l'insertion, l'emploi, PUF, Paris 1998. pp. 30-38.
[4]-Ibid. pp. 30-38
[5]-Dubar (C), «Formes identitaires et socialisation professionnelle », Op. cit. pp. 505-529.
[6]-Barbier (J.M), Savoirs théoriques et savoirs d'action, PUF, Paris,1996 , p.40

يمكنها في نفس الوقت أن تدرك كحالة مركبة من العناصر التي يمكن تجنيدها في الممارسة، وكمسار، إذ ان مكونات الهوية يمكنها أن تتحوّل عبر الممارسات والتجارب الجديدة.

يرى بيكر(Beckers) أن الهوية تتشكل من "ما يستطع الفرد فعله وما فعله حقا، وكذلك مما يعرفه، ومن الطريقة التي يتصور بها الأشياء ويتصور بها نفسه ومن المعنى الذي يعطيها إيّاه، ومن انفعالاته الايجابية والسلبية، ومن حاجاته ومن قيمته. هذا التصور للهوية هو إذن اندماجي بوضوح، ويأخذ بعين الاعتبار ما يصنع وحدانية الكائن وتفرده"[1].

إذن الهوية هي حالة في وقت معين، يمكننا إدراكها من خلال الأخذ بعين الاعتبار تفاعل مكوناتها الثلاثة: عملية وتصورية وسوسيو- عاطفية. إن تفاعل هذه المكونات الثلاثة يسمح كذلك بتميز الهوية على المستوى الجماعي. "هناك إذن رهانات حقيقية في بناء المجموعات التي تشترك في التمثيلات والمعارف والقدرات والقيم والمواقف"[2]. الهوية هي المصطلح الذي يشترط على الأقل الاتفاق على نقطتين أساسيتين وهما: "أولا هي بناء ذاتي، ثانيا لا يمكن إغفال وجود المعطى والموضوعي والطبيعي التي تشكل عناصر ضرورية لا مفر منه"[3].

إن مختلف التيارات النظرية تتفق على الأقل حول ثلاث نقاط أساسية في تحديد مصطلح الهوية، وهي "الهوية هي بناء ذاتي، لا يستطيع حامل الهويات إغفال الحقيقة الملموسة للفرد أو للمجموعة. المادة الأولية التي لا مفر منها في تحقيق الهوية هي هذا الخلط (العجن) الذي يقوم به الفرد تحت نظر الآخر، الذي يستطيع طعن أو تثبيت الهويات المقترحة"[4].

إن أغلبية النماذج التحليلية التي درست مصطلح الهوية ترتكز على أحد التقليدين النظريين السوسيولوجيين: تقليد دوركايم (Durkheim) أو تقليد فيبر(weber)، فنجد جزء من النماذج التحليلية المستوحاة من النظرية الفيبيرية تعتمد على بناء أنماط مثالية تتطابق مع مختلف أنواع تحليل الهوية، بينما تفضل الأنماط التحليلية الدوركايمية الاعتماد على المقاربة المبنية على تحليل الثنائية التي تربط الكائن الفردي بالكائن الاجتماعي.

---

[1]-Beckers (J), Enseignants en Communauté française de Belgique. Mieux comprendre le système, ses institutions et ses politiques éducatives pour mieux situer son action, De Boeck, 2ème éd, Bruxelles, 2008. p.1.
[2]-Ibid. p.2.
[3]-Kaufmann (J.C),L'invention du soi, une théorie de l'identité, Hachette Littératures, Paris, 2005. p. 89
[4]-Ibid. p. 42

2.1. الهوية الاجتماعية

حسب دوبار (Dubar)، تتميز الهوية الاجتماعية بثنائية:[1] الهوية للذات والهوية للآخر؛ نجد الأولى في المسار البيوغرافي الذي يمكننا التعبير عنه بالسؤال التالي: ما هو نوع الرجل والمرأة الذي هو نحن؟ هذا السؤال يترجم فعل انتماء الفرد الى هوية مسندة للذات نتيجة تاريخه الفردي. هذا المسار يبرز ما يسميه قوفمان (Goffman) "الهوية الحقيقية". أما الثانية فهي الهوية التي تبرز من خلال المسار العلائقي، ويمكننا التعبير عنها بالسؤال التالي: يقول الآخر ما هو نوع الرجل والمرأة الذي نحن؟ هذه الهوية ورثية ناتجة من فعل منح ما يسميه قوفمان (Goffman) "الهوية الافتراضية"[2].

يرى طاب (Tap) أن بناء الهوية تطبعه ميزة الأزلية: "هذه هي مفارقة الهوية: لا يمكن "للأنا" أن يكون إلا بوساطة الرغبة في أن يصبح "آخرا"، من أجل سد فجوة معينة. هذا الأخر – المثال الأعلى للأنا – بدوره ينضم إلى مشروع آخر وهذا في إعادة لا نهاية لها"[3].

قصد تحديد هوية أي شخص، "يمكننا استعمال أفعال الإسناد التي تهدف إلى تحديد "أي نوع الأشخاص أنت" يعني الهوية للأخر، أو استعمال أفعال الانتماء التي تعبر عن "أي نوع الأشخاص تقول أنك هو "يعني الهوية للذّات. نلاحظ أنه ليس هناك توافق ضروري بين الهوية للذّات التي تعبر عن الهوية الفردية للشّخص مع تاريخه الشخصي والهوية للآخر التي تعبر عن الانتماء إلى مجموعة أو طبقة معينة، وهذا رغم أن الهوية للذات شرط أساسي لكي يقوم الآخرون بتحديد هويته"[4].

يجب أن نعرف أن هناك مسارين مختلفين لمفهوم الهوية:

أولا: هناك مسار إسناد الهوية من طرف المؤسسات والأفراد الذين يدخل الفرد معهم في تفاعل، "وهذا المسار لا يمكن دراسته خارج نسق الفعل الملموس الذي يتورط فيه الفرد، هذا المسار يسمح بالكشف عن علاقات القوة بين الفاعلين المعنيين ويطرح سؤال شرعية الفعل المنجز. سلوكات وإستراتيجيات الفاعلين مرتبطة بالعلاقة مع الآخر، وحقيقة علاقات القوة تحدد من خلال لعبة

---

[1]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p. 111
[2]-Goffman (E), Stigmate. Les usages sociaux du handicap, Les Éditions de Minuit, Paris, 1963, p. 57.In Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.107
[3]-Tap (P), « Identité et exclusion », In Connexions, n° 83, 1/2005, pp. 53-78.
[4]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.106

الفاعلين في كل المنظمات. السلطة لا توجد بذاتها ولا يمكن لعلاقة السلطة أن توجد إلا إذا وافق فاعلان على الارتباط قصد انجاز مهام معينة ومن خلالها يندمجان في مجموعة معينة"[1].

يشرح سنسوليو (Sainsaulieu) ذلك بأن "مصطلح الهوية يربط ضرورة الاعتراف بالصراع الناتج عن هذه الرغبة في الاعتراف من أجل الوجود"[2]. هذا المسار يصل إلى شكل من "أشكال التسميات "étiquetage" الذي يخلق ما يسميه ڤوفمان (Goffman) الهويات الاجتماعية الافتراضية للأفراد أي ما يفكر به الآخرون في الفرد، بمعنى ما يشكل هوية الفرد"[3].

ثانيا: المسار الذي يخص إدماج الهوية من طرف الأفراد بذاتهم، لا يمكن أن يكون له معنى إلا في إطار المسار الاجتماعي الذي تبنى فيه الهويات للذّات، وهو ما يسميه ڤوفمان (Goffman) "الهويات الاجتماعية الحقيقية"[4].

هذان المساران لا يلتقيان بالضرورة حيث أنه يمكن أن يكون هناك تفاهم بين الهوية الحقيقية والهوية الافتراضية. إذن العمل يكون حول تقليص الضغط بين هاتين الهويتين، ويأخذ هذا التقليص شكل صفقات يمكن أن تكون الصفقة من أجل تكييف الهوية للذّات إلى الهوية للآخر من خلال صفقة خارجية موضوعية بين الفرد والأشخاص الآخرين الذين يبحثون عن تكيف الهوية للذّات إلى الهوية للآخر، أو من خلال الصفقة الداخلية الذّاتية للفرد الذي يحاول الحفاظ على جزء من التحديدات السابقة مع الرغبة في بناء هويات جديدة فيقوم بتشبيه الهوية للذّات مع الهوية للآخر. الربط بين هاتين الصفقتين تشكل مسار بناء الهويات الاجتماعية، "بناء الهويات يتم إذن في ربط بين أنساق الفعل التي تقترح هويات افتراضية ومسارات معيشة، التي تخلق في داخلها الهويات الحقيقية التي ينخرط فيها الأفراد"[5].

2. أنواع الهوية (بناء الهوية):

إن التفيئات المتأتية من المجال المهني والتكوين تؤثّر على مسار الهويات للذّات رغم أنّها لا تحدّدها، ولكنه من الواضح أنّ الأفراد يبنون هوياتهم الحقيقية من الهويات الاجتماعية الموروثة من

---

[1]-Touraine (A), la sociologie de l'action, Seuil, Paris, 1965, p. 78.
[2]-Sainsaulieu (R), Identité au travail. op.cit. p. 342.
[3]-Goffman (E), Op. cit, p. 57.In Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.107
[4]-Ibid. p.12.
[5]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.111

الجيل القديم ومن الهويات الافتراضية والمدرسية المكتسبة من خلال التنشئة الابتدائية، وأخيرا من الهويات المهنية المحتملة أن يدخلوا إليها من خلال التنشئة الثانوية.

" إذا كان بناء الفئات الاجتماعية على أساس المجالات الدراسية والمهنية له كل هذه الشرعية فان قيم العمل، والتكوين الأولي أو المتواصل هي قيم مرجحة في بناء هوياتنا الاجتماعية، إن العمل والتكوين يشكلان العمود الفقري لمجتمعاتنا، ولكن رغم أن مكانة العمل تسمح بمقاربة الهوية إلا أن هذا لا يعني أن الهويات الاجتماعية تنحصر في مكانة العمل أو مستويات التكوين، لان الفرد قبل أن يتشابه لمجموعة مهنية أو مجموعات ذوي الشهادات، فإنه عرف هوية فردية آتية من جنسه والطبقة الاجتماعية لأبويه. أول هوية اجتماعية للآخر مجربة من الفرد تأتي من التنشئة الابتدائية في المدرسة لأنها تُمنح من خلال النتائج الدراسية والانتماء الديني والاثني والمهني والثقافي لأبويه"[1]. ابتدأ من الهوية الممنوحة من الآخر والهوية المبنية للذّات سيتم استعمال إستراتيجيات تحديد الهوية على مدى الحياة. "إن من بين الحوادث الأكثر أهمية للهوية الاجتماعية، يشكل الخروج من المنظومة الدراسية، ومواجهة سوق العمل لحظة جوهرية لبناء هوية مستقلة، لان ابتدأ من هذه اللحظة سيخضع الفرد في الوقت ذاته إلى التحديد لقدراته ومكانته ومساره المحتمل من طرف الآخر، وإلى بناء مشروعه وتطلعاته وهويته المحتملة من طرف الذّات"[2]. إن بناء الهوية المهنية أو الاجتماعية يفرض على الفرد الدخول في علاقات العمل، والمشاركة في نشاطات المنظمة التي يشتغل فيها والتدخل كذلك في لعبة الفاعلين.

1.2. الهوية المهنية:

في إطار نشاطات العمل "يمكننا تصور الهوية المهنية كنتيجة ارتباط مسارين مختلفين، واحد منهما يمثل صفقة داخلية خاصة بالذّات والثاني صفقة خارجية خاصة بالعلاقة مع المؤسسة، ولا يمكن اختزال الهوية المهنية في شكلها المعياري لمكانات العمل أو المستويات المختلفة للتكوين الأولي. إن مراحل من تاريخ الفرد تبدو مهمة في بناء الهوية المهنية مثل اكتساب مسار دراسي والدخول في عالم الشغل، التي هي عناصر بيوغرافية تسهم في بناء الهوية للذّات، التي تشمل كل مسار بناء الهوية المهنية، لأن بناء الهوية يستمر طول المسار المهني للإطار. وتعتبر التجربة هي احتكاك ومواجهة الأحداث التي تدخل في بناء الهوية المهنية للذّات. وبهذا يكون كل تغير للمكانة، النجاح أو الفشل

[1]-Ibid. p. 112.
[2]-Ibid. p. 113.

الذي يعيشه الإطار في عمله، هي وضعيات يساهم تفسيرها من طرف الشخص المعني في بناء هويته المهنية"[1].

يهتم علماء الاجتماع بمسألة تكوين الهويات الجماعية في العمل قصد دراسة أثرها على سير المنظمات وسلوكات الأجراء، ثم يتساءلون بعد ذلك حول أثر زوالها التدريجي ونمو الفردية في الواقع وفي الإيديولوجيات. حيث أنه "دون علامات اجتماعية محددة بوضوح، يفقد الفرد الإحساس بالديمومة والانسجام ويفقد الهوية ويسقط في مرض دون القدرة على أن يصبح فاعل في المجتمع"[2].

سنسوليو (Sainsaulieu) الذي اختار دراسة الهوية من زاوية العلاقة بالتجربة في العمل، فسر الهويات المهنية في إطار أعماله كالآثار الثقافية للمؤسسة وجعل من العلاقات المهنية حقل تجارب لمواجهة الرغبات في الاعتراف في محيط غير عادل للوصول إلى السلطة. وطور مقاربة الهوية في العمل، التي تكمن في تحديد الهوية من خلال الوسائل التي تستعملها مختلف المجموعات والأفراد داخل المجال الاجتماعي للعمل من أجل تميز أنفسهم عن الزملاء والمسؤولين وأعضاء الفئات المهنية الأخرى.[3]هذه المقاربة تفضل "التجربة العلائقية والاجتماعية للسلطة"[4] كأساس البناء الاجتماعي للهوية.

نلاحظ هنا أن هذه المقاربة تعتمد على عنصرين أساسيين.

أولا: وجود هذا المفهوم المركب "السلطة" حيث أنه يقول: "إذا كانت السلطة الاجتماعية مبحوثا عنها بشدة، معناه أن الفرد يجازف في كل علاقة بضياع الاعتراف بالذات؛ الهوية الفردية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالسلطة لأنها تخضع لوسائل الصراع، التي يستعملها الفرد في تجربته الاجتماعية من أجل فرض اختلافه وفرض احترامه"[5]. إذن العلاقات الفردية والجماعية في العمل هي العلاقات التي تسمح بالاعتراف بالهوية من خلال اكتساب السلطة، بحيث يكون التحكّم في السلطة مرتبط مباشرة بالقدرة الإستراتيجية التي يتمتع بها الفاعل، سواء كان فردا أو جماعة في تسيير الصراعات التي يجب عليه مواجهتها.

---

[1]-Dubar (C), «Formes identitaires et socialisation professionnelle », Op. cit. pp. 505-529.
[2]-Sainsaulieu (R), « L'identité au travail d'hier à aujourd'hui », Op. cit. pp. 77-93.
[3]-Sainsaulieu (R), L'identité au travail, Op. cit. p. 122.
[4]-Ibid. p. 342.
[5]-Ibid. p. 342.

ثانيا: يوجد هناك أمر آخر وهو امتداد التجربة العلائقية في الوقت، ويعتبر سنسوليو (Sainsaulieu) «الميكانزيمات التي تحيط العلاقات الاجتماعية في العمل (الصراعات والتحالفات والتعاون والإستراتيجيات السلوكية) مجالا للتنشئة مناسبا للعلاقات الدائمة بين الفاعلين، سواء كأفراد أو كمجموعات، ويظهر ربط العلاقات في هذا المجال كأنها مجموعة كبيرة من الإمكانيات أو الوسائل لدخول إلى الهوية. من خلال هذا الإطار المصطلحي يمكن اعتبار المؤسسة كمجال اجتماعي مفضل لبناء الهوية المهنية"[1].

اختار سنسوليو (Sainsaulieu) معالجة الهوية من زاوية علاقة العمل وفسر الهويات المهنية كآثار ثقافية للمؤسسة وجعل من علاقات العمل المكان الذي تتم فيه تجربة "مواجهة رغبات الاعتراف في مجال الدّخول غير العادل للسلطة"[2]، حيث انه انطلق من بديهية تقول أن الأفراد يشتركون في منطق الفاعل في الوضعيات الاجتماعية التي يشغلونها، لهذا حاول البحث في مسارات بناء هذا "المنطق" في العمل على أساس إشكالية مرتكزة على أشكال الدخول إلى الاعتراف بالذّات في العمل، وأحسن مثال على هذا المنطق هو نزعة الأفراد إلى إبراز الفروقات التي تميزهم عن الأشخاص الموجودين في الأسفل والتشبه بالذين يوجدون في الأعلى. إنّ مقاربة سنسوليو (Sainsaulieu) تتموقع في هذه الآفاق من العلاقة بالسلطة. إن "الأحاسيس التي تنموا حول سلطة النظام والقوانين جد كثيفة، لأنها تترجم عملية تأثير البنى الاجتماعية على المجموعات الإنسانية التي تستعملها من أجل بناء ميكانيزمات دفاعية عاطفية، وإن لمس بنى السلطة أو بنى توزيع العمل يعني وضع الحياة العاطفية للمجموعات في خطر ومنها تبرز علاقات دفاعية غير منتظرة بنسق تنظيم العمل المحدد حسب القواعد العقلانية والتقنية والاقتصادية المحضة"[3].

اقترح سنسوليو (Sainsaulieu) تحديد مسار تكوين الهوية على أساس نموذج يرتكز على أربعة أنماط عامة للعلاقات من أجل إرساء الهويات المهنية داخل أشكال الفعل المناسبة لها:

1. هوية الانصهار: تجمع بين الأفضلية الجماعية وإستراتيجية التحالف، ينصهر الفرد كلية فيها تقريبا، إن وجود المجموعة يعتمد الرابط بين النظراء. المجموعة هي التي تمتلك المهنة وتقنياتها، هذه المجموعة تميزها علاقة صراع مع التسلسلية لأنها تدافع عن معايير وقيم خاصة بها. هنا الفرد

---

[1]-Sainsaulieu (R), L'entreprise, une affaire de société, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1990.p. 314.
[2]-Sainsaulieu (R), « L'identité au travail d'hier à aujourd'hui », Op. cit. pp. 77-93.
[3]-Sainsaulieu (R), L'identité au travail, Op. cit. p. 316.

يكسر انزوائه ويحاول بناء هوية جماعية بإستعمال وسيلتين: تضامن ملتزم مع الزملاء في العمل وولاء للسلطة التسلسلية المباشرة. تناسب الهوية الجماعية هي هوية العمال المختصين، بدون أية سلطة على ظروف عملهم وعلاقاتهم.

الفرد يختفي تقريبا كلية، المجموعة ترتكز على الروابط بين الزملاء، إنها المجموعة التي تمتلك المهنة والتقنيات، أين يوجد استثمار والتزام قويين. هذه المجموعة تمثل علاقات يميزها الصراع مع التسلسلية لأنها تملك قواعد وقيم خاصة بها. الفرد يكسر العزلة ويحاول بناء هوية جماعية التي تعيد إعطاءه هامش من المناورة في اللعبة الاجتماعية باستعمال وسيلة مزدوجة؛ وهي تضامن ممتثل اتجاه زملاءه من العمل والولاء اتجاه السلطة التسلسلية. نموذج العامل المهني هو نموذج العامل المتعدد التخصصات والمسير الذي تحوز على شهادات تقنية الذي يشتغل في مجالات مهنية ويعرف اعتراف معلق.

2. هوية الانسحاب: تجمع بين الأفضلية الفردية بإستراتيجية المعارضة، وتضل المجموعة سلبية دون تجنيد معتبر، هنا لا يتم بناء الهوية في العمل ولكن خارج العمل لان الاستثمارات الأساسية للأفراد تكون في أماكن أخرى، هذه المجموعة ليس لها علاقة بالمهنة والقيمة الاقتصادية لا تحفزها على التجنيد الداخلي، هذا النمط يميز تحديد الهوية من خلال الانسحاب أو الإقصاء من المجموعة على أساس الاختيار الفردي. هو مسار الإقصاء، هوية العامل المستقر يكون فيه الإقصاء مشكل خارج نمط القدرة. هنا يكون الخضوع للمسؤول وللعمل المنفعي، هي هوية الطبقة خارج العمل.

3.هوية التفاوض: تجمع التركيز على الجماعي بإستراتيجية المعارضة، تشكل الأفراد مجموعات منضبطة التي لديها علاقة قوية بالمهنة، الأفراد هنا يملكون القدرات ويستطيعون استعمالها قصد فرض سلطتهم وتحقيق ما يرغبون فيه. والفرديات القوية تجتمع من أجل هدف محدد وتتفكك عندما يتحقق هذا الهدف حيث انه ينمو من هذه المجموعات نوع من الانتهازية الجماعية.

نجد له معنى عند العمال المهنيين ذوي الكفاءة العليا وعند إطارات الإنتاج الذين يجدون في ثراء القدرات واختلاف مسؤوليات المناصب التي يشغلونها وسيلة لتأكيد اختلافهم، وبالتالي التفاوض حول التحالفات. هي هوية المسؤول في ترقية داخلية وهو نموذج التطور في/ وبالمؤسسة. يوجد هناك اعتراف متبادل وتجنيد في العمل يمكن القول إنها الهوية التنافسية.

4.هوية الانجذاب: تجمع بين الأفضلية الفردية وإستراتيجية التحالف، وتتشكل من مجموعات ضعيفة وقليلة التحفيز، العلاقات مع الزملاء والتسلسلية تكون مفضلة. الأفراد هنا يلعبون ورقة التماثل والانخراط في الثقافة الداخلية من أجل تبني الاستراتيجيات الفردية. هو المجال الاجتماعي الذي لا يعترف بوجود التضامن والانتماء إلى المجموعات، ويقتصر على بعض التجاذبات الذّاتية والعاطفية والاندماج في شبكات من العلاقات المفضلة. هم العمال الذين يخلقون المشاكل والذين هم ضد الحركية الاجتماعية لهم مواقف نقدية وانتهازية.[1]

اقترح سنسوليو (Sainsaulieu) ثلاثة مؤشرات تسمح بفهم أساليب تشكيل الهويات في العمل وهي حقل الدخول إلى السلطة ومعايير السلوك العلائقي والقيم الناتجة عن العمل ذاته.

1.حقل الدخول إلى السلطة: يسمح بتمييز أنماط الاستثمار التي تؤدي إلى الحصول على السلطة، فنجد بالنسبة للنمطين "التفاوضي" و"الانجذابي" الدخول إلى السلطة يستلزم الاستثمار في العمل، وبالنسبة للنمط "الانسحابي" فإن الاستثمار في عدم العمل هو الذي يؤدي إلى الدخول إلى السلطة، أما بالنسبة للنمط "الانصهاري" فلا يوجد أي حقل للاستثمار يؤدي إلى الدخول إلى السلطة.

2.معايير السلوك العلائقي: هنا نجد الفردانية تميز النمط "الانسحابي" والإجماع يميز النمط "الانصهاري" فيما نجد الانفصال يميز النمط "الانجذابي" والتضامن والتنافس والديموقراطية تميز النمط "التفاوضي".

3.القيم الناتجة عن العمل: نجد بالنسبة للنمط "الانسحابي" القيمة الاقتصادية من خلال الأجر هي التي تسيطر، وفي النمط "الانصهاري" هي قيمة الحجم والمبدأ والمكانة هي التي تتحكم، يمثل المسؤولون والزملاء القيم الناتجة عن العمل بالنسبة للنمط "الانجذابي"، في الأخير بالنسبة للنمط "التفاوضي" هي خاصية الإبداع والخبرة في المهنة هي التي تشكل القيم الناتجة عن العمل.[2]

فيما يعتبر دوبار (Dubar) "الهوية كنتيجة لتكوين اجتماعي مرتبط بالتفاعلات بين الفاعلين المتواجدين في نفس نسق العلاقات وفي نفس مجال الممارسات والضغوطات"[3]. هذا النموذج يفضل استعمال مفهوم الهوية الاجتماعية كفئة اصطلاحية أساسية تنبثق وتتحدد منها مختلف أشكال الهويات الفردية والجماعية والمهنية.

---

[1]-Ibid. p.435-436.
[2]-Ibid. p.392
[3]-Dubar (C), «Formes identitaires et socialisation professionnelle », Op. cit. pp. 505-529.

2.2. الهوية الاجتماعية:

يعتبر طورنر (Turner) الهوية الاجتماعية« كفئات الذّات التي تحدد الفرد من خلال التشابهات التي يشترك فيها مع أعضاء بعض الفئات الاجتماعية ويختلف مع الفئات الاجتماعية الأخرى »[1]. بعبارة أخرى المساران المعرفيان الأساسيان هما التفيئة التي تأتي من الأفراد الذين يتفقون على انتماءهم المتبادل للمجموعة، والمقارنة التي يقومون بها فيما بينهم داخل هذه الفئة والمقارنة التي يقومون بها بينهم وبين مختلف المجموعات في الخارج. أي أن بناء الهوية يراهن على مسار التفكير والملاحظة المتزامنين، وهو مسار نشيط على كل مستويات العمل الذهني الذي يحكم الفرد من خلاله على نفسه على أساس ما يكتشفه بأنها الطريقة التي يحكم بها الآخرين عليه، بالمقارنة مع أنفسهم وبواسطة النموذج الذي يعتبرونه معبرا. في نفس الوقت يحكم على طريقة حكمهم على أساس الطريقة الشخصية التي يتصور بها ذاته، بالمقارنة بهم بواسطة الأنماط التي يعتبرها تكتسي أهمية.

تبنى دوبار (Dubar) النظرية الدوركايمية التي تميز الشكل الفردي عن الشكل الجماعي للهوية، والتي تعّرف الهوية على أنها« نسق من الأفكار والأحاسيس والعادات التي تعبّر فينا ليسعن احترافينا فحسب بل عن المجموعة أو المجموعات التي ننتمي اليها"[2]. كما حاول أيضا إرساء تحليله في النظرية السوسيولوجية الكبرى الأخرى، ألا وهي التقليد الفيبيري الذي يفضل النظرة المكانية عكس النظرة الزمانية لدوركايم. هذه النظرية تعتبر هويات الفاعلين الاجتماعين كحصيلة اجتماعية لأثار المسارات الفردية، عكس التقليد النظري الدوركايمي، هذه النظرية لا تعتمد في تحليل هويات الفاعل على التنشئة الابتدائية بل على التنشئة الثانوية فقط، مثل ما هو الحال في المجال الاجتماعي للعمل أين يكون "مسار الاعتراف من الآخرين، يتم داخل لعبة القوى الاجتماعية"[3].

انطلاقا من المبدأ القائل أن المعارضة بين التيارين لا يمكنها الوصول إلا للانسداد التحليلي، اقترح دوبار (Dubar) الترفع عن هذه المواجهة بين هذين التقليدين النظريين وتوقف عن "معالجة كل واحدة من الهويات الجماعية المشكلة تاريخيا في/ وبالمسارات الاجتماعية، والهويات الفردية المكونة في/ وبالبيوغرافية والتفاعلات الفردية، على حدا وباستعمال مصطلحات مختلفة"[4].

---

[1]-Turner (J. C) et al. « Self and collective: Cognition and social context »,Personality and Social Psychology Bulletin, n°20,1994. p. 454. In Soussi (S. A), Op. cit. p. 87.
[2]-Durkheim (E), Education et sociologie, PUF, Paris, 1993. p. 92. Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.8.
[3]-Sainsaulieu (R), L'identité au travail, Op. cit.p.122
[4]-Dubar (C), «Formes identitaires et socialisation professionnelle », Op. cit. pp. 505-529.

ينطلق البناء النظري لدوبار (Dubar) من الفرضية التي ترى أن« أشكال الهوية تشكل هيئات – وجيهة اجتماعيا وذات معنى ذاتيا– من التفيئات الداخلية، التي تسمح للأفراد بتحديد ذواتهم بأنفسهم وتحديد الآخر عندما تصبح الفئات الرسمية غير قادرة على ذلك »[1]. بتعبير آخر، أشكال الهويات تُعرض على شكل نتيجة الصفقات البيوغرافية والعلائقية، التي يجندها الفرد كعنصر أساسي للتنشئة المهنية. حيث بنى نظريته التي سماها "نظرية الصفقة المزدوجة" على صفقتين:

الصفقة الأولى المسماة "البيوغرافيا": هي التي يشكل الفرد من خلالها مشروعه المستقبلي المحتمل تحقيقه، كامتداد لمساره السابق.

الصفقة الثانية المسماة "علائقية": هي التي تتم على أساس تموقع الفرد بالنسبة للشريك المؤسساتي، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف ووسائل المؤسسة التي ينمو فيها الفرد مهنيا. حيث تبنى المشاريع الفردية في المؤسسة حول مشروع المؤسسة، إذ يقوم الفرد بتفاوض التزامه في مشروع المؤسسة حسب كفاءاته وقدراته.

وقام بتعميم وتوسيع تحليل سنسوليو (Sainsaulieu) من خلال مفهوم الهوية الاجتماعية، حيث أكد أن الاستثمار داخل مجال الاعتراف بالهوية يخضع لطبيعة علاقات السلطة في هذا المجال وللمكانة التي يحتلها الفرد في داخل مجموعته المرجعية. ولكن إذا كان الإطار النظري لسنسوليو (Sainsaulieu) يفضل بناء الهوية المهنية بتجربة علاقات السلطة، فإن دوبار (Dubar) يرى أن الأفراد ينتمون إلى مجالات التحديد متنوعة ويعتبرون أنفسهم مقيّمون ومعترف بهم بما فيه الكفاية. وأن مجالات الاستثمار هذه يمكن أن تكون في العمل وخارج العمل، ويمكن كذلك أن لا تكون هناك مجالات التحديد أين يشعر الفرد بأنه مُقيّم ومعترف به.

بالنسبة له، "يخضع مجال الاعتراف بالهوية الاجتماعية من طرف المؤسسات بصفة متينة للاعتراف أو لعدم الاعتراف بالمعارف والقدرات التي تعتبر النواة الصلبة للهويات. إن الصفقة بين الأفراد الحاملين لرغبة تحديد هويتهم والاعتراف بهم من جهة، والمؤسسات المانحة للمكانات والفئات ومختلف أشكال الاعتراف من جهة أخرى، يمكن أن تكون متصارعة ويمكن أن يكون الشركاء فيها كثرين (الزملاء في العمل، المسؤولين الهرميين، الممثلين النقابيين، مجال التكوين ومجال العائلة)"[2].

[1]-Ibid. pp. 505-529.
[2]-Ibid. pp. 505-529.

3. مقاربة دوبار (Dubar) للهوية المهنية:

أعطى للهوية المهنية تعريف يقترب من التعريف الذي حدده سنسليو (sainsaulieu) لمنطق الفاعلين حيث أضاف للجانب العلائقي والاستراتيجي المكونة البيوغرافية، فبالنسبة له استراتيجيات الهوية تُستعمل منذ الطفولة وفي مرحلة المراهقة ثم على مدى الحياة كثنائية بين الهوية للآخر التي تمنح لنا والهوية للذّات التي نبنيها. ويرى أن الهوية المهنية لا تُنقل للأجيال الصاعدة من الأجيال السالفة فحسب بل إنّها تبنى من كل جيل، وليس على أساس المواقف والهياكل الموروثة فحسب بل على أساس استراتيجيات الهوية الخاصة.

اكتسب مجال العمل شرعية قوية في مسار بناء الهوية بسبب حضوره في بناء كل المجال الاجتماعي وأهميته في المسارات الفردية، وتسمح الهويات المهنية للأفراد بتحديد هوية بعضهم البعض في مجال العمل من خلال اتّباع قوانين متفق عليها اجتماعيا، في هذه الآفاق يتطور بناء الهوية بالرجوع إلى المسار السوسيو–مهني في ديناميكية الاعتراف التي تعتمد على الصفقة المزدوجة، في نفس الوقت ذاتية على المستوى البيوغرافي للمسار الفردي وموضوعية على مستوى الشرعية الاجتماعية.[1]

"إن استثمار الفرد في شكل من أشكال الهوية في العمل مرتبط بالاعتراف الذي يشعر به وقوة إحساسه بالاستمرار المهني، عندما يواجه الشعور باستمرار اعتراف الآخر، يبني الفرد "هوية المؤسسة" التي تفضل الالتزام القوي اتجاه المنظمة. بالمقابل نقص الاعتراف الاجتماعي يعرقل آفاق التطور المهني داخل المؤسسة، وقد يؤدي بالفرد إلى الاستثمار في "هوية المهنة" ويجعل تقييم ذاته مبني على اكتساب المعارف المهنية والشعور بالقدرة. في الأشكال الأكثر صعوبة لبناء الهوية في الاستمرار البيوغرافي، يمكن أن يجد الفرد نفسه يواجه وضعية القطيعة أين تكون الحركية في اتجاه مجال آخر للتنشئة المهنية لتفضيل مسار الصفقة المزدوجة من جديد، ويمكن للفرد أن يستثمر في "هوية الشبكة" التي تسهل إعادة توجيهه من خلال تجنيد الشبكة الانجذابية القادرة على تطوير فرص تطوره المهني. أما عدم الاعتراف في وضعية القطيعة تمنح الفرد إمكانيات ضئيلة جدا في إعادة الاندماج، فيقوم الفرد بعدم الاستثمار في المجال المهني على شكل هوية الانسحاب، وينخرط في مجالات اجتماعية أخرى لتطوير الهوية"[2].

---

[1]-Ibid. pp. 505-529.
[2]-Ibid.pp. 505-529.

أعاد دوبار (Dubar) قراءة النموذج الذي قدمه سنسليو (Sainsaulieu) منذ سنوات الستينيات على ضوء أزمة الهويات المهنية التي رافقت فردانة المجتمع، والنمط الذي عرف تحول جذري هو نموذج الانسحاب الذي أصبح "إقصاء" و"فصل" من العمل بسبب غياب التنشئة، وهذا ما أدى بالأفراد إلى التوجه نحو الأدوار الاجتماعية الأخرى خاصة العائلية منها. إذ يقول: "ما كنا نسميه في بعض الأحيان الانطواء حول الذات لا يعبر عن المسارات الاجتماعية والنفسية« للخروج من التنشئة الاجتماعية" التي تورط كل مجالات الحياة بما فيها الخاصة بالمواطنة"[1].

ثم أعاد دوبار (Dubar) تسمية النموذج الاندماجي لسنسليو(Sainsaulieu) بـ"الهوية الفئوية "وأصبح يشير إلى الأجراء المتوجسين من التسيير التشاركي ومن إبداعات التكوين، فيتجهوا إلى الانخراط في الديناميكية المطلبية بمنطق "العقلانية" والذي تكون فيه أفاق التطور المهني في المحك، حيث أنه« إن لم تؤدي بالضرورة إلى الفصل من العمل فهي تفرض دائما اختيارات مؤلمة بين التوجيه غير المضمون العواقب أو إعادة الترتيب مناصب الفائدة حسب قيمتها"[2]. كما أعاد تسمية النموذج التفاوضي كذلك بـ"هوية المؤسسة" التي أصبحت تشير إلى الأجراء الذين يأملون إلى مقايضة انخراطهم القوي في اختراعات مؤسستهم بالترقية الداخلية، حسبه "لا يبدو هذا الشكل من الهوية أنه قاوم الأمواج الجديدة من العقلانية في سنوات التسعينيات "[3]. إذن النموذج التفاوضي الذي كان يمثل إستراتيجية التسيير "الإنسجامي" للمجموعات حل محله التحديد الداخلي للمهنة الذي يثمن الاستقلالية.

يبقى النموذج "الانصهاري" الذي أعاد دوبار (Dubar) تسميته بـ"هوية الشبكة" هو النموذج الوحيد الذي لم تصبه الأزمة لأنه يفضل الحركية الخارجية، هذه الهوية المنظمة حول مسار الحركيات العفوية التي تعمل على تتابع التجارب الثرية رغم قصرها، وهذا ما أدى إلى إعطاء نوع من الاعتبار والقيمة للعرضية وهو الشيء الذي لا يوجد من قبل.[4]

المقاربة الديناميكية التي اقترح من خلالها مختار قدوري نموذج من خمسة ديناميكيات الهوية:

ديناميكيات تحول الهوية: يدخل في هذه الديناميكيات الأفراد الذين هم على العموم غير راضين بالهوية المهنية الحالية ويريدون التخلي عنها، وهذا ما يرفع الستار حول وجود فارق بين "هويتهم الموروثة" و"هويتهم المستهدفة"، ومن هذا الفارق تنمو إستراتيجية التحول في الهوية قصد

---

[1]-Dubar (C), La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles, Op. cit. p.125.
[2]-Ibid. p. 125.
[3]-Ibid. p.125.
[4]-Ibid. p.125.

ملئه. إذن الهدف هنا هو اكتساب هوية جديدة. والأشخاص المعنيين بهذه الديناميكية هم المتواجدون في وضعية مزدوجة: يسيرون هويتهم المهنية الحالية ويهيئون أنفسهم للمرور إلى الهوية الجديدة.

ديناميكيات صيانة الهوية: الهدف الرئيسي لهذه الديناميكيات هو المحافظة على الهوية المهنية الموجودة والعمل على تمديد وجودها في المستقبل. ولكي تظهر الديناميكية وتستمر من الضروري أن تتوفر عدة شروط منها:

- ضرورة وجود موارد معرفية وعاطفية ومادية؛

- ضرورة وجود مسبق للكفاءات المهنية؛

– ضرورة وجود الثقة بالنفس، التي يغذيها تصور التطابق المزدوج بين "الهوية الموروثة" و"الهوية المستهدفة" من جهة، وبين "الهوية للذات" و"الهوية للآخر" من جهة أخرى.

هذه الديناميكيات توجد عند الإطارات الحاملين لمشاريع تتقاطع وتتلاءم مع المشاريع التي تحملها مديرية المؤسسة، وهذا ما يخلق إحساس بوجود تطابق قوي بين المشاريع السوسيو- مهنية وتمثيلات المستقبل الشخصي داخل المؤسسة.

ولا يرغب الأفراد المتواجدون في هذه الديناميكيات مغادرة المهنة، لأنهم لا يتخيلون أنفسهم يعملون شيئا آخرا ما عدا الذي يعملونه الآن، نشاطهم هو مصدر متعة لهم ويحاولون تمديد هذه المتعة من خلال ممارساتهم المهنية.

ديناميكيات المحافظة على الهوية: يدخل في هذه الديناميكيات الأفراد الذين هم راضين بهويتهم المهنية الحالية، ولكنهم يعيشون حالة خوف من تحديث الهوية. هنا يتعلق الأمر بالأشخاص الذي يتقاسمون الرغبة في الحفاظ على هويتهم المهنية. هذهالديناميكيات تهدف إلى المحافظة على هوية مهددة بخطر إعادة النظر فيها حسب حالتين:

إعادة النظر العاطفي: هنا يمكن أن تكون مختلف التحولات (التكنولوجية والاقتصادية والتنظيمية التي تعرفها المنظمة) مصدر نوعين من فقدان الهوية:

إما أن يتم فقدان الهوية المهنية دون إعادة النظر في الانتماء إلى المنظمة، وهذه الوضعية نجدها عند إلغاء مصلحة أو منتوج أو وظيفة ثم تحويل الأشخاص إلى مجالات أخرى. هنا نجد مقاومة جماعية وفردية للتغير تترجم إلى ديناميكية مقاومة الهوية.

إما أن يتمفقدان الهوية المهنية مع إعادة النظر في الانتماء إلى المنظمة، عندما يتبع إلغاء مصلحة أو منتوج تسريح للعمال. هنا تكون المقاومة على شكل مؤشر لديناميكية الحفاظ على الهوية.

إعادة النظر في الإمكانيات: هنا يتم فقدان الهوية بسبب عدم الاستقرار في وظيفة أو مهنة معينة، ويتعلق الأمر بالأشخاص الذين اكتسبوا هوية مؤقتة في إطار وضعية مهنية انتقالية. ونجدها في الحالات التالية:

- حالة المستخلفين المهنيين، الذين يشغلون منصب مؤقت؛
- حالة الوظائف العرضية؛
- حالة الأشخاص متعددي التخصصات الذين يفضلون وظيفة معينة على الأخرى.

الديناميكيات إثبات الهوية: يدخل هذه الديناميكيات الأفراد الذين يهدفون إلى إثبات هوية موجودة سابقا أو مكتسبة حديثا. ولكنها غير معترف بها من طرف الآخرين. تظهر هذه الديناميكيات عندما يكون الفارق بين "الهوية للذات" و"الهوية للآخر".

البحث عن تأكيد الهوية لدى التسلسل الهرمي: الرهان الرئيسي هنا هو تثبيت السلطة الرسمية للهوية التي كانت غير معترف بها بما فيه الكفاية. الفرق بين "الهوية للذات" و"الهوية للآخر" يرجع إلى عدم المساندة الرسمية من طرف المديرية التي تخضع لها الأشخاص المعنيين. لهم إحساس أن المديرية لا تعترف بكفاءاتهم.

ويمثل هذه الحالة خاصة، بعض الأجراء الذين يعيشون فارقا بين الوظيفة التي يشغلونها والمكانة الممنوحة لهم، ويحدث ذلك بسبب توظيف الأفراد في مناصب لا تتناسب مع مؤهلاتهم. يتم البحث عن الاعتراف بالهوية لدى المجموعات الآتية:

البحث عن التأكيد لدى المعاونين:هذه الحالة المسؤولين الذين وجدوا صعوبات في فرض وكسب اعتراف وقبول فرق عملهم لوظيفة المسؤولية التي يتحملونها. هنا الفارق بين " الهوية للذات" و"الهوية للآخر" يضاعف الفارق بين السلطة الرسمية والسلطة الشخصية.

البحث عن تأكيد الهوية لدى الزملاء: هذه الحالة ملاحظة داخل المجموعات التي تتكون من أعضاء ذوي صفات ومسارات مختلفة من حيث الأقدمية والجنس والتخصص. ويمكن أن تسبب هذه الاختلافات في هشاشة هوية بعض الأعضاء، فرديا أو جماعيا.

البحث عن تأكيد الهوية لدى النظراء الخارجيين: يكون الرهان هنا هو الحصول على الاعتراف بالهوية غير المعترف بها بعد، من طرف النظراء الداخلين للمنظمة بطريقة غير مباشرة من خلال إعطاء الشرعية من الخارج. يتعلق الأمر خاصة بمسؤولي المؤسسات المعترف بها اجتماعيا ومهنيا، الذين وجدوا صعوبات في المتوقع في سوقهم العلمي والمهني.

ديناميكيات إعادة بناء الهوية: خلافا للديناميكيات الأخرى، نقطة انطلاق ديناميكيات إعادة بناء الهوية هو جرح أو معانة. هذه الحالة تمثل الأشخاص الذين يبذلون جهدا كبيرا لتحقيق شيء ما. ولكنهم يجدون أنفسهم أمام تسلسلية هرمية، التي تضع لهم العراقيل وتحرمهم بالتالي من التطور عوضا من الاعتراف باندماجهم في العمل.

في هذه الديناميكيات يستعمل الأفراد استراتيجيات مختلفة، وذلك حسب كثافة التجربة الذاتية، وعمق الجرح، والمكان المحتمل لإعادة بناء الهوية. وتتم داخل وخارج منظمة الانتماء:

إعادة بناء الهوية داخل منظمة الانتماء: يقوَم الشخص هنا بإعادة بناء هويته عندما يشعر بتدهور مكانته وقطيعة وانحطاط من جراء فقدانه للوضعية المريحة التي كان يعمل فيها بسبب إعادة النظر في هذه الوضعية من طرف المؤسسة. في تبني استراتيجية تكون على شكل محاولة العودة إلى الهوية الأولى.

إعادة بناء الهوية خارج منظمة الانتماء: هنا كذلك يتعلق الأمر بالأشخاص الذين أصابت الهشاشة وضعيتهم، ويصاحب هذه الهشاشة شعور الفرد بأنه ضحية اعتداء وهجوم وتدمير. فيتبنى استراتيجية موضوعة تعتمد على تهيئة الأرضية لمغادرة المنظمة والذهاب قصد إعادة بناء الهوية المهنية والاجتماعية في مكان آخر[1].

الخلاصة

نستنتج من هنا أن الفرد معرض منذ الطفولة إلى عملية التنشئة، التي من خلالها يبني هويته الفردية ثم الاجتماعية والمهنية، حيث يقوم بإدماج القيم الثّقافية للمجتمع الذي يعيش فيه في طفولته وهو المسار الذي يسمح له بالاندماج في نفس هذا المجتمع فيما بعد من خلال بناء الهوية المهنية

[1]-Kaddouri(M), « Vers une typologie des dynamiques identitaires », In Questions de recherches en éducation. Action et identité, CCRP-CNAM, Paris, 2001/1, pp. 163-175.

المرجوة مع الحصول على الاعتراف من الأخر. حيث أن الهوية المهنية هي عملية بناء مستمرة على مدى حياة الفرد، إذ يدخل الفرد في ديناميكيات عديدة قصد الحفاظ وصيانة الهوية المرغوبة، وتغيرها إن كانت غير مرغوب فيها والعمل على إعادة بنائها إن كانت غير مناسبة لطموحاته داخل او خارج المؤسسة. لأن ارتباط الفرد بشكل من اشكال الهوية في العمل يعتمد على الاعتراف الذي يشعر به وإحساسه بالاستمرار المهني.

الفصل السادس: التعريف بميدان ومجتمع البحث

الفصل السادس: التعريف بميدان ومجتمع البحث

تمهيد

نتعرض في هذا الفصل أولا إلى تقديم المؤسسة التي أجرينا فيها البحث الميداني، وذلك من خلال إعطاء نبذة تاريخية عن مؤسسة "سونلغاز" واستعراض مختلف المراحل والتغيرات الهيكلية التي عرفتها على مر السنين، ثم تعريف بسياسة المؤسسة الخاصة بتسيير الموارد البشرية من خلال تقديم أهم الوظائف الاجتماعية كالتوظيف والتكوين وتسيير المسار المهني. نتعرض بعد ذلك إلى عينة البحث من خلال تقديم الطريقة المتبعة لسحبها، ثم تقديم بشكل من التفصيل مميزات العينة.

المبحث الأول: مراحل تطور مؤسسة الكهرباء والغاز SONELGAZ

1. شركة كهرباء وغاز الجزائر 1947: (EGA)

تأسست الشركة EGA في عام 1947 وكانت تحتكر إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء في جميع أنحاء الأراضي الجزائرية. وكانت تصنف في خانة المؤسسات ذات الطابع الخدماتي نظرا للطبيعة الحيوية للنشاط الذي تمارسه والمتمثل في توفير الكهرباء والغاز للمواطنين. و " كانت الشركة من الناحية القانونية مؤسسة وطنية فرنسية بموجب قانون 2 ابريل 1946 المتعلق بتأميم الكهرباء والغاز، وكان يجب اذن تحويلها للدولة الفتية"[1] بعد الاستقلال في 1962.

في تطرقه إلى مسار الشركة من 1962 إلى 1970، أشار بارتوني (Bertonnet) إلى أن الغالبية العظمى من الإطارات والمشرفين على هذه الشركة غادروا الجزائر مباشرة بعد الاستقلال، واستغرقت عملية ترحيل العمال الأوروبيين وتعويضهم بآخرين ستة أشهر كاملة. كما اعتبر الرحيل المكثف للأوروبيين من الجزائر ضربة موجعة لشركة EGA لكونهم يمثلون نسبة 87 %من أفرادها. حيث أدى رحيلهم إلى انخفاض نسبة الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى 33% مما كانت تقدمه من قبل، ولم تستطع استعادة مستواها إلا بعد سبع سنوات من ذلك الحين.[2]

---

[1]- Boussoumah (M), Op.cit. p. 49.

[2]-Berthonnet (A), « L'industrie électrique en Algérie : le rôle des sociétés électriques et plus particulièrement d'EGA à partir de 1947 ». In Outre-mer, L'électrification outre-mer de la fin du XIXe siècle aux premières décolonisations, Tome 89, n°334-335, 1er semestre 2002. pp. 47-48.

إن مغادرة الأوربيين للمؤسسة استلزم على الجزائريين العاملين فيها أخذ زمام المبادرة والعمل على إعادة توازنها والسيطرة عليها، حيث أنه "خلال الصيف 1962 لم تنجو المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر(EGA) من ظاهرة التسيير الذاتي، حيث أخذت لجنة تسير رباعية مكان مجلس الإدارة القديم"[1]. وعملت المؤسسة على ضمان توفير الحد الأدنى من الطاقة ولكن دون استثمارات تذكر حيث أنها عرفت فترة من الركود من 1962 إلى غاية 1968. وفي عام 1969، تم حل شركة EGA من طرف الدولة الجزائرية ليتم تعويضها بمؤسسة الكهرباء والغاز "سونلغاز".

نشأة مؤسسة سونلغاز: 1969

تأسست مؤسسة سونلغاز على أنقاض مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر(EGA) بموجب الأمر رقم 59.69 المؤرخ في 26 جويلية 1969 والذي صدر في الجريدة الرسمية في 01 أوت 1969، وهو الأمر نفسه الذي حل شركة EGA ومنح الاحتكار لمؤسسة سونلغاز فيما يخص إنتاج وتوزيع وتصدير الطاقة الكهربائية إلى جانب تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن.

ومع انطلاق المخطط الثلاثي الأول (1967- 1969) والمخططين الرباعيين الأول والثاني بوجه الخصوص (1970- 1973 و1974-1977)، عاد قطاع الكهرباء لمعدلات نمو سريعة ومستدامة. حيث سمح إنجاز المشاريع التي تضمنتها هذه المخططات في تحقيق نمو في وسائل الإنتاج وبالتالي مضاعفة إنتاج الطاقة[2].

إعادة هيكلة سونلغاز: 1983

في إطار سياسة إعادة هيكلة الشركات الوطنية التي تبنتها السلطات العمومية في بداية الثمانينيات، تم في عام 1983 تحويل وحدات مؤسسة "سونلغاز" للأشغال إلى مؤسسات عمومية مستقلة، وأفضت العملية إلى إنشاء ستة مؤسسات عمومية مستقلة وهي:

كهريف (KAHRIF): أشغال الكهرباء
كهراكيب (KAHRAKIB): تركيب المنشئات الكهربائية
كنغاز (KANAGAZ): إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز

[1]-Boussoumah (M), Op.cit. p. 246.
[2]-Berthonnet (A), Op. cit. p.49.

إنيرقا (INERGA): أشغال الهندسة المدنية

التركيب (ETTRKIB): التركيب الصناعي

(AMC): صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة

لقد مكنت هذه المؤسسات سونلغاز من توسيع ميدان نشاطها فيما يتعلق بالكهربة والبنية التحتية والمرافق الكهربائية، إنجاز شبكات الغاز والهندسة المدنية، والتركيب الصناعي وتصنيع أجهزة القياس والتحكم[1].

النظام الجديد لسونلغاز: 1991

إن دخول سياسة الإصلاحات التي أقرتها الدولة في نهاية الثمانينيات والتي تجسدت في استقلالية المؤسسات وتحويل الشركات الوطنية إلى مؤسسات ذات طابع صناعي وتجاري، بعد إلغاء التميز بين المؤسسات العمومية والخاصة. تكيفت سونلغاز في هذا السياق مع مقتضيات البيئة السياسية والاقتصادية الوطنية الجديدة، وتحولت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 475 -91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991.

سونلغاز (EPIC) 1995

أكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في17 ديسمبر1995 على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وبموجب هذا المرسوم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة، وأصبحت تتمتع بشخصية معنوية وباستقلالية مالية، وتسير بقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة وبالقواعد التجارية في علاقاتها مع المؤسسات الأخرى. كما حدد هذا المرسوم مهام سونلغاز فيما يلي:

- ضمان إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز.

[1]-Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés, Groupe Sonelgaz, 2012, p.14

6. إعادة تنظيم سونلغاز 1996

في إطار استراتيجيتها الموجهة إلى التركيز على مهمتها الرئيسية والترقية الصناعية، وإعادة تنظيم بعض النشاطات الهامشية على شكل فروع، أنشأت سونلغاز في إطار الشراكة مع متعاملين جزائريين وأجانب مجموعة من الفروع والمختصة في الصيانة.

7. سونلغاز كشركة ذات أسهم: 2002

سايرت مؤسسة سونلغاز التي شهدت ازدهارا متناميا لعدة سنين متتالية وساهمت في تطور البلاد، التطورات والتحولات التي عرفتها الجزائر في السنوات الأخيرة، حيث تمت إعادة هيكلتها وتحويلها إلى شركة ذات أسهم وفقا للقانون رقم: 01.02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 وبالتالي تم خلق مجمع الشركات التابعة لها[1]، مع الإبقاء على الدولة كصاحب أغلبية الأسهم في الشركة[2].

ووفقا للمرسوم الرئاسي رقم 02 – 195 الموافق لـ 1 جوان 2002 وبموجبه تحولت سونلغاز EPIC إلى شركة قابضة ذات أسهم وأصبحت تعرف بشركة ذات أسهم سونلغاز[3]. وكان الهدف من هذا التحويل هو توسيع نشاط مؤسسة سونلغاز إلى مجالات أخرى تابعة لقطاع الطاقة. من هذا الوضع الجديد، اكتسبت الشركة توجها دوليا[4].

أما عن الشركات التابعة لقطب صناعة الطاقية فهي كما يلي:

1. الشركة الجزائرية للإنتاج الكهرباء(SPE)
2. شركة الكهرباء والطاقات المتجددة(SKTM)
3. الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الكهرباء (GRTE)
4. الشركة الجزائرية لإدارة شبكة نقل الغاز (GRTG)
5. مشغل نظام الطاقة(OS)
6. شركة هندسة الكهرباء والغاز (CEEG)
7. شركة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر (SDA)

---

[1]-http://www.sonelgaz.dz/?page=articleetid=4
[2]-SONELGAZ Spa, Op.cit.
[3]-Ibid.
[4]-Rapport,2012, Op.cit.

8. شركة توزيع الكهرباء ومركز الغاز(SDC)
9. شركة توزيع الكهرباء والغاز من الشرق(SDE)
10. شركة توزيع الكهرباء والغاز الغربي(SDO)
11. شركة كهرباء سكيكدة (SKS)

8. سونلغاز 2004 – 2010

لم يتوقف تطور سونلغاز في 2002 ولكنها تحولت سريعا إلى مجمع شركات في 2004. أصبحت الشركة تسمى "مجمع سونلغاز" في 2010.[1]

المبحث الثاني: سياسة تسيير الموارد البشرية

الإصلاح الذي بدأته الشركة منذ بداية الألفية أدى إلى تجديد سريع ومعمق ومسيطر عليها، وساهمت هذه الوتيرة الطموحة في خلق الآلاف من فرص العمل [2]. أصبحت المجموعة بفضل مواردها البشرية المؤهلة والمدربة، تحتل مكانة متميزة في الاقتصاد الوطني. حيث أصبح مجمع سونلغاز منذ عام 2012 من أكبر خالقي العمل في الجزائر وهذا ما يميزه عن غيره من المؤسسات العمومية، ويعود السبب إلى تخصيص ميزانية كبيرة لتكوين وتطوير مختلف المهن المتعلقة بالكهرباء والغاز، وكذا الاعتماد على مبادئ هامة في برامج التوظيف والتكوين منها:

مواجهة التحديات، تحديد الوظائف وجانبيتها بدقة أكثر، إعادة تشكيل وتعزيز قدرات الدراسة والاستباق، إدخال تعدد التخصصات في مناصب التسيير، أشكال جديدة في التنظيم المفضلة للحركية والمرونة في التسيير.

1. التوظيف:

من نقاط القوة التي يتمتع بها مجمع سونلغاز نجد دعمه لموارده البشرية بشكل دائم من خلال التوظيف والتكوين سنويا، وما زاد من ديناميكيته في التوظيف المكثف لفروعه هو الحاجة لتطوير الوظائف التقنية.

---

[1]-Ibid.
[2]-Ibid.

مجموعة سونلغاز هو المتعامل التاريخي في مجال توفير الكهرباء والطاقة والغاز في الجزائر، ومن بين المستخدمين المصنفين في المراتب الأولى على الصعيد الوطني بسبب العدد الهام من المناصب التي توفرها الشركات الفرعية التابعة لمجمع سونلغاز.

بلغ العدد الإجمالي للعمال في المجمع في عام 2015 87289 عاملا بين إطار ومنفذ[1]. هذه التعيينات تأتي استجابة لاحتياجات المجمع التي تملك آليات جديدة تأخذ بعين الاعتبار المهمة والتزاماته بالخدمة العمومية في المصلحة السوسيو – اقتصادية العامة.[2]

2. المكافأة:

دائما في إطار تطور المجمع في السنوات الأخيرة وحرصه على تحفيز المستخدمين، قرر مجلس إدارته رفع العلاوات والتعويضات لعمال الشركات التابعة لمجموعة سونلغاز فعليا ابتداء من 1جانفي2013. وجاءت هذه الزيادات التي بلغت 30.4% كتعويضات عن القفة أو الإسهام في مصاريف الإطعام بعد مشاورات مع الشريك الاجتماعي.

3. التكوين:

رفع مجمع سونلغاز تحديا حقيقيا سنة 2014 لتكوين العمال بشكل دائم، حيث يعتبر التكوين عاملا هاما في رفع مستوى والأفراد خاصة الموظفين الجدد. كون المجمع بذل جهدا كبيرا لتطوير شركاته، وعمل على خلق فرص عمل كثيرة خلال الأعوام الأخيرة، أي منذ أن تحول إلى مجمع، وقيامه بتوظيف أعداد هائلة في السنوات الأخيرة. فإنه مجبر على التخطيط المحكم لتكوينهم في مختلف المجالات المتعلقة بالطاقة. فقام المجمع في هذا الصدد بإنجازات معتبرة في مجال تكوين المهني المتخصص وفي التطوير المهني في سنة 2015.[3]

إذا حاولنا التطرق إلى حركية المجمع خلال السنوات الخمس الأخيرة، فنجد أنها عرفت أنشطة التكوين والترقية المستمرة من خلال دورات تكوينية متعددة سواء كانت متعلقة بالتكوين المهني المتخصص أو بالتطور المهني. ففي عام 2012، تعلقت دورات التكوين بمجالات عدة بما في ذلك أنشطة التوزيع والتكنولوجيات المرتبطة بها وصناعات الطاقة، فضلا عن أنشطة الأعمال والإنتاج

---

[1]-Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés, Groupe Sonelgaz, 2015
[2]-Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés, Groupe Sonelgaz, 2014
[3]-Rapport, 2015, op.cit.

الصناعي.[1] . في هذا السياق، كونت مجموعة سونلغاز ما يقرب من 700 عامل في خدمات المحاسبة والشؤون المالية من خلال الدورات التدريبية المنظمة في سبتمبر وأكتوبر لسنة 2012 لأجل إدماج برنامج جديد للمالية والمحاسبة "حساب"، وقد ساهمت هذه الدورات في تطوير المهارات اللازمة والمتعلقة بالعمليات التنفيذية للمحاسبة في كل من وحدات النظام الجديد "حساب" والمرتبطة بالمحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، إدارة الاستثمارات وإدارة رؤوس الأموال.

وفي عام 2013 بدأ مجمع سونلغاز في تنفيذ أنشطة التكوين في الجزائر وتعزيز مسار التكوين في الخارج، حيث استفاد 318 موظف من تكوين تحت إشراف هيئات أجنبية في مجالات التكوين المهني المتخصص كالكهرباء والغاز والتسيير.

كما عرف التكوين في نفس السنة تطورا ملحوظا من خلال تبني أسلوب معاصر للتكوين ألا وهو: التكوين عن بعد (E - Learning) والمعتمد من طرف معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز[2]. ويعتمد المعهد على أسلوب جديد للتكوين يرتكز على استعمال مناهج تعليمية تعتمد على وسائل الكترونية في التكوين كالأقراص المضغوطة والانترنيت وبرامج التكوين الالكترونية وغيرها[3]. لهذا أصبح من الممكن تكوين العمال باستعمال أسلوب التعليم المختلط الذي يمزج بين دورات التعليم عبر الأنترنت مصحوبا بمؤطر وصي وبدورات تكوينية مباشرة مع مدرب متخصص. اعتمد مجمع سونلغاز على هذا المهج الجديد لغرض تطوير مهارات طاقمه العامل في مجال الطاقة والتسيير. إضافة إلى هذا قام المجمع بعدة اشتراكات مع عدة جهات منها المدرسة التقنية لبليدة، إدارة المالية والمحاسبة والتي قدمت دورات تكوينية لصالح مراقبة الميزانية والإدارة في إطار عرض توجهات الخطة الاستراتيجية لمجمع سونلغاز على المدى المتوسط (2009 – 2013) والمتعلقة برفع مستوى المنصب "الرقابة الإدارية" ضمن مديريات شركات المجموعة و(استفاد منها 220 إطاراً). وكان الغرض من هذا التكوين هو تقوية المستوى الأكاديمي من جهة، وإدراج أحسن المعارف لعمليات الإدارة المتعلقة مباشرة بنظام مراقبة الميزانية والإدارة. كما تهدف هذه الدورات لاكتساب مهارات بالنسبة للمهندسين وتطويرها بالنسبة للإطارات واعتماد الأساليب الازمة لممارسة النشاط الميزانية والرقابة الإدارية[4].

[1]-Rapport, 2012, op. cit. p. 53
[2]-Rapport d'activités, 2013, op.cit.
[3]-Ibid.
[4]-Ibid.

وفي عام 2014، شمل التكوين عدة مستويات:

التأطير: مهندس الإنتاج، مهندس المصنع؛

التحكم: الملحقين التجاريين، رئيس فريق توزيع الكهرباء، رئيس فريق توزيع الغاز، تقني صيانة رئيسي، تقني استغلال رئيسي؛

التنفيذ: الملحقين التجاريين، توزيع الغاز.

فيما يخص التكوين عن بعد والذي تبنته المجموعة سنة 2013 نظم معهد التكوين في مجال الكهرباء والغاز تكوينا من 20 إلى 25 جوان 2014 تحت عنوان "السلامة الكهربائية للمؤطرين" لصالح 20 إطار تابعين لشركات توزيع الكهرباء والغاز للجزائر، للشرق وللوسط، وعقدت أول دورة فعلية من 14 سبتمبر إلى 16 أكتوبر 2014 متضمنة 16 متكون.

كما قامت المجموعة بتكوين مهندسين وتقنيين تابعين للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء في إطار برنامج يمتد من 2015 إلى 2017 استعدادا لتأهيل الموارد البشرية وتمكينها لتشغيل المعدات الجديدة التي يحتاجها مجمع سونلغاز في مختلف المجالات الخاصة بإنتاج واستغلال محطات توليد الطاقة[1]. تهدف هذه الدورات التكوينية القريبة والمتوسطة المدى، والتي شملت 51 شخص في سنة 2014 إلى تنشئة الموظفين الجدد من مهندسين وتقنيين.

4. التطور المهني:

تطرقنا في ما سبق لأهمية متابعة العمال خاصة المهندسين والتقنيين منهم في إطار برنامج مجمع سونلغاز الخاصة بالتكوين والتطور المهني. وهذا ما يبين اهتمام المجمع بالمسار المهني لموظفيها خاصة الإطارات منهم.

ولهذا الغرض قام المجمع باكتساب نظام "مرجعية الوظائف والقدرات" الجديد والمتعلق بنظام تسيير المناصب والقدرات. يعتمد هذا النظام على إنتاج بطاقات رئيسية للوظائف والقدرات بهدف تحسين تسيير المهن. يعتبر النظام مكسبا هاما للمجمع في التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات. كما يصبو هذا البرنامج إلى إدخال جانبية المهندسين والموظفين المتخصصين (مهندسي مناهج،

[1]-Ibid.

مهندسين الاتصالات، مهندسي الارصاد، إطارات المالية، إطار موارد بشرية)، وبناء مسارات التقدم والتطور لإعطاء مسارات مهنية مؤطرة ومحفزة للموظفين. وتعزيز تراكم الكفاءات، المعرفة والمهارات وبروز خبراء الأعمال.

5. تقديم مؤسسة SDE

تأسست مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق في 1 جانفي 2006 برأسمال يقدر بـ 24 مليار دينار جزائري حيث وضع مقرها الاجتماعي بمدينة قسنطينة. تسيّر المؤسسة 19 وكالات موزعة على 16 ولاية في الشرق الجزائري كما أنها تضم 95 وكالة تجارية، 60 مقاطعة كهرباء و30 شعبة غاز. كما يقدر عدد عمالها لسنة 2013 حسب الموقع الرسمي للمؤسسة[1] بـ 8375 عامل.

فيما يخص مهام ومسؤوليات المؤسسة فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- توزيع الكهرباء والغاز عبر الشبكات
- تشغيل وصيانة وتطوير شبكات توزيع الكهرباء والغاز حسب المعايير الأمنية المطلوبة.
- توصيل وإدارة العاملين الجدد في الوقت المحدد
- ضمان استمرارية وجودة الخدمة
- احترام القانون حماية البيئة

الأخذ بعين الاعتبار التوجهات الاستراتيجية والانخراط في سياسات سونلغاز

التأكد من أن مهام الخدمة العامة التي تقوم بها الوكالات، تلبي رضا العملاء واحترام البيئة والامتثال للالتزامات الواردة في هذا المجال مع السلطات العمومية والوصاية.

- تسويق الكهرباء والغاز في ظروف أفضل للجودة والأمن بأقل تكلفة.
- تطوير وتقديم خدمات الطاقة في مجال الكهرباء والغاز.
- تحقيق الأهداف الاقتصادية من خلال تحسين الإدارة، والسعي إلى المزيد من التآزر والمراقبة للتكاليف.

[1]-http://www.sde.dz/?page=articleetid=13

المبحث الثالث: عينة البحث ومميزاتها

1. العينة:

يقدر عدد إطارات مؤسسة التوزيع للشرق خلال الفترة التي أجرينا فيها بحثنا الميداني، والممتدة بين شهري فيفري وأكتوبر من عام 2014 ب 2492 إطار في حالة نشاط موزعين على مديريات الولايات الشرقية الستة عشر.

ونظرا لإمكانياتنا المحدودة استحال علينا استجواب هذا العدد الكبير من الإطارات الموزعين على كامل تراب الشرق الجزائري، فارتأينا استعمال تقنية "المعاينة العنقودية" "التي تسمح بإجراء السحب ليس على العناصر ذاتها ولكن على وحدات أخرى تحتويها"[1].

بعد ذاك قمنا بتقسيم مؤسسة التوزيع للشرق إلى ستة عشر عنقود، كل عنقود يمثل مديرية ولائية. ثم صب الاختيار على أربعة عناقيد، أي ما يمثل أربعة مديريات ولائية والتي يقدر عدد إطاراتها بـ 618 إطار. وقمنا بعد ذلك بسحب عشوائي للإطارات داخل كل عنقود قصد الحصول على عينة البحث على أساس قائمة اسمية بطول مدى يساوي2، وبسبب اختلاف تعداد العناقيد من الإطارات ارتأينا أخذ نفس النسبة من كل عنقود تقدر بـ 50% من أجل إعادة توزيع أفراد العينة بصفة ممثلة لمجتمع البحث، ونكون بذلك استوفينا شروط "العينة العنقودية النسبية"[2]

فتحصلنا على عينة تساوي 309 إطار، أي ما يقدر بنصف عدد الإطارات الناشطين في المديريات الولائية المختارة للدراسة. ومن باب التوضيح نعرضهم بشيء من التفصيل في الجدول التالي:

---

[1]-Angers (M.), Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Casbah, Alger, 1997, p. 233.
[2]-Ibid. p. 233.

الجدول رقم 2: توزيع أفراد العينة المسحوبة حسب العناقيد

العنقود	عدد إطارات العنقود			عدد المستجوبين
	ذكور	إناث	المجموع	
مديرية سطيف	136	46	182	80
مديرية بجاية	115	39	154	73
مديرية ميلة	113	33	146	64
مديرية جيجل	114	22	136	61
المجموع	478	140	618	309

وبعدها قمنا بتوزيع الاستمارة على الإطارات المسحوبة حيث تمكننا من استرجاع 278 استمارة من أصل 309 بعد جهد كبير، واكتفينا بذلك وقمنا بتحليلها.

وصل عدد الاستمارات التي لم يتم استرجاعها 31 استمارة موزعة حسب المديريات على الشكل التالي:

- أحد عشر (11) استمارة من مديرية سطيف
- تسعة (09) استمارة من مديرية ميلة
- سبعة (07) استمارة من مديرية جيجل
- أربعة (04) استمارة من مديرية بجاية

إن طبيعة موضوع بحثنا الذي يتمحور حول دراسة الهوية المهنية للمجموعة الاجتماعية للإطارات العاملة في المجال الصناعي وجهتنا إلى سحب عينة من هذه الفئة، ورغبة منا في تعميم نتائج الدراسة على كل أفراد المؤسسة محل الدراسة ارتأينا سحب عينة تمثيلية من الإطارات بطريقة عشوائية، حملت المميزات والخصائص التالية:

الجدول رقم 3: توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	ت	%
ذكور	196	70,5
إناث	82	29,5
المجموع	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة ذكور تمثل أغلبية أفراد العينة بنسبة تقدر بـ: 70,5% وهذا ما يبين الصعوبات التي تعترض المرأة في طريقها للدخول إلى الحياة المهنية، حيث أنه رغم النسبة الكبيرة من الفتيات اللواتي زاولن دراستهن الجامعية في السنوات الأخيرة، إلا أن نصيبهن في مناصب التأطير خاصة في المؤسسات الصناعية يبقى ضئيلا.

الجدول رقم 4: نبين من خلاله توزيع افراد العينة حسب فئات العمر

السن	ت	%
من 26 الى 32	78	28,1
من 33 الى 39	103	37,1
من 40 الى46	60	21,6
من47 الى 53	33	11,9
من 54 الى 60	4	1,4
المجموع	278	100

نلاحظ في هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة يتراوح سنهم بين 33 و39 سنة بنسبة تقدر ب: 37,1% من مجموع المستجوبين وتليها نسبة 28,1% منهم تتراوح أعمارهم بين 26 و32، بهذا تكون نسبة أفراد العينة التي تقل أعمارهم عن 46 سنة تعادل ما نسبته 86,7%، وهذا يعني أن أغلبيتهم الساحقة من الذين درسوا في الجامعة الجزائرية بعد دخول البلاد في أزمتها الاقتصادية الأولى في منتصف الثمانيات.

الجدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ت	%
جامعي	269	96,8
ثانوي	9	3,2
المجموع	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة لأفراد العينة تتمتع بمستوى تعليمي عالي بنسبة تقدر بـ 96.8% وهذا ما يبين سياسة تسيير الموارد البشرية التي اعتمدتها المؤسسة التي تشترط المستوى الجامعي لشغل مناصب الإشراف منذ زمن ليس بقصير من جهة، واختفاء تدريجيا لفئة الإطارات العصاميين الذين وصلوا إلى شغل مناصب الإشراف عن طريق الترقية من جهة ثانية.

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها

الشهادة	ت	%
ماجستير	4	1,4
ماستر	12	4,3
مهندس	171	61,5
ليسانس	78	28,1
الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية	4	1,4
تقني سامي	9	3,2
المجموع	278	100

نلاحظ في هذا الجدول أن الغالبية الساحقة لأفراد عينة بحثنا تتكون من حاملي الشهادات الجامعية، حيث يمثل أصحاب شهادة المهندس نسبة 61,5 % ويليها ذوو شهادة الليسانس في العلوم الإنسانية والاجتماعية بنسبة تقدر بـ:28,1%. وهذا ما يبين الأهمية التي تعطيها المؤسسة للمهندس سواء كان ذلك لشغل المناصب التقنية أو مناصب التسيير التي تؤول إليهم بعد أقدمية وكفاءة معترف بها.

الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب فئات تاريخ التوظيف

تاريخ التوظيف	ت	%
من1985 إلى 1991	25	9
من 1992 إلى 1998	32	11,5
من 1999 إلى 2005	66	23,7
من 2006 إلى 2012	155	55,8
المجموع	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة توظفوا بين سنة 2006 و2012 بنسبة تقدر بـ 55,8%، تليها نسبة 23,7% تمثل الأفراد الذين تم توظيفهم بين سنة 1999 و2005، هذه المرحلة تمثل الفترة التي عرفت فيها أسعار البترول ارتفاعا ملحوظا، وهو ما دفع بالسلطات العمومية إلى تدعيم المؤسسة بمسح ديونها وتشجيع استماراتها بالدعم المادي، وهي كذلك الفترة التي رفعت الدولة حظر التوظيف على المؤسسات الوطنية الذي صادف دخول السياسات العمومية الرامية إلى تشجيع خلق مناصب الشغل للشباب الحاصلين على الشهادات الجامعية حيز التنفيذ.

الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب المناصب التي يشغلونها

المنصب الحالي	ت	%
رئيس قسم	6	2,2
رئيس وكالة	15	5,4
رئيس مقاطعة	10	3,6
رئيس شعبة	49	17,6
رئيس مصلحة	17	6,1
مهندس دراسات	127	45,7
مكلف بالدراسات	54	19,4
المجموع	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد عينة بحثنا تنتمي إلى فئة المهندسين الذين يشغلون منصب مهندس الدراسات وهو المنصب الذي يمثل القلب النابض لفئة الإطارات يليه منصب مكلف بالدراسات وهو نفس مستوى المنصب الأول ولكنه غير تقني.

كما نلاحظ أن كل فئات مجموعة الإطارات ممثلة في عينة بحثنا ما عدا فئة المسيرين السامين التي لا تسمح الظروف باستجوابها، وهذا ما يسمح لنا بالحصول على معلومات كثيرة متنوعة تساعدنا على الإحاطة بالموضوع.

الجدول رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب المديرية أو مكان العمل

مكان العمل	ت	%
سطيف	80	28,8
بجاية	73	26,3
ميلة	64	23
جيجل	61	21,9
المجموع	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن عدد أفراد عينة بحثنا موزعين بصفة متساوية تقريبا بين المديريات الأربعة التي خصتها الدراسة، وتقارب النسب بين المديريات الأربعة يفسره عدد العاملين المتقارب في مديريات محل الدراسة.

الجدول رقم 10: توزيع أفراد العينة حسب مهنة الأب

مهنة الأب	ت	%
عامل	71	25,5
مدرس	51	18,3
موظف	48	17,3
فلاح	37	13,3
إطار	33	11,9
تاجر	24	8,6
عامل مغترب	14	5
المجموع	278	100

نلاحظ في هذا الجدول أن كل المهن ممثلة عند آباء أفراد عينة بحثنا، وأن أغلبية آباء أفراد عينة بحثنا عمال بنسبة 25,5%، تليها نسبة 18,3% تمثل الآباء الذين يشغلون مهنة التدريس. نلاحظ كذلك وجود ترقية اجتماعية معتبرة لدى مختلف الفئات الاجتماعية من خلال نمو مجموعة كبيرة من الإطارات من أصول الطبقة العاملة.

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب مهنة الأم

مهنة الأم	ت	النسبة
ربة بيت	210	75,5
مدرسة	31	11,2
موظفة	22	7,9
دون إجابة	7	2,5
إطار	5	1,8
عاملة	3	1,1
المجموع	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية أمهات أفراد العينة ماكثات في البيوت بنسبة تقدر بـ: 75,5% وتليها المدرسات بنسبة 11,2%، وهذا ما يبين المستوى التعليمي الضعيف الذي يميز نساء المجتمع الجزائري المتقدمات نوعا ما في السن، من جهة. ويبين من جهة أخرى، التوجه السائد في المجتمع إلى وقت ليس ببعيد، الذي يحث المرأة على المكوث في البيت. وهذا ما يبين كذلك الارتقاء الاجتماعي الحاصل بعد الاستقلال، حيث استطاعت أمهات غير عاملات من تشجيع أبنائهن

للوصول إلى مستوى يسمح لهم بأن يصبحوا إطارات. كما نلاحظ كذلك أنّ أغلبية الأمهات العاملات متمركزة في المهن التقليدية وهي التعليم والصحة والإدارة.

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب المناصب الأولى التي شغلوها خلال مسارهم المهني

أول منصب في المسار المهني	ت	%
مهندس دراسات	102	36,7
مدرس	60	21,6
عون إداري أو تقني	40	14,4
مكلف بالدراسات	30	10,8
ما قبل التشغيل	23	8,3
مختص بالإعلام الآلي	11	4
مكلف بالقضايا القانونية	8	2,9
تقني سامي	3	1,1
أخرى	1	0,40
المجموع	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة دخلوا الحياة العملية بالاشتغال في مناصب تناسب تكوينهم الأولي، حيث نجد أنّ أول منصب شغله ما نسبته 36,7% من المهندسين هو مهندس الدراسات، وأول منصب شغله 10,8% من الحاصلين على شهادة الليسانس هو مكلف بالدراسات، وكان ذلك لأغلبيتهم في المؤسسة الحالية.

كما نلاحظ أن نسبة لا يستهان بها تقدر بـ 21,6% من أفراد عينة بحثنا كان أول منصب لها هو في مجال التدريس، حيث أن قطاع التربية الوطنية هو أكبر موظّف لذوي الشهادات وبكل أنواع التوظيف (الدائم، التعاقد والاستخلاف).

نلاحظ كذلك أنّ نسبة 8,3% من أفراد عينة بحثنا قد مروا عبر جهاز التشغيل، وعبر عقود ما قبل التشغيل التي تتيح الفرصة لذوي الشهادات من الاندماج في عالم الشغل.

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب أول منصب شغلوه في المؤسسة محل الدراسة

المنصب الأول	ت	%
مهندس دراسات	176	63,3
مكلف بالدراسات	85	30,6
تقني سامي	13	4,7
رئيس شعبة	4	1,4
المجموع	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة توظفوا في المؤسسة في المناصب الدنيا لفئة التأطير والإشراف والمناسبة لذوي الشهادات والمخصصة للمبتدئين، وهما مهندس الدراسات بالنسبة للمهندسين ومكلف بالدراسات بالنسبة لذوي شهادات الليسانس، حيث تمثل الفئة الأولى نسبة 63,3% فيما تمثل الثانية ما نسبته 30,6%.

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عملهم في المؤسسة

طبيعة العمل	ت	%
الإشراف على المعاونين	81	29,1
دراسات وبحث	74	26,6
الخبرة التقنية	55	19,8
المسؤولية التسلسلية	52	18,7
إعلام و اتصال	15	5,4
أخرى	1	0,4
المجموع	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين يقومون بدور التأطير والإشراف المباشر على تنشيط عمل أفواج المعاونين تمثل نسبة 29,1%، في حين نجد نسبة أفراد العينة الذين لا يشرفون على فرق العمل ويعملون في الدراسات والبحث تقدر بـ 26.6% وفي مجال الخبرة التقنية تقدر بـ 19,8%. أما نسبة المسؤولين على التسيير فهي تقدر بـ 15,7%.

خلاصة

تعتبر شركة سونلغاز أحد أكبر المؤسسات العمومية الإسترتيجية والمستعملة لأحدث التكنولجيات، أحسن ميدان بحث لدراسة موضوع الإطارات في المؤسسة العمومية، حيث أنها أنشأت قبل الاستقلال وعرفت مختلف المراحل التي مرت بها البلد وصمدت لأعنف الهزات، كما أنها تعتبر من أكبر المستخدمين لفئة الإطارات. نستخلص كذلك أن أفراد عينة دراستنا مؤهلون للإجابة على تطلعاتنا النظرية والمنهجية من خلال إجاباتهم على الأسئلة المطروحة في الاستمارة التي وزعناها عليهم، نظرا لتمثيلهم لكل فئات المجموعة الاجتماعية للإطارات ولأقدميتهم المعتبرة في المؤسسة.

الفصل السابع : دور المسار الاجتماعي والدراسي والمهني السابق في التصور المهني المستقبلي للإطارات

الفصل السابع: دور المسار الاجتماعي والدراسي والمهني السابق في التصور المهني المستقبلي للإطارات

تمهيد

نتعرض في هذا الفصل الى تحليل أبعاد الفرضية الأولى التي مفادها: "يلعب المسار المهني للإطار دورا أساسيا في بناء هويته المهنية وعلى أساسها يتم تحديد تصوره المهني المستقبلي". حيث سنتعرض من خلال المباحث الأربعة لهذا الفصل إلى الدور الذي يلعبه المسار السابق للإطارات في بناء تصوراتهم وتمثيلاتهم الخاصة بمستقبلهم المهني، إذ نبين في أول الأمر خصائص الإطارات الديمغرافية والاجتماعية وتجاربهم الخاصة بالعمل والبطالة في المرحلة السابقة للتوظيف في المؤسسة الحالية، ثم نتطرق إلى تقييمهم لوضعيتهم المهنية في الوقت الحاضر. بعد ذلك نبين أثر المسار السابق والوضعية السوسيو–مهنية الحالية على تقييم الإطارات للمعايير المستعملة في تحديد الأجور والترقية، وعلى كيفية بناء تمثيلاتهم حول انتظارات المؤسسة واكتسابهم للقدرات والكفاءات والدور الذي يلعبونه في تحقيق أهداف المؤسسة. في الأخير نبين أثر المسارات السوسيو–مهنية على الرضا بالمسار المهني والرغبة أو عدم الرغبة بمغادرة المؤسسة الحالية، وعلى تصورات الإطارات لمستقبلهم المهني.

المبحث الأول: الخصائص السوسيو– ديمغرافية والمهنية للإطارات

الجدول رقم 15: علاقة الجنس بالشهادة المتحصل عليه

الجنس	الشهادة													
	ماجيستير		ماستر		مهندس		ليسانس		الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية		تقني سامي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	4	2,04	8	4,08	137	69,9	35	17,86	4	2,04	8	4,08	196	100
أنثى	/	/	4	4,88	34	41,46	43	52,44	/	/	1	1,22	82	100
المجموع	4	1,44	12	4,32	171	61,51	78	28,06	4	1,44	9	3,24	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة الذكور المتحصلين على شهادة مهندس تقدر ب69,90 % مقابل نسبة 41,46% من الاناث، ونسبة 52,44% من الاناث تحصلن على شهادة الليسانس مقابل نسبة 17,86% من الذكور.

يعتبر التكوين في المجالات التقنية للحصول على شهادة مهندس هي التخصصات التقليدية التي يتوجه إليها الذّكور بكثرة، ولكن الأهمية الكبيرة التي أعطيت لتكوين المهندسين منذ الاستقلال على كل المستويات، الرسمية والشعبية بسبب قلتها إن لم نقول انعدامها في السنوات الأولى للاستقلال الذي رافق ذهاب المهندسين الفرنسيين في هذه الفترة، وبسبب السياسة التنموية التي اعتمدتها السلطات العمومية والمبنية على النموذج الصناعي، جعل دور المهندس رئيسي في سيرورة تحقيق النمو المرجو.

إن الأهمية البالغة التي أعطيت لتكوين فئة المهندسين من خلال بناء مدارس متخصصة وفتح تخصصات عدة في الجامعات والتكوين في الخارج، جعل التسجيل في الهندسة وعلوم المهندس حكرا على الرجال بنسبة كبيرة. مع العلم أن في العهد الاستعماري التكوين التقني لم يحظى بالأهمية التي تليق به بالنسبة للجزائريين حيث أنه بقي حكرا على الفرنسيين.

الفتيات القلائل اللواتي أسعفهن الحظ في مزاولة الدراسة والحصول على التكوين في السنوات الأولى للاستقلال أجرين ذلك في المجالات التي تعتبر امتدادا لدورهن الطبيعي في التربية والرعاية لذا نجدهن في مجالات التربية والتكوين، وبمرور السنين تمكنّ من انتهاز فرص التكوين المتاحة من خلال دمقرطة التعليم وفتح جامعات ومعاهد في كل جهات الوطن، واستغللن التحرر النسبي الذي حظين به من بعض الممارسات والمعتقدات والتقاليد الاجتماعية، والتسجيل في التخصصات التقنية وبالتالي الحصول على شهادات في مجالات علوم المهندس واقتحام عالم الشغل في الصناعة، إلى جانب المجالات التقليدية التي يسيطرن عليها كميا.

من هنا نلاحظ أن نسبة الإناث المتحصلات على شهادة مهندس لا يستهان بها، وقد عرف عددهن نموا ملحوظا في نهاية القرن الماضي بالجزائر حيث ارتفع "عدد النساء المهندسات من بعض المئات في نهاية الثمانينيات إلى عدة ألاف في نهاية التسعينات"[1].

[1]-Benguerine (S), « Quelle insertion professionnelle pour les femmes ingénieurs », In Cahiers du CREAD, n° 66-67, 4ème trimestre 2003 et 1er trimestre 2004. Pp 139-150.

كما نلاحظ أن أغلبية الاطارات المستجوبة من النساء متحصلات على شهادة الليسانس في العلوم الانسانية والاجتماعية، وهذا ما يترجم الأعداد الكبيرة من الفتيات التي تتخرج من الجامعات حاملات لشهادة الليسانس، وما يؤكد كذلك السهولة النسبية التي تتلقها في الحصول على منصب شغل، حيث أنها لا تواجهها أحد المعوقات المتمثلة في شرط أداء الخدمة الوطنية، الذي يعني الذكور دون سواهم.

الجدول رقم 16: العلاقة بين الجنس وفترة البطالة بعد الحصول على الشهادة

الجنس	فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	124	63,27	72	36,73	196	100
أنثى	56	68,29	26	31,71	82	100
المجموع	180	64,75	98	35,25	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 64,75 % من المستجوبين عرفوا مرحلة بطالة مباشرة بعد الحصول على الشهادة، مقابل نسبة 35,25 % من المستجوبين لم يعرفوا مرحلة بطالة مباشرة بعد التخرج. نلاحظ كذلك أن أغلبية المستجوبين عرفوا بطالة بعد الحصول على الشهادة مباشرة بنسبة تقدر ب 63,27% بالنسبة للذكور وب 68,29% بالنسبة للإناث، حيث أصبح في السنوات الاخيرة الحصول على الشغل مباشرة بعد التخرج من الصعوبات الجمة التي تواجه الشباب المزاول لدراسته الجامعية. وأصبحت البطالة، التي لا تميز بين الذكور والإناث، هو المصير المشترك للمتخرجين الجدد، حيث عرفت الأغلبية الساحقة من المستجوبين، ومن الجنسين مرحلة بطالة مباشرة بعد الحصول على الشهادة.

كما نلاحظ أن فئة الاطارات أصبحت في السنوات الاخيرة يميزها المرور على مرحلة فراغ، وهذا ما يبين التغيرات العميقة التي تعرفها هذه الفئة، من التعاقد المباشر بين حاصل على شهادة البكالوريا والمؤسسة الموظفة التي تدفع شبه أجر للطالب المتعاقد طول مدة تكوينه من أجل ضمان خدماته بعد التخرج، حيث يتم تشغيله مباشرة بعد حصوله على الشهادة في سنوات السبعينيات والثمانينات، إلى حالة مغايرة يميزها التدفق الكبير لذوي الشهادات كل نهاية سنة دراسية في مرحلة يميزها الركوض الاقتصادي وتعثر المؤسسات العمومية التي تعتبر أكبر موظف في الجزائر.

الجدول رقم 17: العلاقة بين السن وفترة البطالة بعد الحصول على الشهادة

السن	فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
26-32	49	62,82	29	37,18	78	100
33-39	77	74,76	26	25,24	103	100
40-46	37	61,67	23	38,33	60	100
47-53	17	51,52	16	48,48	33	100
54-60	/	/	4	100	4	100
المجموع	180	64,75	98	35,25	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة لم يعرفوا بطالة بعد حصولهم على الشهادة مباشرة مقابل أغلبية المستجوبين الذين هم أقل سنا من ذلك يتقاسمون هذا الوضع، حيث أن نسبة المستجوبين الذين مروا بمرحلة بطالة بعد حصولهم على الشهادة من الذين تتراوح اعمارهم بين 33 و 39 سنة تقدر ب 74,76% ، وهي الفئة التي وصلت إلى عالم الشغل بعد التتويج بالشهادة في المرحلة التي عرفت فيها الجزائر الأزمة الخانقة على كل المستويات، وهي مرحلة التسعينيات التي عرفت غلق للمؤسسات العمومية وهي المرحلة التي عرفت صدور مرسوم رئاسي يمنع المؤسسات العمومية من اللجوء إلى التوظيف الخارجي، في ظل الأزمة المتعددة الجوانب التي عصفت بالبلاد منذ بداية التسعينيات.

الجدول رقم 18: العلاقة بين الشهادة والمرور بفترة بطالة بعد الحصول على الشهادة

الشهادة	فترة بطالة بعد الحصول على الشهادة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
ماجيستير	2	50	2	50	4	100
ماستر	4	33,33	8	66,67	12	100
مهندس	120	70,18	51	29,82	171	100
ليسانس	51	65,38	27	34,62	78	100
الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية	/	/	4	100	4	100
تقني سامي	3	33,33	6	66,67	9	100
المجموع	180	64,75	98	35,25	278	100

نلاحظ من خلال الجدول أن المستجوبين الذين عرفت نسبة كبيرة منهم البطالة بعد حصولهم على الشهادة مباشرة، هم المهندسين بنسبة تقدر ب 70,18% و يليها ذوي شهادة الليسانس بنسبة 65,38%.

فالملاحظ أن المستويات الدراسية الجامعية العليا والدّنيا هي التي استطاع أصحابها الحصول على شغل مباشرة بعد التخرج بينما الشهادات المتوسطة أي مهندس وليسانس فأصحابها اعترضتهم صعوبات في وجود شغل بعد التخرج مباشرة، وهذا يمكن تفسيره بالعدد الهائل من ذوي هذه الشهادات الذين يتخرجون كل عام مقارنة بالمناصب التي تستطيع المؤسسات توفيرها. وهو ما يبين كذلك التحول الذي عرفه سوق الشغل في السنوات الأخيرة بالجزائر، حيث أصبحت البطالة تطال المهندسين الذين كانوا إلى غاية نهاية الثمانينيات يُعتبرون أساس سياسة التصنيع وأهم محرك التنمية والعصرنة. وهو ما يوضح تدهور مكانة أهم مكونة لفئة الإطارات.

الجدول رقم 19: العلاقة بين تاريخ التوظيف والمرور بفترة بطالة بعد الحصول على الشهادة

تاريخ التوظيف	فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	6	24	19	76	25	100
1998-1992	20	62,5	12	37,5	32	100
1999–2005	40	60,61	26	39,39	66	100
2012-2006	114	73,55	41	26,45	155	100
المجموع	180	64,75	98	35,25	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة تفوق 60% من المستجوبين الذين توظّفوا بعد عام 1992 مروا بمرحلة بطالة بعد حصولهم على الشهادة، مقابل نسبة 76% من المستجوبين الذين توظّفوا قبل عام 1991 لم يعرفوا مرحلة بطالة بعد حصولهم على الشهادة.

يمكن تفسير هذا الأمر بالوضعية التي عرفتها المؤسسة محل الدراسة على غرار كل المؤسسات الوطنية من صعوبات اقتصادية في مرحلة التسعينيات وبالتالي العزوف عن التوظيف، حيث أن التوظيف في هذه المرحلة كان ممنوعا على المؤسسات الوطنية إلا اذا كان من أجل تعويض ذهاب إطار معين ترك منصبه شاغرا و شغله ضروري.

نلاحظ هنا بداية المرحلة الجديدة، التي هي مرحلة بطالة الاطارات، أي بداية تدهور ظروف عملهم وظروفهم الاجتماعية. إن ذوي الشهادات الذين كان البحث عنهم من طرف المؤسسات يعتبر أولوية، أصبحوا في حالة لا يحسدون عليها، حيث أن ازدياد عددهم وارتفاعه عن عدد المناصب الشّاغرة والمتوفرة جعل حالة ذوي الشهادات تقترب من حالة غيرهم، واندثرت قيمتهم الرمزية وفقدت الشهادة قيمتها العملية، حيث أصبحت لا تضمن منصب شغل كما كانت في السابق.

الجدول رقم 20: العلاقة بين الشهادة ومدة فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة

الشهادة	مدة فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة														المجموع	
	0		1-6 شهر		7-12 شهر		13-18 شهر		19- 24 شهر		25- 36 شهر		37- 48 شهر		49 شهر وأكثر			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ماجيستير	2	50	/	/	2	50	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	4	100
ماستر	8	66,67	3	25	1	8,33	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12	100
مهندس	51	29,82	36	21,05	51	29,82	19	11,11	9	5,26	1	0,58	/	/	4	2,34	171	100
ليسانس	27	34,62	7	8,97	22	28,21	7	8,97	5	6,41	6	7,69	3	3,85	1	1,28	78	100
دراسات تطبيقية	4	100	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	4	100
تقني سامي	6	66,67	/	/	2	22,22	/	/	1	11,11	/	/	/	/	/	/	9	100
المجموع	98	35,25	46	16,55	78	28,06	26	9,35	15	5,40	7	2,52	3	1,08	5	1,80	278	100

نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن كل المتحصلين على الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية ونسبة 66,67% من التقنيين الساميين ومن فئة المتحصلين على شهادة الماستر ونصف عدد المتحصلين على شهادة الماجستير لم يعرفوا مرحلة بطالة مباشرة بعد التخرج. في حين نلاحظ أن نسبة العاطلين بعد التخرج لمدة تتراوح بين شهر وستة أشهر تقدر ب25% عند ذوي شهادة الماستر وب 21,05% عند ذوي شهادة مهندس. أما نسبة المستجوبين الذين عرفوا مدة بطالة تتراوح بين سبعة أشهر واثنا عشر شهرا فهي تقدر ب 29,82% عند المهندسين وب 28,21% عند المتحصلين على شهادة الليسانس و22,22% عند المتحصلين على شهادة تقني سامي مقابل نصف عدد المتحصلين على شهادة الماجستير. أما الفئة التي عرفت مدة بطالة طويلة بعد التخرج هي فئة المتحصلين على شهادة الليسانس، حيث أن نسبة الباطلين عن العمل لمدة تتراوح بين 25 و36 شهر من بينهم تقدر ب7,69%، في حين تقدر نسبة العاطلين من هذه الفئة لمدة تتراوح بين 37 و48 شهرا تقدر ب 3,85%.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن الفئات التي تتعرض أكثر إلى بطالة لمدة طويلة بعد التخرج هي فئة المهندسين وذوي شهادات الليسانس.

يفسر هذا الوضع العدد الكبير من المتخرجين من هاتين الفئتين بسبب توجه الاعداد الكبيرة من متحصلي على شهادة البكالوريا الى التكوين الطويل المدى رغبة منهم على الحصول على أعلى الشهادات ضنا منهم أنها ستعطيهم امكانية الولوج الى المناصب العليا في المؤسسات والادارات بعد التوظيف، متأثرين بالحالة السائدة في سنوات السبعينات وبداية ثمانينات القرن الماضي حيث كان المهندس مطلوبا بشدة من طرف المؤسسات أين تنتظره مكانة مرموقة مهنيا واجتماعيا.

هذه البينات توضح كذلك المكانة التي آل إليها ذوو الشهادة العليا و التحول العميق الذي طرآ عليهم، حيث تغيرت وضعيتهم من منصب مضمون وأجر مرتفع ووضعية اجتماعية مريحة ومكانة اجتماعية مرموقة في أحد الشركات الوطنية بعد الحصول على الشهادة مباشرة، إلى صعوبة في وجود المنصب بعد التخرج وتحطم الطموحات في نفسهم بتسيير مسار ناجح مهنيا وشخصيا، وتوجه إلى البحث عن منصب شغل يقيهم شر الفقر والمعاناة مهما كان نوعه.

الجدول رقم 21: العلاقة بين السن والبطالة قبل التعيين في المؤسسة

السن	البطالة قبل التعيين في المؤسسة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	24	30,77	54	69,23	78	100
39-33	44	42,72	59	57,28	103	100
46-40	22	36,67	38	63,33	60	100
53-47	8	24,24	25	75,76	33	100
60-54	/	/	4	100	4	100
المجموع	98	35,25	180	64,75	278	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 64,75 % من المستجوبين لم يعرفوا مرحلة بطالة قبل ان يتوظفوا في المؤسسة الحالية ، مقابل نسبة 35,25 % من المستجوبين عرفوا مرحلة بطالة قبل ان يتوظفوا في المؤسسة الحالية. نلاحظ أيضا أن نسبة 42,72% من المستجوبين المنتمين الى فئة العمر التي تنحصر بين 33 و39 سنة عرفوا مرحلة بطالة قبل ان يتوظفوا في المؤسسة الحالية، تليها فئة العمر المنحصرة بين 40 و46 سنة بنسبة 36,67% ثم تقل النسبة عند المستجوبين الاكثر سنا

حيث أنها تمثل 24,24% من المنتمين الى فئة العمر التي تتراوح بين 47 و53 سنة ولا أحد من الفئة المنحصرة بين 54 و60 سنة. في حين نلاحظ أن كل المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 عام ونسبة 75,76% من المستجوبين المنتمين الى فئة العمر التي تنحصر بين 47 و53 سنة ونسبة 63,33 من الذين تتراوح اعمارهم بين 40 و46 سنة لم يعرفوا مرحلة بطالة قبل ان يتوظفوا في المؤسسة الحالية.

هذا ما بين أن نسبة لا يستهان بها من إطارات المؤسسة مروا عبر مرحلة بطالة في مسارهم قبل أن يتوظفوا فيها بصفة نهائية، خاصة الاطارات الموجودون في متوسط العمر. هذا ما يوضح أن المرور عبر البطالة أصبحت من مميزات فئة الاطارات خاصة الذين وصلوا الى سن الشغل في السنوات التي عرفت فيها البلاد تغيرات عميقة وهيكلية.

أما فئة الكبار في السن الذين وصلوا الى سن الشغل في وقت كان فيه الشغل متاح خاصة بالنسبة لذوي الشهادات فلم يجدوا صعوبة في ايجاد شغل، حيث كان التحاقهم بالمؤسسة الحالية اختياريا وليس مفروضا.

الجدول رقم 22: العلاقة بين الشهادة والبطالة قبل التعيين في المؤسسة

الشهادة	البطالة قبل التعيين في المؤسسة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
ماجيستير	2	50	2	50	4	100
ماستر	/	/	12	100	12	100
مهندس	57	33,33	114	66,67	171	100
ليسانس	36	46,15	42	53,85	78	100
دراسات تطبيقية	/	/	4	100	4	100
تقني سامي	3	33,33	6	66,67	9	100
المجموع	98	35,25	180	64,75	278	100

نلاحظ في هذا الجدول أن لا أحد من المستجوبين المنتمين الى الفئات الحاصلين على شهادات الماستر والشهادات الجامعية للدراسات التطبيقية كان في بطالة قبل أن يتوظف في مؤسسة محل البحث، بالمقابل نلاحظ أن نصف المستجوبين من الحاصلين على شهادة الماجستير تليها نسبة46,15% من ذوي شهادة الليسانس، في الوقت الذي لا نلاحظ إلا نسبة 33,33% من ذوي

شهادة مهندس كانوا في بطالة قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل البحث. في حين نلاحظ أن كل المستجوبين الحاصلين على شهادة الماستر والحاصلين على شهادة تقني سامي لم يكونوا في بطالة في المرحلة التي سبقت تعينهم في المؤسسة الحالية.

من هنا نلاحظ أن الشهادات التي يجد أصحابها صعوبات كبيرة في الحصول على شغل ولو مؤقتا هي الليسانس والشهادات في العلوم الانسانية والاجتماعية عموما لان تشغيل ذوي هذا النوع من الشهادات لا يتم غالبا إلا في القطاع العمومي أو الوظيف العمومي، حيث أن القطاع الخاص لا يفتح اعداد كبيرة من المناصب في هذه التخصصات وفي المقابل نلاحظ أن المهندسين بنسبة تفوق ثلاثة أرباع لم يكونوا في حالة بطالة قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة، وهذا رغم أنهم كانوا يشتغلون في مناصب لا تمنح لهم فرص كبيرة للتطور المهني.

الجدول رقم 23: العلاقة بين السن ومدة مرحلة البطالة قبل التوظيف في المؤسسة الحالية

السن	مدة مرحلة البطالة قبل التوظيف في المؤسسة الحالية																المجموع	
	0		1– 6 شهر		7- 12 شهر		13-18 شهر		19- 24 شهر		25 -36 شهر		37 -48 شهر		49 شهر و أكثر			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32–26	4	69,23	13	16,67	5	6,41	2	2,56	3	3,85	1	1,28	/	/	/	/	78	100
39–33	9	57,28	11	10,68	12	11,65	8	7,77	7	6,8	2	1,94	3	2,91	1	0,97	103	100
46–40	38	63,33	5	8,33	9	15	2	3,33	1	1,67	/	/		5	2	3,33	60	100
53–47	25	75,76	2	6,06	5	15,15	1	3,03	/	/	/	/	/	/	/	/	33	100
60–54	4	100	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	4	100
المجموع	180	64,75	31	11,15	31	11,15	13	4,68	11	3,96	3	1,08	6	2,16	3	1,08	278	100

نلاحظ في هذا الجدول أن كل المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة لم يعرفوا بطالة في المرحلة التي سبقت توظيفهم في المؤسسة الحالية، في حين نجد نسبة 16.67% من الذين تتراوح اعمارهم بين 26 و32 سنة تراوحت مدة بطالتهم في المرحلة قبل التوظيف بين 7 و12 شهرا ، كما نلاحظ ايضا أن نسبة 15.15% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة، ونسبة 15% من الذين تتراوح اعمارهم 40 و46 سنة و نسبة 11.65% من المنتمين الى فئة العمر الممتدة بين 33 و39 سنة قضوا مرحلة بطالة قبل التوظيف في المؤسسة تتراوح بين 7 و12 شهرا.

نلاحظ أنه كلما ارتفع سن المستجوبين كلما نقص احتمال عبور مرحلة بطالة طويلة قبل التوظيف وهو الشيء الملاحظ أيضا عند فئة العمر 26 و32، حيث وبرغم من أن نسبة الذين عرفوا بطالة منهم هي الاكبر إلا ان مدتها لا تتعدى العامين إلا لنسبة قليلة جدا منهم، في حين نجد أن مدة البطالة للفئة العمرية التي تتراوح بين 33 و46 سنة قد وصلت بالنسبة للبعض للأكثر من اربعة سنوات.

أما بالنسبة للكبار في السن فيعود السبب في عدم مرورهم بمرحلة بطالة الى المرحلة التي توظفوا فيها وهي السنوات التي كانت بطالة الاطارات فيها لم تعرف بعد وجودها في الجزائر، أي هي المرحلة التي كانت المؤسسات في أمس الحاجة إلى ذوي الشهادات الجامعية، وكان الاطار فيها مبحوث عنه من طرف كل المؤسسات وقد كان بإمكانه أن يجد شغلا مباشرة عندما يقدم الطلب، وكانت المناصب المعروضة تفوق عدد طلبات التوظيف. أما بالنسبة للصغار في السن فنجد أن مدة بطالتهم ليست طويلة جدا بسبب الأليات التي وضعتها الدولة قصد تشغيل الشباب، لهذا نجد أن أغلبية الاطارات الذين عرفوا مرحلة بطالة قد اشتغلوا ولو بصفة مؤقتة في إطار هذه المنظومة. إلى جانب هذا نجد أن هذه الفئة قد وصلت الى سن الشغل في مرحلة ميزتها تخلي الدولة عن المطالب الاجتماعية وغلق المؤسسات الوطنية، وهذا ما ساهم في تشكيل شعور في مخيلة الاطارات يحفزهم إلى الاعتماد على النفس وعدم الاتكال والبحث عن العمل في كل مكان وفي كل قطاع، وهذا ما أدّى إلى موافقة الإطارات على شغل كل أنواع الوظائف في القطاع العمومي والقطاع الخاص.

دون أن ننسى نمو القطاع الخاص الذي منح بعض فرص التشغيل، ورغم أنها غير محفزة في كثير من الأحيان إلا أن الاطارات تغتنم هذه الفرص ولو لمدة قصيرة أو إلى حين إيجاد منصب قار في أحد القطاعين العمومي أو الخاص.

الجدول رقم 24: العلاقة بين السن وتأثير البطالة على المعارف

السن	تأثير البطالة على المعارف						المجموع	
	نعم		لا		لا شيء			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	2	2,56	22	28,21	54	69,23	78	100
39-33	27	26,21	17	16,5	59	57,28	103	100
46-40	7	11,67	15	25	38	63,33	60	100
53-47	/	/	8	24,24	25	75,76	33	100
60-54	/	/	/	/	4	100	4	100
المجموع	36	12,95	62	22,3	180	64,75	278	100

نلاحظ من خلال بينات هذا الجدول أن نسبة 12,95% من المستجوبين أثرت البطالة التي عرفوها على معارفهم، في حين نسبة 22,3% من المستجوبين لم تؤثرت البطالة التي عرفوها على معارفهم وقدراتهم. نلاحظ كذلك أن نسبة 28.21% من المستجوبين الذين ينتمون الى الفئة العمرية 26-32 سنة لم تؤثر البطالة التي كانوا عرضة لها على قدراتهم، وأن نسبة 26.21% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة قد تأثرت قدراتهم جراء البطالة التي عرفوها. ولا أحد من المستجوبين الذين يفوق سنهم 47 سنة صرح بأن قدراته قد تأثرت جراء البطالة التي تعرض اليها.

اذن فالإطارات الذين تأثرت قدراتهم من البطالة أكثر هم الذين يوجدون في الثلاثينات من العمر، وهذا يمكن أن نفسره بكون هذه الفئة لم تشتغل ولو مؤقتا في الفترة التي انقطعوا فيها عن الدراسة وعن عالم الشغل، وهي تخص في العموم الفئة التي عرفت مرحلة بطالة طويلة المدة نوعا ما، لأنها صادفها عند تخرجها الوضع الاقتصادي الصعب الذي عاشته الجزائر في تسعينيات القرن الماضي.

الجدول رقم 25: العلاقة بين تاريخ التوظيف وتأثير البطالة على المعارف

تاريخ التوظيف	تأثير البطالة على المعارف						المجموع	
	نعم		لا		لا شيء			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	/	/	6	24	19	76	25	100
1998-1992	1	3,13	7	21,88	24	75	32	100
1999-2005	7	10,61	20	30,3	39	59,09	66	100
2006-2012	28	18,06	29	18,71	98	63,23	155	100
المجموع	36	12,95	62	22,3	180	64,75	278	100

نلاحظ من خلال بينات هذا الجدول أن نسبة 18,06 % من المستجوبين الذين توظفوا ما بين 2006 و2012 ونسبة 10,61 % من الذين توظفوا ما بين 1999 و2005 صرحوا أن البطالة التي كانوا عرضة لها أثرت على قدراتهم، مقابل مستجوب واحد من الذين توظفوا ما بين 1992 و1998 ولا أحد من المستجوبين الذين توظفوا في نهاية الثمانينيات أثرت البطالة على قدراتهم. الملاحظ هنا هو أن كلما قربت مرحلة التوظيف كلما ارتفعت نسبة المستجوبين الذين يروا أن البطالة أثرت على قدراتهم.

يمكننا أن نفسر هذا بالتطور العلمي والتكنولوجي السريع الذي عرفته المؤسسات الصناعية في السنوات الأخيرة، وهي العوامل التي تتطلب الرسكلة الدائمة والمستمرة للاطار لكي يحافظ على قدراته، فالفرد الذي ينقطع عن الدراسة ولا يدخل عالم الشغل في تخصصه فيجد نفسه بعد مدة من الزمان متأخرا عن المستوى الذي بلغه المستوى العلمي خاصة بالنسبة للمهندسين.

يمكننا تفسيره أيضا بالمدة الطويلة للبطالة التي أصبح المتخرجون من الجامعات يمرون بها في السنوات الاخيرة، حيث تجعلهم يبتعدون عن ميدان تخصصهم لمدة طويلة وهذا ما يفقدهم بعضا من القدرات، حيث أن عدم اكتساب الكفاءات يؤدي لا محالة الى فقدانها.

الجدول رقم 26: العلاقة بين الجنس وأسباب تغيير المؤسسات

الجنس	أسباب تغيير المؤسسات												المجموع	
	البحث عن الاستقرار في العمل		البحث عن التطابق مع الجانبية المهنية		البحث عن تحسين الأجر		البحث الفرصة التدرج الوظيفي		البحث عن اكتساب كفاءات جديدة		لا شيء			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	39	19,9	31	15,82	27	13,78	47	23,98	7	3,57	45	22,96	196	100
أنثى	16	19,51	15	18,29	7	8,54	15	18,29	1	1,22	28	34,15	82	100
المجموع	55	19,78	46	16,55	34	12,23	62	22,3	8	2,88	73	26,26	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أسباب تغير المستجوبين للمؤسسات قبل الاستقرار في المؤسسة الحالية تتوزع كما يلي: البحث عن الاستقرار في العمل بنسبة 19,78%، البحث عن التطابق مع الجانبية المهنية بنسبة 16,55%، البحث عن تحسين الأجر بنسبة 12,23 %، البحث الفرصة التدرج الوظيفي بنسبة 22,30%، البحث عن اكتساب كفاءات جديدة بنسبة 2,88 %. نلاحظ أيضا من خلال بينات هذا الجدول أن نسبة 23,98 % من المستجوبين الذكور غيروا المؤسسات التي يشتغلون فيها بسبب بحثهم عن الفرص السانحة للتطور المهني بالمقابل نجد أن نسبة 19,51% من النساء يغيرن المؤسسات بحثا عن الاستقرار المهني.

من هنا نستنتج أن البحث عن التطور المهني وتولي المسؤوليات وشغل المناصب العليا التي تمنح صاحبها السلطة والأجر المرتفع ومكانة اجتماعية مرموقة هو طموح كل انسان، ولكن نجد الرجال هم أكثر رغبة لتحقيقها من النساء.

كما يعد الاستقرار المهني في المؤسسة التي تمنح شغلا دائما في وقت وصلت فيه البطالة الى نسب مرتفعة خاصة عند الشباب وذوي الشهادات رغبة جامحة أيضا عند الجنسين، لكن طموح المرأة للاستقرار المهني والاجتماعي من خلال بناء عائلة والبقاء بالقرب منها يراود النساء أكثر من الرجال، حيث تبقى مسألة التوفيق بين الحياة العائلية والحياة العملية من الصعوبات التي تواجه المرأة العاملة، وبذلك فإن الاستقرار في مؤسسة معينة يعتبر عاملا هاما لتحقيق هذا التوافق. حيث أبرزت الدراسات

أن في الكثير من الاحيان "تضحي المرأة بمسارها المهني وتكرس وقتها وجهدها من أجل نجاح زوجها في تسيير تطوره المهني" .[1]

الجدول رقم 27: العلاقة بين الشهادة وأسباب تغيير المؤسسات

الشهادة	أسباب تغيير المؤسسات												المجموع	
	البحث عن الاستقرار في العمل		البحث عن التطابق مع الجانبية المهنية		البحث عن تحسين الأجر		البحث الفرصة التدرج الوظيفي		البحث عن اكتساب كفاءات جديدة		لا شيء			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ماجيستير	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	4	100	4	100
ماستر	7	58,33	3	25	2	16,67	/	/	/	/	/	/	12	100
مهندس	31	18,13	33	19,3	24	14,04	38	22,22	4	2,34	41	23,98	171	100
ليسانس	14	17,95	9	11,54	8	10,26	20	25,64	3	3,85	24	30,77	78	100
الشهادة الجامعية لدراسات التطبيقية	/	/	/	/	/	/	2	50	/	/	2	50	4	100
تقني سامي	3	33,33	1	11,11	/	/	2	22,22	1	11,11	2	22,22	9	100
المجموع	55	19,78	46	16,55	34	12,23	62	22,3	8	2,88	73	26,26	278	100

بينات هذا الجدول تسمح لنا بملاحظة أن نسبة 58,33% من ذوي شهادة الماستر ونسبة 33,33% من ذوي شهادة تقني سامي يبحثون من خلال تغييرهم للمؤسسات على الاستقرار المهني، في حين نجد نسبة 25,64% من ذوي شهادة الليسانس ونسبة 22,22% من ذوي شهادة مهندس ونصف عدد المتحصلين على شهادة الدراسات التطبيقية محفزون بالبحث عن التطور المهني من خلال تغيرهم للمؤسسات.

نلاحظ أن المتحصلين على شهادة الماستر التي بدأت الجامعات الجزائرية بمنحها في السنوات الأخيرة فقط، عايشوا الفترة التي عرفت نمو نسبة البطالة وكثرة ذوي الشهادات، لهذا نجد الشغل الشاغل عند هؤلاء هو إيجاد منصب دائم والخروج من الحالة العرضية ثم الاستقرار في مؤسسة معينة وبالتالي البحث عن التطور المهني. ونفس الشيء ينطبق على التقنيين السامين الذين يبحثون عن عمل مستقر وخاصة في مؤسسة وطنية.

[1]- Pochic (S), Op. cit. pp. 27-42.

أما فيما يخص ذوي شهادات المهندس والليسانس، فإن البحث عن التطور المهني في المؤسسات التي تمنح امكانيات تسيير مسار ناجح هو ما يحفزهم على تغيير المؤسسات طمعا في الدخول الى مؤسسة تسمح بتحقيق هذا الطموح، خاصة اذا علمنا أن أغلبية هؤلاء اشتغلوا في مناصب لا تتلاءم مع شهاداتهم وفي ظروف يميزها عدم الاستقرار والعرضية.

الجدول رقم 28: العلاقة بين مهنة الأب وأسباب تغيير المؤسسات

مهنة الأب	أسباب تغيير المؤسسات												المجموع	
	البحث عن الاستقرار في العمل		البحث عن التطابق مع الجانبية المهنية		البحث عن تحسين الأجر		البحث عن الفرصة التدرج الوظيفي		البحث عن اكتساب كفاءات جديدة		لا شيء			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عامل	18	25,35	9	12,68	7	9,86	11	15,49	4	5,63	22	30,99	71	100
مدرس	11	21,57	9	17,65	5	9,8	8	15,69	2	3,92	16	31,37	51	100
موظف	7	14,58	12	25	6	12,5	14	29,17	1	2,08	8	16,67	48	100
فلاح	5	13,51	6	16,22	2	5,41	14	37,84	/	/	10	27,03	37	100
الإطار و المهن الفكرية	8	24,24	6	18,18	6	18,18	7	21,21	1	3,03	5	15,15	33	100
تاجر	4	16,67	2	8,33	7	29,17	4	16,67	/	/	7	29,17	24	100
عامل مهاجر	2	14,29	2	14,29	1	7,14	4	28,57	/	/	5	35,71	14	100
المجموع	55	19,78	46	16,55	34	12,23	62	22,3	8	2,88	73	26,26	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 37,84 % من أبناء الفلاحين ونسبة 28,57 % من أبناء المغتربين ونسبة 29,17% من أبناء الموظفين غيروا المؤسسات بحثا عن فرص التطور المهني وأن نسبة 25,35% من أبناء العمال ونسبة 24,24% من أبناء الاطارات والمهن الفكرية ونسبة 21,57% من أبناء المدرسين غيروا المؤسسات بحثا عن عمل مستقر في حين نجد نسبة 29,17% من أبناء التجار غيروا المؤسسات بحثا عن المؤسسات التي تدفع أجرا مرتفعا.

نلاحظ أن الذين يبحثون من خلال تغيير المؤسسات على الاستقرار في منصب دائم هم أبناء العاملين في القطاع الصناعي من اطارات وعمال وكذا أبناء الممارسين للمهن الحرة والمدرسين، وهذا يعود الى تأثرهم بآبائهم الذين يعرفون جيدا أن المهم في أول الأمر هو الحصول على منصب قار يضمن به راتبا شهريا أما التطور فيأتي مع مرور الوقت من خلال فرض الذّات في مكان العمل من خلال النتائج المحققة في العمل والكفاءات المكتسبة.

أما أبناء المهاجرين والفلاحين الذين لهم موارد مالية معتبرة نجدهم يبحثون عن المؤسسات التي قد تضمن لهم تطورا مهنيا سريعا وتسمح بالوصول إلى اعتلاء مناصب المسؤولية والحصول على السلطة والمكانة الاجتماعية النافذة.

فيما نجد أبناء التجار يبحثون عن الأجر المرتفع من خلال تغييرهم للمؤسسات، وهذا يعود الى التنشئة الاجتماعية التي تلقوها في العائلة المبنية على البحث عن الربح.

المبحث الثاني: الوضعية السوسيو-مهنية الحالية للإطارات

الجدول رقم 29: العلاقة بين الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة وتطابق الشهادة بالفئة المهنية

الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة	تطابق الشهادة بالفئة المهنية				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	40	57,97	29	42,03	69	100
لا	140	66,99	69	33,01	209	100
المجموع	180	64,75	98	35,25	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 64,75 % من المستجوبين يرون أن شهاداتهم متطابقة مع الفئة المهنية التي ينتمون إليها، مقابل نسبة 35,25 % من المستجوبين يرون أن شهاداتهم غير متطابقة مع الفئة المهنية التي ينتمون إليها. نلاحظ أيضا من خلال بيانات هذا الجدول أنّ نسبة 66,99% من المستجوبين الذين لم يستفيدوا من التكوين خارج المؤسسة يرون أن شهاداتهم متطابقة مع الفئة المهنية التي ينتمون إليها، مقابل نسبة 42,03% من المستجوبين الذين تابعوا تكوينات خارج المؤسسة يعتبرون أن فئتهم المهنية لا تلاءم شهادتهم المتحصل عليها.

هنا نلاحظ أنه كلما تكوّن الإطار أكثر كلما شعر أن الفئة التي ينتمي إليها لا تلاءم كفاءاته، لِما للتكوين من دور في اكتساب معارف جديدة، وهذه المكتسبات تجعل الإطار غير راض بموقعه الذي حصل عليه على أساس الشهادة المطلوبة عند التوظيف أول مرة. لذا نجده يطمح إلى اعتماد مبدأ تثبيت المكاسب والعمل به في منحه إمكانية الترقية إلى مراتب تناسب أكثر كفاءاته، وعدم اختصار عملية توجيه الافراد على الشهادة الأولية، بل هناك ضرورة اعتماد مقاربة تسمح بتجسيد في الواقع مبدأ الاعتراف بمكتسبات التكوين.

الجدول رقم 30: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة وتطابق الشهادة بالفئة المهنية

الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة	تطابق الشهادة بالفئة المهنية				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	132	59,73	89	40,27	221	100
لا	48	84,21	9	15,79	57	100
المجموع	180	64,75	98	35,25	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 84,21% من المستجوبين الذين لم يتابعوا تكويناً داخل المؤسسة يعتبرون شهادتهم مطابقة مع الفئة المهنية التي ينتمون إليها مقابل نسبة 40,27% من الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة صرحوا بعدم وجود تطابق بين شهادتهم والفئة المهنية التي ينتمون إليها.

هنا نلاحظ للتكوين دور في بناء معالم هوية الفرد حيث أن الإطارات الذين استفادوا من التكوين داخل المؤسسة يعتبرون أن كفاءاتهم تغيرت وتحسنت، وبالتالي يرون أن الفئة المهنية التي وضعوا فيها لا تناسب الشهادات التي تحصلوا عليها.

بينما الإطارات الذين لم يستفيدوا من تكوين، نجدهم راضين بالفئة التي وضعوا فيها لأنها تستند أساساً على الشهادة الأولية التي توظفوا على أساسها. ونلاحظ أن الشعور بالانتماء إلى الفئة المناسبة للشهادة موجود بكثرة عند القدماء الذين يملكون خبرة طويلة ويشغلون مناصب المسؤولية، اما الموجودون في بداية المسار، والذين توظفوا على أساس الشهادات المتحصل عليها في المعاهد والجامعات فيرون أنهم موضوعون في فئات تناسب شهاداتهم، لأنهم لم يكتسبوا بعد معارف جديدة وشهادات جديدة تسمح لهم بالترقية إلى فئات عليا.

الجدول رقم 31: العلاقة بين أول منصب في المؤسسة وتقييم تنظيم العمل في المؤسسة

أول منصب في المؤسسة	تقييم تنظيم العمل في المؤسسة								المجموع	
	يسمح باتخاذ المبادرة		مهام محددة مسبقا		سوء تحديد المهام و المسؤوليات		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مهندس دراسات	90	51,14	73	41,48	10	5,68	3	1,7	176	100
مكلف بالدراسات	47	55,29	36	42,35	1	1,18	1	1,18	85	100
تقني سامي	8	61,54	3	23,08	1	7,69	1	7,69	13	100
رئيس شعبة	/	/	4	100	/	/	/	/	4	100
المجموع	145	52,16	116	41,73	12	4,32	5	1,8	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن المستجوبين يعتبرون أن تنظيم العمل الذي تبنّته المؤسسة؛ يسمح باتخاذ المبادرة بنسبة 52,16%، ويعتمد على المهام المحددة مسبقا بنسبة 41,73%، ويتميز بسوء تحديد المهام والمسؤوليات بنسبة 04,32%. نلاحظ كذلك من خلال بيانات هذا الجدول أن كل المستجوبين الذين توظفوا في منصب رئيس شعبة يرون أن تنظيم العمل الذي تبنّته المؤسسة يرتكز على المهام المحددة مسبقاً، مقابل نسبة 23,08% من المستجوبين الذين توظفوا في منصب تقني سامي يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أنّ نسبة 61,54% من المستجوبين الذين توظفوا في منصب تقني سامي، ونسبة 55,29% من الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات، ونسبة 51,14% من الذين توظفوا في منصب مهندس دراسات يرون أن تنظيم العمل الذي تبنّته المؤسسة يسمح بأخذ زمام المبادرة، مقابل لا أحد من الذين توظفوا في منصب رئيس شعبة يشاطر هذا الرأي.

من هنا، نلاحظ أن رغم التحديد المسبق للمهام بكل منصب، إلاّ أن المستجوبين الذين توظفوا في مناصب المبتدئين أقرّوا بأنّ العمل في المناصب التي وجهوا إليها، يعطي نوعاً من الاستقلالية في تنفيذ المهام، ويسمح بالمبادرة؛ أي أنه غير مقيّد بطرق عمل متصلّبة. وهذا عكس المستجوبين الذين شغلوا عند التوظيف مباشرة مناصب المسؤولية، حيث أنهم يرون أنّ العمل في هذه المناصب لا يمنح هامش المبادرة الفردية، إذ أن المهام محددة مسبقاً، وما على الإطار إلاّ تنفيذ التعليمات، واحترام طرق الفعل التي ليس له دور في وضعها.

من هنا نستنتج أنّ غياب فرص اتخاذ المبادرة عند إنجاز العمل على مستوى التأطير ينقص من شأن الإطارات، لهذا نجد أنّ الإطارات الذين يشتغلون في المناصب ذات المسؤولية يعبّرون عن عدم رضاهم بمستوى الاستقلالية التي تمنح لهم، علماً أنّ دور الإطار هو تصور العمل وطرقه، وليس تنفيذ ما قرّره الآخرون فقط.

الجدول رقم 32: العلاقة بين أول منصب في المؤسسة ومعرفة انتظارات المسؤول

أول منصب في المؤسسة	معرفة انتظارات المسؤول				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
مهندس دراسات	163	92,61	13	7,39	176	100
مكلف بالدراسات	63	74,12	22	25,88	85	100
تقني سامي	11	84,62	2	15,38	13	100
رئيس شعبة	4	100	/	/	4	100
المجموع	241	86,69	37	13,31	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 86,69 % من المستجوبين يعرفون ما ينتظره منهم مسؤولوهم، بينما نسبة 13,31 % من المستجوبين لا يعرفون ما ينتظره مسؤولوهم منهم. نلاحظ أيضا من خلال بيانات هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة من المستجوبين يعرفون ما ينتظره منهم مسؤولوهم، حيث أنّ كل الذين توظفوا في منصب رئيس شعبة، يعرفون ما ينتظره رئيسهم في العمل، ولكنه تقلّ نسبتهم إلى 74,12% عند الذين توظفوا من منصب مكلف بالدراسات. من هنا نلاحظ أن الذين اشتغلوا في المؤسسة، في مناصب المسؤولية منذ أول توظيفهم، يعرفون جيداً ما ينتظره منهم رؤساؤهم، وخاصة إذا علمنا أن العمل في المناصب ذات المهام المحددة بصفة دقيقة ساعد على تحديد المسؤوليات والأدوار.

نلاحظ كذلك أنّ المناصب ذات العمل التقني تكون فيه انتظارات المسؤول واضحة جداً، وهذا ما جعل الإطارات الذين كانوا في منصب مهندس دراسات أول ما اشتغلوا في المؤسسة، يعرفون ما ينتظره منهم رؤساؤهم في العمل، بخلاف مناصب "مكلف بالدراسات" التي تمنح لذوي شهادات الليسانس، حيث تكون انتظارات المسؤول غير واضحة نوعاً ما عند بعض الإطارات. ويعود ذلك إلى طبيعة العمل غير التقنية التي يصعب تحديدها، ولطريقة تنفيذها التي تختلف من فرد إلى آخر.

الجدول رقم 33: العلاقة بين الجنس والمنصب الحالي

الجنس	المنصب الحالي														المجموع	
	رئيس قسم		رئيس وكالة		رئيس مقاطعة		رئيس شعبة		رئيس مصلحة		مهندس دراسات		مكلف بالدراسات			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	5	2,55	12	6,12	7	3,57	33	16,84	14	7,14	104	53,06	21	10,71	196	100
أنثى	1	1,22	3	3,66	3	3,66	16	19,51	3	3,66	23	28,05	33	40,24	82	100
المجموع	6	2,16	15	5,4	10	3,6	49	17,63	17	6,12	127	45,68	54	19,42	278	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ نسبة 53,06% من الذكور يشغلون منصب مهندس دراسات، مقابل نسبة 28,05% من الإناث، ونسبة 40,24% من الإناث يشغلن منصب مكلف بالدراسات، مقابل 10,71% فقط بالنسبة للذكور.

ويلاحظ أنّ أغلبية الذكور نجدهم في المناصب التقنية التي تتطلب شهادات في التخصصات العلمية التقنية، وهي شهادة مهندس، وأغلبية الإناث في منصب مكلف بالدراسات الذي يتطلب شهادة ليسانس في أحد التخصصات الأدبية أو العلوم الإنسانية والاجتماعية. ونلاحظ كذلك أن المرأة قد اقتحمت مجال الدراسات في علوم المهندس بصفة معتبرة، غير أنّ عدد الإطارات الذكور الذين يشتغلون في منصب مكلّف بدراسات تقدر بنسبة 10,71% فقط.

يمكن تفسير ذلك بالأعداد الكبيرة من الإناث التي تواصل الدراسة في الجامعات والمعاهد، وفي مختلف التخصصات. فإلى جانب الإنسانيات التي تعتبر مجالها التقليدي فإنها اقتحمت المجالات التقنية التي تعتبر المجالات التقليدية للذكور.[1]

إن شغل المناصب التقنية في المؤسسة من طرف النساء أدى إلى وضعية جديدة لم يكن يعرفها القطاع الصناعي، حيث أنه دليل على تحوّل مكوّنات الفئة الاجتماعية للإطارات، إن لم نقول نوع من فقدان أحد المميزات لهذه الفئة، ألا وهي الذكورية.

[1]- Touati (O), « Les ingénieurs en Algérie de l'époque coloniale à la crise des années 1990 : approche sociohistorique d'un métier », pp. 589-611.

الجدول رقم 34: العلاقة بين تاريخ التوظيف والمنصب الحالي

تاريخ التوظيف	المنصب الحالي														المجموع	
	رئيس قسم		رئيس وكالة		رئيس مقاطعة		رئيس شعبة		رئيس مصلحة		مهندس دراسات		مكلف بالدراسات			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	1	4	2	8	5	20	9	36	3	12	5	20	/	/	25	100
1998-1992	4	12,5	8	25	1	3,13	16	50	2	6,25	1	3,13	/	/	32	100
2005-1999	1	1,52	2	3,03	3	4,55	18	27,27	11	16,67	17	25,76	14	21,21	66	100
2012-2006	/	/	3	1,94	1	0,65	6	3,87	1	0,65	104	67,1	40	25,81	155	100
المجموع	6	2,16	15	5,4	10	3,6	49	17,63	17	6,12	127	45,68	54	19,42	278	100

نلاحظ في هذا الجدول أنّ نسبة 50% من المستجوبين الذين توظفوا في المرحلة الممتدة بين 1992 و1998 يشغلون منصب رئيس شعبة، مقابل نسبة 36% من الذين توظفوا بين سنة 1985 وسنة 1991، ونسبة 27,27% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 يشغلون منصب مهندس دراسات، مقابل نسبة 25,76% من الذين توظفوا بين 1999 و2005، ونسبة 20% من الذين توظفوا بين 1985 و1991. ونلاحظ كذلك أن نسبة 25,81% من الذين توظفوا بين 2006 و2012 يشغلون منصب مكلف بالدراسات مقابل لا أحد من الذين توظفوا قبل 1998 في هذا المنصب.

نلاحظ هنا أن الفئة التي عرفت نمواً وتطوراً مهنياً معتبراً هي فئة المكلفين بالدراسات، حيث أن كل الذين توظفوا قبل 1999 في هذا المنصب استفادوا من ترقية إلى منصب أعلى. ونلاحظ كذلك أن الاغلبية الساحقة من الإطارات الذين توظفوا في سنوات التسعينات، موجودون حالياً في مناصب المسؤولية من منصب رئيس شعبة فما فوق؛ كما نلاحظ كذلك أن المرور بمنصب الدراسات كمهندس، أو مكلف بالدراسات حسب الشهادة المتحصل عليها، أصبح ضرورياً في المؤسسة في السنوات الأخيرة. ولكنه تبقى فئة معتبرة من الذين توظفوا قبل سنوات التسعينات في منصب مهندس دراسات، وهي الفئة التي توظفت بشهادات أقل من شهادة مهندس، وكفاءاتها سمحت لهم بالولوج إلى هذا المنصب فقط.

ونلاحظ أيضاً سرعة التطور المهني في المناصب الإدارية، وهو ما يؤكد أولوية الإداري على العملي في المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال، وهو الأمر الذي قام بإبرازه ناجي سفير حين قال "أن الإطارات الإداريين الذين تكونوا بعد الاستقلال وجدوا نموذج قائم بذاته أخذوا عليه المثل"[1]

الجدول رقم 35: العلاقة بين الشهادة وطبيعة العمل

الشهادة	طبيعة العمل												المجموع	
	خبرة تقنية		الاشراف على المعاونين		مسؤولية الهرمية		الاعلام والاتصال		دراسات والبحث		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ماجستير	/	/	2	50	1	25	1	25	/	/	/	/	4	100
مهندس	42	24,56	39	22,81	32	18,71	6	3,51	51	29,82	1	0,58	171	100
ماستر	8	66,67	1	8,33	/	/	/	/	3	25	/	/	12	100
ليسانس	/	/	35	44,87	16	20,51	7	8,97	20	25,64	/	/	78	100
الدراسات التطبيقية	3	75	/	/	/	/	1	25	/	/	/	/	4	100
تقني سامي	2	22,22	4	44,44	3	33,33	/	/	/	/	/	/	9	100
المجموع	55	19,78	81	29,14	52	18,71	15	5,4	74	26,62	1	0,36	278	100

نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن نسبة 75% من ذوي الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية، ونسبة 66,67% من ذوي شهادة الماستر يرون أن طبيعة وظيفتهم هي الخبرة التقنية، مقابل لا أحد من ذوي شهادة الليسانس، في حين نجد نسبة 44,87% من ذوي شهادة الليسانس ترى أن وظيفتها تتمثل في الإشراف على المعاونين مقابل نسبة 22,81% من المهندسين. ونلاحظ كذلك أن نسبة 29,82% من المهندسين، ونسبة 25,64% من حاملي شهادة الليسانس، يرون أن وظيفتهم تكمن في الدراسات والبحث مقابل لا أحد من أصحاب شهادة الدراسات التطبيقية، والتقنيين السامين.

نلاحظ من هنا بروز نزعة الخبرة التقنية عند الإطارات أصحاب الشهادات في العلوم الدقيقة والاشتغال على الدراسات والبحوث لمختلف التخصصات، فيما نلاحظ أنّ وظيفة الإشراف توجد كثيراً عند حاملي شهادة الليسانس، والتقنيين السامين، وهذا ما يفسر التطور المهني الممكن للتخصصات والمستويات العلمية المختلفة، فنجد ذوي الشهادات العليا في التخصصات التقنية عندما يترقوا بعد

[1] Safir (N), Op. cit. p 111.

الخبرة والأقدمية يتخصصون أكثر في مجال الخبرة التقنية بعدما يكونون قد اشتغلوا في مناصب الدراسات. أما ذوي الشهادات التقنية القصيرة المدى، فبعد الخبرة والأقدمية يتوجهون في تطورهم المهني نحو الوظائف التي تسمح لهم بالتأطير والإشراف على المتعاونين. كما نلاحظ أن المتحصلين على الشهادات في التخصصات الاجتماعية والإنسانية. فتطورهم المهني بعد المرور بمناصب الدراسات يكون في المجالات الخاصة بالتأطير والإشراف على المعاونين، وكذا تحمّل المسؤوليات في التسيير من خلال أخذ مناصب في التسلسلية الهرمية.

الجدول رقم 36: العلاقة بين تاريخ التوظيف وأول منصب في المؤسسة

تاريخ التوظيف	أول منصب في المؤسسة								المجموع	
	رئيس شعبة		مهندس دراسات		مكلف بالدراسات		تقني سامي			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	4	16	12	48	4	16	5	20	25	100
1998-1992	/	/	11	34,38	18	56,25	3	9,38	32	100
2005-1999	/	/	40	60,61	22	33,33	4	6,06	66	100
2012-2006	/	/	113	72,9	41	26,45	1	0,65	155	100
المجموع	4	1,44	176	63,31	85	30,58	13	4,68	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 72,90% من الذين توظفوا بين 2006 و2012 وظفوا في منصب مهندس دراسات، مقابل نسبة 60,61% من الذين توظفوا بين 1999 و2005، ونسبة 48% من الذين توظفوا بين 1985 و1991 توظفوا في منصب مهندس دراسات كذلك. في حين نسبة 56,25% من الذين توظفوا بين سنة 1992 و1998 توظفوا في منصب مكلف بالدراسات. ونلاحظ أيضاً أن نسبة 16% من الذين توظفوا في 1985 و1991 توظفوا في منصب رئيس شعبة، في حين نسبة 20% من الذين توظفوا في نفس الفترة توظفوا في منصب تقني سامٍ.

نلاحظ هنا أنّ التوظيف في المناصب أعلى من منصب مهندس، أو مكلف بالدراسات توقف في نهاية الثمانينات، وكما نلاحظ انخفاض نسبة اللجوء إلى توظيف من لهم شهادات أدنى من شهادة مهندس أو ليسانس، في مناصب التأطير منذ هذه المرحلة كذلك. ونلاحظ أيضاً أن فترة التسعينات طغى عليها التوظيف في منصب مكلف بالدراسات.

وتعتبر نهاية الثمانينات مرحلة مفصلية بالنسبة لفئة الإطارات، حيث أنّ قبل هذه الفترة كان للإطار اعتبار، ولذوي الشهادة شأن معتبر، حيث كان يوظف صاحب شهادة تقني سامٍ في صنف الإطارات، وكان صاحب الشهادة العليا يوظف مباشرة في منصب المسؤولية، ويرجع ذلك بالخصوص إلى نوعية التكوين الذي كان يسمح باكتساب كفاءات تمنح أهلية لذوي الشهادة، لكي يكونون في مستوى متطلبات مناصب المسؤولية التي توضع فيهم خاصة الذين تابعوا تكوينهم في المدارس العليا والمعاهد المتخصصة، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى وفرة المناصب التي تفوق عدد المتخرجين في كل سنة.

أما مرحلة التسعينات بكل الظروف الصعبة التي صاحبتها، إذ ميّزها نقص فادح في المناصب ونمو في عدد المتخرجين، وهو ما غيّر معادلة العرض والطلب، حيث يتوقف عرض المناصب، خاصة من طرف المؤسسات الوطنية التي استطاعت أن تستمر في الوجود. وأضافت إلى عدد المطالبين بالشغل من المتخرجين الجدد في سوق العمل، أعداد أخرى من الذين فقدوا مناصبهم في المؤسسات التي أغلقت أبوابها واعتمدت سياسة تسريح العمال.

إلى جانب النقص الفادح في مناصب الشغل المعروضة، عرفت هذه المرحلة كذلك شرط الإعفاء من واجب الخدمة الوطنية بالنسبة للمتخرجين الذكور، لكي يتم توظيفهم. إضافة إلى ذلك تفتح المؤسسات الوطنية على الجانب الذي كان منسياً وهو الجانب البشري، حيث كانت في السابق تبجّل ذوي الشهادات في العلوم الدقيقة، وتخلّت عن الدور الذي يمكن أن يلعبه أصحاب الشهادات في العلوم الإنسانية والاجتماعية في تطور المؤسسة. هذا التفتح جاء نتيجة الاحتكاك بالنظريات الجديدة لتسيير الموارد البشرية، التي تطورت في الثمانينات في الدول الغربية. كل هذا أدى إلى فتح مناصب شغل في الدراسات والبحث لذوي الشهادات في العلوم الإنسانية والاجتماعية الذي سمح بتوظيف أعداد معتبرة من حاملي شهادة الليسانس، ومن صنف الإناث بالتحديد.

إن عودة المؤسسات الوطنية إلى فتح مناصب شغل في السنوات الأخيرة، نتيجة التسهيلات ومسح الديون من طرف السلطات العمومية التي ساعدتها على تجسيد استثمارات كبيرة المصادفة للعملية لتسوية حالة الشباب إزاء الخدمة الوطنية، أدى بالمؤسسة محل الدراسة إلى توظيف العديد من المتخرجين الجامعيين، خاصة الذكور، ولكن الأفضلية كانت لمناصب مهندس دراسات، وهذا ما بين التوجه مجدداً إلى إعطاء أهمية للعلوم الدقيقة.

الجدول رقم 37: العلاقة بين السن والتأثير على مسار المعاونين

السن	التأثير على مسار المعاونين				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	22	28,21	56	71,79	78	100
39-33	51	49,51	52	50,49	103	100
46-40	46	76,67	14	23,33	60	100
53-47	21	63,64	12	36,36	33	100
60-54	4	100	/	/	4	100
المجموع	144	51,8	134	48,2	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 51,80 % من المستجوبين صرحوا أنّ لهم تأثيراً على تسيير المسار المهني لمعاونيهم، في حين تقدر نسبة المستجوبين الذين صرحوا أنّ ليس لهم تأثيراً على تسيير المسار المهني لمعاونيهم ب 48,2 %. يلاحظ كذلك من خلال بيانات هذا الجدول أنّ نسبة 76,67% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة، ونسبة 63,64% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة، وكل الذين يفوق سنهم 54 سنة يرون أنّ لهم تأثيراً على تسيير المسار المهني لمعاونيهم. في حين نجد نسبة 71.79% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و32 سنة، ونسبة 50,49% من المنتمين إلى الفئة العمرية بين 33 و39 سنة، يرون أن ليس لهم تأثير على المسار المهني لمعاونيهم.

نلاحظ إذن، أن للسن دروراً مهماً في تحديد الأفراد الذين يتمتعون بسلطة تحديد مسار الآخرين، بحيث نجد أن الأقدمية في المؤسسة تسمح للإطار بالاستفادة من الترقيات إلى مناصب المسؤولية والإشراف. إن كبر سن الإطار يفترض أنه اشتغل لمدة طويلة، واكتسب منها كفاءات تؤهله ليكون بمقدوره شغل الوظائف التي تسمح له بتقييم المعاونين واتخاذ القرارات المتعلقة بتطورهم، وبالتالي التأثير على المسار المهني للمستخدمين الذين يعملون تحت مسؤوليته، من خلال المعارف التي ينقلها إليهم، ومن خلال تقويمهم وتوجيههم.

أما صغار السن نسبياً، فنجدهم في مناصب الدراسات حيث لا تمنحهم فرصة الإشراف المباشر على المعاونين، وبالتالي عدم إمكانية التأثير على مسارهم المهني. إن انتشار مهن الخبرة التقنية، التي لا يقوم فيها الإطارات بالإشراف على المعاونين، بسبب توجه تنظيم العمل المعتمد في

المؤسسة في السنوات الأخيرة، أفقدهم التأثير على المسار المهني لمعاونيهم، وهي المهن التي يتم فيها توظيف الإطارات الجدد والصغار في السن.

الجدول رقم 38: العلاقة بين الشهادة والتأثير على مسار المعاونين

الشهادة	التأثير على مسار المعاونين				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
ماجستير	2	50	2	50	4	100
مهندس	84	49,12	87	50,88	171	100
ماستر	1	8,33	11	91,67	12	100
ليسانس	55	70,51	23	29,49	78	100
الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية	/	/	4	100	4	100
تقني سامي	2	22,22	7	77,78	9	100
المجموع	144	51,8	134	48,2	278	100

نلاحظ في هذا الجدول أنّ كل المتحصلين على الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية، ونسبة 91,67% من المتحصلين على شهادة الماستر، ونسبة 77,78% من حاملي شهادة تقني سامٍ، ليس لهم تأثير على المسار المهني لمعاونيهم. في حين نلاحظ أنّ نسبة 70,51% من المستجوبين من حاملي شهادة الليسانس يؤثرون على المسار المهني لمعاونيهم.

من هنا نلاحظ أنّ الإطارات المتكونين في العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية هم الأكثر تأثيراً على نمو وتطور الأجراء الذين يعملون تحت مسؤوليتهم، وهذا لأنهم يشتغلون في مناصب المسؤولية في التسلسلية الهرمية، وهي المناصب التي تحظى بدور كبير في تسيير المستخدمين، كون الإداري يتمتع بسلطة كبيرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وهذا راجع إلى طبيعة تنظيم العمل الذي يتميز ببيروقراطية التسيير الذي انتشر في المؤسسات العمومية، حيث "أن الرغبة في وضع كل شيء تحت رعاية الادارة أبرز هذا التوجه العام الذي يميز المؤسسة الجزائرية ألا وهو ارادة نشر البيروقراطية على نطاق واسع"[1]

[1]Benbekheti (O), Op.cit. p.48.

كما نلاحظ صعوبة الوصول إلى مناصب الإشراف على المتحصلين على الشهادات المتوّجة للتكوينات القصيرة المدى، حيث أنّ جلّهم لا يؤثر على المسار المهني للآخرين؛ أي أنه ليس لهم دور في تكوينهم وتقويمهم، وهذا ما يبيّن ضعف دور الترقية والتكوين المتواصل التي تسمح ببروز فئة الإطارات المؤطرين من العصاميين.

نلاحظ كذلك أن الحصول على شهادة عليا لا يسمح وحده بشغل مناصب مؤثرة في المؤسسة، حيث أن الأغلبية الساحقة من حاملي شهادة الماستر ليس لهم دور في تسيير مسار الآخرين، لكونهم ما زالوا يشغلون مناصب المبتدئين. وهذا ما يعكس غياب تأثير الدرجة العلمية في شغل مناصب الإشراف.

الجدول رقم 39: العلاقة بين اكتساب القدرات والتحكم في سيرورة العمل

اكتساب القدرات	التحكم في سيرورة العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	159	63,86	90	36,14	249	100
لا	1	3,45	28	96,55	29	100
المجموع	160	57,55	118	42,45	278	100

نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن نسبة 57,55% من المستجوبين يتحكمون في سيرورة العمل، مقابل نسبة 42,45% لا يتحكمون في هذه السيرورة. ونسبة 96,55% من المستجوبين الذين لا يرون أنهم اكتسبوا كفاءات في المؤسسة، صرحوا بأنهم لا يتحكمون في سيرورة العمل. في حين أن نسبة 63,86% من الذين يعتبرون أنهم اكتسبوا كفاءات في المؤسسة، يرون أنهم يتحكمون في سيرورة العمل.

ونلاحظ أن نسبة الإطارات الذين لا يتحكمون في سيرورة العمل معتبرة، وهذا ما يبيّن أن الإطارات يفقدون زمام الاستقلالية والمبادرة تدريجيا، وبالتالي يكون دورهم في التصور والإبداع ضعيفاً في السنوات الاخيرة.

إن عدم التحكم في سيرورة العمل يجعل الإطار يقوم بدور تنفيذ المهام والقرارات التي يحددها غيره، وهذا ما يبيّن عدم قدرة الإطارات على الانخراط في العمل المنوط بهم، وهو تعبئة المستخدمين،

وتوجيههم إلى تنفيذ السياسات والاستراتيجيات التي يقومون بتصورها. وهذا يجعلهم كذلك يبحثون عن التحكم أكثر في هذه السيرورة، أو الاكتفاء بتنفيذ التعليمات، والرضا بدور ثانوي في المؤسسة.

طبعاً، إن التحكم في مسار العمل يتطلب كفاءة في مجال التخصص، وهنا نلاحظ أن الإطارات الذين توظفوا حديثاً، والذين لم تمنح لهم فرصة إبراز قدراتهم من خلال وضعها في الخدمة، نجدهم لا يتحكمون في العمل. والشهادة وحدها لا تسمح بذلك، وهذا ما يبيّن ضعف التكوين الأوّلي الذي يغلب عليه الطابع النظري، ولكن توجد نسبة لا يستهان بها من الذين يشعرون أن لهم الكفاءة الناتجة عن المعارف التي اكتسبوها في مجال عملهم، إلاّ أنهم لا يتحكمون في سيرورة العمل الذي يقومون به. وهذا قد يرجع إلى سياسة الإقصاء التي يتعرضون لها في المؤسسة، من خلال مختلف الممارسات الذاتية المتأصلة في المؤسسات العمومية.

الجدول رقم 40: العلاقة بين اكتساب القدرات وجلب اضافة في العمل

اكتساب القدرات	جلب اضافة في العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	211	84,74	38	15,26	249	100
لا	17	58,62	12	41,38	29	100
المجموع	228	82,01	50	17,99	278	100

نلاحظ في هذا الجدول أنّ نسبة 84,74% من المستجوبين الذين يرون أنهم اكتسبوا كفاءات في المؤسسة يشعرون بأنهم يجلبون إضافة للعمل، مقابل نسبة 58,62% من الذين يرون أنهم لم يكتسبوا كفاءات في المؤسسة لهم إضافة للعمل كذلك.

نلاحظ هنا أن الأغلبية الساحقة للإطارات الذين اعتبروا أنّ المؤسسة سمحت لهم باكتساب خبرة، وكفاءات من خلال التكوين والتجربة الميدانية يشعرون بدورهم أنهم يساهمون في تطوير العمل، من خلال تحسين نماذج وتقنيات العمل، أو من خلال تحسين نتائجه بالفعالية في العمل. كما نلاحظ أنّ أغلبية الذين لم يروا أنهم اكتسبوا كفاءات في المؤسسة لأنّ الفرصة لم تكن أتيحت لهم بعد، لعدم استفادتهم من تكوينات، أو لأنهم جدد نسبياً في المؤسسة، أو لأنهم لم يشغلوا المناصب التي تجعلهم يواجهون وضعيات معقدة وتدريبية، فإنهم يشعرون كذلك بأن لهم مساهمة في تحسين العمل.

ولكن تبقى نسبة معتبرة منهم لا يشعرون أنهم أتوا بإضافة تُذكر إلى عملهم؛ سواء من ناحية أداءه أو من ناحية نتائجه، حيث أنهم يعتبرون أنهم يؤدون ما يطلب منهم بأحسن وجه، ولكن دون أن يغيّروا من كيفية أدائه شيئاً.

وهنا نلاحظ أن هذا الشعور ينام على عدم الرضا بالدور الذي لعبوه في المؤسسة، وكذلك عدم الرضا بالمكانة التي وصلوا إليها، حيث أنهم يعتبرون أنفسهم مجرد منفذين، وأن مسارهم المهني لم يتطور، وأنهم يشتغلون على أساس المعارف المكتسبة عند التكوين الأوّلي فقط، وأنّ المؤسسة لم تسمح لهم بتطوير كفاءاتهم، وبالتالي لم يستطيعوا تقديم إضافة إلى عملهم.

المبحث الثالث: أثر المسار السوسيو-مهني السابق على تقييم المعايير المستعملة تسيير الإطارات بالمؤسسة

الجدول رقم 41: العلاقة بين السن ووتقييم معايير تحديد الأجر

السن	تقييم معايير تحديد الأجر						المجموع	
	موضوعية		تعسفية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	57	73,08	21	26,92	/	/	78	100
39-33	41	39,81	59	57,28	3	2,91	103	100
46-40	25	41,67	34	56,67	1	1,67	60	100
53-47	23	69,7	10	30,3	/	/	33	100
60-54	/	/	3	75	1	25	4	100
المجموع	146	52,52	127	45,68	5	1,8	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 52,52% من المستجوبين يعتبرون المعايير المستعملة في تحديد الأجر موضوعية، في حين ترى نسبة 45,68% منهم أن المعايير المستعملة في تحديد الأجر تعسفية. يلاحظ من خلال هذا الجدول أيضا أن نسبة 75% من المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة يرون أن المعايير المستعملة في تحديد الأجر غير عادلة، مقابل نسبة 26,92% من المستجوبين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية بين 26 و32 سنة. في حين نلاحظ أن نسبة 73,08% من الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و32 سنة، ونسبة 69,70% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة، يرون أن المعايير المستعملة في تحديد الأجر موضوعية.

من هنا نلاحظ أن الإطارات الموجودة على مشارف التقاعد، لاحظوا تدهور حالة الإطار فيما يخص الأجر، حيث أنهم عاصروا في بداية مسارهم الإطارات التي كانت تشغل مناصبهم الحالية، ولاحظوا الفرق بين ما كانوا يتقاضونه من قبل، والطريقة التي كان يحدد بها أجرهم، وبين الأجر الذي يتقاضونه هم الآن، والمعايير التعسفية التي لا تساعد على نمو الأجر بطريقة مُرْضية المعتمدة حاليا، خاصة نقص الاهتمام بالسن والأقدمية.

في حين نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من فئة الشباب، من الإطارات الذين لا تفوق أعمارهم 32 سنة، يرون أن المعايير المحددة للأجر هي معايير موضوعية، وهذا يعود إلى الدور المفصلي الذي تلعبه الشهادة المحصّل عليها في تحديد الأجر. وبالتالي، فإنّ أجرهم لا يختلف كثيراً عن أجر الأكبر منهم سنّاً، والذين يشتغلون في نفس مستوى المنصب معهم.

إنّ غياب معايير ترتكز على الكفاءات في تحديد الأجر، يجعل كل حاملي نفس الشهادة، والعاملين في نفس المستوى في التسلسلية يتحصلون على نفس مستوى الأجر، وبهذا لا يكون الأجر عاملاً محفّزاً ومميزاً للإطار المضابط والكفء.

الجدول رقم 42: العلاقة بين تاريخ التوظيف وتقييم معايير تحديد الأجر

تاريخ التوظيف	تقييم معايير تحديد الأجر						المجموع	
	موضوعية		تعسفية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	11	44	13	52	1	4	25	100
1998-1992	23	71,88	8	25	1	3,13	32	100
2005-1999	23	34,85	43	65,15	/	/	66	100
2012-2006	89	57,42	63	40,65	3	1,94	155	100
المجموع	146	52,52	127	45,68	5	1,8	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 71,88% من المستجوبين الذين تمّ توظيفهم ما بين سنة 1992 وسنة 1998، وكذا نسبة 57,42% من الذين توظفوا في المرحلة الممتدة بين 2006 و2012، يرون أن المعايير المعتمدة في تحديد أجور الإطارات هي معايير موضوعية. في حين نلاحظ أن نسبة 65,15% من الذين توظفوا بين 1999 و2005، ونسبة 52,00% من الذين توظفوا قبل سنة 1991، يرون أن معيار تحديد الأجر غير موضوعي وغير عادل.

من هنا نلاحظ أنّ آراء الإطارات حول المعايير المحددة للأجر تتحكم فيها ظروف المرحلة التي توظّف فيها كل إطار، حيث نجد أغلبية الذين توظفوا في نهاية الثمانينات، عايشوا المرحلة الذهبية التي كان فيها أجر الإطار معتبراً جداً، وكان مميزاً كثيراً عن أجور الفئات الأخرى، وكان يسمح له بالولوج إلى مستوى استهلاك مرتفع. ولكن الآن اقترب أجره من أجر الذي يعمل تحت مسؤوليته، وقد فقد عدة امتيازات كانت في وقت توظيفه يتمتع بها الإطارات الذين لديهم مستوى منصبه الحالي، ونفس أقدميتهم الآن.

هذا ما جعل هذه الفئة تشعر بفقدان الكثير من الامتيازات المتعلقة بالأجر، مقارنة بما كانت تحصل عليه الإطارات من قبل. إن شعور الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين توظفوا في مرحلة التسعينات بأن معايير تحديد الأجر موضوعية، يمكن تفسيره بالتطور الذي عرفه الأجر في السنوات الأخيرة مقارنة بالفترة التي توظفوا فيها، وبالأجر الذي كانوا يحصلون عليه آنذاك.

أما الإطارات الذين توظفوا في النصف الأول من عشرية الألفية الثالثة، فنجد أغلبهم غير راضين بالمعايير التي تعتمد في تحديد الأجر، بسبب عدم الأخذ بعين الاعتبار الكفاءات المكتسبة من الميدان، حيث أن أجرهم لم يتغير إيجابياً بعد أكثر من عشر سنوات من الخدمة، وبقي مرتبطاً بالشهادة التي توظفوا بها إلى جانب الأقدمية التي تراكمت عندهم.

أما الإطارات الجدد فنجد أغلبهم يرون أن معايير تحديد الأجر موضوعية، لأن أكثرهم يعملون في مناصب المبتدئين، لكونهم جدداً نوعاً ما، لهذا لا توجد عندهم خصائص أو مميزات، لتأخذها شبكة الأجور بعين الاعتبار.

الجدول رقم 43: العلاقة بين طبيعة العمل وتقييم معايير تحديد الأجر

طبيعة العمل	تقييم معايير تحديد الأجر						المجموع	
	موضوعية		تعسفية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاشراف على المعاونين	45	55,56	35	43,21	1	1,23	81	100
دراسات و البحث	45	60,81	29	39,19	/	/	74	100
خبرة تقنية	16	29,09	37	67,27	2	3,64	55	100
مسؤولية الهرمية	29	55,77	21	40,38	2	3,85	52	100
الاعلام و الاتصال	11	73,33	4	26,67	/	/	15	100
أخرى	/	/	1	100	/	/	1	100
المجموع	146	52,52	127	45,68	5	1,8	278	100

من خلال بيانات هذا الجدول، نلاحظ أنّ نسبة 73,33% من الذين يشغلون مناصب الإعلام والاتصال، ونسبة 60,81% من الذين يشغلون مناصب ذات طابع الدراسة والبحث، ونسبة 55,77% من الذين تولوا مسؤوليات في التسلسلية، ونسبة 55,56% من الذين يشرفون على المعاونين، يرون أن المعايير المعتمدة في تحديد الأجر موضوعية، في حين يرى ما نسبته 67,27% من المستجوبين الذين يشغلون مناصب ذات طابع الخبرة التقنية أن المعايير المحددة للأجر في المؤسسة محل الدراسة غير عادلة.

نلاحظ هنا أن الفئة غير الراضية بمعايير تحديد الأجر هي التي تشغل مناصب ذات طابع "الخبرة التقنية"، وهي المناصب التي تتطلب كفاءة عالية، وتخصصاً دقيقاً المتأتي من التجربة العملية، ومن التكوين المتواصل حيث أن التكوين الأولي والشهادة وحدهما، لا يكفيان لاكتساب المعارف والخبرة التي يتطلبها أداء المهام من هذه الطبيعة على أحسن وجه.

ودفع ثمن قيمة العمل المنجز في هذه المناصب؛ على شكل أجور وعلاوات، يستلزم وضع المعايير الملائمة التي تقيس وتثمّن الكفاءات الفردية والجماعية من خلال وضع نسق تقويمي يرتكز على تقييم النتائج والمعارف المستغلة في تحقيق هذه النتائج. كما يتطلب تطبيق شبكة أجور تعتمد

على فردانية الأجر لكي تعطي كل ذي حق حقه، وعدم دفع نفس الأجر للجميع، بغض النظر عن النتائج والمردود الفردي.

أما في بقية المناصب، فنجد أغلبية شاغليها راضين بالمعايير التقليدية التي تعتمد على الوقت في تحديد الأجر على أساس منطق المنصب؛ أي بالاعتماد على مجموعة من متطلبات المنصب وصعوباته. وهنا نلاحظ بروز فئة جديدة من الإطارات في قلب مجموعة الإطارات، تعمل في مناصب ذات طبيعة مختلفة وطريقة إنجاز المهام فيها مختلفة أيضاً، وتتطلب أن تكون معاملتها بطريقة مختلفة كذلك.

الجدول رقم 44: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة وتقييم معايير تحديد الأجر

الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة	تقييم معايير تحديد الأجر						المجموع	
	موضوعية		تعسفية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	121	54,75	95	42,99	5	2,26	221	100
لا	25	43,86	32	56,14	/	/	57	100
المجموع	146	52,52	127	45,68	5	1,8	278	100

نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أنّ نسبة 56,14% من المستجوبين الذين لم يستفيدوا من تكوين داخل المؤسسة يرون أن المعايير المعتمدة في تحديد الأجر غير موضوعية. وفي المقابل نلاحظ نسبة 54,75% من الذين استفادوا من تكوين داخل المؤسسة يرون أن المعايير المعتمدة في تحديد الأجر معايير موضوعية. ونلاحظ هنا أن الاستفادة من التكوين في المؤسسة ساعد الإطارات على الاندماج في المؤسسة، وفي السياسة المنتهجة فيها، حيث نجد أغلبية الذين تكوّنوا في المؤسسة استفادوا من شغل مناصب مطابقة لتأهيلهم.

إن التكوين ساهم في نشر ثقافة المؤسسة في أوساط مواردها البشرية، ومنها نجد الإطارات التي استفادت من التكوين تقبّلت بصفة نسبية المعايير المعتمدة في تحديد الأجر. كما ساهم التكوين في تسيير المسارات المهنية لبعض الإطارات، وهذا ما جعل أجرها يرتفع، وتكون بذلك راضية بالمعايير المحددة له، دون أن ننسى أن الذين ترقوا إلى مناصب المسؤولية التسلسلية، أصبحوا هم

الذين يعِدّون ويطبقون سياسة الأجور في المؤسسة، ولهذا لا يمكنهم إلا أن يكونوا راضين بالمعايير المعتمدة في تحديد الأجور.

أما الإطارات الذين استفادوا من التكوين دون أن يكون لهذا الأخير تأثير على مسارهم، فنجدهم غير راضين بالمعايير المعتمدة في تحديد الأجر. ويعود ذلك إلى كونها لا تأخذ بعين الاعتبار الكفاءات المكتسبة من التكوين.

أما فيما يخص الإطارات الذين لم يستفيدوا من التكوين، فنجد أغلبيتهم غير راضين بالمعايير المعتمدة في تحديد الأجر، إذ يعتبرونها غير عادلة، لكونهم يريدونها أن تكون مرتبطة بعوامل أخرى غير التكوين؛ كالأقدمية ومكتسبات التجربة. أما الذين لم يستفيدوا من التكوين، ولكنهم يجدون معايير تحديد الأجر موضوعية، فهم الإطارات الموظفون حديثاً، والذين يعتبرون تحديد الأجر على أساس المنصب والشهادة معايير موضوعية.

الجدول رقم 45: العلاقة بين السن والمؤهلات المطلوبة في المؤسسة

السن	المؤهلات المطلوبة										المجموع	
	التأهيل		العوامل الذاتية والشخصية و التفاعلية		الديناميكية		العملية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	25	32,05	8	10,26	21	26,92	24	30,77	/	/	78	100
39-33	28	27,18	15	14,56	10	9,71	49	47,57	1	0,97	103	100
46-40	17	28,33	7	11,67	11	18,33	25	41,67	/	/	60	100
53-47	3	9,09	/	/	1	3,03	29	87,88	/	/	33	100
60-54	2	50	/	/	2	50	/	/	/	/	4	100
المجموع	75	29,98	30	10,79	45	16,19	127	45,68	1	0,36	278	100

نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن نسبة المستخدمين الذين يرون أن المؤسسة تبحث عن العملية عند الإطارات، تقدر بـ 45,68%، مقابل نسبة 29,98% ترى أن المؤسسة تبحث عن التأهيل، ونسبة 10,79% من المستجوبين ترى أن المؤسسة تبحث عن العوامل الشخصية والذاتية. نلاحظ كذلك أن نسبة 87,88% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يرون أن الصفة التي تبحث عنها المؤسسة هي العملية، وتتقاسم هذا الرأي مع نسبة 47,57% من الذين تتراوح

أعمارهم بين 33 و39 سنة، ونسبة 30,77% من الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و32 سنة. في حين نلاحظ أن نصف المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة يرى أن الصفة التي تبحث عنها المؤسسة عند إطاراتها هي الديناميكية. كما نلاحظ أن النصف الآخر من هذه الفئة، ونسبة 32,05% من الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و32 سنة فإنهم يرون أن المؤسسة تبحث عن التأهيل أكثر.

من هنا نلاحظ أن فئة الإطارات الكبار في السن نوعاً ما، لا يعتقدون أن المؤسسة في حاجة إلى إطارات يتميزون بصفات شخصية وعلاقية أكثر من أي صفة أخرى. أما الصغار نوعاً ما فنجدهم موزّعين بصفة متقاربة في آرائهم بين مجموعة الصفات الممكنة، حيث نجد أغلبية الذين لا يتجاوز عمرهم 32 سنة يرون أن الصفة التي تبحث عنها المؤسسة أكثر هي التأهيل. في حين نجد أن أهمية هذه الصفة بالنسبة للمؤسسة تتناقص في رأي المستجوبين كلما ارتفع سنهم.

من هنا نلاحظ أن ذوي الخبرة والتجربة يعرفون أهمية الصفة المرتبطة بإمكانية أن يكون الإطار عملياً، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، حيث أنهم يدركون أن الشهادة وحدها لا تكفي لمواجهة متطلبات العمل من ضغوط متعلقة بسرعة التنفيذ والدقة في الإنجاز، والاستجابة لمتغيرات الوضعية الإنتاجية.

نجد كذلك هذا الاعتقاد كثيراً عند الإطارات الحاملين لشهادة مهندس، والذين يشغلون المناصب ذات الطابع التقني، حيث تكون القدرة على الإنجاز بفعالية وإيجاد الحلول للوضعيات التي تطرح إشكاليات غير متوقعة وغير منتظرة.

ونلاحظ أيضاً عند صغار السن اعتقاداً بأن المؤسسة تبحث عن وجود كفاءات ذاتية وعلاقية، وخاصة عند الإطارات المتحصلين على شهادة الليسانس في العلوم الإنسانية والاجتماعية، والذين يشغلون مناصب إدارية، وهذا راجع إلى كونهم يعيرون أهمية للجانب العلائقي، ولأنهم يرون أن اكتساب هذه الصفات الذاتية والشخصية يسمح بتلطيف جو العمل، وبالتالي الاهتمام بالجانب الإنساني الذي يلعب دوراً مهماً في تحفيز الإطارات.

كما نلاحظ كذلك عند صغار السن اعتقاداً بأن المؤسسة تبحث عن صفة التأهيل عند إطاراتها، وهذا يعبر عن وضعيتهم في المؤسسة، حيث أنهم توظفوا على أساس تأهيلهم ولم يكتسبوا بعد التجربة والخبرة إلاّ أن المؤسسة طلبت خدماتهم.

الجدول رقم 46: العلاقة بين تاريخ التوظيف والمؤهلات المطلوبة في المؤسسة

تاريخ التوظيف	المؤهلات المطلوبة في المؤسسة										المجموع	
	التأهيل		العوامل الذاتية والشخصية و التفاعلية		الديناميكية		العملية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	3	12	/	/	2	8	20	80	/	/	25	100
1998-1992	10	31,25	/	/	4	12,5	18	56,25	/	/	32	100
2005-1999	20	30,3	12	18,18	9	13,64	25	37,88	/	/	66	100
2012-2006	42	27,1	18	11,61	30	19,35	64	41,29	1	0,65	155	100
المجموع	75	26,98	30	10,79	45	16,19	127	45,68	1	0,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 80% من المستجوبين الذين وُظّفوا قبل سنة 1991 يرون أن العملية هي الصفة أهمية بالنسبة للمؤسسة، مقابل نسبة 37,88% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 يتقاسمون نفس الرأي، في حين نلاحظ نسبة 19,35% من الذين توظفوا بعد 2006 يرون أن الصفة التي تبحث عنها المؤسسة أكثر عند الإطارات هي النشاط والديناميكية. كما نلاحظ نسبة تفوق نسبة 30% من الذين توظفوا بين 1999 و2005، ونسبة 31,25% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 يرون أن ما يهم المؤسسة هو حصول الإطار على التأهيل.

من هنا، يتبيّن لنا أنه كلما كان للإطار أقدمية في المؤسسة، اعتقد أن القدرة العماليتية هي الصفة المجندة في المؤسسة، وابتعد عن الاعتقاد بأن المؤسسة تعطي أهمية للعامل الشخصي والعلائقي. وهذا يمكن تفسيره بنوعية المناصب التي يشغلها القدماء والمسؤوليات التي يتحملونها، حيث نجد الذين يتمتعون بأقدمية في المؤسسة في مناصب المسؤولية التي تطلب منهم إنجاز المهام بفعالية من خلال جعل معاونيهم وكل المستخدمين الموجودين تحت تصرفهم ينفذون مهامهم بالسرعة المطلوبة واحترام اجال الإنجاز، وكذا الاستجابة لمتطلبات العمل بالحلول الملائمة، عندما يقتضي الأمر ذلك يفضلون الصفة العملية.

أما الشباب الذين توظفوا حديثاً وأكثرهم ما زال في مناصب الدراسات والبحث، فنجدهم يعتقدون أن الصفات التي تبحث عنها المؤسسة هي الصفات التي تتعلق بالتأهيل، وبدرجة أقل العوامل الذاتية والشخصية. وهذا بكونهم يعتبرون أن الشهادة الجامعية تسمح بجلب المعارف الجديدة

التي يتطلبها العمل في المؤسسة، أضيف إلى ذلك أهمية السمات الشخصية التي يمكنها أن تخلق الفرق بين ذوي المستوى التعليمي نفسه.

الجدول رقم 47: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة واكتساب القدرات

الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة	اكتساب القدرات				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	216	97,74	5	2,26	221	100
لا	33	57,89	24	42,11	57	100
المجموع	249	89,57	29	10,43	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 89,57% من المستجوبين أكدوا أنهم اكتسبوا كفاءات من العمل في المؤسسة، مقابل نسبة 10,43% منهم يرون أنهم لم يكتسبوا كفاءات تُذكر من العمل في المؤسسة.

ونلاحظ أيضاً أنّ نسبة 97,74% من المستجوبين الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة، اكتسبوا كفاءات جديدة مقابل نسبة 57,89% من الذين لم يتابعوا تكويناً، في حين تقدر نسبة الذين لم يستفيدوا من تكوين في المؤسسة، وبالتالي لم يكتسبوا كفاءات جديدة بـ 42,11%، مقابل نسبة 02,26% فقط من الذين تابعوا تكويناً في المؤسسة ولم يكتسبوا كفاءات معيّنة.

وتعتبر الكفاءات المكتسبة من العناصر الرئيسية لبناء الهوية المعنية للإطارات، لكونها تسمح لحاملها بالتفاوض حول المكانة المرجوة، وتفرض احترامها على الآخرين. ويعتبر التكوين في المؤسسة من العوامل المساهمة في اكتساب الكفاءة من طرف الإطار. وهذا ما تؤكده بصفة جلية بينات هذا الجدول، حيث أننا نلاحظ أن الكفاءات التي اكتسبها أيضاً الإطارات الذين لم يستفيدوا من تكوين داخل المؤسسة حسب نسبة معتبرة من المستجوبين، تعود لمساهمة مجموعة من العوامل الأخرى غير التكوين.

ولكن تبقى نسبة الذين تكوّنوا ولم يكتسبوا كفاءات ضئيلة جدا؛ بمعنى أن التكوين يساهم بصفة مباشرة في اكتساب الكفاءات، في حين عدم متابعة التكوين يؤثر بصفة جزئية فقط على عدم اكتساب الكفاءات. طبعاً فالمستجوبون الذين لم يتابعوا تكويناً في المؤسسة هم الإطارات الجدد نوعاً ما، والذين

تم توظيفهم في السنوات الأخيرة، إذ لم يحن الوقت بعد للاستفادة من تكوين في المؤسسة، كما نجدهم يشتغلون في مناصب الدراسات والبحث وهي المناصب المناسبة للمبتدئين، والتي تتطلب تكوينات متخصصة ومعمقة.

الجدول رقم 48: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف واكتساب القدرات

أثر البطالة على المعارف	اكتساب القدرات				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	25	69,44	11	30,56	36	100
لا	60	96,77	2	3,23	62	100
لا شيء	164	91,11	16	8,89	180	100
المجموع	249	89,57	29	10,43	278	100

نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن نسبة 96,77% من المستجوبين الذين لم تؤثر البطالة على معارفهم يرون أنهم اكتسبوا كفاءات، في حين نلاحظ أن نسبة 30,56% من الذين تأثرت معارفهم من البطالة التي عاشوها يرون أنهم لم يكتسبوا كفاءات في العمل في المؤسسة.

من هنا نلاحظ الدور السلبي الذي تلعبه البطالة في منع الإطارات من اكتساب كفاءات في العمل، حيث أن إتمام الدراسة والحصول على الشهادة التي تتوج التكوين النظري والتطبيقي الذي تابعته الإطارات في الجامعات والمعاهد، إن لم يتبعه توظيف مباشر يسمح بتجسيد المعارف المكتسبة وتحويلها إلى كفاءات في مجالات معينة، يؤثر بدرجة كبيرة على مسار الفرد، حيث أن البطالة تجعله يفقد بعض المعارف، ويتأخر عن الأخرى بسبب النمو السريع للاكتشافات العلمية في بعض المجالات، وهذا ما يجعل الإطار يجد صعوبات عند التوظيف للتأقلم مع متطلبات العمل، وبالتالي اكتساب كفاءات تسمح له بمواكبة التطورات الحاصلة في مجال تخصصه، والتي بدورها قد تعرقل اندماجه مع فئة الإطارات.

من هنا نجد أن الإطارات الذين تأثروا بعامل البطالة يرجعون سبب عدم اكتسابهم كفاءات تسمح لهم بتسيير مسار مهني ناجح إلى غياب نسق لتقويم فعال يعتمد على تثمين التجربة خارج مجال التخصص، ويأخذ بعين الاعتبار المكتسبات التي يتحصل عليها الفرد من خلال شغل مناصب

متعددة، وفي مجالات مختلفة قد تمنحه معارف متنوعة، وفي مجالات كثيرة تشكل موارد أساسية لبناء الكفاءة وبناء شخصيته، وبالتالي بناء هوية مهنية.

في حين يرجع سبب ذلك إلى نسق العمل المطبق في المؤسسة الذي يعتمد على العمل الروتيني الذي لا يسمح بالمبادرة الفردية. وهذا ما يجعل الإطار مرتبطاً بإنجاز المهام المحددة حسب المعارف المكتسبة من خلال التكوين الأولي. ولا تعطى الحرية للإطار بإنجاز عمله حسب الطريقة التي يراها مناسبة والتي تستدعي معارف قد يكون اكتسابها بالتجربة ومواجهة وضعيات مهنية مختلفة.

ونجد هذا العامل يتكرر كثيراً عند الإطارات حديثي التوظيف الذين يطمحون إلى أكثر استقلالية في العمل خاصة وتمتع بمجال أوسع للمبادرة، وعدم التقيّد بالمناهج الموروثة التي تعتمد على تحديد طرق العمل من المسؤول، ويتم تقويم النتائج على أساس احترام التعليمات.

الجدول رقم 49: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف وتقييم معايير الترقية

أثر البطالة على المعارف	تقييم معايير الترقية										المجموع	
	معايير موضوعية		عدم الاعتراف بالقدرات		معايير ذاتية		أخرى		دون اجابة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	3	8,33	6	16,67	15	41,67	1	2,78	11	30,56	36	100
لا	12	19,35	16	25,81	14	22,58	2	3,23	18	29,03	62	100
لا شيء	41	22,78	54	30	19	10,56	6	3,33	60	33,33	180	100
المجموع	56	20,14	76	27,34	48	17,27	9	3,24	89	32,01	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 32,01% من المستجوبين، لم يدلوا بآرائهم حول المعايير المعتمدة عند الترقية، في حين عبّر ما نسبته 27,34% منهم عن غياب معايير الاعتراف بالكفاءات عند الترقية، فيما ترى نسبة 20,14% من المستجوبين ان المعايير المعتمدة عند الترقية هي معايير موضوعية. أما نسبة 17,27% منهم يرون أنها غير موضوعية.

كما نلاحظ أن نسبة 41,67% من المستجوبين الذين يعتبرون أن معارفهم تأثرت بفعل البطالة أن معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة هي معايير ذاتية. في حين نجد أن نسبة 25,81% من الذين لم تتأثر معارفهم بالبطالة يرون أن المعايير المعتمدة في الترقية يغيب فيها الاعتراف بالكفاءات.

من هنا، نلاحظ أن ثلث المستجوبين لم يعبّروا عن آرائهم فيما يخص المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة لانتقاء الإطارات الذين يستفيدون من الترقيات، وهذا ما يعني أنهم لا يعترضون عليها، بل إنهم راضون بها تماماً.

ونلاحظ أيضاً، أن أغلبية الإطارات الذين تأثرت معارفهم جراء البطالة التي عانوا منها، يرون أن المعايير المعتمدة في المؤسسة في مجال الترقية ذاتية وغير موضوعية، وهذا بسبب قيام المسؤولين على هذه العملية، بتفضيل الجهوية والعلاقات الشخصية والولاءات المختلفة على الكفاءات والمردودية الفردية في اختيار المترشحين لشغل مناصب العليا الشاغرة.

إنّ الإطارات الذين لا يملكون هذه العلاقات الشخصية يعيشون الإقصاء مرتين؛ الأولى قبل التوظيف حيث أن المناصب الشاغرة تؤول إلى ذوي الروابط القوية. لهذا فإنهم مجبرون على ذوق مرارة البطالة لمدة طويلة حتى تتأثر معارفهم جراءها. والثانية في تسيير مسارهم، حيث أنهم مجبرون كذلك على البقاء لمدة أطول في نفس المنصب عكس أصحاب العلاقات الشخصية الذين يترقون بسرعة أكبر.

أما الإطارات الذين عرفوا مراحل بطالة في الماضي، ولكنهم لم تتأثر معارفهم من جرائها، لأنّ مدة بطالتهم لم تكون طويلة او لأنهم كانوا يتعاطون بعض الأعمال التي جعلت معارفهم لا تتآكل، بل بالعكس من ذلك، قد تمّ إثراؤها بتجارب مختلفة ولو قصيرة في مجالات مختلفة، هذه الفئة ترى أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار الكفاءات المكتسبة من خارج المؤسسة أو من داخلها.

والرأي القائل بغياب الاعتراف بالكفاءات نجده بقوة عند الإطارات المتواجدين في متوسط المسار، وتفوق أعمارهم سن الأربعين، خاصة الذين لم يتمكنوا من تحقيق طموحاتهم في الوصول إلى شغل مناصب المسؤولية التي تمنح لهم مكانة اجتماعية مرموقة، وامتيازات داخل وخارج المؤسسة من سلطة وأجر مرتفع وظروف عمل مريحة، وكذا إمكانية التحوّل إلى مستوى استهلاك مرتفع للخيرات وللخدمات.

أما الإطارات المتواجدون في الثلاثينات من العمر، فنجد أغلبيتهم يرون أن معايير الترقية تكتسيها الذاتية، خاصة عند الذين لاحظوا كيف تمت ترقية زملائهم الذين توظفوا في نفس فترة توظيفهم ويملكون نفس مستوى الأداء المهني إلى مناصب عليا دون غيرهم، حيث تم إقصاءهم دون إقناع وتسبيب. عكس الإطارات الشباب حديثي التوظيف في المؤسسة الذين يشتغلون في مناصب

البحث فأغلبيتهم يرون ان المعايير المعتمدة في الترقية هي معايير موضوعية، كونهم لم يقدموا ترشيحاتهم بعد ولم يتم إقصاؤهم دون إقناع، وكل ما بنوا عليه تقييمهم للمعايير هو ما ثبت في القوانين المسيرة لعملية الترقية نظرياً، وما تؤكده الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

الجدول رقم 50: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة وتقييم معايير الترقية

الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة	تقييم معايير الترقية										المجموع	
	معايير موضوعية		عدم الاعتراف بالقدرات		معيار ذاتية		أخرى		دون اجابة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	41	18,55	66	29,86	37	16,74	9	04,07	68	30,76	221	100
لا	15	26,31	10	17,54	11	19,29	/	/	21	36,84	57	100
المجموع	56	20,14	76	27,34	48	17,27	9	3,24	89	32,01	278	100

نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن نسبة المستجوبين الذين لم يدلوا بآرائهم حول معايير الترقية المتبعة في المؤسسة تفوق 30%. نلاحظ أيضاً أن نسبة 29,86% من المستجوبين الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة يرون أن معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة لا تعير أهمية للكفاءات المكتسبة، في حين نجد أن نسبة 26,31% من الذين لم يتابعوا تكويناً داخلياً يرون أن معايير الترقية موضوعية. في حين نلاحظ أن نسبة 19,29% من الذين لم يستفيدوا من التكوين داخل المؤسسة يرون أن معايير الترقية ذاتية، مقابل نسبة 16,74% من الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة يعتبرون المعايير المعتمدة في عملية الترقية في المؤسسة هي معايير ذاتية.

ونلاحظ أن أغلبية الإطارات الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة بغض النظر عن الذين لم يدلوا بآرائهم، يرون أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار الكفاءات المكتسبة من خلال التكوين المتواصل، والتجربة المهنية المكتسبة من خلال التجارب الميدانية المرتبطة بأداء المهام العادية، وإيجاد الحلول للوضعيات المعقدة التي قد تواجه الإطار من حين لآخر.

هذا يعني أن التحكم الجيد في العمل، واكتساب معارف عملية يمكن أن يستجيبان لمتطلبات المناصب العليا، ولكن عدم أخذهما بعين الاعتبار من طرف نسق تسيير المسار المهني الذي تبنّته المؤسسة أدى بالإطارات إلى الشعور بغياب الاعتراف بالقدرات والكفاءات المكتسبة من طرف التسلسل

الهرمي، وبالتالي يساهم في بناء هوية مهنية مضادة لطموحاتهم. علماً بأن التكوين يساهم في بناء الهوية.

أما الإطارات الذين لم يتابعوا تكويناً في المؤسسة بعد لسبب حداثة توظيفهم خاصة، فنجدهم يعبّرون عن رضاهم بنوعية المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الترقية، حيث تعتمد المؤسسة على معيار الأقدمية الذي يتميز بسهولة قياسه وموضوعيته. وكونهم لم يكتسبوا بعد معارف جديدة بسبب عدم استفادتهم من تكوينات متخصصة ومعمقة تجعلهم يشعرون أنهم تطوروا إلى مستوى محكم في العمل، وبالتالي لا تتلاءم مناصبهم الحالية مع كفاءاتهم، فإنهم لا يجدون حرجاً في أن تكون الترقية دورية، على أساس هذا المعيار. هنا نلاحظ أنّ للتكوين دوراً رئيسياً في بناء مواقف الإطارات وبالتالي بناء الهويات المهنية.

الجدول رقم 51: العلاقة بين أول منصب عمل وتقييم معايير الترقية

أول منصب عمل	تقييم معايير الترقية										المجموع	
	معايير موضوعية		عدم الاعتراف بالقدرات		معيار ذاتية		أخرى		دون اجابة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مهندس دراسات	26	25,49	30	29,41	12	11,76	5	4,9	29	28,43	102	100
مدرس	10	16,67	17	28,33	10	16,67	1	1,67	22	36,67	60	100
عامل اداري او تقني	2	5	15	37,5	10	25	1	2,5	12	30	40	100
مكلف بالدراسات	7	23,33	4	13,33	9	30	1	3,33	9	30	30	100
ما قبل التوظيف	5	21,74	5	21,74	5	21,74	1	4,35	7	30,43	23	100
رجل اعلام آلي	4	36,36	/	/	1	9,09	/	/	6	54,55	11	100
رجل قانون	2	25	4	50	/	/	/	/	2	25	8	100
تقني سامي	/	/	1	33,33	/	/	/	/	2	66,67	3	100
أخرى	/	/	/	/	1	100	/	/	/	/	1	100
المجموع	56	20,14	76	27,34	48	17,27	9	3,24	89	32,01	278	100

نلاحظ من خلال بينات هذا الجدول أنّ نسبة 30,00% من الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات يعتبرون معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة ذاتية مقابل نسبة 11,76% من الذين توظفوا في منصب مهندس دراسات يرون كذلك.

كما نلاحظ أن نسبة 25,49% من الذين توظفوا في منصب مهندس دراسات يرون أن معايير الترقية موضوعية، مقابل نسبة 23,33% من الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات عبّروا عن الرأي نفسه.

من هنا، نلاحظ وجود اختلاف في الرأي حول المعايير المعتمدة في المؤسسة لانتقاء المترشحين للترقية بين فئتين من الإطارات مختلفتين في التكوين ونوع الشهادة والتخصص والمرحلة التي توظفوا فيها. ومن جهة الإطارات التقنية التي تعيب على المعايير المعتمدة في الترقية غياب الاعتراف بالكفاءات نسبياً. وهذا راجع إلى غياب نسق تقويم الإطارات المناسب والمتطور الذي يسمح باكتشاف وقياس الكفاءات المكتسبة.

ومن جهة اخرى الإطارات الإدارية التي توظفت على أساس الشهادات؛ ليسانس في العلوم الإنسانية والاجتماعية التي ترى أغلبيتهم ان المعايير المعتمدة في الترقية هي معايير ذاتية، وتستجيب إلى اعتبارات شخصية أكثر منها مهنية.

هنا نلاحظ أن تسيير المسارات المهنية يختلف من الجانب الإداري إلى الجانب التقني، وهذا راجع إلى ما أكده ناجي سفير عندما أوضح أن "الإداري يملك تقاليد تمتد جذورها في الحقبة الاستعمارية التي كانت فيها المحسوبية، والولاء أساس التطور، والتقني الذي يعتبر وليد الاستقلال، ولم يكن له تقاليد في التسيير"[1]. ويرجع كذلك إلى نوعية العمل المنجز؛ ففي المجال التقني يسهل تقويم عمل الإطارات أحسن من المجال الإداري. لهذا نجد المسؤولين يعتمدون على الولاءات في اختيار معاونيهم في المجالات الإدارية.

[1]-Safir (N), Op. cit. p.110

الجدول رقم 52: العلاقة بين المنصب الحالي ومعارضة معايير الترقية

المنصب الحالي	معارضة معايير الترقية								المجموع	
	دائماً		غالباً		نادراً		مطلقاً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	/	/	4	66,67	/	/	2	33,33	6	100
رئيس وكالة	/	/	11	73,33	4	26,67	/	/	15	100
رئيس مقاطعة	/	/	4	40	4	40	2	20	10	100
رئيس شعبة	3	6,12	9	18,37	32	65,31	5	10,2	49	100
رئيس مصلحة	1	5,88	6	35,29	7	41,18	3	17,65	17	100
مهندس دراسات	4	3,15	18	14,17	49	38,58	56	44,09	127	100
مكلف بالدراسات	5	9,26	12	22,22	17	31,48	20	37,04	54	100
المجموع	13	4,68	64	23,02	113	40,65	88	31,65	278	100

نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أنّ نسبة 40,65% من المستجوبين نادراً ما يعارضون معايير الترقية، مقابل نسبة 31,65% لا يعارضون أبداً، و04,68% من المستجوبين يعارضون دائماً. ونلاحظ أنّ 73,33% من مديري الوكالات و66,67% من رؤساء الأقسام ونسبة 40,00% من رؤساء المقطعات غالباً ما يعارضون المعايير المعتمدة في الترقية. وأن نسبة 65,31 %من رؤساء الشعب ونسبة 41,18 %من رؤساء المصالح نادراً ما يعارضون معايير الترقية، في حين نجد ما نسبته 44,09% من مهندسي الدراسات لا يعارضون أبداً معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة.

نلاحظ هنا أن كلما اتجهنا صعودا نحو المناصب العليا كلما زادت حدة المعارضة لمعايير الترقية المعتمدة في المؤسسة، حيث أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين يشغلون مناصب؛ رئيس القسم ورئيس وكالة يعارضون دائماً معايير الترقية. كما نلاحظ أن أغلبية المسؤولين الذين يشغلون المناصب المتواجدة ما بين منصب رئيس المقطعة ومنصب رئيس مصلحة لا يعارضون معايير الترقية إلا نادراً. أما الذين يشغلون مناصب الدراسات فنجد أغلبيتهم لا يعارضون معايير الترقية إطلاقا.

هذا ما يوضح لنا أهمية المنصب في تحديد توجهات الإطار إزاء المناهج المعتمدة في تسيير المسارات المهنية للإطارات، حيث أن شغل أي منصب في التسلسل الهرمي تحدده عدة عوامل، وبالتالي نجد آثار هذه العوامل جلياً في بناء هوية الإطار. إذ نجد أن أغلبية الإطارات الذين لا يعارضون معايير الترقية هم من الإطارات المبتدئين الذين يفتقرون إلى الخبرة والأقدمية في المؤسسة، لأنهم توظفوا في السنوات الأخيرة، ولم يستفيدوا حتى من التكوين المتواصل بعد. كما نجد أن أعمارهم لا تتعدى العقد الثالث، وهذا ما يعني أنهم في بداية المسار ولم تعترضهم مشاكل تذكر في تطورهم المهني، ولم يشعروا أن لهم كفاءات غير معترف بها، وغير مكافئة. كما نلاحظ غياب الروح النضالية عند الإطارات الجديدة، لكونها توظفت في وقت طغى الولاء على النضال النقابي، وهو ما أشار إليه حسن ميراني[1].

عكس ما نلاحظه عند أغلبية الإطارات الذين يشغلون مناصب عليا، فإنهم من الذين توظفوا منذ مدة معتبرة، واكتسبوا كفاءات جديدة من خلال التجربة والخبرة الميدانية والتكوينات المتعددة التي استفادوا منها. إضافة إلى هذا، فإن أغلبيتهم قد تجاوزوا الأربعين من العمر، وهذا ما يعني أنهم احتكوا مع الإطارات الذين توظفوا في سنوات السبعينات، حين كان الإطار موقراً ومستفيداً من مزايا مهنية واجتماعية معتبرة، وكان كذلك العمل النقابي في دروته، حيث كانت الإطارات في طليعة الحركات التي تطالب بتحسين وضع العمال، وإرساء الموضوعية في التسيير. هذا ما جعل هذه الفئة تتأثر بمسيرتها السابقة، وتظل في عملها المطلبي الذي يعارض كل ما هو غير موضوعي، ذاتي وشخصي.

الجدول رقم 53: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف ومعارضة معايير الترقية

أثر البطالة على المعارف	معارضة معايير الترقية								المجموع	
	دائماً		غالباً		نادراً		مطلقاً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	6	16,67	13	36,11	10	27,78	7	19,44	36	100
لا	1	1,61	10	16,13	31	50	20	32,26	62	100
لا شيء	6	3,33	41	22,78	72	40	61	33,89	180	100
المجموع	13	4,68	64	23,02	113	40,65	88	31,65	278	100

[1] Merani (H), « Les cadres des entreprises publiques en Algérie. Des privilèges au déclassement », Op. cit. pp. 267-282

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نصف عدد المستجوبين الذين لم تتأثر معارفهم من جراء البطالة التي كانوا عرضة لها، نادراً ما يعارضون المعايير المستعملة في الترقية. في حين نلاحظ أن نسبة 36,11% من الذين تأثرت معارفهم من آثار البطالة، فغالباً ما يعارضون المعايير المعتمدة من طرف المؤسسة في عملية الترقية.

ونلاحظ أيضاً أن الذين يعارضون أكثر المعايير المستعملة في الترقية هم الإطارات الذين مرّوا بمرحلة بطالة لمدة طويلة نسبياً، والذين لم يشتغلوا بعد التخرج بالشهادة مباشرة، حيث أنّ ابتعادهم عن الميدان بعد حصولهم على الشهادات، جعل كفاءاتهم تتأثر سلبا. هذه المجموعة نجدها خاصة بين الإطارات المتواجدين في السن المتقدمة، أي في منتصف أو نهاية المسار، والذين لم يتمكنوا من تحقيق طموحاتهم المهنية من تطور مهني وشخصي، والوصول إلى تحمل المسؤوليات والاستفادة من امتيازاتها. والفئة الأكثر تأثراً بهذه الوضعية هي فئة الإطارات ذوي الشهادات في العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين توظفوا في سنوات السبعينات واشتغلوا في المصالح الإدارية. حيث تمنح المناصب العليا لذوي التكوين التقني، لما تتطلبه هذه المناصب من تحكم في العملية التقنية.

أما الإطارات الشباب الذين توظفوا حديثاً، فنجد أكثرهم لم يتأثروا بالبطالة التي عرفوها على مستوى كفاءاتهم، كونهم في بداية المسار خاصة بالنسبة للمهندسين منهم، فنجدهم قليلاً ما يعارضون المعايير المستعملة من طرف المؤسسة في تحديد المستحقين للترقية.

الجدول رقم 54: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف وكيفية التعبير عن الولاء

أثر البطالة على المعارف	كيفية التعبير عن الولاء						المجموع	
	ضمان الشغل		الوعد بالمسار المهني		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	32	88,89	4	11,11	/	/	36	100
لا	41	66,13	19	30,65	2	3,23	62	100
لا شيء	134	74,44	45	25	1	0,56	180	100
المجموع	207	74,46	68	24,46	3	1,08	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 74,46% من المستجوبين يفسرون سرّ ولائهم للمؤسسة، بقدرة المؤسسة على ضمان لهم منصب شغل، مقابل نسبة 24,46% من المستجوبين يربطون ولاءهم للمؤسسة بإمكانهم الحصول على وعود بتطور المسار المهني.

ونلاحظ أنّ نسبة 88,89% من المستجوبين الذين تأثرت معارفهم بالبطالة يربطون ولاءهم للمؤسسة بضمان الشغل، مقابل نسبة 66,13% من الذين لم تتأثر معارفهم جراء البطالة التي عرفوها، يربطون ولاءهم بضمان الشغل كذلك.

وفي الوقت الذي وصلت فيه نسبة البطالة عند أصحاب الشهادات مستوى مرتفعا حسب المصادر الرسمية، وأكثر من ذلك حسب المصادر غير الرسمية، فإنّ الهاجس الذي يعيشه الإطارات في الوقت الراهن بصفة عامة وفئة الإطارات التي عرفت مرحلة بطالة بعد التخرج ولم تجد منصبا قارّا في مؤسسة وطنية كبيرة إلا بشق الأنفس بصفة خاصة، هو ضمان منصب مستقر، يسمح بالحصول على أجر يكفل لهم الحاجيات الضرورية بصفة مستمرة، لهذا نجد الأغلبية الساحقة منهم تربط ولاءها للمؤسسة بهذه الميزة؛ وهي ضمان الشغل، لكون هذه المؤسسة تعمل في مجال استراتيجي توليه الدولة أهمية قصوى.

أما فئة الإطارات الذين لم يعرفوا بطالة بعد التخرج، فنجد منهم نسبة لا يستهان بها تقترب من ثلث المستجوبين، يربطون ولاءهم بالمؤسسة بالمسار المهني الذي تتيحه هذه الأخيرة، والعامل الذي جعلهم يرتبطون بهذه المؤسسة ليس الحصول على منصب شغل فقط، بل الفرص التي تمنحها للإطارات لتسيير مسارهم المهني والتطور المهني والشخصي الذي يترتب عليه.

الجدول رقم 55: العلاقة بين المنصب الحالي وكيفية التعبير عن الولاء

المنصب الحالي	كيفية التعبير عن الولاء						المجموع	
	ضمان الشغل		الوعد بالمسار المهني		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	1	16,67	4	66,67	1	16,67	6	100
رئيس وكالة	4	26,67	11	73,33	/	/	15	100
رئيس مقاطعة	7	70	3	30	/	/	10	100
رئيس شعبة	34	69,39	15	30,61	/	/	49	100
رئيس مصلحة	11	64,71	6	35,29	/	/	17	100
مهندس دراسات	105	82,68	20	15,75	2	1,57	127	100
مكلف بالدراسات	45	83,33	9	16,67	/	/	54	100
المجموع	207	74,46	68	24,46	3	1,08	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 66,67% من رؤساء الأقسام، ونسبة 73,33% من مديري الوكالات، يربطون ولاءهم للمؤسسة بالوعود التي يتلقونها من المؤسسة والمتعلقة بإمكانية تطور مسارهم المهني، في حين نلاحظ أن نسبة 83,33% من المكلفين بالدراسات، ونسبة 82,68% من مهندسي الدراسات، ونسبة 64,71% من رؤساء المصالح ونسبة 69,39% من رؤساء الشعب، ونسبة 70,00% من رؤساء المقطعات، يربطون ولاءهم للمؤسسة بإمكانية ضمان منصب الشغل التي توفرها المؤسسة.

نلاحظ أيضاً أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين يشغلون المناصب العليا يفسرون ولاءهم للمؤسسة بالفرص التي تمنحها المؤسسة لهم للتطور المهني، حيث أن ولوجهم إلى شغل هذه المناصب النوعية يعتبر بذاته نجاحاً معتبراً في مسارهم المهني.

إنّ ارتباط الإطار بمبدأ "وعود المسار"[1] هو من الصفات التي تميز وجود مجموعة الإطارات، وكلما نزلنا في السلّم التسلسلي كلما لاحظنا أن منتسبيها يربطون ولاءهم للمؤسسة بضمان منصب الشغل. هذا ما يمكن تفسيره بشعور الإطارات الجدد الذين يشغلون مناصب المبتدئين، والذين لم يتمكنوا من الاستفادة من الترقية، لأسباب موضوعية أو ذاتية أنّ ما يجعلهم موالين للمؤسسة هو الشغل الذي تضمنه هذه المؤسسة لمنتسبيها من كل الفئات، بسبب دورها الاستراتيجي في ضمان موارد الطاقة للمواطنين، وبالتالي الحماية التي تتلقاه من السلطات العمومية.

إذن، لا تولي الإطارات أهمية لوعود المؤسسة بضمان مسار مهني ناجح إلاّ عندما تكون قد ضمنت منصب عمل عالٍ في السلّم التسلسلي. وهذا ما يبيّن الحالة النفسية التي يوجد فيها الإطارات في عزّ أزمة الشغل التي عرفتها البلاد في السنوات الأخيرة، حيث أن الإطارات الذين عرفوا تغيير عدة مؤسسات قبل أن يستقروا في المؤسسة الحالية، نجدهم يميلون إلى الاستقرار ويولون أهمية للولاء لها بسبب إمكانيتها في ضمان الشغل، في حين يبحث عدد معتبر من الإطارات الذين توظفوا بعد التخرج مباشرة في هذه المؤسسة عن تسيير مسار مهني ناجح.

كما نجد أنّ الإطارات الذين يربطون ولاءهم بهذه المؤسسة بقدرة هذه الأخيرة على ضمان مسار مهني ناجح هم الإطارات الذين يوجدون في العقد الرابع من العمر، والذين اكتسبوا تجربة في

[1]- Bouffartigue (P), Les cadres: fin d'une figure sociale .Op. cit. p. 28

العمل، وبالتالي بنوا هوية مهنية تعطيهم الشعور بالانتماء إلى فئة تحمل طموحاتهم في الترقية والتطور المهني والشخصي.

كما نجد ربط الولاء بإمكانية التطور المهني بنسبة مرتفعة عند الإطارات ذوي الشهادات الجامعية السفلى، والأقل حظوظاً في إيجاد منصب بسهولة، وهم الإطارات الذين توظفوا في مناصب مكلف بالدراسات والتقنين السامين والذين لهم طموح في الاستفادة من الترقية، خاصة الذين استفادوا من تكوين داخل المؤسسة وخارجها، وهو ما قد لا يجدونه في المؤسسات أخرى.

الجدول رقم 56: العلاقة بين مدة فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة وانتظارات المؤسسة

مدة فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة	انتظارات المؤسسة								المجموع	
	رفع التحديات		تحقيق المهام المعتادة		ابتكار		تنفيذ برنامج المؤسسة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
0	17	17,35	28	28,57	14	14,29	39	39,8	98	100
6-1 شهر	11	23,91	15	32,61	3	6,52	17	36,96	46	100
12-7 شهر	23	29,49	18	23,08	10	12,82	27	34,62	78	100
18-13 شهر	9	34,62	4	15,38	3	11,54	10	38,46	26	100
24-19 شهر	5	33,33	5	33,33	1	6,67	4	26,67	15	100
36-25 شهر	2	28,57	2	28,57	/	/	3	42,86	7	100
48-37 شهر	1	33,33	/	/	1	33,33	1	33,33	3	100
49شهر و أكثر	/	/	2	40	/	/	3	60	5	100
المجموع	68	24,46	74	26,62	32	11,51	104	37,41	278	100

نلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن نسبة 37,41% من المستجوبين يرون أن ما تنتظره المؤسسة من إطاراتها هو تجسيد البرنامج المسطر من طرفها في الميدان، بينما ترى نسبة 26,62% من المستجوبين أن المؤسسة تنتظر من إطاراتها تحقيق المهام الاعتيادية، مقابل نسبة 24,46% من المستجوبين يرون أن المؤسسة تنتظر منهم رفع التحديات، في حين يرى ما نسبته 11,51% من المستجوبين أن المؤسسة تنتظر منهم الإبداع في العمل.

نلاحظ كذلك أن اغلبية الإطارات المستجوبة ترى أن تنفيذ وتجسيد البرنامج المسطر من طرف المؤسسة هو الشيء الذي تنتظره المؤسسة من الإطار، بغض النظر عن هذه البطالة التي مرّ بها الإطار بعد حصوله على الشهادة حيث أن نسبتهم تتجاوز 30%.

أما فيما يخص مهمة رفع التحدي في العمل، فنجد نسبة المستجوبين الذين يرون أنها تنتظرها المؤسسة منهم تتزايدا طردياً كلما كانت مدة البطالة طويلة بعد الحصول على الشهادة، حيث أنها تمثل نسبة 17,35% من الإطارات الذين لم يعرفوا بطالة، مقابل نسبة 33,33% من الذين عرفوا بطالة مدتها تقارب العامين.

ونلاحظ كذلك أنّ نسبة 14,29% من المستجوبين الذين لم يعرفوا مرحلة بطالة بعد التخرج يرون ان المؤسسة تنتظر منهم الابداع في عملهم، مقابل نسبة 06,67% من الذين عرفوا مرحلة بطالة بعد التخرج تتراوح مدتها بين 19 و24 شهراً.

من خلال هذه المعطيات، نلاحظ أن المرور عبر مرحلة بطالة لمدة طويلة بعد التخرج، تجعل الإطار يفكر بأن المؤسسة تنتظر منه رفع التحديات، وهذا التصور تساهم في بنائه الظروف الصعبة التي عاشها الإطار الذي يكون قد خاض تجربة عدم الشغل، أو الاشتغال في أعمال غير مستقرة، وفي مناصب غير مناسبة، وغير ملائمة لتكوينه. وهذا ما يجعله يواجه وضعيات رفع التحديات، وبالتالي بناء شخصية وهوية تجعل منه إطاراً يتصور أن دوره هو رفع التحديات.

كما نلاحظ أن مفهوم الإبداع يتناقص في تفكير الإطارات كلما ارتفعت مدة بطالتهم بعد التخرج. من هنا نستنتج أن طول مدة البطالة تقتل في تصور الإطار روح المبادرة وتجعله يرى أن المؤسسة لا تقييم الاطارات على اساس قدرتهم في الاختراع و الابداع، وتنمو عندهم القناعة أن المؤسسة تبحث عن من ينفّذ الأوامر وينجز المهام المحددة مسبقاً. وفي المقابل نلاحظ أن نسبة لا يستهان بها من الذين لم يعرفوا بطالة إطلاقاً يعتبرون أن من متطلبات مناصب التأطير هنالك الإبداع والاختراع.

الجدول رقم 57: العلاقة بين فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة والرضا بالمسار المهني

فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة	الرضا بالمسار المهني				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	95	52,77	85	47,22	180	100
لا	43	43,87	55	56,12	98	100
المجموع	138	49,64	140	50,35	278	100

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن نسبة 49,64% من المستجوبين، راضون بمسارهم المهني مقابل نسبة 50,35% من المستجوبين غير راضين به. ونلاحظ كذلك أن نسبة 52,77% من المستجوبين الذين عرفوا مرحلة بطالة بعد التخرج راضين بمسارهم المهني، مقابل نسبة 43,87% من الذين لم يعرفوا بطالة بعد التخرج، فيما يلاحظ أنّ نسبة 56,12% من المستجوبين الذين لم يعرفوا بطالة بعد حصولهم على الشهادة غير راضين بمسارهم المهني مقابل نسبة 47,22% من الذين عرفوا بطالة بعد التخرج مباشرة.

ويعتبر مجرد الحصول على منصب شغل نجاحاً في تسيير المسار المهني بالنسبة للإطارات الذين واجهتهم البطالة مباشرة بعد التخرج. لهذا نجد أغلبيتهم راضين بمسارهم المهني حتى الآن، حيث أنهم تمكنوا من الخروج من مأزق البطالة، والحصول على منصب معتبر في مؤسسة وطنية استراتيجية، وهذا رغم وجود نسبة معتبرة منهم في فئة غير الراضين بمسارهم لكون طموحاتهم كإطارات تتعدى ما حققوه في الواقع لأسباب موضوعية وأخرى ذاتية.

أما بالنسبة إلى أغلبية الإطارات الذين لم يذوقوا ويلات البطالة، فنجدهم غير راضين بمسارهم، لأنهم بدأوه بتوظيف في مؤسسة تَعِد بالكثير، إلاّ أنّ ما تحقق فهو قليل بالنسبة لهم، خاصة عندما يقارنون أنفسهم بالذين توظفوا بشهادات تعادل شهاداتهم أو أدنى منها في سنوات العز، عندما كان المهندس مثلاً هو "الطفل المدلل للدولة الجزائرية"[1]، فيصيبهم الإحباط بما آلت إليه وضعيتهم في الوقت الراهن.

[1]- El-kenz (A), Op.cit.p 256

ورغم هذا، نجد نسبة معتبرة من الإطارات الذين لم يعرفوا بطالة بعد تخرجهم راضين بمسارهم المهني، لكون بعضهم وصل إلى شغل مناصب عليا، واستفاد من امتيازات تذكر، لكون هؤلاء توظفوا في وقت مضى، واكتسبوا تجربة وخبرة سمحت لهم بالنجاح في تسيير مسارهم المهني والشخصي. ومنهم المحظوظون الذين استفادوا من بعض الظروف الشخصية والموضوعية، وانتهاز الفرص السانحة للنجاح في تسيير مسارهم المهني.

كما نلاحظ منهم أيضاً الإطارات الجدد وإن لم يترقوا إلى مناصب ذات مسؤولية، ولكنهم راضون بمسارهم لكونهم في بداية مسارهم المهني.

الجدول رقم 58: العلاقة بين تاريخ التوظيف والاستفادة من التكوين خارج المؤسسة

تاريخ التوظيف	الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	/	/	25	100	25	100
1998-1992	6	18,75	26	81,25	32	100
2005-1999	17	25,76	49	74,24	66	100
2012-2006	46	29,68	109	70,32	155	100
المجموع	69	24,82	209	75,18	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة المستجوبين الذين تابعوا تكويناً خارج المؤسسة يقدر بـ 24,82%، في حين تقدر نسبة الذين لم يتابعوا التكوين خارج المؤسسة بـ 75,18%. ونلاحظه أيضاً هو أن كل المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991 لم يتابعوا تكويناً خارج المؤسسة، في حين وصلت نسبة الذين تابعوا تكويناً خارج المؤسسة من المستجوبين الذين توظفوا بعد 2006 إلى 29,68%.

إنّ التعاطي مع التكوينات خارج المؤسسة في شتى الميادين أصبح موضة يلجأ إليها المتخرجون من الجامعة والمتحصلين على الشهادات كثيراً، حيث أننا نلاحظ منحناها يتصاعد من فترة إلى أخرى في العشريتين الأخيرتين. وهذا يفسره العدد المتزايد من المعاهد الخاصة التي تمنح تكوينات في كل التخصصات المعتمدة، والتي تغري الطلبة والمتخرجين على السواء، بشهادات عالمية معترف بها في كل بلدان العالم، وهذا ما يحث عددا كبيرا منهم على التسجيل ومزاولة التكوينات والمعروضة.

غير أننا لا ننسى الدور الذي تلعبه البطالة، حيث أن نسبتها جد مرتفعة لدى الشباب وخاصة الجامعيين، وهذا ما يدفع بهذه الفئة إلى التسجيل في هذه المعاهد الخاصة والمتخصصة، سعياً منهم إلى رفع مستواهم والحصول على الشهادات التي يطلبها سوق الشغل أكثر.

ويلجأ الشباب كذلك إلى هذا النوع من التكوينات، قصد تعويض المعارف التي لم يتحصلوا عليها في دراستهم الجامعية، بسبب ما تعتبره المؤسسات المشغلة بانخفاض مستوى التعليم في الجامعات بسبب عدم التكيف مع متطلبات العصر، وظاهرة الاكتظاظ.

اعتماد هذه المعاهد على الإشهار في التكوينات التي تقترحها على العناصر التي تتطلبها المؤسسة؛ كالخبرة الميدانية والقدرة على التكيف السريع مع متطلبات الشغل، حيث أنها تقترح تكوينات تعتمد على الجانب التطبيقي أكثر من الجانب النظري، عكس ما هو معمول به في الجامعات التي يطغى فيها الجانب النظري في العملية التكوينية. وهذا ما يحفز الشباب الراغب في الحصول على شهادات متنوعة ومتكاملة على أساس تكوين تطبيقي تجعل من كل واح منهم إطاراً عملياً مباشرة بعد التخرج من هذا النوع من التكوينات قصد اكتساب كفاءات تلائم متطلبات سوق العمل.

الجدول رقم 59: العلاقة بين اكتساب القدرات وجلب اضافة في العمل

اكتساب القدرات	جلب اضافة في العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	211	84,74	38	15,26	249	100
لا	17	58,62	12	41,38	29	100
المجموع	228	82,01	50	17,99	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 82,01% من المستجوبين يرون أنهم يقدمون إضافة للعمل، في حين نجد نسبة 17,99% منهم فقط لا تشعر أنها تقدم إضافة للعمل في المؤسسة. ونلاحظ كذلك أن نسبة 84,74% من الذين يرون أنهم اكتسبوا كفاءات لديهم الشعور بأنهم يقدمون إضافة للعمل، مقابل نسبة 58,62% من المستجوبين الذين يرون أنهم لم يكتسبوا كفاءات في المؤسسة. في حين نجد نسبة 41,38% تمثل المستجوبين الذين يرون أنهم لم يكتسبوا كفاءات في

المؤسسة لديهم الشعور بأنهم لا يقدمون إضافة للعمل، مقابل نسبة 15,26% من الذين يرون أنهم اكتسبوا كفاءات في المؤسسة.

إن الملاحظ هنا هو أن الشعور بجلب إضافة للعمل الذي يقوم به الإطار؛ كتحسين نوعية العمل أو إدخال مناهج جديدة أو ابتكار طرق جديدة في أداء المهام أو تصور طريقة فريدة وشخصية في القيام بالعمل، وتحقيق نجاعة منها، وبالتالي بناء هوية ذاتية والحصول على اعتراف الآخرين مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالشعور باكتساب الكفاءة. وهذا رغم أن الأغلبية الساحقة من المستجوبين يرون أنهم يقدمون إضافة للعمل، حيث أن هناك نسبة تقارب النصف من المستجوبين الذين لم يعتبروا أنهم اكتسبوا كفاءة، لا يشعرون بأنهم قدموا إضافة تذكر للعمل الذي يقومون به في المؤسسة.

المبحث الرابع: أثر المسار السوسيو–مهني على تصور السار المهني المستقبلي

الجدول رقم 60: العلاقة بين المنصب الحالي والوظيفة المفضلة

المنصب الحالي	الوظيفة المفضلة								المجموع	
	التسلسلية		الخبرة		التأطير		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	2	33,33	3	50	1	16,67	/	/	6	100
رئيس وكالة	/	/	15	100	/	/	/	/	15	100
رئيس مقاطعة	2	20	4	40	4	40	/	/	10	100
رئيس شعبة	11	22,45	19	38,78	19	38,78	/	/	49	100
رئيس مصلحة	4	23,53	6	35,29	7	41,18	/	/	17	100
مهندس دراسات	14	11,02	78	61,42	33	25,98	2	1,57	127	100
مكلف بالدراسات	11	20,37	18	33,33	24	44,44	1	1,85	54	100
المجموع	44	15,83	143	51,44	88	31,65	3	1,08	278	100

نلاحظ في هذا الجدول أن نسبة المستجوبين الذين يفضلون وظيفة الخبرة تقدر بـ 51,44% مقابل نسبة 31,65% يفضلون وظيفة الإشراف وتأطير الأفراد، في حين تقدر نسبة المستجوبين الذين يفضلون وظيفة في السلّم التسلسلي بـ15,83%.

ونلاحظ من خلال تقاطع المنصب الحالي مع متغيّر الوظيفة المحبذة، أنّ كل الإطارات الذين يشغلون منصب رئيس وكالة، ونسبة 61,42% من مهندسي الدراسات يفضلون العمل في المناصب التي تتطلب الخبرة التقنية، وبذلك التخصص في مجال تقني معيّن والعمل على التحكم في مقتضياتهم، وبالتالي تطوير كفاءة مختصة في مجال معيّن. ومن ثَمّ، اكتساب خبرة تسمح لهم بالعمل بأريحية، وكذا تسيير مستقبلهم المهني داخل المؤسسة، أو خارجها دون أن يكونوا في حاجة إلى شغل مناصب المسؤولية في التسلسلية الهرمية أو الإشراف على مجموعة من الإفراد.

وفي المقابل، نلاحظ أنه إذا كانت التجربة والأقدمية هي ميزة رؤساء الوكالات، وبالتالي هي التي حفزتهم على البحث في التطور المهني كخبراء، بعدما توصلوا إلى شغل مناصب عالية في التسلسلية للمؤسسة. حيث أن مناصب التأطير لم تعد تستهويهم وأصبح طموحهم هو الولوج إلى فئة أو تكوين فئة جديدة؛ وهي فئة الخبراء التي تتيح فرصاً أخرى للتطور والاعتراف، وبالتالي بناء هوية الخبير.

إذن، المهندس الذي يمتلك كفاءات تقنية تؤهله لأن يكون أكثر حرية في تطوره المهني، من خلال الحركية الممكن الحصول عليها داخل أو خارج المؤسسة. وهذا ما يسمح له بتسيير مسار مهني فردي من خلال الانتقال من مكان إلى آخر، والخروج من المعارف العامة التي يمتلكها كل أصحاب الشهادات في نفس الاختصاص وتطوير تخصصه، وبالتالي الرفع من قيمته في سوق العمل.

كما نجد هذه الرغبة كذلك عند مسؤولي الشعبة ولكن بنسبة أقل، وهذا يمكن تفسيره بالمستوى التسلسلي الذي يشتغلون فيه، حيث أنهم يوجدون في مستوى يتوسط المناصب التسييرية والمناصب التنفيذية، لهذا نجد أن الذين هم في بداية المسار، ويطمحون للوصول إلى مناصب عليا في المسؤولية لا يفضلون هذه الوظيفة بينما الذين لا يمكنهم الحصول على مناصب عليا؛ لأسباب موضوعية وغير موضوعية، نجدهم يفضلون الخبرة وهو نوع من التطور في الظل.

إن التطور في مجال الخبرة يجعل الفرد يستطيع أن يواجه كل الاحتمالات منها التسريح من المؤسسة أو تدهور ظروف العمل الاجتماعية فيها.

الجدول رقم 61: العلاقة بين تاريخ التوظيف والوظيفة المفضلة

تاريخ التوظيف	الوظيفة المفضلة								المجموع	
	التسلسلية		الخبرة		التأطير		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	/	/	10	40	15	60	/	/	25	100
1998-1992	4	12,5	25	78,13	3	9,38	/	/	32	100
2005-1999	17	25,76	34	51,52	14	21,21	1	1,52	66	100
2012-2006	23	14,84	74	47,74	56	36,13	2	1,29	155	100
المجموع	44	15,83	143	51,44	88	31,65	3	1,08	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 60% من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991، ونسبة 36,13% من الذين توظفوا بعد 2006 يحبّذون وظيفة الإشراف مقابل نسبة 9,38% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1992 و1998. في حين نلاحظ أن نسبة 78,13% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1992 و1998 يحبّذون وظيفة مهن الخبرة مقابل 40% من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991. كما نلاحظ ايضا أن نسبة 25,76% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1999 و2005 يحبذون مهن السلّم التسلسلي مقابل لا أحد من الذين توظفوا قبل سنة 1991 يفضل هذه المهن.

من هنا نستنتج أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات ذوي الأقدمية الطويلة في المؤسسة، والموجودين في نهاية المسار يحبذون مهن التأطير والإشراف على المعاونين، كونهم توظفوا في نهاية الثمانينات، وبالتالي احتكوا بالإطارات الذين اشتغلوا في المرحلة التي كان فيها الإطار يمثل الفئة ذات الاحترام والتقدير والامتيازات المادية والمعنوية، حيث كانت فيها مهنة الإشراف من الصفات التي تميز الإطار عن غيره.

ولكن أغلبية الإطارات الذين توظفوا في سنوات التسعينات، وما بعدها نجدهم يحبذون مهنة الخبرة. ويمكننا تفسير ذلك بكون هذه المهن التي عرفت رواجاً ابتداءً من هذه المرحلة تعتبر ملجأ الإطارات الذين فقدوا من مميزاتهم في هذه الفترة ودخلوا في أزمة هوية، بسبب تلاشي عدة صفات كانت تميزهم في الثمانينات، قصد إعادة التموقع والحفاظ على تميزهم واختلافهم عن الفئات الأخرى، وبالتالي بناء هوية مهنية تحفظ انسجام مجموعة الإطارات.

الجدول رقم 62: العلاقة بين العمل قبل التعيين في المؤسسة الحالية والوظيفة المفضلة

العمل قبل التعيين في المؤسسة	الوظيفة المفضلة								المجموع	
	التسلسلية		الخبرة		التأطير		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	30	13,89	121	56,02	62	28,7	3	1,39	216	100
لا	14	22,58	22	35,48	26	41,94	/	/	62	100
المجموع	44	15,83	143	51,44	88	31,65	3	1,08	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 56,02% من المستجوبين الذين اشتغلوا قبل التوظيف في المؤسسة محل الدراسة يحبذون مهن الخبرة، مقابل نسبة 35,48% من الذين لم يشتغلوا قبل التوظيف فيها. في حين نلاحظ أن نسبة 41,94% من المستجوبين الذين لم يشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة يحبذون مهن التأطير والإشراف، مقابل نسبة 28,70% من الذين اشتغلوا في مناصب أخرى قبل التوظيف في المؤسسة محل الدراسة.

من هنا نستنتج أن أغلبية الإطارات الذين عرفوا مرحلة عدم الاستقرار في الشغل من خلال اشتغالهم في عدة مناصب مؤقتة، أو غير ملائمة للشهادات المتحصل عليها في بعض الأحيان، أو في المؤسسات الخاصة التي لا تمنح الظروف الاجتماعية المحفزة، يحبذون مهن الخبرة. حيث أن تعدد التجارب والممارسة في مجالات عديدة ومتنوعة تجعل الإطار يكتسب معارف نظرية وتطبيقية جديدة ومختلفة تسمح له ببناء كفاءات تساعده على التلاؤم مع الوضعيات المهنية الصعبة، وذات المتطلبات التقنية العالية. وكون هذه الكفاءات لا تسمح بالضرورة على الحصول على الترقية إلى مناصب التسيير والمسؤولية العليا، ولكنها تسمح بالتخصص في مهنة خبرة تقنية تجعل من الذي يتحكم فيها مطلوباً بشدة في المؤسسة، وهذا ما يجعله في موقع يساعده على تفاوض هويته بقوة.

أما الإطارات الذين توظفوا مباشرة بعد التخرج، أو مرّوا بمرحلة بطالة، ولكنهم لم يشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة، فنجدهم يحبذون مهن التأطير والإشراف؛ أي المهن التقليدية للإطار، وهذا لكونهم اندمجوا مباشرة في المؤسسة، ويعتبرون مصيرهم مرتبطاً بها، لهذا نجدهم يطمحون إلى تسيير مسار مهني فيها، من خلال تقلّد مناصب المسؤولية وأداء دور الإطار حسب مفهومه الأصلي. ويعود ذلك إلى كون بعضهم لا يرغبون في تسيير مسار مهني فردي ولا في الحركية من مؤسسة إلى أخرى، بل يرغبون في الاستقرار بسبب تجربتهم المرة مع البطالة قبل أن يتوظفوا في هذه المؤسسة.

الجدول رقم 63: العلاقة بين السن وتثمين مكتسبات التجربة والتكوين

السن	تثمين مكتسبات التجربة والتكوين										المجموع	
	تثبيت المكتسبات		ترقية		رفع الأجر		أخرى		دون اجابة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	39	50	28	35,9	11	14,1	/	/	/	/	78	100
39-33	65	63,10	24	23,3	11	10,68	2	1,94	1	0,97	103	100
46-40	43	71,66	13	21,67	4	6,67	/	/	/	/	60	100
53-47	23	69,69	10	30,3	/	/	/	/	/	/	33	100
60-54	4	100	/	/	/	/	/	/	/	/	4	100
المجموع	174	62,58	75	26,98	26	9,35	2	0,72	1	0,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 62,58% من المستجوبين يفضلون أن يكون تثمين مكتسبات التجربة والتكوين على شكل تثبيت المكتسبات، في حين يفضل ما نسبته 26,98% من المستجوبين تثمين مكتسبات التجربة والتكوين بترقية صاحبها، أما نسبة المستجوبين الذين يفضلون أن يكون ذلك برفع الأجر فتقدر بـ 09,35%.

نلاحظ كذلك أن كل المستجوبين الذين يزيد سنهم عن 54 سنة، و71,66% من الذين تتراوح اعمارهم بين 40 و46 سنة، ونسبة 69,69 % من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يفضلون أن يكون تثمين مكتسبات التجربة والتكوين عن طريق تثبيت المكتسبات والاعتراف بها، في حين نلاحظ أن نسبة 35,90% من الذين يقل سنهم عن 32 سنة ونسبة 30,30% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يفضلون أن يكون تثمين مكتسبات التجربة والتكوين عن طريق الترقية إلى مناصب عليا، مقابل لا أحد من الذين تفوق أعمارهم 54 سنة يتقاسم هذا المقترح. كما نلاحظ أن نسبة 14,10% من الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و32 سنة، ونسبة 10,68% من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة، يفضلون أن يتم تثمين مكتسبات التكوين والتجربة برفع الأجر، مقابل لا أحد من الذين تفوق أعمارهم 47 سنة يفضل هذا المسعى.

نستنتج من هنا أنه كلما ارتفع سن المستجوبين، كلما ارتفعت رغبتهم في ضرورة تثمين مكتسبات الخبرة والتكوينات المختلفة من خلال تثبيت هذه المكاسب، والاعتراف بكفاءة الأفراد المتحصلين عليها، وبالتالي إعطاؤهم مقابل ذلك ترقيات وزيادات في الأجور من جهة، واستشارتهم

عند الضرورة والسماح لهم بأخذ زمام المبادرة والتحكم في سيرورة العملية الإنتاجية، والاعتراف لهم بالتميّز عن الآخرين وإن كانوا يملكون نفس الشهادة العلمية، من جهة أخرى.

هذا التوجه يفسره الشعور الذي ينتاب ذوي الخبرة والتجربة والأقدمية في المؤسسة، حيث رغم أن شهاداتهم في بعض الأحيان أقل مستوى من شهادات صغار السن الذين توظفوا حديثاً. إلاّ أنهم يعتبرون أنفسهم أكثر كفاءة من هؤلاء، لأن الخبرة والتجربة والاحتكاك بالميدان، وحلّ العديد من الوضعيات الصعبة جعلتهم أكثر رزانة وأكثر قدرة من الجدد، ولو أن مستواهم الدراسي لا يفوق مستوى هؤلاء.

وبما أن منطق تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة يرتكز على "منطق المنصب" الذي يحدد الشهادة كمعيار محدد لتولي المسؤولية، والحصول على مستوى معين من الأجر، فنجد الإطارات القديمة ترى بأنه من الضروري الاعتراف لهم بكفاءاتهم، علماً أن الكفاءات والاعتراف بها أساس بناء الهوية المهنية.

نستنتج أيضاً أنه كلما انخفض سن المستجوبين ارتفعت رغباتهم في ضرورة مكافأة مكتسبات التجربة والتكوين برفع أجور الإطارات المتحصل عليها، بنحو يجعل تعويض الكفاءة بالأجر.

ويمكننا تفسير هذا التوجه عند الإطارات الشباب بتأثر هذه الفئة بالتفكير الاجتماعي السائد الذي يهتم بالماديات على حساب الجانب الرمزي، حيث أنهم يفضلون أن يكون الاعتراف بكفاءاتهم مجسداً في رفع أجورهم، وعدم الاكتفاء بالجانب الرمزي.

من هنا نستنتج أن مميزات مجموعة الإطارات التي كانت في وقت ما مادية ورمزية، تحوّلت نسبياً مع تحوّل المعايير السائدة في المجتمع بأكمله.

الجدول رقم 64: العلاقة بين المنصب الحالي وتثمين مكتسبات التجربة والتكوين

المنصب الحالي	تثمين مكتسبات التجربة والتكوين										المجموع	
	تثبيت المكتسبات		ترقية		رفع الأجر		أخرى		دون اجابة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	3	50	3	50	/	/	/	/	/	/	6	100
رئيس وكالة	7	46,67	8	53,33	/	/	/	/	/	/	15	100
رئيس مقاطعة	5	50	5	50	/	/	/	/	/	/	10	100
رئيس شعبة	38	77,55	8	16,33	3	6,12	/	/	/	/	49	100
رئيس مصلحة	10	58,82	6	35,29	1	5,88		/	/	/	17	100
مهندس دراسات	73	57,48	34	26,77	18	14,17	1	0,79	1	0,79	127	100
مكلف بالدراسات	38	70,37	11	20,37	4	7,41	1	1,85	/	/	54	100
المجموع	174	62,59	75	26,98	26	9,35	2	0,72	1	0,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدل أن نسبة 77,55% من الشاغلين لمنصب رئيس شعبة، ونسبة 70,37% من شاغلي منصب مكلف بالدراسات يرون أن تثمين مكاسب التجربة والتكوين يجب أن يكون على شكل تثبيت المكاسب، مقابل نسبة 46,67% من رؤساء الوكالات ونسبة 50% من رؤساء المقاطعات، ونسبة 50% من رؤساء الأقسام يؤيدون هذا الطرح. في حين نجد نسبة 53,33% من رؤساء الوكالات، ونسبة 50% من رؤساء الأقسام، ونسبة 50% من رؤساء المقاطعات يفضلون أن يكون تثمين مكاسب التجربة والتكوين عن طريق ترقية حاملها، مقابل نسبة 16,33% من رؤساء الشعب، ونسبة 20,37 % من المكلفين بالدراسات يشاركون هذه الرغبة.

أما فيما يخص رفع الأجور، كإجراء لتثمين مكاسب التجربة والتكوين، فلا نجد أيّ أحد من رؤساء الأقسام، ورؤساء الوكالات ورؤساء المقاطعات يحبذ هذا الإجراء، مقابل نسبة 14,17% من مهندسي الدراسات ونسبة 07,41% من المكلفين بالدراسات يفضلون أن يتم تثمين مكاسب التجربة والتكوين من خلال رفع الأجر.

من هنا نلاحظ أن أغلبية الإطارات العليا يحبذون أن تترجم الكفاءات المكتسبة من التكوين والتجربة بالترقية إلى مناصب أعلى في هرم التسلسلية. في حين نلاحظ أن رفع الأجور لمكافأة

الكفاءات المكتسبة من خلال التجربة والتكوين، هو مطلب بعض الإطارات من المستويات الدنيا، دون غيرها من المستويات. كما نلاحظ كذلك أن مطلب تثمين مكاسب التكوين والتجربة يزداد كلما نزلنا في مستوى المناصب في السلّم التسلسلي.

نستنتج من هنا أن الطلب بالترقية إلى مناصب المسؤولية لا يحدو إلاّ أقلية من الإطارات الذين يشغلون مناصب مسؤول شعبة فما دون ذلك، وهذا لكون بعضهم جدد نسبياً ولم يتابعوا تكوينا داخل المؤسسة ولم يشعروا بعد أنهم اكتسبوا كفاءات تستحق الذكر، أما البعض الآخر فيلاحظ أن للترقية معايير أخرى غير الكفاءة، فأراد أن يكون تعويض الكفاءة وتثمينها من خلال رفع الأجور وتثبيتها، لكي يستطيع مكتسبها أن يستعملها لاحقاً في مساره المهني داخل أو خارج المؤسسة.

ونجد أن النساء أكثر تشبّثاً بالاعتراف بكفاءتهن أكثر من الذكور الذين يميلون إلى الأجر منه إلى الاعتراف، خاصة الحاصلات منهن على شهادة الليسانس في العلوم الإنسانية والاجتماعية، إذ كلما كانت الشهادة المحصل عليها هي الليسانس أو أقل فضّل صاحبها أن يكون تثمين الكفاءة من خلال تثبيت المكاسب.

أما الإطارات العليا خاصة المتواجدون منهم في منتصف المسار وأصحاب الشهادات؛ مهندس أو ما بعد التدرج، فنجد أغلبيتهم يفضلون أن يكون تثمين الكفاءات من خلال الترقية، حيث يرون أن الاعتراف وحده لا يكفي، كونهم لا يعزمون على إعادة مسارهم في مؤسسة أخرى أو تغيير الأجواء، بل يودون مواصلة تطورهم المهني وإتمام مسارهم في المؤسسة محل الدراسة، لهذا نجدهم يطمحون إلى الاستفادة من تكوينات واكتساب كفاءات، وبالتالي الاعتراف بها وترجمتها إلى ترقية لمناصب أعلى في السلّم التسلسلي.

الجدول رقم 65: العلاقة بين اكتساب القدرات وتثمين مكتسبات التجربة والتكوين

اكتساب القدرات	تثمين مكتسبات التجربة والتكوين										المجموع	
	تثبيت المكتسبات		ترقية		رفع الأجر		أخرى		دون اجابة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	160	64,26	72	28,92	16	6,43	/	/	1	0,4	249	100
لا	14	48,28	3	10,34	10	34,48	2	6,9	/	/	29	100
المجموع	174	62,59	75	26,98	26	9,35	2	0,72	1	0,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 64,26% من المستجوبين الذين اكتسبوا كفاءات يفضلون أن يكون تثمين مكتسبات التكوين والتجربة على شكل تثبيت المكتسبات، مقابل نسبة 48,28% من الذين لم يكتسبوا كفاءات يفضلون نفس الشكل. في حين ترى نسبة 34,48% من الذين لم يكتسبوا كفاءات أنّ تثمين مكتسبات التجربة والتكوين يجب أن يكون من خلال رفع الأجور، مقابل نسبة 06,43% من الذين اكتسبوا كفاءات يتقاسمون هذا الطرح. كما نلاحظ أيضاً أنّ نسبة 28,92% من المستجوبين الذين اكتسبوا كفاءات يحبذون أن يكون تثمين مكتسبات التجربة والتكوين من خلال الترقية، مقابل نسبة 10.34% من الذين لم يكتسبوا كفاءات يشاركون هذا الرأي.

نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين اكتسبوا كفاءات يحبذون أن تكون هناك سياسة تثبيت المكاسب التي تكوّن بالتالي قاعدة بيانات تسمح بتسيير الموارد البشرية على أساسها، عوض الاعتماد على الشهادة فقط، كأساس للتوجيه والترقية وتحديد الأجر. في حين نلاحظ أن نسبة لا يستهان بها من الإطارات الذين لم يكتسبوا كفاءات ترى أن رفع الأجور هو احسن وسيلة لتثمين مكتسبات التجربة والتكوين.

نستنتج من هنا أن الإطارات الذين استفادوا من تكوينات وواجهتهم وضعيات تكوينية سمحت لهم باكتساب خبرة وتجربة من الميدان واشتغلوا في عدة مناصب سمحت لهم باكتساب معارف نظرية وتطبيقية، يفضلون أن يكون هناك اعتراف بكفاءاتهم، حيث أنها تشكل عنصراً مميزاً لهم عن الآخرين، فيما يفضل بعض الإطارات الذين لم يسعفهم الحظ أو لم يكن لهم الوقت الكافي لاكتساب كفاءات رفع الأجور لمن اكتسبها، لكي لا يكون هناك تمييز بينهم وبين هؤلاء على المستوى المادي فقط، لأن الاختلاف على المستوى الرمزي هو الذي يصنع الفرق بين الإطار وغير الإطار، والهوية المهنية يبيّنها الاعتراف بها وليس الأجر.

الجدول رقم 66: العلاقة بين تاريخ التوظيف وشكل المكافئة المحبذ

تاريخ التوظيف	شكل المكافئة المحبذ								المجموع	
	الأهداف المحققة		المهمات المنجزة		الوقت المقضي في العمل		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	16	64	1	4	8	32	/	/	25	100
1998-1992	14	43,75	10	31,25	8	25	/	/	32	100
2005-1999	37	56,06	19	28,79	8	12,12	2	3,03	66	100
2012-2006	91	58,71	30	19,35	32	20,65	2	1,29	155	100
المجموع	158	56,83	60	21,58	56	20,14	4	1,44	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 64% من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991، ونسبة 58,71 % من الذين توظفوا بعد 2006، ونسبة 56,06% من الذين توظفوا بين سنة 1991 و2005 يفضلون شكل الأجر المحدد على أساس الأهداف المنجزة، في حين نلاحظ أن نسبة 43,75% من المستجوبين الذين توظفوا بين سنة 1992 و1998، ونسبة 28,79% من الذين توظفوا بين سنة 1999 و2005 يحبذون الشكل الذي يعتمد على المهمات المنجزة، مقابل نسبة 19,35% من الذين توظفوا بعد سنة 2006 و4% من الذين توظفوا قبل 1991، في حين نلاحظ أن نسبة 32% من المستجوبين الذين توظفوا قبل 1991 و25% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 يفضلون شكل الأجر الذي يتم حسابه على أساس الوقت، مقابل نسبة 12,12% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1999 و2005 يشاركون هذا الرأي.

والملاحظ هنا، هو تفضيل أغلبية إطارات المؤسسة وبنسب مختلفة على أن يتم تحديد أجورهم على أساس الأهداف المحققة، إذ ترتفع نسبتهم عند الذين توظفوا قبل 1991 وتنخفض نسبياً عند الذين توظفوا في التسعينات. كما نلاحظ أن ثلث الإطارات الذين توظفوا في التسعينات والنصف الأول من الألفين يفضلون أن يتم تحديد أجورهم على أساس المهمات المنجزة، وثلث القدماء يفضلون أن يتم ذلك على أساس الوقت المقضي في العمل.

إن تفضيل شكل المكافأة الذي يعتمد على الأهداف المحققة كأساس لتحديد الأجر والعلاوات، يعني ربط أجورهم بأهداف المؤسسة. فهذا يجعلهم من جهة يفضلون رفع التحدي بتحقيق كل اهداف

المؤسسة، ومن جهة ثانية، فهو يحث على ضمان أجر مرتفع كون أهداف المؤسسة الاقتصادية تتحقق بسبب غياب المنافسة في مجال نشاطها ولكونها تحتكر سوق توزيع الكهرباء والغاز.

أما تفضيل نسبة معتبرة من الإطارات للمكافأة على أساس الوقت المقضي في العمل لتحديد الأجر والابتعاد جلياً عن شكل المكافأة الذي يعتمد على المهمات المحققة كأساس لتحديد الأجر، يعود إلى عزوفهم عن المخاطرة بقيمة أجورهم، حيث أن ربطها بالوقت يسمح للإطار بالحصول على أجره كاملاً، مهما تكن نتائج المؤسسة؛ جيدة أو سيئة، وهو شكل من أشكال ضمان مبلغ الأجر الشهري مهما كانت مساهمة الإطار ضئيلة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

أما المكافأة على أساس المهمات التي لا يرغب فيها كذلك إلاّ نسبة ضئيلة من الإطارات الجدد تحتاج إلى نسق متكامل وناجع لتحديد المهمات والموضوعية في توزيعها على الإطارات. إن رغبة نسبة لا يستهان بها من الذين توظفوا في التسعينات في أن يتم تحديد الأجر على أساس الأهداف المحققة تعود إلى كونهم غير راضين بمساراتهم المهنية، ويرغبون في تعويض المجهودات المبذولة منذ سنين والتي لم تتوّج بالترقية إلى مناصب عليا، بالمكافئة المادية.

الجدول رقم 67: العلاقة بين الجنس والرضا بالمسار المهني

الجنس	الرضا بالمسار المهني				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	95	48,47	101	51,53	196	100
أنثى	43	52,44	39	47,56	82	100
المجموع	138	49,64	140	50,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 50,36% من المستجوبين غير راضين بمسارهم المهني، مقابل نسبة 49,64% من المستجوبين راضون بمسارهم المهني. ونلاحظ كذلك أن نسبة 52,44% من النساء راضيات بمسارهن المهني، مقابل نسبة 48,47% من الرجال راضين بمسارهم. في حين نلاحظ أن نسبة 51,53% من الرجال غير راضين بمسارهم، مقابل 47,56% من النساء غير راضيات بمسارهن المهني.

والملاحظ هنا، هو أن أغلبية النساء راضيات بمسارهن المهني، رغم الصعوبات التي تعترض سبيلهن والعراقيل التي تواجههن في طريقهن إلى المناصب العليا. ولكنهن استطعن فرض أنفسهن في

الميدان والتوجه إلى تسيير مسارهن بمهنية تستجيب لمتطلباتهن. أما أغلبية الرجال فنجدهم غير راضين بمسارهم المهني ويعتبرونه مخيّباً للآمال.

يمكننا تفسير هذا التباين بين الجنسين فيما يخص الرضا بالمسار المهني بالعوامل التالية: طموح النساء في المسار أقل من طموح الرجال، حيث أن النساء اللواتي يبحثن أكثر عن التوافق بين الحياة المهنية والحياة العائلية، لا يتعلقن بالمناصب العليا ولا يوددن شغل مناصب ذات مسؤولية التي قد تتطلب منهن تضحيات جسام في الوقت والجهد. إن ولوج المرأة إلى فئة الاشراف والتأطير يعتبر بحد ذاته نجاحا، حيث أن هذه المناصب ظلت ولوقت طويل حكرا على الرجال. وذلك احتراما لتقاليد هذه الفئة ومميزاتها وكذا للعراقيل التي توضع في وجه النساء قصد منعهن من الوصول إلى المناصب العليا في السلم الهرمي للمؤسسة، لهذا تكون أغلبية النساء خاصة الكبيرات في السن وربات العائلات راضيات بالمستوى الذي وصلن إليه ويرجعن الامر إلى وجود نسق تسيير المسارات ناجعة، أما الصغيرات في السن أصبح لهن طموحات لا تختلف عن طموحات الرجال ولا يوقفها إلا متطلبات الحياة العائلية.

فيما يخص الرجال فأغلبيتهم غير راضين بمسارهم المهني لكونهم لم يصلوا إلى المستوى المرجو في النمو المهني والشخصي، لأن الأجر أصبح ضعيفا بسبب التضخم، المناصب العليا لم يتمكن منها إلا الاطارات الذين يملكون النفوذ، أما المثابرة والكفاءة فقد أصبحتا لا تضمنان التطور المهني ولا تسيير مسارا مقبولا.

الجدول رقم 68: العلاقة بين مهنة الأب والرضا بالمسار المهني

مهنة الأب	الرضا بالمسار المهني				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
عامل	29	40,85	42	59,15	71	100
مدرس	26	50,98	25	49,02	51	100
موظف	24	50	24	50	48	100
فلاح	16	43,24	21	56,76	37	100
الإطار والوظيفية الذهنية	20	60,61	13	39,39	33	100
تاجر	15	62,5	9	37,5	24	100
عامل مغترب	8	57,14	6	42,86	14	100
المجموع	138	49,64	140	50,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 62,50% من المستجوبين من أبناء التجار ونسبة 60,61% من أبناء الإطارات ونسبة 57,14% من أبناء المغتربين راضون بسارهم المهني، مقابل نسبة 43,24% من أبناء الفلاحين ونسبة 40,85% من أبناء العمال راضون بسارهم المهني. في حين نلاحظ أن نسبة 59,15% من أبناء العمال ونسبة 56,76% من أبناء الفلاحين غير راضين بمسارهم المهني، مقابل نسبة 37,50% من أبناء التجار غير راضين بمسارهم المهني.

الملاحظ هنا، هو الآثار التي يتركها الوسط الذي يعيش فيه هذا الإطار على تصوراته وعلى حياته العملية، حيث أن أغلبية الإطارات غير الراضين بمسارهم المهني هم من أبناء العمال والفلاحين، إذ بالرغم من الصعود الاجتماعي الذي حققوه بفضل خروجهم من فئة العمال، والولوج إلى فئة الإطارات الذي يعتبر في حد ذاته تحقيق مسار اجتماعي ناجح إلاّ أنهم يطمحون إلى أكثر من ذلك. وما يجعلهم غير مكتفين بهذا الصعود الاجتماعي هو ظروف التكوين والدراسة التي قطعوا أشواطا منها، حيث أنهم درسوا وتكوّنوا في نفس الجامعات والمعاهد مع أبناء الإطارات والأساتذة، لهذا نجدهم لا يشعرون بأنهم حققوا نجاحاً في مسارهم، ولكونهم واجهتهم صعوبات في مرحلة دراستهم، بسبب ظروفهم الاجتماعية الصعبة والمزرية في بعض الأحيان، إذ جعلتهم يستثمرون في الدراسة لكي يدخلوا عالم الشغل من باب التأطير والإشراف في المؤسسة، والتعويض عن كل نقائصهم الماضية.

أما الإطارات المنتمية إلى العائلات الميسورة الحال؛ مثل الإطارات والتجار والمهاجرين فنجد أغلبيتهم راضين بمساراتهم المهنية، لكون طموحاتهم تحققت أو في طريق التحقيق، لكونها غير مرتفعة، إذ أنها لا تصبو إلى تغيير وضع اجتماعي أو تحسين ظروف فئة سوسيو–مهنية، بل كانت مهنية أكثر منها اجتماعية، حيث نجد أنها كانت تطمح إلى اكتساب كفاءات واستعمالها لتحقيق امتيازات آنية كظروف عمل حسنة واجر يسمح بالدخول إلى مستوى معيّن من الاستهلاك المادي للسلع والخدمات المتنوعة، وكذا الوصول إلى أعلى مستوى ممكن في الهرم التسلسلي.

الجدول رقم 69: العلاقة بين تاريخ التوظيف والرضا بالمسار المهني

تاريخ التوظيف	الرضا بالمسار المهني				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	/	/	25	100	25	100
1998-1992	14	43,75	18	56,25	32	100
2005-1999	30	45,45	36	54,54	66	100
2012-2006	94	60,65	61	39,35	155	100
المجموع	138	49,64	140	50,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991 ونسبة 56,25% من الذين توظفوا ما بين 1992 و1998 ونسبة 54,54% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 غير راضين بمسارهم المهنيِ، مقابل نسبة 39,35% من الذين توظفوا بعد 2006 يشاركون نفس الشعور.

في حين نلاحظ أن نسبة 60,65% من المستجوبين الذين توظفوا بعد 2006 ونسبة 45,45% من الذين توظفوا ما بين 1999 و2005 ونسبة 43,75% من الذين توظفوا ما بين 1992 و1998 راضون بمسارهم المهني، مقابل لا أحد من المستجوبين الذين توظفوا قبل 1991 راض بمساره المهني.

والملاحظ هنا، هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات القدماء غير راضين بمسارهم المهني، وفي المقابل نجد أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الجدد راضون بمسارهم، فكلما كانت فترة التوظيف بعيدة كانت نسبة غير الراضين مرتفعة، وكلما كانت فترة توظيف الإطارات قريبة، ارتفعت نسبة الراضين بمسارهم المهني.

يمكننا تفسير ذلك بكون الإطارات المتواجدين في نهاية المسار والذين توظفوا في نهاية الثمانينات، وبقوا أوفياء للمؤسسة في أحلك مراحلها، قد خدموها في الوقت الذي غادر كثير من هؤلاء

الإطارات الجزائر إلى الدول الغربية والخليجية ، إذ بين شريف دريس" أن في القطاع الصناعي المشكل يطرح بحذة، بما أن الفرق في الأجور دفع الإطار الأكثر كفاءة للهجرة إلى بلدان الخليج الغنية"[1]

وظلوا يصارعون فيها الصعوبات الاقتصادية والأمنية، فكان طموحهم في المؤسسة يضاهي حجم التضحيات التي قاموا بها، التي لا يقرروا فيها شيئا فيما يخص سياسات المؤسسة، حيث أنهم ظلوا منفذين لتعليمات غيرهم، ولم يصلوا الى المناصب العليا ولم يرفعوا أجرهم ولم يحققوا ذواتهم.

أما الاطارات الذين توظفوا في السنوات الأخيرة فنجد أغلبيتهم راضين بمسارهم المهني، وهذا يفسره صغر سنهم وحداثة حصولهم على الشهادة، حيث أنهم لم يقتحموا عالم الشغل الا حديثا، ويوجدون حاليا في مناصب التأطير والاشراف التي ستفتح لهم المجال واسعا لتعلم واكتساب الكفاءات والاستفادة من التكوينات والترقيات وبالتالي شغل مناصب عليا في المؤسسة الحالية أو في غيرها، إذن فمسارهم أمامهم وهم الأن في بدايته.

فرضاهم بمسارهم إلى حد الآن تعلله المكانة التي وصلوا إليها مقارنة بمن درس معهم ولا يزال يصارع ويلات البطالة أو العمل غير المستقر في إطار أحد منظومات التشغيل التي لا تضمن مستقبل زاهر، حيث أنهم بدأوا مسارا مهنيا في مؤسسة وطنية استراتيجية تضمن لهم الاستقرار وتعدهم بالتطور.

الجدول رقم 70: العلاقة بين العمل قبل التعيين في المؤسسة والرضا بالمسار المهني

العمل قبل التعيين في المؤسسة	الرضا بالمسار المهني				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	115	53,24	101	46,76	216	100
لا	23	37,10	39	62,90	62	100
المجموع	138	49,64	140	50,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 62,90% من المستجوبين الذين لم يسبق لهم أن اشتغلوا قبل توظيفهم في المؤسسة محل الدراسة غير راضين بمسارهم المهني، مقابل نسبة 46,76%

[1] Driss (C), Op. cit. pp. 126-139

من الذين سبق لهم أن اشتغلوا قبل التوظيف في المؤسسة غير راضين بمسارهم المهني. في حين نلاحظ أن نسبة 53,24% من الذين سبق لهم أن اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة راضون بمسارهم المهني، مقابل نسبة 37,10% من الذين لم يسبق لهم أن اشتغلوا في مؤسسة أخرى قبل أن يتم توظيفهم في المؤسسة الحالية يتقاسمون هذا الرأي.

من هنا نلاحظ أن للمسار السابق دوراً في بناء تصور إيجابي عن المسار المهني، حيث أن الاشتغال في مؤسسات أخرى غير الحالية، وفي مناصب مختلفة من حيث المسؤولية والقطاع والمجال والمهام، تسمح للإطار باكتساب معارف نظرية وتطبيقية وبناء نظرة الآخرين له أكثر إيجاباً. إن اكتساب الكفاءة من خلال التجربة المهنية السابقة، يجعل الإطار يندمج أحسن وبطريقة ناجعة في المؤسسة الحالية، واستعمال كفاءته في عمله قد تثير انتباه رؤسائه، وبالتالي ترشيحه لمتابعة التكوينات والاستفادة من الترقيات لكونه ذا أهلية لذلك. ومن ثَمّ التوفيق في تسيير مسار مهني ناجح والرضا به في آخر المطاف.

أما عدم الشغل في مؤسسات مختلفة ولا في مناصب متعددة يجعل الإطار يبدأ حياته المهنية في المؤسسة الحالية، ومنها يبدأ يتعلم أصول الشغل وتنظيم العمل، وفيها يواجه النشاط الميداني الذي يجب أن يجسد فيه معارفه النظرية. إذن يحتاج الإطار هنا إلى بعض الوقت للاندماج، ثم الطموح إلى التطور بعد الاستقرار وتحسين الأجر بعد ضمانه. لهذا يكون الإطار الذي لم يسبق له أن اشتغل قبل أن يوظف في المؤسسة محل الدراسة مجبراً على اكتساب كفاءات مهنية قبل الطموح إلى الوصول إلى مناصب عليا أكثر متطلبات وأكثر مسؤولية، وهذا ما يجعله بطيئاً في تسيير مساره، وبالتالي عدم الرضا بما تحقق من تطور في مساره المهني.

الجدول رقم 71: العلاقة بين البطالة قبل التوظيف والرضا بالمسار المهني

البطالة قبل التوظيف	الرضا بالمسار المهني				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	38	38,78	60	61,22	98	100
لا	100	55,56	80	44,44	180	100
المجموع	138	49,64	140	50,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 61,22% من المستجوبين الذين كانوا في بطالة قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة غير راضين بمسارهم المهني، مقابل نسبة 44,44% من الذين لم يكونوا في بطالة في المرحلة التي سبقت توظيفهم في المؤسسة الحالية غير راضين بمسارهم المهني كذلك. في حين نلاحظ أن نسبة 55,56% من الذين لم يكونوا في بطالة قبل أن يوظفوا في المؤسسة الحالية راضون بمسارهم المهني، مقابل نسبة 38,78% من الذين كانوا في بطالة في المرحلة التي سبقت توظيفهم في المؤسسة محل الدراسة يشاركون نفس الشعور.

الملاحظ هنا، هو أن أغلبية الإطارات الذين عرفوا مرحلة بطالة قبل أن يتم توظيفهم في المؤسسة محل الدراسة غير راضين بمساراتهم المهنية، وهذا لأنهم فقدوا المعارف والكفاءات وضيّعوا الوقت في هذه المرحلة التي تعتبر مرحلة فراغ، لم يكونوا في فترة تكوين ولم يبدؤوا حياتهم المهنية في الوقت الذي كان فيه زملاؤهم في الدراسة يعملون على بناء مسارهم، ويكسبون الخبرة والتجربة في ميدان العمل ويحتكون بالقدماء من ذوي الخبرة، حيث أنهم كانوا في انتظار الفرصة لدخول عالم الشغل. إذن، كل هذا التأخير بسبب البطالة أفقد الفرد الوقت والمعارف، وقوّى لديه الشعور بعدم الكفاءة، وفقدان المعارف النظرية المكتسبة، وبالتالي عندما توظفوا في المؤسسة في مناصب المبتدئين وجدوا زملاءهم في الدراسة في مناصب المسؤولية، وكان عليهم أن يتكيفوا مع زملاء العمل الأقل سناً منهم في بعض الأحيان.

إذن هذا التأخير الناتج عن البطالة، وتبعاتها في المؤسسة يجعل الإطار يشعر بعدم الرضا بمساره المهني. وبالعكس من ذلك نجد أغلبية الإطارات الذين لم يتجرعوا مرارة البطالة، إذ تبعت مرحلة دراستهم المرحلة العملية مباشرة، سواء في المؤسسة الحالية أو في غيرها، فهم بذلك راضون بمسارهم المهني. وهذا تفسره الاستمرارية التي سمحت بالحفاظ على المعارف المكتسبة وتحيينها بمعارف جديدة من التجربة العملية، وعدم شغور الإطار في مرحلة معيّنة يعطي الثقة في النفس لمواجهة الصعاب ورفع التحديات، وبالتالي انطلاقه في مسار مهني ناجح ومُرْضٍ.

الجدول رقم 72: العلاقة بين فترة البطالة قبل التوظيف والرضا بالمسار المهني

فترة البطالة قبل التوظيف	الرضا بالمسار المهني				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
0	100	55,56	80	44,44	180	100
6-1 شهر	19	61,29	12	38,71	31	100
12-7 شهر	11	35,48	20	64,52	31	100
18-13 شهر	2	15,38	11	84,62	13	100
24-19 شهر	4	36,36	7	63,64	11	100
36-25 شهر	/	/	3	100	3	100
48-37 شهر	1	16,67	5	83,33	6	100
49شهر و أكثر	1	33,33	2	66,67	3	100
المجموع	138	49,64	140	50,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل المستجوبين الذين عرفوا فترة بطالة قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة لمدة تتراوح بين 25 و36 شهراً ونسبة 84,62% من الذين تراوحت مدة بطالتهم بين 13 و18 شهراً ونسبة 83,33% من الذين تراوحت مدة بطالتهم بين 37 و48 شهراً غير راضين بمسارهم المهني، مقابل نسبة 38,71% من المستجوبين الذين عرفوا مرحلة بطالة تراوحت بين شهر وستة أشهر غير راضين بمسارهم المهني كذلك. في حين نلاحظ أن نسبة 61,29% من المستجوبين الذين عرفوا مرحلة بطالة قبل أن يتم توظيفهم في المؤسسة الحالية تقل عن 6 أشهر راضون بمسارهم المهني، مقابل نسبة 33,33% من الذين تفوق مرحلة بطالتهم 49 شهراً، ونسبة 16,67% من الذين تراوحت مرحلة بطالتهم بين 37 و48 شهراً، ولا أحد من الذين تراوحت مرحلة بطالتهم بين 25 و36 شهراً راضون بمسارهم المهني.

نلاحظ من هنا أن البطالة لها تأثير سلبي على تسيير المسار المهني والشعور بعدم الرضا به، خاصة عندما تتعدى مدة معيّنة، حيث أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين عرفوا مرحلة بطالة فاقت ستة أشهر قبل توظيفهم في المؤسسة محل الدراسة، عبّروا عن عدم رضاهم بمسارهم المهني، أما الأغلبية الساحقة من الذين عرفوا مرحلة بطالة تقل عن ستة أشهر، فهم راضون بمسارهم.

هذا يبيّن أن تأثير البطالة على كفاءات الإطار وثقته بنفسه يبدأ عندما تفوق مدة البطالة ستة أشهر، وهي المدة التي تجعل الفرد يفقد بعضاً من كفاءاته ويفقد الناس ثقتهم فيه وتختلف نظرتهم إليه بحيث تكون قدرته على الترقية والتطور محل شك من شخصه ومن الآخرين، وهذا ما يسبب له المتاعب الأولى مع مساره المهني والشعور الذي ينتابه تجاهه.

أما عندما تكون مدة البطالة أقل من ستة أشهر فإنّ تأثيرها على مسار الإطار يكون محدوداً، إذ أنه لا يؤثر في ثقته ولا في معارفه التي تبقى محينة ولا في نظرة الآخرين إليه، وبعد التوظيف يبدأ مرحلة اندماجه في نفس الوضعية النفسية مع الذين لم يعرفوا بطالة على الإطلاق، فيكون مساره في يده، يستطيع أن ينجح في تسييره إذا توفرت له الفرص واستغلها، وبالتالي يرضى به، وقد لا تتاح له الفرصة وقد لا يستغلها إذا توفرت، فلا يرضى بمساره.

الجدول رقم 73: العلاقة بين الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة والرضا بالمسار المهني

الاستفادة من التكوين خارج المؤسسة	الرضا بالمسار المهني				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	43	62,32	26	37,68	69	100
لا	95	45,45	114	54,55	209	100
المجموع	138	49,64	140	50,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 62,32% من المستجوبين الذين تابعوا تكويناً خارج المؤسسة راضون بمسارهم المهني، مقابل نسبة 45,45% من الذين لم يتابعوا تكويناً خارج المؤسسة يشاركون نفس الشعور. في حين نلاحظ أن نسبة 54,55% من المستجوبين الذين لم يتابعوا تكويناً خارج المؤسسة غير راضين بمسارهم المهني، مقابل نسبة 37,68% من الذين تابعوا تكويناً خارج المؤسسة يتقاسمون نفس الرأي.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين تابعوا تكوينات خارج المؤسسة راضون بمسارهم المهني، وهذا نظراً لدور التكوين في تجديد المعارف وتحيينها وبناء شخصية الفرد، وبالتالي تهيئته لكي يكون فعالاً وناجعاً في عمله وقادراً على تلبية متطلبات المناصب العليا والاستجابة لها، ومؤهلاً للترقية إليها.

ولكن التكوين الخارجي للمؤسسة يتابعه الإطار بمحض إرادته ولا يبرمج من طرف المؤسسة إلاّ نادراً، يعني أن الذي يتابعه له إرادة راسخة لتنمية مهاراته واكتساب معارف جديدة وبناء قدرات تستجيب لمتطلبات العمل في مستويات أعلى. لهذا يكون للمتابعين تكوينات خارج المؤسسة فرص أكثر للترقية إلى المناصب العليا، وبالتالي النجاح في تسيير مساراتهم المهنية.

أما أغلبية الإطارات الذين لم يتابعوا تكوينات خارج المؤسسة فهم غير راضين بمسارهم المهني، لأنهم لم يستفيدوا من نفس فرص الذين تابعوا هذا النوع من التكوين، لأنهم اكتفوا بما تقدمه المؤسسة من برامج تكوينية، والتي لا تكفي لتكوين الجميع ولا تشمل كل التخصصات والميادين، كما أنها تقلصت في المرحلة التي عرفت فيها المؤسسة صعوبات مالية، لهذا نجد بعض الإطارات العاملين في بعض المجالات لم يستفيدوا من تكوين داخلي ولا من ترقية إلى مناصب عليا.

الجدول رقم 74: العلاقة بين تاريخ التوظيف والرغبة في تغيير المؤسسة

تاريخ التوظيف	الرغبة في تغيير المؤسسة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	1	4	24	96	25	100
1998-1992	13	40,63	19	59,38	32	100
2005-1999	33	50	33	50	66	100
2012-2006	59	38,06	96	61,94	155	100
المجموع	106	38,13	172	61,87	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 61,87% من المستجوبين لا يرغبون في تغيير المؤسسة، مقابل نسبة 38,13% من المستجوبين يودون تغيير المؤسسة. نلاحظ كذلك أن نسبة 96,00% من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991 و نسبة 61,94% من الذين توظفوا بعد 2006 لا يودون تغيير المؤسسة، مقابل نسبة 50% من الذين توظفوا ما بين 1999 و2005 يتقاسمون نفس الرغبة و نسبة 40,63% من الذين توظفوا ما بين 1992 و1998 يرغبون في تغيير المؤسسة مقابل 4% من الذين توظفوا قبل 1991 يشاركون نفس الرغبة.

من هنا نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من الإطارات المتواجدين في بداية المسار وفي نهايته لا يرغبون في مغادرة المؤسسة، بينما نجد نسبة معتبرة من الإطارات المتواجدين في وسط المسار يرغبون في تغيير المؤسسة. إن الرغبة في مغادرة المؤسسة للتوجه إلى العمل في مؤسسة أخرى أو خلق

مؤسسته الخاصة يحفزه الطموح إلى ظروف عمل أحسن وفرص التطور المهني والشخصي أكثر وأوفر من المؤسسة الحالية. ولكن لهذا الطموح ظروف وحدود، فلهذا نجد أن جل الإطارات الذين توظفوا قبل سنة 1991 لا يرغبون في تغيير المؤسسة رغم أن أغلبهم غير راضين بمسارهم، لكونهم أثبتوا ولاءهم لهذه المؤسسة التي اشتغلوا فيها أكثر من عشرين سنة، ولكون الاندماج في مؤسسة أخرى صعب المنال. كما أنهم لا يريدون أن يفرطوا في مناصبهم الحالية.

أما الذين توظفوا بعد سنة 2006 فعدم رغبتهم في تغيير المؤسسة راجع بالأساس إلى صعوبة إيجاد مؤسسة بمواصفات المؤسسة الحالية أو بمواصفات أحسن منها، ولكونهم كذلك لم يكتسبوا الكفاءات المناسبة التي تمكنهم من دخول منافسة الإطارات الأخرى في أيّة مؤسسة يتجهون إليها. كما أنهم يطمحون إلى تحقيق مسارات ناجحة في هذه المؤسسة كونهم في بداية مشوارهم المهني.

ولكن ما يخص الإطارات المتواجدين في منتصف المسار، فنجد نسبة لا يستهان بها منهم تودّ تغيير المؤسسة، حيث تشجعهم في ذلك الخبرة التي اكتسبوها في المؤسسة الحالية التي تمكنهم من الحصول على مناصب مهمة في مؤسسات القطاع الخاص تحديداً، والاستفادة من الأجر المرتفع الذي تقترحه على ذوي الخبرة والكفاءة، وكذا الرغبة في اكتشاف أجواء أخرى أقل بيروقراطية حيث يمكن أن توكل لهم استقلالية المبادرة في اتخاذ القرارات، ويعترف بكفاءاتهم ومكاناتهم، و"التحرر من التدخلات المزعجة والتصلبات البيروقراطية التي شلت افعالهم في المؤسسات العمومية"[1].

الجدول رقم 75: العلاقة بين السن والرغبة في تغيير المؤسسة

السن	الرغبة في تغيير المؤسسة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	17	21,79	61	78,21	78	100
39-33	58	56,31	45	43,69	103	100
46-40	25	41,67	35	58,33	60	100
53-47	6	18,18	27	81,81	33	100
60-54	/	/	4	100	4	100
المجموع	106	38,13	172	61,87	278	100

[1]- Merani (H), « Les cadres des entreprises « mixtes» en Algérie », Op. cit. pp. 16-32.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة ونسبة 81,81% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و54 سنة ونسبة 78,21% من الذين تقل أعمارهم عن 32 سنة ونسبة 58,33% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة لا يرغبون في تغيير المؤسسة، مقابل نسبة 43,69% من الذين يتراوح سنهم بين 33 و39 سنة لا يرغبون في تغيير المؤسسة. في حين نلاحظ ان نسبة 56,31% من المستجوبين الذين يتراوح سنهم بين 33 و39 سنة يودون تغيير المؤسسة مقابل نسبة 18,18% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة، ولا أحد من الذين يفوق سنهم 54 سنة يودون تغيير المؤسسة.

نلاحظ هنا أن الفئة العمرية الوحيدة التي أغلبية عناصرها يرغبون في تغيير المؤسسة هي التي تتراوح بين 33 و39 سنة، في حين نجد أن أغلبية الإطارات المنتمين إلى الفئات العمرية الأخرى لا يرغبون في مغادرة المؤسسة للتوجه إلى مؤسسة أخرى. ويمكننا تفسير ذلك بكون الإطارات الذين هم دون سن الثلاثين يتمسكون بالمؤسسة، لأنها من أكبر المؤسسات الوطنية الجزائرية التي تسهر على الاهتمام بمواردها البشرية من ناحية التكوين والأجر والمسار، وهي من المؤسسات القليلة التي تعمل على تبني المقاربة بالكفاءات في تسيير الإطارات؛ وهي المقاربة التي تسمح لذوي الكفاءات، والذين يبذلون الجهود من الاستفادة بمسار مهني ناجح. كما أنها مؤسسة تشتغل في مجال استراتيجي محمي من طرف الدولة من كل التحولات التي تطرأ على سوق العمل، وسوق الخدمات والبضائع. إذن اختيار البقاء فيها يستهوي الإطارات الشباب العاملين فيها في خضم التحولات، وعدم اليقين اللذين يميزان سوق العمل في الجزائر.

أما الإطارات الذين يفوق سنهم الأربعين، فإن اختيار أغلبيتهم الاستقرار في المؤسسة يعود إلى المسار الذي حققوه فيها، في ظل الصعوبات التي تعيشها سوق العمل في السنوات الأخيرة، حيث إنهم تمكنوا من الاستفادة من تكوينات وترقيات وتولي مسؤوليات والحصول على أجر محترم. إلى جانب ميل الإنسان إلى الاستقرار وعدم المجازفة عندما يتقدم عمره نسبياً، دون أن ننسى غياب المؤسسات البديلة التي يمكنها أن تقترح ما هو أحسن على مستوى الأجر أو المسار المهني.

أما الإطارات المتواجدون في الثلاثين من العمر، فتعود رغبة أغلبيتهم في مغادرة المؤسسة وتغييرها إلى البحث عن اكتشاف الجديد، خاصة في ظل ما تروّج له بعض المؤسسات الخاصة حول ظروف العمل فيها، وإمكانيات تسيير المسار المهني فيها، حيث أن الإطارات الذين اكتسبوا التجربة والخبرة قد يغريهم رفع التحدي وتغير الأجواء بحثاً عن الأفضل من كل النواحي.

الجدول رقم 76: العلاقة بين المنصب الحالي والرغبة في تغيير المؤسسة

المنصب الحالي	الرغبة في تغيير المؤسسة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	/	/	6	100	6	100
رئيس وكالة	6	40	9	60	15	100
رئيس مقاطعة	1	10	9	90	10	100
رئيس شعبة	20	40,82	29	59,18	49	100
رئيس مصلحة	4	23,53	13	76,47	17	100
مهندس دراسات	45	35,43	82	64,57	127	100
مكلف بالدراسات	30	55,56	24	44,44	54	100
المجموع	106	38,13	172	61,87	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل رؤساء الأقسام ونسبة 90% من رؤساء المقاطعات ونسبة 76,47% من رؤساء المصالح ونسبة 60% من رؤساء الوكالات المستجوبين لا يرغبون في تغيير المؤسسة، مقابل نسبة 44,44% من المكلفين بالدراسات المستجوبين يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 55,56% من المكلفين بالدراسات يودون تغيير المؤسسة، مقابل نسبة 10% من رؤساء المقاطعات، ولا أحد من رؤساء الأقسام المستجوبين يقاسمون هذه الرغبة.

الملاحظ هنا هو أن أغلبية الإطارات الذين يشغلون مختلف المناصب؛ من مهندس دراسات إلى رئيس قسم لا يرغبون في تغيير المؤسسة، ما عدا أغلبية الإطارات الذين يشغلون منصب مكلف بالدراسات يرغبون في مغادرة المؤسسة وتغييرها. إذا كانت الرغبة في البقاء في المؤسسة لأغلبية الإطارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة في مختلف مستويات الهرم التسلسلي يفسره الرغبة في الاستمرار في مؤسسة كبيرة ذات إمكانيات ضخمة وبعيدة عن كل الهزات الاقتصادية، وتَعِد بمسار مهني ناجح لكل إطاراتها، فإن رغبة أغلبية المكلفين بالدراسات في مغادرة المؤسسة تفسره طبيعة مكونات هذه الفئة وطبيعة ظروف عملها.

أما فيما يخص المكوّنات البشرية لهذه الفئة فنجدها تشمل الإطارات المبتدئين من ذوي شهادة الليسانس في العلوم الإنسانية والاجتماعية أو ما يعادلهما. وأغلبية أعضائها من النساء، حيث أن هذا

المنصب يعتبر أدنى المناصب في السلم التسلسلي لفئة الإطار، وأول ما يتوظف فيه الإطار الموجه للمناصب الوظيفية هو هذا المنصب، فنجد فيه الجدد الذين لم يستفيدوا من ترقية إلى مناصب عليا، وأغلبية من يود تغيير المؤسسة هم من هذه الفئة الأخيرة، نجد في هذا المنصب كذلك بنسبة أكبر النساء المتحصلات على شهادة الليسانس، وهي الشهادة التي لا تدخل في قلب مهنة المؤسسة لهذا تكون فرص الترقية فيها أقل من المهن الأخرى.

إن رغبة النساء في تغيير المؤسسة نحو قطاع التربية يستهوي خاصة النساء المتزوجات اللواتي يعتبرن أن قطاع التربية والتعليم يفسح المجال أوسع للمرأة لكي تسيّر وقتها وتنجح في التوفيق بين الحياة المهنية والحياة العائلية بسبب مرونة وقت العمل في هذا القطاع. أما فيما يخص ظروف العمل في هذا المنصب الذي يعتبر منصب تنفيذ العمل وليس تصوره، فهي غير محفزة وروتينية، والعلاقات الاجتماعية فيها غير ملائمة وغير مشجعة.

الجدول رقم 77: العلاقة بين عدد مرات تغيير المناصب والرغبة في تغيير المؤسسة

عدد مرات تغيير المناصب	الرغبة في تغيير المؤسسة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
0	30	40	45	60	75	100
1	28	28,87	69	71,13	97	100
2	26	41,94	36	58,06	62	100
3	14	46,67	16	53,33	30	100
4	6	54,55	5	45,45	11	100
5 وأكثر	2	66,67	1	33,33	3	100
المجموع	106	38,13	172	61,87	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 71,13% من المستجوبين الذين سبق لهم أن غيّروا المناصب مرة واحدة ونسبة 58,06% من الذين غيروا المناصب مرتين ونسبة 53,33% من الذين غيروا المناصب ثلاث مرات لا يودون تغيير المؤسسة، مقابل نسبة 33,33% من الذين غيروا المناصب خمس مرات فأكثر لا يودون تغيير المؤسسة كذلك. في حين نلاحظ أن نسبة 66,67% من المستجوبين الذين غيروا المناصب خمس مرات فأكثر ونسبة 54,55 % من الذين غيروا المناصب

أربع مرات يرغبون في تغيير المؤسسة، مقابل نسبة 28,87% من الذين غيروا المناصب مرة واحدة يشاركون نفس الرأي.

الملاحظ هنا هو أن الإطارات الذين يرغبون في تغيير المؤسسة أكثر، هم الذين سبق لهم أن غيّروا عدة مناصب ومؤسسات وقطاعات في الماضي. يمكننا تفسير ذلك بكون هذه الفئة التي اعتادت تغيير المناصب والمؤسسات، لم تقم به مجبرة دائماً بل هو اختيار شخصي يدخل في سياسة تسيير المسارات الفردية التي يتبناها الأفراد، وتعتمد على الحركية المهنية، حيث يختار الإطار أن يسيّر مساره المهني، بانتهاز الفرص داخل وخارج المؤسسات التي يعمل فيها، إذ إنه ينتقل من مؤسسة إلى أخرى، ويستغل مكتسباته من المؤسسة الأولى لفرض كفاءته في المؤسسة التي يتجه إليها.

وتُعتبر المؤسسة الجديدة تجربة جديدة تمكنه من اكتساب خبرات جديدة، ينطلق بها في البحث عن التطور في مؤسسة أخرى، كلما وجد انسداداً يعرقل تطوره في المؤسسة التي يتواجد فيها. هذه الميزة نجدها خاصة عند الإطارات العاملين في مجال الخبرة التقنية، والذين يودون تسيير مسارهم في الخبرة، وليس في المسؤولية الهرمية، ويكون مسارهم بذلك بيدهم يطورنه كما يشاؤون.

أما أغلبية الإطارات الذين غيّروا منصب عملهم مرة أو مرتين في الماضي ولا يرغبون في تغيير المؤسسة من جديد، ما يفسره هو أنهم كانوا مجبرين على ذلك حيث أنهم اشتغلوا من قبل في مناصب مؤقتة وغير مستقرة، أو أنهم وجدوا المؤسسة التي يرغبون بالعمل فيها، أو لكون شهاداتهم وكفاءاتهم غير مطلوبة بكثرة في سوق العمل من جهة، ومن جهة أخرى يمكننا تفسير ذلك بكون هؤلاء الإطارات من الذين لا يجازفون بمصيرهم المهني، واختاروا الاستقرار والابتعاد عن المنافسة التي قد يكونوا عرضة لها في مؤسسة أخرى، فتقبلوا أمر الواقع وتركوا تسيير مسارهم المهني في أيدي مسيري المؤسسة.

الجدول رقم 78: العلاقة بين اكتساب القدرات والرغبة في تغيير المؤسسة

اكتساب القدرات	الرغبة في تغيير المؤسسة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	91	36,55	158	63,45	249	100
لا	15	51,72	14	48,28	29	100
المجموع	106	38,13	172	61,87	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 63,45% من المستجوبين الذين يرون أنهم اكتسبوا كفاءات لا يرغبون في تغيير المؤسسة، مقابل نسبة 48,28% من الذين يرون أنهم لم يكتسبوا كفاءات في العمل يشاركون نفس الرأي، في حين نلاحظ أن نسبة 51,72% من الذين يرون أنهم لم يكتسبوا كفاءات في العمل يودون تغيير المؤسسة مقابل نسبة 36,55% من الذين يرون أنهم اكتسبوا معارف في العمل يودون تغيير المؤسسة كذلك.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين يرون أنهم اكتسبوا كفاءات من خلال العمل الذي يقومون به عبّروا عن عدم رغبتهم في مغادرة المؤسسة، وهذا يرجع إلى كون هؤلاء قد استثمروا في العمل في المؤسسة الحالية واكتسبوا كفاءات سمحت لهم بالتحكم في مهامهم، وجعلتهم يطمحون إلى الحصول على المقابل من طرف المؤسسة كمكافأة لتورطهم في العمل من خلال الترقية والاعتراف بدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية.

وعكس هذه الفئة، نجد أغلبية الذين لم يشعروا أنهم اكتسبوا كفاءات من العمل الذي ينجزونه، جعلتهم يرغبون في تغيير المؤسسة. إن عدم اكتساب الكفاءات في العمل الذي يقوم به الإطار، يُنمّي الشعور لديه بأنه عديم المنفعة، ولا يملك مكانة في هذه المؤسسة، لهذا تحدوه الرغبة في تغيير الأجواء والمؤسسة والمنصب أو القطاع، عسى أن يجد عملاً يناسب رغباته ويستطيع من خلاله التطور وإعطاء إضافة للمؤسسة، لأن الشعور بعدم اكتساب كفاءات في العمل يعود في الأساس إلى عدم تطابق التكوين الأولي مع منصب العمل، وهو ما يجعل الاندماج صعباً كما يعود إلى توجيه الإطار إلى بعض المهام دون الأخذ بعين الاعتبار طموحاته ورغباته، وهذا ما يجعله يقوم بإنجاز عمله على مضض وينتظر الفرصة لتغيير المنصب أو المجال والدخول في "ديناميكيات إعادة بناء الهوية"[1]. ومنها يستطيع اكتساب كفاءات، وغيابها تجعل الإطار مهمشاً في عمله ومقصى من أي ترقية إلى المناصب العليا، فيكون تغيير المؤسسة هو الحل للبدء من جديد تجربة مهنية قد تساعده على تنمية استعداداته وتسيير مساره المهني.

من هنا نستنتج أن للكفاءة دوراً في بناء الهوية المهنية حيث أن عدم اكتساب الكفاءات أو الشعور بذلك يجعل الإطار يبني هوية الإقصاء.

[1]- Kaddouri (M), Op. cit. pp. 163-175

الجدول رقم 79: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف والرغبة في تغيير المؤسسة

أثر البطالة على المعارف	الرغبة في تغيير المؤسسة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	23	63,89	13	36,11	36	100
لا	18	29,03	44	70,97	62	100
لا شيء	65	36,11	115	63,89	180	100
المجموع	106	38,13	172	61,87	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 70,97% من المستجوبين الذين يرون أنّ معارفهم لم تتأثر من البطالة التي كانوا عرضة لها لا يرغبون في تغيير المؤسسة، مقابل نسبة 36,11% من الذين يرون أن معارفهم تأثرت جراء البطالة التي عرفوها لا يرغبون في تغيير المؤسسة. في حين نلاحظ أن نسبة 63,89% من المستجوبين الذين يرون أن معارفهم تأثرت من جراء البطالة يودون تغيير المؤسسة، مقابل نسبة 29,03% من الذين لم تتأثر معارفهم من البطالة يقاسمون نفس الرأي.

نلاحظ من هنا أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين يرون أنّ معارفهم تأثرت بفعل البطالة التي كانوا عرضة لها يرغبون في تغيير المؤسسة. إن الإطارات الذين شعروا بأنّ كفاءاتهم تأثرت بسبب المرحلة التي مروا بها في بطالة غذته نظرة الآخرين إليهم على أنهم توظفوا في المؤسسة بعد مدة من التخرج وعدم الشغل، وبالتالي على أنهم غير قادرين على الاندماج في المؤسسة بعد مدة من التخرج وعدم الشغل، وبالتالي على أنهم غير قادرين على الاندماج في المؤسسة لكون كفاءاتهم لا تتلاءم مع متطلبات المناصب. ويعود كذلك إلى شعورهم بعدم الرضا بمسارهم المهني في المؤسسة الذي لم يسمح لهم بتجاوز هذه المرحة الصعبة التي مروا بها، حيث أنّ آثار البطالة ظلت تلاحقهم إلى ما بعد التوظيف في المؤسسة. وهذا ما جعل أغلبيتهم يرغب في تغيير المؤسسة، وبدء مسار جديد يرتكز على المكتسبات المتراكمة من العمل في المؤسسة الحالية.

أما الإطارات الذين يرون أن معارفهم لم تتأثر بفعل مرورهم على مرحلة بطالة، فلا يرغب أكثرهم في تغيير المؤسسة، لأنهم مندمجون بصفة جيدة في المؤسسة الحالية، حيث أن كفاءاتهم معترف بها من طرف الآخرين وثقتهم في قدراتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية كبيرة.

من هنا نستنتج أن اكتساب الكفاءة والشعور بذلك، وكذلك اعتراف الآخرين بها يساهم في بناء هوية مهنية تسمح للإطار بالاندماج في المجموعة، وعدم الشعور بالكفاءة وعدم الاعتراف بها من طرف الآخرين تؤدي إلى بناء هوية مهنية إقصائية تؤدي بالإطار إلى البحث عن الخروج من المجموعة.

الخلاصة

أبرزت الدراسة أن أغلبية النساء الاطارات العاملات في المؤسسة متحصلات على شهادة الليسانس في العلوم الانسانية والاجتماعية، فيما يظل الحصول على شهادة المهندس هو التخصص التقليدي الذي يتوجه الذّكور إليه بكثرة. ولكن رغم هذا التقسيم الجنسي للتخصص في الدراسة، فالبطالة لا تميز بين الذكور والإناث بل أصبحت هي المصير المشترك للمتخرجين الجدد، حيث عرفت الأغلبية الساحقة من الإطارات الشباب من الجنسين مرحلة بطالة مباشرة بعد الحصول على الشهادة.

هذه الظاهرة التي لم يكن يعرفها الكبار في السن وقت تخرجهم، أصبحت تلازم أغلبية المتحصلين على الشهادات الجامعية، بذلك تدشن بداية مرحلة جديدة، وهي مرحلة بطالة الاطارات أي بداية تدهور ظروف عملهم وظروفهم الاجتماعية. حيث أن ذوي الشهادات الذين كان البحث عنهم من طرف المؤسسات في السابق يعتبر أولوية، أصبحوا في حالة لا يحسدون عليها بعد أن ارتفع عددهم وأنخفض عدد المناصب الشّاغرة المتوفرة.

بينت الدراسة أيضا أن خطر البطالة يكمن خاصة في مدتها الطولية بعد التخرج مباشرة بالنسبة لفئة المهندسين وذوي شهادات الليسانس في العلوم الاجتماعية، حيث أن نسبة لا يستهان بها من إطارات المؤسسة مروا عبر مرحلة بطالة في مسارهم قبل أن يتوظفوا فيها بصفة نهائية، خاصة الاطارات الموجودون في متوسط العمر وهذا ما أثر على قدراتهم طبعا. كما أظهرت كذلك أن الشهادات التي يجد أصحابها صعوبات كبيرة في الحصول على شغل ولو مؤقتا هي الشهادات الليسانس في العلوم الانسانية والاجتماعية عموما.

بينت الدراسة كذلك أن الإطارات من ذوي شهادات المهندس والليسانس الذين غيروا أكثر من مؤسسة قبل أن يستقروا في المؤسسة الحالية ،كان البحث عن التطور المهني في المؤسسات التي تمنح امكانيات تسيير مسار مهني ناجح هو ما حفزهم على ذلك طمعا في الدخول الى مؤسسة تسمح

بتحقيق هذا الطموح، خاصة اذا علمنا أن أغلبية هؤلاء اشتغلوا في مناصب لا تتلاءم مع شهاداتهم وفي ظروف يميزها عدم الاستقرار والهشاشة.

نستنتج كذلك أن لأصل الاجتماعي دور محوري في تحديد الأولويات المهنية من خلال الحركية المهنية التي يقوم بها الإطارات، حيث نجد أبناء العاملين في القطاع الصناعي من اطارات وعمال، وكذا أبناء الممارسين للمهن الحرة والمدرسين يبحثون من خلال تغيير المؤسسات على الاستقرار في منصب دائم، أما الإطارات أبناء المهاجرين والفلاحين الذين يملكون موارد مالية معتبرة نجدهم يبحثون من خلال تغيير المؤسسات عن المؤسسات التي قد تضمن لهم تطورا مهنيا سريعا والوصول الى اعتلاء مناصب المسؤولية والحصول على السلطة والمكانة الاجتماعية النافذة. فيما يحفز البحث عن الأجر المرتفع أبناء التجار على تغيير المؤسسات بسبب التنشئة الاجتماعية المبنية على البحث عن الربح التي تلقوها في العائلة.

أظهرت الدراسة أيضا أن للتكوين دور في بناء معالم هوية الفرد حيث أن الإطارات الذين استفادوا من التكوين داخل المؤسسة يعتبرون أن كفاءاتهم تغيرت وتحسنت، وبالتالي الفئة المهنية التي وضعوا فيها لا تناسب الشهادات التي تحصلوا عليها، أي أنها تطالب بترقية .

كما وقفنا على بروز نزعة الخبرة التقنية عند الإطارات أصحاب الشهادات في العلوم الدقيقة، فيما يتجه إلى وظائف الإشراف حاملي شهادة الليسانس. إن توقف التوظيف ذوي الشهادة الدنيا في مناصب التأطير صاحبته صعوبة الوصول إلى مناصب الإشراف على المتحصلين على الشهادات المتوّجة للتكوينات القصيرة المدى، بهذا بدأ الاستغناء عن الإطارات العصاميين.

أما ما يتعلق بالتحكم في سيرورة العمل فقد لاحظنا أن نسبة الإطارات الذين لا يتحكمون في سيرورة العمل معتبرة، وهذا ما يبيّن أن الإطارات يفقدون زمام الاستقلالية والمبادرة تدريجيا، وهو ما يبين عدم قدرة الإطارات على الانخراط في العمل المنوط بهم، الذي يتمثل في تعبئة المستخدمين وتجنيدهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا ما أدى بدورهم في التصور والإبداع إلى أن يصبح ضعيفاً في السنوات الاخيرة.

بينت الدراسة كذلك أن الإطارات الذين سمحت لهم المؤسسة باكتساب خبرة، وكفاءات من خلال التكوين والتجربة الميدانية يشعرون بدورهم أنهم يساهمون في تطوير العمل، من خلال تحسين نماذج وتقنيات العمل، أو من خلال تحسين نتائجه بالفعالية في العمل.

أظهرت الدراسة أيضا أن تقييم الإطارات لمعايير المحددة للأجر جاءت متباينة؛ ففي الوقت الذي يرى الشباب والذين استفادوا من التكوين بأنها موضوعية، يرى الذين لم يستفيدوا من التكوين والذين يشغلون المناصب ذات الطابع "الخبرة التقنية" والكبار في السن أنها غير موضوعية وغير عادلة، وبالتالي فهم غير راضين بها بسبب عدم أخذها بعين الاعتبار الكفاءات المكتسبة من الميدان.

فيما يخص تقييم الإطارات للصفات التي تبحث عنها المؤسسة عند إطاراتها نلاحظ أن فئة الكبار في السن نوعاً ما، لا يعتقدون أن المؤسسة في حاجة إلى إطارات يتميزون بصفات شخصية وعلاقية. أما الصغار نوعاً ما فنجدهم موزّعين بصفة متقاربة في آرائهم بين مجموعة الصفات الممكن أن تهم المؤسسة. من هنا نستنتج أن ذوي الخبرة والتجربة يعرفون أهمية الصفة المرتبطة بإمكانية أن يكون الإطار عملياً، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة، حيث أنهم يدركون أن الشهادة وحدها لا تكفي لمواجهة متطلبات العمل.

من هنا، يتبيّن لنا أنه كلما كان للإطار أقدمية في المؤسسة، اعتقد أن القدرة العماليتية هي الصفة المجندة في المؤسسة، وابتعد عن الاعتقاد بأن المؤسسة تعطي أهمية للعامل الشخصي والعلائقي أما الشباب الذين توظفوا حديثاً وأكثرهم ما زال في مناصب الدراسات والبحث، فنجدهم يعتقدون أن الصفات التي تبحث عنها المؤسسة هي الصفات التي تتعلق بالتأهيل، وبدرجة أقل العوامل الذاتية والشخصية.

نستخلص أيضا أن البطالة تجعل الإطار يفقد بعض المعارف ويتأخر عن اكتساب الأخرى بسبب النمو السريع للاكتشافات العلمية في بعض المجالات، وهذا ما يجعل الإطار يجد صعوبات عند التوظيف للتأقلم مع متطلبات العمل.

فيما يخص تقييم الإطارات للمعايير المعتمدة في المؤسسة في مجال الترقية، نجد أن الإطارات الذين تأثرت معارفهم جراء البطالة التي عانوا منها والمتواجدين في الثلاثينات من العمر والإطارات الإدارية ، يرون أن المعايير المعتمدة في المؤسسة في مجال الترقية ذاتية، وغير موضوعية. كما نجد الرأي القائل بغياب الاعتراف بالكفاءات بقوة عند الإطارات المتواجدين في متوسط المسار وتفوق أعمارهم سن الأربعين، والذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة والإطارات التقنية.

إلى جانب هذا بينت الدراسة أن الإطارات الذين يعارضون بشدة معايير الترقية المعتمدة في المؤسسة هم الذين يتواجدون في قمة الهرم إلى جانب الذين يؤثرون على المسار المهني للأجراء الآخرين والذين مرّوا بمرحلة بطالة لمدة طويلة نسبياً.

أما فيما يتعلق بالولاء للمؤسسة فنجد الإطارات الذين مرّوا بمرحلة بطالة لمدة طويلة نسبياً والذين غيروا عدة مؤسسات قبل أن يستقروا في المؤسسة الحالية يربطونه بضمان الشغل، لكون هذه المؤسسة تعمل في مجال استراتيجي توليه الدولة أهمية قصوى. أما فئة الإطارات الذين لم يعرفوا بطالة بعد حيث توظفوا بعد التخرج مباشرة في هذه المؤسسة، فنجدهم يربطون ولاءهم للمؤسسة بالمسار المهني الذي تتحه هذه الأخيرة.

بينت الدراسة كذلك أن الإطارات يرون أن تنفيذ وتجسيد البرنامج المسطر من طرف المؤسسة هو الشيء الذي تنتظره المؤسسة من الإطار، فيما يرى الذين عرفوا بطالة طويلة المدة بعد الحصول على الشهادة أن المؤسسة تنتظر منهم رفع التحدي في العمل ويتناقص في تفكيرهم مفهوم الإبداع.

أظهرت الدراسة أن تصور الإطارات لمستقبلهم المهني تحدده مجموعة من العوامل، حيث نجد مهندسي الدراسات والإطارات الذين توظفوا في سنوات التسعينات وما بعدها يحبذون توجيه تطورهم المهني نحو وظائف الخبرة التقنية. في حين يحبذ الإطارات ذوي الأقدمية في المؤسسة، والموجودين في نهاية المسار والذين توظفوا مباشرة بعد التخرج أو مرّوا بمرحلة بطالة، ولكنهم لم يسبق لهم أن اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة الحالية تطوير مسارهم المهني في وظائف التأطير والإشراف.

كما استنتجنا أيضا أن هناك تباين في مواقف الإطارات في ما يخص الطريقة التي يجب أن تسلكها المؤسسة إزاء مكتسبات الخبرة والتكوينات المختلفة؛ ففي الوقت الذي يرى فيه الكبار في السن والنساء ضرورة تثمينها من خلال تثبيت هذه المكاسب والاعتراف بكفاءة الأفراد، يرى الصغار في السن وبعض الإطارات من المستويات الدنيا ضرورة مكافأتها برفع أجور الإطارات، ويرى الذين يشغلون الناصب العليا خاصة المتواجدون منهم في منتصف المسار، والمهندسين ضرورة ترجمتها إلى الترقية إلى مناصب أعلى في هرم التسلسلية. من هنا نستنتج أن مميزات مجموعة الإطارات التي كانت في وقت ما مادية ورمزية، تحوّلت نسبياً مع تحوّل المعايير السائدة في المجتمع بأكمله.

بينت الدراسة كذلك أن للمسار السابق دوراً في بناء تصورا إيجابيا أو سلبيا عن المسار المهني، حيث نجد الإطارات الراضين بمسارهم المهني هم المنتمين إلى العائلات الميسورة الحال؛ مثل

عائلات الإطارات والتجار والمهاجرين، والذين تابعوا تكوينات خارج المؤسسة والنساء. أما الإطارات غير راضين بمسارهم المهني هم الرجال والذين عرفوا مرحلة بطالة طويلة المدة والقدماء وأبناء العمال والفلاحين.

فيما يتعلق بالرغبة في مغادرة المؤسسة وتسيير مسار مهني في مكان آخر، فلاحظنا أن الإطارات المتواجدين في بداية المسار وفي نهايته والذين يشغلون مختلف المناصب؛ من مهندس دراسات إلى رئيس قسم، والذين يرون أنهم اكتسبوا كفاءات من خلال العمل الذي يقومون به حاليا، لا يرغبون في مغادرة المؤسسة. بينما نجد نسبة معتبرة من الإطارات المتواجدين في وسط المسار والذين يشغلون منصب مكلف بالدراسات والذين سبق لهم أن غيّروا عدة مناصب ومؤسسات وقطاعات في الماضي، والإطارات الذين يرون أنّ معارفهم تأثرت بفعل البطالة التي كانوا عرضة لها يرغبون في تغيير المؤسسة.

نستنتج من هنا أن المسار السوسيو–مهني يلعب دور مركزي في بناء الهوية المهنية لإطارات وعلى أساسها يتصورون مستقبلهم المهني. بهذا تكون الفرضية الأولى قد تحققت.

الفصل الثامن: أثر العلاقات المهنية على بناء الهوية و الشعور بالانتماء

الفصل الثامن: أثر العلاقات المهنية على بناء الهوية و الشعور بالانتماء

تمهيد

نتعرض في هذا الفصل الى تحليل أبعاد الفرضية الثانية التي مفادها: "تساهم العلاقات المهنية (العلاقة مع العمل والنظراء والمسؤولين) في بناء هوية الإطار وتصوره فيما يخص الشعور بالانتماء إلى فئة اجتماعية منسجمة ومميزة". حيث سنتعرض إلى طبيعة العلاقات التي ينسجها الإطارات مع المسؤولين ومع الزملاء في العمل، وإلى احتمال دخولهم في نزاعات مهنية مع المسؤولين والزملاء وتوضيح اسبابها وتبعاتها. ونتطرق بعدها إلى التمثيلات التي يبنيها الإطارات حول العمل الذي يقمون بإنجازه وحول موضوع الولاء، وتقيمهم لمتطلبات مسؤوليهم والطريقة التي يمارسون بها سلطتهم والضغوط التي يفرضونها. ثم نتعرض إلى تمثيلات الإطارات المتعلقة بالمناخ العام الذي يسود العلاقات الاجتماعية في المؤسسة من خلال ابراز تقييمهم للمبادئ المحترمة والجو الاجتماعي السائدين في المؤسسة.

المبحث الأول: طبيعة العلاقات المهنية التي تربط الإطارات مع المسؤولين والزملاء

الجدول رقم 80: العلاقة بين تاريخ التوظيف وطبيعة العلاقة مع المسؤول

تاريخ التوظيف	طبيعة العلاقة مع المسؤول										المجموع	
	تبعية		تعاون		تكامل		نزاع		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	10	40	14	56	/	/	1	4	/	/	25	100
1998-1992	13	40,63	11	34,38	8	25,00	/	/	/	/	32	100
2005-1999	14	21,21	30	45,45	19	28,79	3	4,55	/	/	66	100
2012-2006	36	23,23	78	50,32	35	22,58	4	2,58	2	1,29	155	100
المجموع	73	26,26	133	47,84	62	22,30	8	2,88	2	0,72	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 47,84% من المستجوبين يعتبرون أن علاقاتهم بالمسؤولين هي علاقة تعاون، ويرى ما نسبته 26,26% منهم أن علاقاتهم بالمسؤولين تطبعها التبعية

في حين نلاحظ أن نسبة 22,30% من المستجوبين يعتبرونها علاقة تكامل، مقابل نسبة 02,88% منهم يرون أنها علاقات يكتنفها النزاع.

ونلاحظ كذلك أنّ نسبة 56,00% من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991 ونسبة 50,32% من الذين توظفوا بعد 2006 و45,45% من الذين توظفوا ما بين سنة 1999 و2005 يعتبرون أن علاقاتهم بالمسؤولين تتصف بالتعاون، مقابل نسبة 34,38% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 يرون نفس الشيء. في حين نلاحظ أن نسبة 40,63% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 و نسبة 40% من الذين توظفوا قبل 1991 يرون أن علاقاتهم بالمسؤولين تطبعها التبعية مقابل نسبة 21,21% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 و نسبة 23,23% من الذين توظفوا بين 2006 و2012 يقتسمون هذا الموقف.

نلاحظ هنا أن أغلبية الإطارات الجدد وذوي الأقدمية الطويلة، يرون أن علاقاتهم بالمسؤولين يميزها التعاون فيما بينهم، ولكن المجموعة التي توظفت في التسعينات تميل أغلبيتها إلى اعتبار علاقات منتسبيها يميزها التبعية والموالاة، ويشاركها في نفس الإحساس نسبة معتبرة من الإطارات الذين توظفوا في نهاية الثمانينات. ويمكن تفسير ذلك بمستوى مسؤولية المناصب التي يشغلها ذوو الأقدمية؛ التي يتطلب تنفيذ مهامها وإنجاز أهدافها علاقة تسلسلية يكون فيها الإطار تحت أوامر رئيسه المباشر، وكذا التعاون في إطار مجموعات عمل يكون فيها المسؤول منسق أعمال الإطارات في إطار عمل جماعي لتجسيد مخططات العمل.

أما علاقة التكامل فلا نجد لها أثراً عند الإطارات القدماء، فيما نجدها عند نسبة تقارب ربع عدد الإطارات الموجودين في منتصف المسار أو في بدايته، حيث نجد علاقة التكامل تميز المجموعات التي تنجز مهاما متكاملة تتطلب التنسيق في التنفيذ. من هنا نستنتج أن التعاون يميز الإطارات التي تعتبر همزة وصل بين مختلف وظائف الهرم التسلسلي.

الجدول رقم 81: العلاقة بين طبيعة العمل وطبيعة العلاقة مع المسؤول

طبيعة العمل	طبيعة العلاقة مع المسؤول										المجموع	
	تبعية		تعاون		تكامل		نزاع		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاشراف على المعاونين	28	34,57	39	48,15	14	17,28	/	/	/	/	81	100
دراسات و البحث	14	18,92	42	56,76	17	22,97	1	1,35	/	/	74	100
خبرة تقنية	22	40	18	32,73	12	21,82	3	5,45	/	/	55	100
مسؤولية الهرمية	8	15,38	28	53,85	10	19,23	4	7,69	2	3,85	52	100
الاعلام و الاتصال	1	6,67	6	40	8	53,33	/	/	/	/	15	100
أخرى	/	/	/	/	1	100	/	/	/	/	1	100
المجموع	73	26,26	133	47,84	62	22,30	8	2,88	2	0,72	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 53,33% من المستجوبين الذين يشتغلون في مناصب الإعلام والاتصال يرون أن طبيعة علاقاتهم بالمسؤولين هي التكامل، مقابل نسبة 17,28% من الذين يشغلون مناصب ذات طابع الإشراف على المعاونين ونسبة 19,23% من الذين يشتغلون في مناصب ذات مسؤولية هرمية يعتبرون أن طبيعة علاقاتهم بالمسؤولين هي التكامل. في حين نلاحظ أن نسبة 56,76% من المستجوبين الذين يشتغلون في مناصب الدراسات والبحث ونسبة 53,85% من الذين يتولون المسؤوليات في السلّم التسلسلي أن علاقاتهم مع المسؤولين تتسم بالتعاون مقابل نسبة 32,73% من الذين يشتغلون في مناصب الخبرة التقنية يصفون علاقاتهم بالمسؤولين بالتعاون.

ونلاحظ أن نسبة 40% من الذين يعملون في المناصب ذات طابع الخبرة التقنية يرون أن علاقاتهم بالمسؤولين هي علاقات تبعية، مقابل نسبة 06,67% من الذين يشتغلون في الإعلام والاتصال يشاركون هذا الرأي، في حين نلاحظ أنّ نسبة 07,69% من الذين يتولون مسؤوليات في السلّم التسلسلي يرون أن طبيعة علاقاتهم بالمسؤولين تتسم بالنزاع.

نلاحظ من هنا، أنّ لطبيعة المهام دوراً كبيراً في تحديد نوعية العلاقات التي تربط الإطارات بمسؤوليهم، حيث نلاحظ أن التكامل بين مساهمات الإطارات ومسؤوليهم يميّز المجالات التي تتطلب العمل الجماعي حيث ينصهر الفرد في المجموعة، ويؤدي دور العضو الذي يؤخذ رايه بعين الاعتبار وتتم استشارته عند إنجاز المهام، ويكون دور المسؤول هو التنسيق أكثر منه ممارسة سلطة على الآخرين؛ كمجالات الإعلام والاتصال.

أما المجالات التي تتطلب وحدة القيادة واتخاذ قرارات حاسمة يكون فيها رئيس المصلحة أو المشروع هو المسؤول المباشر والوحيد عن إنجاز المهام أو المشروع، وعن تبعات الإنجاز؛ إن كان إيجابياً يُكافأ، وإن كان سلبياً يُحاسَب، فتكون العلاقات فيها بين الإطارات ومسؤوليهم هي علاقة تبعية، لأنّ الكلمة الأخيرة تعود إلى المسؤول؛ فهو الذي يعطي الأوامر وهو الذي يحدد طريقة الإنجاز ومدته واجاله ويكون مسؤول عن النتائج، فنجد هذا النوع من العلاقات بين الإطار والمسؤول في مجالات الخبرة التقنية.

أما التعاون فنجده يطغى على العلاقات بين الإطارات ومسؤوليهم في المجالات التي يمثل فيها المسؤول إرادة المؤسسة ويجسد سياستها التنموية من خلال التعاون مع الإطارات الموجودين تحت وصاية وإشرافه سواء كان في مجال البحث أو الإنجاز.

نستنتج من هنا، أن لتنظيم العمل المتبنّى في المؤسسة دوراً هاماً في تصنيف الإطارات إلى مجموعات غير متجانسة في نوع العلاقات التي تربطها بمسؤوليهم حسب طبيعة العمل الموكلة لكل واحدة منها، ومنها التأثير على بناء الهويات المهنية للإطارات كمجموعة اجتماعية.

الجدول رقم 82: العلاقة بين السن والنزاع مع المسؤولين

السن	النزاع مع المسؤولين				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	16	20,51	62	79,49	78	100
39-33	41	39,81	62	60,19	103	100
46-40	30	50	30	50	60	100
53-47	22	66,67	11	33,33	33	100
60-54	4	100	/	/	4	100
المجموع	113	40,65	165	59,35	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 59,35% من المستجوبين لا يدخلون في نزاع في مسألة العمل مع مسؤوليهم، مقابل نسبة 40,65% من المستجوبين يدخلون في نزاع في مسائل العمل مع مسؤوليهم. ونلاحظ أن كل المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة ونسبة 66,67% من المستجوبين الذين يتراوح سنهم بين 47 و53 سنة ونصف عدد المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة يدخلون في نزاع حول مسائل العمل مع مسؤوليهم، مقابل نسبة 20,51% من الذين

تقل أعمارهم عن 32 سنة عبروا عن نفس الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 79,49% من المستجوبين الذين تتراوح أعمار بين 26 و32 سنة ونسبة 60,19% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة ونصف عدد الذين يتراوح سنهم بين 40 و46 سنة لا يدخلون في نزاع فيما يخص العمل مع مسؤوليهم، مقابل لا أحد من المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة يدخل في نزاع مع مسؤوليهم.

من هنا، نستنتج أنه كلما ارتفع سن الإطار كلما ازدادت نسبة النزاعات مع المسؤول، والعكس صحيح حيث أنه كلما نزلنا في السن انخفضت نسبة النزاعات مع المسؤولين. ويمكننا تفسير ذلك بعدة عوامل مرتبطة بسن الإطار؛ مثل تقارب سن الإطار مع رئيسه أو عندما يكون سن المسؤول أقل من سن المرؤوس، فيكون إعطاء الأوامر بإنجاز مهام معيّنة غير مرحّب به من طرف الإطار الذي قد يشعر بإهانة بسبب تقدمه في السن، علماً أنّ قيم مجتمعنا تفرض احترام الشخص الكبير.

كما يبيّن هذا الوضع التغيرات التي طرأت على المجموعة الاجتماعية للإطارات حيث إنها تأثرت بالعوامل السوسيو–اقتصادية التي عرفتها البلاد في السنوات الأخيرة، والتي جعلت الإطار أقل إبداءً للرأي وأكثر بحثاً عن التكيف مع الوضع من خلال الولاء للمسؤول، وعدم الدخول في نزاع معه قصد المحافظة على تقييمه له، حيث "أصبح لا يبحث عن إثبات الذات"[1]

الجدول رقم 83: العلاقة بين تاريخ التوظيف والنزاع مع المسؤولين

تاريخ التوظيف	النزاع مع المسؤولين				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	15	60	10	40	25	100
1998-1992	17	53,13	15	46,88	32	100
2005-1999	35	53,03	31	46,97	66	100
2012-2006	46	29,68	109	70,32	155	100
المجموع	113	40,65	165	59,35	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 60% من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991 ونسبة 53,13% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 ونسبة 53,03% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 يدخلون في نزاعات حول مسائل العمل مع مسؤوليهم، مقابل نسبة 29,68% من المستجوبين

[1] Merani (H), « Les cadres des entreprises publiques en Algérie. Des privilèges au déclassement », Op. cit. pp. 267-282

الذين توظفوا بعد سنة 2006 يقاسمون هذا الرأي، في حين نلاحظ أن نسبة 70,32% من المستجوبين الذين توظفوا في المرحلة الممتدة بين 2006 و2012 ونسبة 46,79% من الذين توظفوا ما بين 1999 و2005 ونسبة 46,88% من الذين توظفوا ما بين 1992 و1998 لا يدخلون في نزاعات حول مسائل العمل مع مسؤوليهم، مقابل نسبة 40 % من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991 يشتركون في نفس الرأي.

نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين توظفوا حديثاً أي منذ بداية النصف الثاني من عشرية الألفين لا يدخلون في نزاعات مع مسؤوليهم حول العمل، عكس الإطارات الذين يتمتعون بأقدمية تقترب من عشر سنوات فما أكثر. إذن للأقدمية في المؤسسة دور في نشوب نزاعات في العمل مع المسؤولين، حيث يعود بعضها إلى طرق إنجاز المهام التي قد يختلف الإطار حولها مع مسؤوله، بسبب التجربة والخبرة التي اكتسبها من الميدان التي لا تروق لرئيسه الذي له رؤية مغايرة عن طرق الإنجاز، كما يعود بعضها الآخر إلى السلوك الذي يتبنّاه الإطار أو مسؤوله، والذي لا يكون محبّذاً من الطرف الآخر، ويجد منه النزاع أرضاً خصبة للنشوب بينهما.

أما أغلبية الإطارات الذين توظفوا حديثاً ولازالوا يشغلون المناصب الدنيا في السُلّم الهرمي الخاص بالإطارات فلا يدخلون في نزاعات مع رؤسائهم لكونهم يطمحون إلى الاستقرار في العمل، وتسيير مسار مهني لا تشوبه أخطاء، خاصة بالنسبة للذين عرفوا مرحلة بطالة أو مرحلة عدم استقرار في الشغل. إلى جانب هذا هناك الدور الذي تؤديه المرحلة في تجديد سلوك الإطارات، حيث أن بعض الإطارات الجدد طوروا ميكانزمات جديدة تتطابق مع الفكر السائد عند أغلبية المنتفعين، وتتمثل في تبنّي سلوكيات انتهازية تبعد الإطار عن المشاكل وتقييه شرها وتقربه من الفرص المتاحة، وتضمن له تطوراً مهنياً سريعاً. علماً أن هذه الفئة من الإطارات قد توظفت في وقت لا مكان فيه لصراع الأفكار في المؤسسة، ولم يبق فيه حيز للاختلاف في الرأي، عكس الإطارات القدماء الذين عرفوا المرحلة التي كان فيه الإطار معززاً مكرماً سواء عاصرتها أو اقتفت آثارها من عند من عاصرها، حيث أنهم ظلوا يبرزون آراءهم ولا يتخلفون عن بدء اختلافهم مع رؤسائهم في المسائل المتعلقة بالعمل إذا اقتضى الأمر ذلك.

الجدول رقم 84: العلاقة بين المنصب الحالي والنزاع مع المسؤولين

المنصب الحالي	النزاع مع المسؤولين				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	6	100	/	/	6	100
رئيس وكالة	7	46,67	8	53,33	15	100
رئيس مقاطعة	4	40	6	60	10	100
رئيس شعبة	36	73,47	13	26,53	49	100
رئيس مصلحة	4	23,53	13	76,47	17	100
مهندس دراسات	31	24,41	96	75,59	127	100
مكلف بالدراسات	25	46,3	29	53,7	54	100
المجموع	113	40,65	165	59,35	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس قسم، وأن نسبة 73,47% من رؤساء الشعب يدخلون في نزاعات مع مسؤوليهم فيما يخص مسائل العمل، مقابل نسبة 23,53% من المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة ونسبة 24,41% من مهندسي الدراسات يدخلون في نزاعات مع مسؤوليهم. في حين نلاحظ أن نسبة 76,47% من المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة ونسبة 75,59% من مهندسي الدراسات ونسبة 60% من رؤساء المقاطعات لا يدخلون في نزاع مع مسؤوليهم في قضايا العمل، مقابل لا أحد من المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس قسم يدخل في نزاع مع مسؤوليه.

نلاحظ هنا أن المناصب التي يدخل شاغلوها بكثرة في نزاعات مع رؤسائهم، هي المناصب التالية: رئيس قسم ورئيس شعبة لأسباب متعلقة بطبيعة المسؤولية الملقاة على عاتقهما، وبطبيعة المهام الموكلة إليهما، وبمكانتهما المفصلية في الهرم التسلسلي للمؤسسة، وبدورهما الرئيسي في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، حيث تعتبر هذه المناصب مفتاح النجاح أو الخسارة بالنسبة للمؤسسة، بسبب اعتماد المديرية العامة عليها لتجسيد سياساتها المسطرة. كما تعتبر مناصب ذات سلطة تسهم في مساعدة شاغليها على التأثير في توجيه بعض السياسات الخاصة بتسيير الموارد البشرية.

الجدول رقم 85: العلاقة بين العمل قبل التعيين في المؤسسة والنزاع مع المسؤولين

العمل قبل التعيين في المؤسسة	النزاع مع المسؤولين				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	75	34,72	141	65,28	216	100
لا	38	61,29	24	38,71	62	100
المجموع	113	40,65	165	59,35	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 65,28% من المستجوبين الذين سبق لهم أن اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة، لا يدخلون في نزاعات حول مسائل العمل مع مسؤوليهم، مقابل نسبة 38,71% من الذين لم يسبق لهم ان اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة لا يدخلون في نزاعات مع مسؤوليهم، في حين نلاحظ ان نسبة 61,29 % من الذين لم يسبق لهم ان اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة الحالية يدخلون في نزاعات حول مسائل العمل مع مسؤوليهم، مقابل نسبة 34,72% من المستجوبين الذين اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة يدخلون في نزاعات مع مسؤوليهم.

من هنا نستنتج أن للاحتكاك بعدة ثقافات المؤسسة بفضل العمل في مؤسسات متعددة، تمارس في مجالات مختلفة من القطاعين العمومي والخاص، وشغل مناصب متنوعة ومواجهة تجارب مهنية واجتماعية مختلفة، يساهم في بناء شخصية الإطار، حيث أنها تسمح له باكتساب معارف تطبيقية ونظرية وكذا سلوكية تجعله قادراً على تسيير الوضعيات المهنية المعقدة والصعبة من خلال تبني استراتيجيات تسمح له بحل المشاكل وتحدي الصعاب دون الدخول في مناوشات ونزاعات مع مسؤوليه.

لهذا نجد أن أغلبية الإطارات الذين سبق لهم أن اشتغلوا في مؤسسات أخرى قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة لا يدخلون في نزاعات مع رؤسائهم في المسائل المتعلقة بالعمل، حيث أن الخبرة والتجربة اللتين اكتسبوهما من تجاربهم السابقة جعلتهم قادرين على الانضباط أكثر والاستجابة للتعليمات احسن، والعمل على تجسيدها دون الدخول في نزاع مع المسؤول. إذن للتجربة دور أساسي في بناء الهوية المهنية للإطارات.

الجدول رقم 86: العلاقة بين السن وربط اتصالات مع الزملاء

السن	ربط اتصالات مع الزملاء						المجموع	
	غالباً		أحيانا		مطلقاً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	49	62,82	29	37,18	/	/	78	100
39-33	79	76,7	24	23,3	/	/	103	100
46-40	49	81,67	10	16,67	1	1,67	60	100
53-47	23	69,7	10	30,3	/	/	33	100
60-54	4	100	/	/	/	/	4	100
المجموع	204	73,38	73	26,26	1	0,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 73,38% من المستجوبين يربطون اتصالات مع زملائهم دائماً، وأن نسبة 26,26% منهم يدخلون في اتصالات مع الزملاء أحياناً فيما لا يدخل في اتصالات مع الزملاء اطلاقا ما نسبته 00,36% من المستجوبين. نلاحظ كذلك أن كل الذين يفوق سنهم 54 سنة ونسبة 81,67% من الذين يتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة ونسبة 76,70 % من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة يربطون اتصالات مع الزملاء بصفة دائمة. في حين نلاحظ أن نسبة 37,18% من الذين تقلّ أعمارهم عن 32 سنة ونسبة 30,30% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يدخلون في اتصالات مع زملائهم أحياناً، مقابل لا أحد من الذين تفوق أعمارهم 54 سنة يدخل في اتصالات مع الزملاء أحياناً.

نستنتج من هنا أن ربط اتصالات مع الزملاء من ضروريات العمل على مستوى فئة الإطارات بمختلف أعمارهم، ولكن يبقى صغار السن منهم أكثر تقليصاً للاتصالات مع الزملاء من كبار السن، حيث إنه في الوقت الذي يدخل فيه كل الذين يفوق سنهم 54 سنة دائماً في اتصالات مع زملائهم أثناء أداء عملهم، فنجد نسبة تفوق الثلث من الإطارات التي تقل أعمارهم عن 32 سنة لا يربطون اتصالات مع زملائهم إلاّ أحياناً. هذا ما يمكننا تفسيره يتوجه بعض الشباب إلى تفضيل العمل الفردي على العمل الجماعي، ظناً منهم أن ذلك سيجني لهم رضا المسؤولين إذا أنجزوا عملاً على أحسن وجه، ويسمح بالخروج من حالة التميع التي كانت تسود المؤسسات الوطنية.

الجدول رقم 87: العلاقة بين الشهادة وربط اتصالات مع الزملاء

الشهادة	ربط اتصالات مع الزملاء						المجموع	
	غالباً		أحيانا		مطلقاً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ماجستير	4	100	/	/	/	/	4	100
مهندس	121	70,76	50	29,24	/	/	171	100
ماستر	1	8,33	11	91,67	/	/	12	100
ليسانس	68	87,18	9	11,54	1	1,28	78	100
الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية	2	50	2	50	/	/	4	100
تقني سامي	8	88,89	1	11,11	/	/	9	100
المجموع	204	73,38	73	26,26	1	0,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل المستجوبين المتحصلين على شهادة الماجستير ونسبة 88,89% من المتحصلين على شهادة تقني سامٍ ونسبة 87,18% من الحاصلين على شهادة الليسانس يدخلون دائماً في اتصالات مع زملائهم، مقابل نسبة 08,33% من الحاصلين على شهادة الماستر يعملون نفس الشيء. في حين نلاحظ أنّ نسبة 91,67% من المستجوبين الحاصلين على شهادة الماستر ونصف عدد الحاصلين على شهادة الدراسات التطبيقية يربطون أحياناً فقط اتصالات مع زملائهم، مقابل لا أحد من الحاصلين على شهادة الماجستير يدخل أحياناً في اتصالات مع الزملاء.

إن كل الإطارات يدخلون في اتصالات مع زملائهم أثناء أداء عملهم، ولكن الملاحظ أن الأغلبية الساحقة من الحاصلين على شهادة الماستر لا يتصلون ببعضهم إلاّ أحياناً، عكس كل الإطارات الحاصلين على الشهادات الأخرى. وهذا ما يجعلنا نربط هذا الموقف بالنظام الدراسي الجديد المطبق في الجامعات والمعاهد، وربطه كذلك بصغر سن هؤلاء الإطارات الحاصلين على هذه الشهادة، وحداثة توظيفهم في المؤسسة.

إذن صغر سن الإطار يجعله يميل إلى العمل الفردي وتفادي الاتصالات بقدر الإمكان مع الزملاء كما ذكرنا سابقاً، إلى جانب هذا العامل يمكننا تفسير هذا السلوك بنوعية التكوين الذي أصبح يقدم حالياً في الجامعات التي يتخرج منها هؤلاء الإطارات. حيث أصبح التكوين فيها يستجيب إلى الاهتمام بالجانب الكمي أكثر منه على الجانب الكيفي، وأصبح فيه العمل الفردي يطغى على العمل الجماعي، وصار الحصول فيها على الشهادة أولى من الحصول على المعارف والمؤهل العلمي. حيث أصبح الطلاب "يرفضون ضرورة التفكير برؤوسهم"[1] ويبقى اهتمامهم منصب على جمع اكبر قدر ممكن من رؤوس اقلام من الدروس الملقاة عليهم في مدرجات الجامعة من أساتذتهم قصد إعادة كتابتها على اوراق الإجابة يوم الامتحان.

الجدول رقم 88: العلاقة بين المنصب الحالي وربط اتصالات مع الزملاء

المنصب الحالي	ربط اتصالات مع الزملاء						المجموع	
	غالباً		أحيانا		مطلقاً			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	2	33,33	3	50	1	16,67	6	100
رئيس وكالة	6	40	9	60	/	/	15	100
رئيس مقاطعة	7	70	3	30	/	/	10	100
رئيس شعبة	46	93,88	3	6,12	/	/	49	100
رئيس مصلحة	12	70,59	5	29,41	/	/	17	100
مهندس دراسات	84	66,14	43	33,86	/	/	127	100
مكلف بالدراسات	47	87,04	7	12,96	/	/	54	100
المجموع	204	73,38	73	26,26	1	0,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 93,88% من رؤساء الشعب ونسبة 87,04% من المكلفين بالدراسات ونسبة 70,59% من رؤساء المصالح يربطون اتصالات مع الزملاء بصفة دائمة، مقابل نسبة 33,33% من المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس قسم يقومون بذلك، في حين نلاحظ أنّ نسبة 60% من المستجوبين الذين يشغلون حالياً منصب رئيس وكالة ونصف عدد رؤساء الأقسام

[1] Guerid (D), L'exception Algérienne. La modernisation à l'épreuve de la société, Casbah, Alger, 2007. p. 291.

المستجوبين يدخلون في اتصالات مع الزملاء أحياناً، مقابل نسبة 06,12% من رؤساء الشعب يتصلون أحياناً بالزملاء.

كل المناصب التي تتطلب تشاوراً بين الزملاء والتي تتداخل فيها الأدوار يكون نسبة الاتصال بين شاغليها كثيفة، ولكن المناصب العليا وخاصة التي تتمتع باستقلالية القرار تفرض على شاغليها الدخول في اتصالات فيما بينهم بصفة دائمة. وهذا ما نلاحظه في المؤسسة محل الدراسة، حيث أن رؤساء الوكالات ورؤساء الأقسام لا يدخل شاغلوها في اتصالات إلاّ أحياناً من أجل تنسيق العمل، أو تبادل التجارب فقط لأنّ التسيير العادي للمديريات يتم في استقلالية تامة عن بعضها البعض.

الجدول رقم 89: العلاقة بين السن والنزاع مع الزملاء حول العمل

السن	النزاع مع الزملاء حول العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	30	38,46	48	61,54	78	100
39-33	49	47,57	54	52,43	103	100
46-40	36	60	24	40	60	100
53-47	18	54,55	15	45,45	33	100
60-54	4	100	/	/	4	100
المجموع	137	49,28	141	50,72	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة المستجوبين الذين يدخلون في نزاعات ذات علاقة بالعمل مع الزملاء تقدر بنسبة 49,28% في حين تقدر نسبة الذين لا يدخلون في نزاعات مع زملائهم بسبب مسائل لها علاقة بالعمل ب 50,72%. ونلاحظ أيضاً أن كل المستجوبين الذين يفوق عمرهم 54 سنة و60% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة و نسبة 54,55 % من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يدخلون في نزاعات مع زملائهم حول قضايا تخص العمل. في حين نلاحظ أنّ نسبة 61,54% من المستجوبين الذين تقل أعمارهم عن 32 سنة ونسبة 52,43% من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة لا يدخلون في نزاعات مع الزملاء حول مسائل تخص

العمل مقابل لا أحد من الذين تفوق أعمارهم 54 سنة يدخل في نزاعات مع زملائه حول قضايا العمل.

تعتبر النزاعات في العمل حول طرق الإنجاز وتحديد الأولويات ونسبة المشاركة في أداء المهام والالتزام بالتعليمات، وكذا التهرب من بذل المجهود ومحاولة فرض الرأي والمقاومة، هي الأسباب المباشرة الأكثر شيوعاً التي تسهم في نشوبها بين الزملاء، ولكنها تزداد حدتها وتنخفض حسب تداخل بعض العوامل الموضوعية والذاتية فيها.

إن سن الفرد يسهم في رفع أو خفض وتيرة النزاعات بين الزملاء في العمل، والشيء الملاحظ في المؤسسة محل الدراسة هو ارتفاع نسبة النزاعات عند الأكثرية الساحقة من الإطارات الذين يفوق سنهم الأربعين عاماً، وتنخفض نسبته بانخفاض السن، حيث أن الأكثرية الساحقة من الذين يقلّ سنهم عن 39 سنة لا يدخلون في نزاعات مع الزملاء.

إن ارتفاع نسبة النزاعات عند الكبار في السن يرجع إلى وجود عدة رهانات تلاصق هذه الفئة، وأهمها فرض الذات في إطار البحث عن التموقع داخل المؤسسة وبناء أسس صلبة لتسيير المسار المهني. البحث عن السلطة باستعمال كل الموارد المتاحة من تجربة في العمل وكفاءة مكتسبة وأقدمية جسدتها عدد السنين من العمل في المؤسسة، وبالتالي بناء هوية مهنية تترجم طموحات الإطار المهنية والاجتماعية.

أما نفور أغلبية الصغار في السن عن النزاعات مع الزملاء هو ابتعادهم عن مراكز القرار التي توجد فيها التجاذبات حول تصور العمل وبناء السياسات وتجسيد الأفكار. فنجد أغلبهم في مناصب التنفيذ للقرارات التي اتخذت على أعلى مستوى.

الجدول رقم 90: العلاقة بين تاريخ التوظيف والنزاع مع الزملاء حول العمل

تاريخ التوظيف	النزاع مع الزملاء حول العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	20	80	5	20	25	100
1998-1992	14	43,75	18	56,25	32	100
2005-1999	38	57,58	28	42,42	66	100

2012-2006	65	41,94	90	58,06	155	100
المجموع	137	49,28	141	50,72	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 80% من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991، ونسبة 57,58% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 يدخلون في نزاعات حول العمل مع الزملاء، مقابل 43,75% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 ونسبة 41,94% من الذين توظفوا بعد سنة 2006 يدخلون في نزاعات مع الزملاء، في حين نلاحظ أنّ نسبة 56,25% من الذين توظفوا في المرحلة الممتدة بين 1992 و1998 لا يدخلون في نزاعات حول قضايا العمل مع الزملاء، مقابل نسبة 20% من الذين توظفوا قبل سنة 1991 لا يدخلون في نزاعات مع الزملاء.

إن الملاحظ في هذه المسألة هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات المتواجدين في نهاية المسار، والذين تتعدى أقدميتهم في المؤسسة ربع قرن يدخلون في نزاعات مع زملائهم. بينما تقلّ نسبة الإطارات الذين يدخلون في نزاعات مع الزملاء عند أولئك الذين توظفوا في سنوات التسعينات، وعند المتواجدين في بداية المسار. ويمكن تفسير ذلك بالنسبة للقدماء بظروف الإطار التي تدهورت في السنوات الأخيرة، خاصة بالنسبة للذين وجدوا أنفسهم في نهاية المسار، ولكن في وضعيات مهنية تدل على فشل تسييرهم لمسارهم المهني بسبب عدم إمكانيتهم الوصول إلى المناصب التسييرية التي يتم فيها اتخاذ القرارات، والاستفادة من الامتيازات مقارنة بأمثالهم في السنوات التي توظفوا فيها. هذا الشعور بالإحباط وعدم تحقيق الذات جعلهم يدخلون في نزاعات مع زملائهم الذين توظفوا بعدهم حول اداء المهام وطرق انجاز العمل.

أما بالنسبة للإطارات الذين توظفوا في بداية الألفية الثالثة، فنجد أغلبيتهم يدخلون في نزاعات مع زملائهم في المسائل المتعلقة بالعمل بسبب طريقة العمل التي تبنّتها هذه الفئة التي توظفت في الفترة التي جاءت بعد رفع الحظر عن التوظيف، نتيجة ارتفاع الموارد المالية للدولة التي قررت تدعيم المؤسسات العمومية كسياسة تبنتها السلطات العمومية بعد ارتفاع سعر البترول. هذه الفئة وجدت نفسها مرغمة على التأقلم مع الإطارات القدماء الذين بنوا طرق إنجاز العمل خاصة بهم، وعند صعوبة التكيف تحدث هناك نزاعات مع زملائهم ذوي الخبرة في الميدان.

أما ما يخص الإطارات الذين توظفوا في عشرية الأزمة المتعددة الأوجه بصعوبة جمة، فنجد أغلبيتهم يميلون إلى البحث عن الاستقرار في العمل، وضمان العيش الكريم والابتعاد عن النزاعات في

وقت أصبح تسريح العمال وغلق المؤسسات مباحاً، فاختاروا التكيف مع الوضع والرضوخ للأمر الواقع.

أما الإطارات الجدد فأغلبيتهم لا يدخلون في نزاعات مع الزملاء حول العمل كونهم في بداية المسار؛ أي في مرحلة الاندماج في العمل، وأكثرهم يوجدون في مناصب لا تستدعي الصراع لكونها مناصب تنفيذ وليست مناصب اتخاذ القرارات، وبالتالي النزاعات قد تعرقل تطور مسارهم المهني.

الجدول رقم 91: العلاقة بين فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة والنزاع مع الزملاء حول العمل

فترة البطالة بعد الحصول على الشهادة	النزاع مع الزملاء حول العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	80	44,44	100	55,56	180	100
لا	57	58,16	41	41,84	98	100
المجموع	137	49,28	141	50,72	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 58,16% من المستجوبين الذين لم يعرفوا مرحلة بطالة مباشرة بعد الحصول على الشهادة يدخلون في نزاعات مع الزملاء حول مسائل العمل، مقابل نسبة 44,44% من الذين عرفوا مرحلة بطالة بعد التخرج يدخلون كذلك في نزاعات مع الزملاء. في حين نلاحظ أنّ نسبة 55,56% من المستجوبين الذين عرفوا مرحلة بطالة بعد التخرج مباشرة لا يدخلون في نزاعات مع زملائهم حول العمل، مقابل نسبة 41,84% من الذين لم يعرفوا بطالة بعد حصولهم على الشهادة يشاطرونهم نفس التصرف.

نلاحظ أن للبطالة تأثيراً في دخول الإطارات الذين عانوا منها في نزاعات مع زملائهم في العمل، حيث أن أغلبية الإطارات الذين عرفوا مرحلة بطالة مباشرة بعد التخرج لا يدخلون في نزاعات حول العمل مع زملائهم في المؤسسة عكس الذين لم يعانوا من بطالة بعد حصولهم على الشهادة، فأغلبيتهم يدخلون في نزاعات مع زملائهم حول القضايا المتعلقة بالعمل.

إذن فمرارة البطالة إذا بدأ بها الفرد حياته العملية؛ أي بعد الحصول على شهادة، والتوجه إلى سوق العمل تجعله أكثر رزانة في تصرفاته، حيث أن تجرّع معاناة البحث عن عمل غير المثمرة، يسهم في بناء شخصية الفرد، وتعطيه اللبنات الأولى للهوية المهنية التي يبنيها بعد الحصول على

شغل، حيث تكون أهدافه أكثر نضجاً وتصرفاته أكثر موضوعية، وبهذا يتفادى النزاعات من كل نوع ومع كل الزملاء، وهذا ما تؤكده المعطيات أعلاه.

أما الإطارات الذين لم يعرفوا بطالة بعد التخرج، فنجدهم أكثر قابلية للدخول في نزاعات مع الزملاء كلما عارضهم أحد على تصرفاتهم أو طريقة إنجاز عملهم أو رفض الأخذ برأيهم أو عندما يلاحظ عليهم أمراً يزعجهم. حيث أن عدم مواجهة صعاب الحياة يفقد الإطار النظرة النقدية، ويفقده النقد الذاتي والقدرة على تقبّل الرأي الآخر.

إن الدخول في الحياة العملية بتوظيف في مؤسسة عمومية بعد التخرج مباشرة يجعل الإطار لا يشعر بقطيعة مع مرحلة الدراسة حيث يعيش حالة عناية في ظروف أقل ما يقال عنها إنها ملائمة، ولكنها مضمونة من الدولة؛ كالسكن والنقل والإطعام. فعندما تواجهه عراقيل في العمل يشعر بعدم الرضا، ويدخل في نزاعات مع الزملاء.

الجدول رقم 92: العلاقة بين العمل قبل التعيين في المؤسسة والنزاع مع الزملاء حول العمل

العمل قبل التعيين في المؤسسة	النزاع مع الزملاء حول العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	99	45,83	117	54,17	216	100
لا	38	61,29	24	38,71	62	100
المجموع	137	49,28	141	50,72	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 61,29% من المستجوبين الذين لم يسبق لهم أن اشتغلوا قبل توظيفهم في المؤسسة محل الدراسة يدخلون في نزاعات مع الزملاء حول قضايا العمل، مقابل نسبة 45,83% من الذين سبق لهم أن اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة يدخلون في نزاعات مع الزملاء كذلك، في حين نلاحظ أن نسبة 54,17% من المستجوبين الذين سبق لهم ان اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة لا يدخلون في نزاعات مع زملائهم حول مسائل العمل، مقابل نسبة 38,71% من الذين لم يسبق لهم ان اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة لا يدخلون في نزاعات مع زملائهم ايضا.

تبنى الكفاءة من العناصر الفطرية والعناصر المكتسبة؛ فالفطرية هي الاستعدادات التي يولد بها الإنسان أما المكتسبة فهي خاصة بالمعارف والمعارف العملية التي يكتسبها الفرد من خلال

التجارب المختلفة التي تواجه مساره، وتسهم كل واحدة منها في تلقينه درساً إلى جانب المعارف النظرية طبعاً.

والملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين لم تكن لهم تجارب في العمل؛ أي إنهم لم يسبق لهم ان اشتغلوا بعد التخرج في أية مؤسسة أخرى قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة، يدخلون في نزاعات حول العمل مع زملائهم عكس أغلبية الذين عرفوا تجارب العمل في مؤسسات مختلفة وفي مناصب متنوعة من القطاعين، إذن خوض تجارب عمل في ميادين مختلفة وفي ظروف عمل متباينة وفي مناصب متنوعة تساعد الإطار على الاحتكاك مع أناس ذوي مستويات متباينة وتخصصات مختلفة وخبرات متراكمة وذوي تصرفات متأرجحة، وظروف عمل متغيّرة وفي وضعيات متقلبة، وبالتالي مواجهة وضعيات ومواقف تكوينية تسمح باكتساب تجربة وخبرة في مجالات عدة كتسيير الوقت وإنجاز المهام والتقيّد بالتعليمات وحسن التصرف مع الآخرين والتعرف عن قرب على القيم والمعايير المنتشرة في مجال العمل، ومنها اكتساب حسن التصرف الذي يمثل إحدى لبنات الكفاءة التي تسمح للإطار بالقيام بمهامه فردياً أو جماعياً دون الدخول في نزاعات مع الزملاء في العمل.

أما الذين توظفوا مباشرة بعد التخرج في المؤسسة محل الدراسة ولم تتح لهم فرصة التعرف على ثقافات المؤسسات الأخرى، ولم يحتكوا بوضعيات عمل وأنماط تسيير أخرى فنجد أغلبيتهم يميلون إلى النزاعات مع الزملاء عند مصادفتهم حالات تتطلب الجزم حول كيفية إيجاد مخرج لصعوبات معيّنة.

الجدول رقم 93: العلاقة بين طبيعة العمل والنزاع مع الزملاء حول العمل

طبيعة العمل	النزاع مع الزملاء حول العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
الاشراف على المعاونين	54	66,67	27	33,33	81	100
دراسات و البحث	31	41,89	43	58,11	74	100
خبرة تقنية	18	32,73	37	67,27	55	100
مسؤولية الهرمية	25	48,08	27	51,92	52	100
الاعلام و الاتصال	9	60	6	40	15	100
أخرى	/	/	1	100	1	100

100	278	50,72	141	49,28	137	**المجموع**

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 67,27% من المستجوبين العاملين في مجال الخبرة التقنية، وأن نسبة 58,11% من الذين يعملون في مجال الدراسات والبحث و نسبة 51,92% من الذين يتولون مسؤوليات في السلّم التسلسلي لا يدخلون في نزعات مع زملائهم حول قضايا العمل، مقابل نسبة 33,33% من الذين يشرفون على تأطير الأفراد لا يدخلون في نزاعات مع زملائهم كذلك، في حين نلاحظ ان نسبة 66,67% من المستجوبين الذين يشرفون على تأطير المعاونين ونسبة 60% من الذين يعملون في مجال الإعلام والاتصال يدخلون في نزاعات مع زملائهم حول مسائل المتعلقة بالعمل، مقابل نسبة 32,73% من الذين يشتغلون في مجال الخبرة التقنية يدخلون ايضا في نزاعات مع زملائهم.

إن طبيعة الوظيفة التي يشغلها الإطار تؤثر نسبياً على ظاهرة النزاع في العمل مع الزملاء، حيث أننا نجد ثلثي الإطارات الذين يعملون في المناصب التي يطغى عليها الإشراف على فرق العمل، وتأطير المعاونين يدخلون في نزاعات مع زملائهم حول المسائل ذات صلة بالعمل، ونجد أغلبية الإطارات العاملين في مجال الإعلام والاتصال كذلك يدخلون في نزاعات مع زملائهم حول العمل. في حين أغلبية الإطارات الذين يعملون في المجالات الأخرى لا يدخلون في نزاعات حول قضايا العمل مع زملائهم.

نستنتج من هنا أن حساسية المناصب تجعل شاغليها يدخلون في صراعات من أجل فرض منهجهم والدفاع عن توجهاتهم وطريقة عملهم، حيث أن الإشراف على فرقة عمل أو التعامل مع المعلومات قد تسهم في إبراز خصوصيات وكفاءات وقدرات العاملين فيها والقائمين عليها، وتمنح لهم السلطة المعنوية والرمزية، وبالتالي تساعدهم في بناء هويتهم المهنية، وقد تدينهم وتمحو آثار وجدهم الرمزي إن لم يحسنوا التفاوض وفرض الذات في الصراع من أجل إثبات الهوية.

أما أغلبية الإطارات العاملين في المجالات التي لا تستدعي التنافس والصراع بين الزملاء لفرض وجهة نظر معيّنة، وإن استدعت ذلك فليس لها تأثير مباشر على المسار المهني، وبناء الهوية المهنية فنجدهم يتفادون الدخول في النزاعات مع زملائهم حول القضايا الخاصة بسيرورة العمل، إذ إنهم يفضلون البحث عن تسيير مسارهم وبناء هويتهم في الجهات الأخرى كبناء الكفاءات من خلال تحسين تأهيلهم.

الجدول رقم 94: العلاقة بين التأثير على مسار المعاونين والنزاع مع الزملاء حول العمل

التأثير على مسار المعاونين	النزاع مع الزملاء حول العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	78	54,17	66	45,83	144	100
لا	59	44,03	75	55,97	134	100
المجموع	137	49,28	141	50,72	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 55,97% من المستجوبين الذين لا يملكون تأثير على المسار المهني للآخرين لا يدخلون في نزاعات حول العمل مع الزملاء، مقابل نسبة 45,83% من الذين لهم تأثير على مسار الآخرين لا يدخلون في نزاعات مع الزملاء كذلك. في حين نلاحظ أنّ نسبة 54,17% من المستجوبين الذين لديهم تأثير على المسار المهني للآخرين يدخلون في نزاعات مع الزملاء حول قضايا لها علاقة بالعمل، مقابل نسبة 44,03% من الذين ليس لديهم تأثير على مسار الآخرين يدخلون في نزاعات مع الزملاء.

إن أغلبية الإطارات الذين يشغلون مناصب تسمح لهم بالتأثير على المسارات المهنية من خلال التكوين والإرشاد والتقويم وتحديد المستفيدين من الترقية والتحويل، يدخلون في النزاعات مع زملائهم حول المسائل المتعلقة بالعمل، عكس أغلبية الإطارات الذين ليس لهم دخل في المسارات المهنية للأفراد الذين يعملون تحت مسؤوليتهم أو الذين ليس تحت وصايتهم أفراد على الإطلاق.

إذن كون الإطار يشغل منصب مسؤولية وتحت إشرافه أفراد يستطيع أن يقرر ويؤثر في مسارهم المهني، فيميل في أغلب الأحيان إلى محاولة التموقع في السلّم الهرمي على حساب الزملاء، كما قد يدخل في نزاع مع زميله عندما يحاول الدفاع عن مصالح الأفراد العاملين معه في الحالات التي يغيب فيها التوافق بينهما حول قضية معيّنة تخص سيرورة العمل.

الجدول رقم 95: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة والنزاع مع الزملاء حول العمل

الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة	النزاع مع الزملاء حول العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	106	47,96	115	52,04	221	100
لا	31	54,39	26	45,61	57	100
المجموع	137	49,28	141	50,72	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 54,39% من المستجوبين الذين لم يتابعوا تكويناً داخل المؤسسة يدخلون في نزاعات مع الزملاء حول قضايا العمل، مقابل نسبة 47,96% من الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة يدخلون في نزاعات مع الزملاء، في حين نلاحظ أنّ نسبة 52,04% من المستجوبين الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة لا يدخلون في نزاعات حول قضايا العمل مع الزملاء، مقابل نسبة 45,61% من الذين لم يتابعوا تكويناً داخل المؤسسة لا يدخلون في نزاعات مع الزملاء.

الملاحظ هنا هو أن أغلبية الإطارات الذين تابعوا تكويناً في المؤسسة لا يدخلون في نزاعات مع الزملاء حول مسائل متعلقة بالعمل عكس أغلبية الذين لم يتابعوا تكويناً. من هنا نستنتج أن التكوينات التي استفاد منها الإطارات أسهمت من جهة في توضيح وتحديد الطرق والمناهج التي يجب اتباعها في إطار العمل، والتي أسهمت في تقليص النزعات بين الإطارات في هذا الجانب، من جهة. ومن الجهة الثانية، أسهمت التكوينات المقدمة في تطوير العلاقات الاجتماعية، لأن كثير منها موجّه إلى تكوين الإطارات في جانب العلاقات الانسانية، دون أن ننسى دورها في رسكلة، وتحسين مستوى الإطارات في الجانب التقني، وهو ما أسهم في تقليص عدد النزاعات حول العمل.

الجدول رقم 96: العلاقة بين الجنس والنزاع مع الزملاء حول العمل

الجنس	النزاع مع الزملاء حول العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	89	45,41	107	54,59	196	100
أنثى	48	58,54	34	41,46	82	100
المجموع	137	49,28	141	50,72	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 58,54% من الإناث يدخلن في نزاعات مع الزملاء حول مسائل المتعلقة بالعمل، مقابل نسبة 45,41% من الذكور يدخلون في نزاعات مع الزملاء، في حين نلاحظ أنّ نسبة 54,59% من الذكور لا يدخلون في نزاعات مع الزملاء حول قضايا العمل، مقابل نسبة 41,46% من الإناث لا يدخلن في نزاعات مع الزملاء.

من هنا نلاحظ أنّ أغلبية النساء الإطارات يدخلن في نزاعات مع زملائهن حول قضايا العمل عكس أغلبية الرجال. ويمكن تفسير ذلك بالعوامل المرتبطة بعمل المرأة والمعاملة التمييزية التي هي عرضة لها، فيما يخص المسار المهني. وأول ما يجعلها عرضة للصراع والانتقاد هو ولوجها مجالاً كان مخصصاً للرجال، حيث أن هوية مجموعة الإطارات كان يميزها الذكورية. لهذا وجدت المرأة بدخولها هذه المجموعة معارضة شرسة من الرجال الذين يريدون الاحتفاظ بخصوصية هذه الفئة. وما يجعل المرأة كذلك بحاجة ماسة إلى الدفاع عن حقها في المساواة في المعاملة في العمل مع الرجل ويفرض عليها الدخول في نزاعات مع الزملاء من الجنسين؛ مع الرجال الذين يفرضون عليها معاملة دونية، ومع النساء اللواتي انصهرن في النمط الذكوري وأصبحن أكثر شراسة تجاه زملائهن. وذلك باعتبارهن عاطفيات جداً وبالتالي عدم الثقة فيهن، إلى جانب الظاهرة العالمية إزاء النساء التي نجدها في كل البلدان وهي "السقف الزجاجي"[1] الذي يمنعها من تخطي مستوى معيّن في التسلسلية الهرمية للمؤسسات الخاصة منها والعمومية.

إن ظاهرة التغيّب المتكرر الملاحظ عند النساء في المؤسسات، قد أسهمت في خلق نزاعات حول سيرورة العمل في المؤسسة، حيث جعلهن عرضة للتهميش في اتخاذ بعض القرارات وعدم إشراكهن في المفاوضات والمشاورات الخاصة بالعمل، وهذا ما يعتبرنه إقصاءً متعمّداً قصد استفزازهن لتحقيق مآرب أخرى. وكثيراً ما يخرج النزاع من طبيعته المهنية ليأخذ شكلاً من أشكال التحرش بهن.

[1] Laufer (J), « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », In Travail et Emploi n° 102, Avril-juin 2005. pp. 31-44

الجدول رقم 97: العلاقة بين الجنس ووصف العمل

الجنس	وصف العمل								المجموع	
	روتيني		مبدع		محفز		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	134	68,37	46	23,47	15	7,65	1	0,51	196	100
أنثى	57	69,51	10	12,2	13	15,85	2	2,44	82	100
المجموع	191	68,71	56	20,14	28	10,07	3	1,08	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 68,71% من المستجوبين يعتبرون عملهم عملاً روتينياً وأن نسبة 20,14% منهم يعتبرونه إبداعياً ونسبة 10,07% يعتبرونه محفّزاً. ونلاحظ أيضاً أنّ نسبة 69,51% من الإناث يعتبرن عملهن روتينياً، مقابل نسبة 68,37% من الذكور يعتبرونه كذلك. و23,47% من الذكور يعتبرون عملهم إبداعياً مقابل نسبة 12,20% من الإناث يعتبرن عملهن إبداعياً. في حين نلاحظ أنّ نسبة 15,85% من الإناث يعتبرن عملهن محفّزاً، مقابل نسبة 07,65% من الذكور يشاركون هذا الرأي.

إنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات؛ سواء كانوا رجالاً أو كُنّ نساء يعتبرون عملهم روتينياً، هذا يبيّن أنّ تنظيم العمل الذي تبنته المؤسسة هو التنظيم الهرمي الذي يركز القدرة على اتخاذ المبادرة في مستوى عالٍ من التسلسلية، وأنّ العمل يتم تصوّره والتخطيط له على المستوى المركزي من قبل مجموعة صغيرة من الإطارات المسيرين، فيما يقوم الإطارات المتواجدون على المستويات السفلى بالتنفيذ فقط. كما يبيّن كذلك أنّ المؤسسة لم تستطع أن تواكب في الميدان الخطاب الرسمي الذي يحاول أن يبيّن أنّ المؤسسة تبنّت المقاربة بالكفاءات التي تمنح استقلالية، وحرية المبادرة للإطارات في العمل.

وما يثير الانتباه هو ضعف نسبة الذكور الذين يعتبرون عملهم محفّزاً مقارنة بالإناث. في حين تفوق نسبة الرجال الذين يعتبرون عملهم إبداعياً نسبة النساء بحوالي النصف. يمكننا تفسير ذلك بطبيعة العمل الذي يقوم به كل من الجنسين، حيث أن التقسيم الجنسي للعمل يبرز من خلال توزيع الجنسين بين المناصب الإدارية والمناصب التقنية؛ فالنساء المتواجدات بكثرة في الإدارة يعتبر جزء

منهن أنّ عملهن محفّز، بالنظر إلى كون الإداري في المؤسسات الجزائرية له افضلية على العمل التقني، من حيث القرب من مصدر المعلومات ومن مراكز القرار، وهذا ما يجعل العمل في الإدارة يساعد في تسيير مسار مهني جيد، إضافة إلى كل الظروف الاجتماعية المحيطة به والتي تساعد الإطار على تجاوز بعض الوضعيات الصعبة والاستفادة من الامتيازات المتاحة.

أما الذكور فنجد أغلبيتهم في المناصب التقنية أو المسؤولية التي تتطلب بذل جهد فكري في تنفيذها، لهذا توجد نسبة معتبرة منهم ترى أن عملها خلّاق، حيث يسمح لهم باستعمال قدراتهم وكفاءاتهم النظرية والتطبيقية في حلّ الوضعيات المهنية المعقدة، التي تستلزم إبداع الإطار في عمله حتى يتجاوزها، وهذا ما يجعل عملهم عبارة عن رهان يحاول من خلاله الاطار حلّ المشكلات وتجاوز العقبات وتصور مناهج عمل جديدة تتلاءم مع متطلبات التكنولوجية المستعملة، وكذا من أجل تحسين الخدمة للمواطن الذي ينتظر دائماً الأفضل من المؤسسة.

الجدول رقم 98: العلاقة بين الجنس والتماس التدخل في الوضعيات المهنية المعقدة

الجنس	والتماس التدخل في الوضعيات المهنية المعقدة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	163	83,16	33	16,84	196	100
أنثى	59	71,95	23	28,05	82	100
المجموع	222	79,86	56	20,14	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 79,86% من المستجوبين تمّ التماس تدخلهم في الوضعيات الصعبة، مقابل نسبة 20,14% منهم لم يتمّ التماس تدخلهم في الوضعيات الصعبة. ونلاحظ كذلك أن نسبة 83,16% من الذكور قد تمّ طلب تدخلهم في الوضعيات الصعبة في المؤسسة، مقابل نسبة 71,95% من الإناث طلب تدخلهن. في حين أن نسبة 28,05% من الإناث لم يتمّ التماس تدخلهن في الوضعيات الصعبة في العمل، مقابل نسبة 16,84% من الذكور لم يتمّ التماس تدخلهم.

إذا كانت الأغلبية الساحقة من الإطارات من الجنسين يلتمس تدخلهم في الوضعيات المعقدة، إلاّ أن نسبة اللواتي لا يتم التماس تدخّلهن في مثل هذه الوضعيات تقدر بثلث المستجوبات، وتفوق نسبة الرجال الذين لا يتم التماس تدخلهم في الوضعيات المعقدة بالنصف.

نستنتج من هنا أن ارتفاع نسبة النساء اللواتي لا يتم التماس خبرتهن في حلّ الوضعيات الصعبة، يعود إلى كون هذه الوضعيات تطرح على مستوى المجالات التقنية التي يطغى على مناصبها الإطارات من الذكور، حيث أن المجالات التي يتفوق فيها عدد النساء على الرجال وهي ذات طابع إداري، قليلاً ما تحدث فيها وضعيات معقدة تتطلب تدخلاً نوعياً من إحداهن، هذا من جهة. ومن جهة أخرى فالنساء الإطارات يشعرن أن المسؤولين لا يقومون بالتماس تدخّل من طرفهن لحلّ المعضلات الشائكة، لكون المسؤولين يثقون في كفاءة الرجال أكثر من كفاءة النساء، إذ ينظرون إليهنّ نظرة استصغار وتقليل لقدراتهن، ويرون أن على النساء أداء المهام الروتينية التي تمثل امتداداً للأعمال المنزلية ولا يصلحن لحلّ الوضعيات المعقدة.

الجدول رقم 99: العلاقة بين المنصب الحالي والتماس التدخل في الوضعيات المهنية المعقدة

المنصب الحالي	والتماس التدخل في الوضعيات المهنية المعقدة				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	3	50	3	50	6	100
رئيس وكالة	7	46,67	8	53,33	15	100
رئيس مقاطعة	6	60	4	40	10	100
رئيس شعبة	49	100	/	/	49	100
رئيس مصلحة	14	82,35	3	17,65	17	100
مهندس دراسات	104	81,89	23	18,11	127	100
مكلف بالدراسات	39	72,22	15	27,78	54	100
المجموع	222	79,86	56	20,14	278	100

نلاحظ من خلال هذ الجدول أن كل رؤساء الشعب المستجوبين ونسبة 82,35% من رؤساء المصالح ونسبة 81,89% من مهندسي الدراسات ونسبة 72,22% من المكلفين بالدراسات قد تم الاستنجاد بهم في الوضعيات الصعبة للعمل، مقابل نسبة 46,67% من رؤساء الوكالات المستجوبين

تم الاستنجاد بهم كذلك. في حين نلاحظ أنّ نسبة 53,33% من رؤساء الوكالات ونصف عدد رؤساء الأقسام المستجوبين لم يتمّ طلب تدخلهم في الوضعيات الصعبة للعمل، مقابل لا أحد من رؤساء الأقسام المستجوبين تمّ طلب تدخله.

الملاحظ في هذا الوضع هو أن أغلبية الإطارات الشاغلين للمناصب الواقعة في المستويات الدنيا للتسلسلية الهرمية الخاصة بفئة الإطارات يتم التماس تدخلهم في الوضعيات المعقدة، عكس المتواجدين في المستويات العليا للهرم التسلسلي، وهذا لكونهم هم المسيرين الفعليين لوكالاتهم وأقسامهم. إذن إذا كانت الوضعية في مصلحتهم فهم الذين يقومون بالتماس من الإطارات الآخرين للتدخل وحلّ المشكلة، وإن كان المشكل على المستويات الأخرى فيتم استدعاء الإطارات المؤهلين للتدخل في هذه المهام. لذا، فعدم التماس تدخلهم لا ينقص من كفاءتهم شيئاً بل يعود إلى كونهم مسيّرين لكيانات ذات استقلالية.

الجدول رقم 100: العلاقة بين الجنس ومقياس الولاء للمؤسسة

الجنس	مقياس الولاء للمؤسسة								المجموع	
	الوفرة		الكفاءات الفردية		الاخلاص		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	40	20,41	113	57,65	39	19,90	4	2,04	196	100
أنثى	15	18,29	46	56,10	21	25,61	/	/	82	100
المجموع	55	19,78	159	57,19	60	21,58	4	1,44	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 57,19% من المستجوبين يرون أن مقياس الولاء للمؤسسة هو الكفاءة الفردية للإطار، وأن نسبة 21,58% يرون أن مقياس الولاء هو الإخلاص، في حين يرى ما نسبته 19,78% من المستجوبين أن مقياس الولاء للمؤسسة هو الوفرة والجاهزية.

نلاحظ كذلك أنّ نسبة 57,65% من الذكور يرون أن قياس الولاء يتم عن طريق الكفاءة الفردية، مقابل نسبة 56,10% من الإناث يتقاسمن هذا الرأي، ونسبة 25,61% من الإناث يعتبرن أنّ قياس الولاء للمؤسسة يتم عن طريق الإخلاص، مقابل نسبة 19,90% من الذكور يشاركون نفس الموقف، في حين يرى ما نسبته 20,41% من الذكور أن مقياس الولاء هو الوفرة والجاهزية، مقابل نسبة 18,29% عند الإناث يقرن بهذا الرأي.

إن الكفاءة الفردية تظل المقياس الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسة لتحديد ولاء الإطار لها حسب الإطارات المستجوبين بغض النظر عن جنسهم، حيث أنّ أغلبيتهم من الجنسين يعتبرون أن المؤسسة تولي أهمية كبرى للكفاءة قبل كل شيء. ولكن الاختلاف الملاحظ بين الجنسين يكمن في أهمية المعايير الأخرى، إذ أنه في الوقت الذي تميل نسبة لا يستهان بها من الرجال نحو مقياس الوفرة والجاهزية، تتحاشاها النساء ويملن بدورهن إلى مقياس الإخلاص الذي يتحاشاه الرجال.

إن ميول الإطارات من النساء إلى مقياس الإخلاص يفسره اختيار الفطرة، حيث أن الإخلاص يعتبر من الميزات الطبيعية التي تميّز المرأة عن الرجل، فهي مخلصة بطبعها. أما نفورها من معيار الوفرة والجاهزية، فسببه هو وضعها الاجتماعي الذي يتطلب منها تأدية أدوار أخرى تجعلها تعتبر الوفرة في العمل من الأمور الثانوية لكثير منها، حيث أنها مجبرة على التوفيق بين المجالين المهني والعائلي.

وغالبا ما تضحي المرأة بمسارها المهني من أجل السماح لزوجها بتسيير مساره، إذ تغادر عملها وتقبل التنقل إلى مكان آخر عندما يتطلب الأمر من زوجها التنقل إلى منصب في مكان آخر قصد الحصول على ترقية. كما أنها ترفض الانتقال إلى مكان آخر إذا كان يجب على زوجها البقاء في مكان عمله وترفض كذلك المناصب التي تتطلب تنقلات كثيرة والبقاء في مكان العمل إلى ساعات متأخرة من الليل.

أما بالنسبة للرجال فإنهم لا يجدون حرجاً في أن يكون متوفراً وجاهزا للعمل في المؤسسة كون المرأة (الزوجة) يمكنها أن تعوض غيابهم عن البيت والعكس غير صحيح.

الجدول رقم 101: العلاقة بين الشهادة ومقياس الولاء للمؤسسة

الشهادة	مقياس الولاء للمؤسسة									
	الوفرة		الكفاءات الفردية		الاخلاص		أخرى		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ماجستير	1	25	2	50	1	25	/	/	4	100
مهندس	39	22,81	101	59,06	27	15,79	4	2,34	171	100
ماستر	2	16,67	8	66,67	2	16,67	/	/	12	100
ليسانس	11	14,1	38	48,72	29	37,18	/	/	78	100
الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية	/	/	4	100	/	/	/	/	4	100
تقني سامي	2	22,22	6	66,67	1	11,11	/	/	9	100
المجموع	55	19,78	159	57,19	60	21,58	4	1,44	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ كل المستجوبين الحاصلين على الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية، وأن نسبة 66,67% من المستجوبين الحاملين لشهادة الماستر ونسبة 59,06% من الذين حصلوا على شهادة مهندس ونصف عدد المستجوبين من الحاملين لشهادة الماجستير يرون أن قياس الولاء يتم من خلال الكفاءة الفردية، مقابل نسبة 48,72% من المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 37,18% من المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس يرون أن مقياس الولاء للمؤسسة هو إخلاص الإطار، مقابل نسبة 11,11% من حاملي شهادة تقني سامٍ ولا أحد من حاملي الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية يشاركون هذا الرأي.

ونلاحظ كذلك أن نسبة 25% من المستجوبين الحاملين لشهادة الماجستير ونسبة 22,81% من حاملي شهادة مهندس ونسبة 22,22% من حاملي شهادة تقني سامٍ يعتبرون وفرة الإطار هو مقياس الولاء للمؤسسة، مقابل نسبة 14,10% من المستجوبين الحاملين لشهادة الليسانس، ولا أحد من حاملي شهادة الدراسات التطبيقية يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن الإطارات أصحاب الشهادات الدنيا من تقني سامٍ وشهادة الدراسات التطبيقية هم أكثر حرصاً على اعتبار الكفاءة الفردية هي المعيار الأساسي للولاء للمؤسسة. ويبقى الإطارات ذوو شهادة الليسانس متميزين عن الآخرين في كون نسبة معتبرة منهم تعتبر الإخلاص هو المعيار الأساسي في هذا الأمر.

إذن تبقى الكفاءة – دون منازع – هي المعيار المفضل في المؤسسة لقياس الولاء بالنسبة لكل الإطارات بغض النظر عن الشهادة المتحصل عليها. ولكن الإطارات ذوو الأقدمية في المؤسسة بتجربتهم وخبرتهم، أثبتوا أن الكفاءة وحدها لا تحسم الأمر، حيث أن المؤسسة بطبيعة الحال تفضل الكفاءة ولكن عندما تكون هذه الأخيرة متوفرة تتدخل عوامل أخرى في تحديد الولاء، إذ تبرز عدة عوامل ذاتية تطغى على الكفاءة في مكافأة هذا الولاء، فقد نجد الكفء مهمشاً وغير الكفء مكافأ سواء من ناحية الأجر أم المنصب أم الامتيازات الأخرى.

الجدول رقم 102: العلاقة بين العمل قبل التعيين في المؤسسة ومقياس الولاء للمؤسسة

العمل قبل التعيين في المؤسسة	مقياس الولاء للمؤسسة								المجموع	
	الوفرة		الكفاءات الفردية		الاخلاص		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	40	18,52	127	58,8	48	22,22	1	0,46	216	100
لا	15	24,19	32	51,61	12	19,35	3	4,84	62	100
المجموع	55	19,78	159	57,19	60	21,58	4	1,44	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 58,80% من المستجوبين الذين سبق لهم أن اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة، يرون أنّ مقياس الولاء للمؤسسة هو الكفاءة الفردية للإطار، مقابل نسبة 51,61% من المستجوبين الذين لم يسبق لهم أن اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة يشاركون نفس الرأي. نلاحظ أيضاً أنّ نسبة 24,19% من المستجوبين الذين لم يسبق لهم ان اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة أن مقياس الولاء للمؤسسة هو وفرة وجاهزية الإطار، مقابل نسبة 18,52% من الذين سبق لهم ان اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة يشاركون نفس الرأي، في حين نلاحظ ان نسبة 22,22 % من المستجوبين الذين سبق لهم أن اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة الحالية يرون أن مقياس الولاء للمؤسسة هو إخلاص الإطار، مقابل نسبة 19,35% من الذين لم يسبق لهم أن اشتغلوا قبل توظيفهم في المؤسسة محل الدراسة يشاركون نفس الرأي.

الملاحظ هو أن أغلبية الإطارات يتفقون على اعتبار الكفاءة هي المعيار الأساسي لقياس الولاء للمؤسسة ولكن بنسبة أعلى للذين اشتغلوا قبل أن يتم توظيفهم في المؤسسة محل الدراسة، هذه الفئة تختلف عن غيرها أيضاً في إعارة أهمية أكبر للإخلاص.

إذن التجربة الميدانية في العمل صححت تصور الأفراد فيما يخص المقياس الأهم في عملية الولاء للمؤسسة، حيث أن نسبة معتبرة من الإطارات الذين توظفوا مباشرة بعد التخرج في المؤسسة محل الدراسة دون المرور بمؤسسات أخرى، ترى أن الوفرة او الجاهزية هي عنصر مهمّ في قياس الولاء للمؤسسة، حيث أنها ترى أن الولاء تحدده بصفة كبيرة العوامل الموضوعية، ولكن هذه النسبة تقل عند الإطارات الذين عرفوا تجربة الشغل في مؤسسات عديدة، وفي مناصب مختلفة في القطاعين العمومي والخاص وبأشكال التعاقد المختلفة. وبالمقابل ارتفعت عندهم نسبة الذين يعيرون أهمية للإخلاص، وهذا ما يبيّن أن التجربة المكتسبة في ميدان العمل من خلال التعامل مع سوق العمل تسهم في تصحيح بعض المفاهيم في تصور الإطارات، حيث أبرزت لهم أهمية العوامل الذاتية في الولاء للمؤسسة، وأن الكفاءة والفورة وحدهما لا تكفيان لتحديد هذا الولاء، إذا غاب الشعور عند الإطار بأنه يعمل لمصلحته الخاصة حين يعمل للمصلحة العامة. وأنّ تحقيق أهدافه الشخصية تمرّ حتماً على تحقيق أهداف المؤسسة وأنّ تطوره المهني والشخصي يتحقق بتطور المؤسسة ونموها.

لجدول رقم 103: العلاقة بين تاريخ التوظيف وتقييم سلطة المسؤولين

تاريخ التوظيف	تقييم سلطة المسؤولين								المجموع	
	متسلط		تعاوني		مرن		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	6	24	11	44	8	32	/	/	25	100
1998-1992	11	34,38	9	28,13	11	34,38	1	3,13	32	100
2005-1999	24	36,36	22	33,33	19	28,79	1	1,52	66	100
2012-2006	50	32,26	71	45,81	34	21,94	/	/	155	100
المجموع	91	32,73	113	40,65	72	25,9	2	0,72	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 40,65% من المستجوبين يرون أنّ نمط السلطة الذي يطبقه الرؤساء هو نمط تعاوني، وأن نسبة 32,73% منهم يرون أن هذا النمط تسلطي، فيما ترى نسبة 25,90% من المستجوبين أن نمط السلطة الذي يطبقه الرؤساء يتسم بالمرونة. نلاحظ كذلك أن نسبة 45,81% من المستجوبين الذين توظفوا بعد 2006 ونسبة 44% من الذين توظفوا قبل 1991 يرون أن سطلة الرؤساء يطبعها التعاون، مقابل نسبة 28,13% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 يشاركون نفس الرأي. ونلاحظ أيضاً أن نسبة 36,36% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1999 و2005 يرون أن نمط سلطة الرؤساء هو التسلط، مقابل نسبة 24,00% من الذين توظفوا قبل سنة

1991 يرون نفس الشيء. في حين نلاحظ أن نسبة 34,38% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1992 و1998 يرون أن سلطة الرؤساء تتسم بالليونة، مقابل نسبة 21,94% من الذين توظفوا بعد سنة 2006 يشاركون نفس الرأي.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين توظفوا قبل سنة 1991 يعتبرون أن السلطة الممارسة عليهم من رؤسائهم يطبعها التعاون المتبادل، تليها نسبة معتبرة منهم ترى أن سلطة رؤسائهم تتسم بالمرونة، في حين تعتبر أغلبية الذين توظفوا بعد 2006 أن سلطة رؤسائهم يميزها التعاون، تليها نسبة لا يستهان بها منهم ترى أن سلطة رؤسائهم تسلطية.

من هنا نستنتج أن الإطارات القدماء يعملون في جو يسوده التعاون والمرونة في ممارسة السلطة، حيث إنهم يشغلون مناصب المسؤولية؛ إذن يشاركون رؤساءهم في تسطير سياسات ومناهج العمل، ويسهمون في تنفيذها وفي بعض الأحيان يتمتعون باستقلالية نسبية، أي سلطة مسؤولهم غير مباشرة، لهذا يكون التعاون والمرونة هما الوسيلة الأنجع في ممارسة السلطة قصد السير بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها. وهذا ما يسهم في بناء هوية تجمع فئة الإطارات الموجودين في مناصب المسؤولية، والذين ينتمون إلى نفس الجيل من بناء هوية مهنية تقوم على أساس التعاون والتفاوض في ظل الاحترام المتبادل لمكاناتهم وقدراتهم وكفاءاتهم المكتسبة عبر سنين من العمل.

أما بالنسبة للإطارات الذين توظفوا بعد 2006 فنجد الأغلبية منهم يرون أن سلطة الرؤساء يميزها التعاون، وتليها نسبة لا يستهان بها منهم يعتبرونها تسلطية. إنّ ما يميّز ممارسة السلطة من المسؤولين على هذه الفئة من الإطارات الجدد الذين قلّما نجدهم في مناصب المسؤولية هو استعمال الشكل التعاوني الذي يسهم في سهولة اندماجهم في العمل واكتساب ثقافة المؤسسة. إضافة إلى نوع من التسلط الذي يميز الأنماط غير التشاركية التي يتبناها النموذج التايلوري الذي يعطي للمسؤول المباشر إمكانية ممارسة الرقابة والسلطة على معاونيه وفرض الانضباط.

أما الإطارات الذين توظفوا في المدة الممتدة من بداية التسعينات إلى منتصف الألفين، فنجدهم موزعين بنسب متقاربة بين من يرى أن طابع سلطة الرؤساء في العمل تعاوني، ومن يرى أن طابعها تميزه المرونة ونسبة أكبر ترى أنه يميزه التسلط.

إن هذه الفئة من الإطارات المتواجدين في منتصف المسار، والذين يشغل أكثرهم مناصب في منتصف التسلسلية الهرمية؛ لا هم مبتدئون ولا هم مسيّرون نجدهم يتعاونون ويعامَلون بمرونة عندما

يتعلق الأمر بإنجاز المهام الروتينية العادية واليومية، ولكنهم يعانون من تسلط مسؤوليهم عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات الهامة الخاصة بسيرورة العمل وتسيير المسار المهني، حيث أنهم يُجبرون على تنفيذ بعض القرارات التي لم يشاركوا في اتخاذها وقد يُحرمون من بعض الامتيازات؛ كالاعتراف بالمجهود المبذول في بعض الحالات.

الجدول رقم 104: العلاقة بين طبيعة العمل وتقييم سلطة المسؤولين

طبيعة العمل	تقييم سلطة المسؤولين								المجموع	
	متسلط		تعاوني		مرن		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاشراف على المعاونين	29	35,8	31	38,27	21	25,93	/	/	81	100
دراسات و البحث	19	25,68	29	39,19	26	35,14	/	/	74	100
خبرة تقنية	19	34,55	18	32,73	17	30,91	1	1,82	55	100
مسؤولية الهرمية	17	32,69	32	61,54	2	3,85	1	1,92	52	100
الاعلام و الاتصال	7	46,67	3	20	5	33,33	/	/	15	100
أخرى	/	/	/	/	1	100	/	/	1	100
المجموع	91	32,73	113	40,65	72	25,9	2	0,72	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 46,67% من المستجوبين العاملين في مجال الإعلام والاتصال يرون أنّ نمط السلطة التي يطبقها الرؤساء هو نمط تسلطي، مقابل نسبة 25,68% من الذين يعملون في مجال الدراسات والبحث يشاركون نفس الرأي، ونلاحظ أيضاً أنّ نسبة 61,54% من المستجوبين الذين يتولون مسؤوليات في الهرم التسلسلي يرون أنّ نمط سلطة المسؤولين هو التعاون، مقابل نسبة 32,73% من الذين يشتغلون في مجال الخبرة التقنية ونسبة 20% من الذين يعملون في مجال الإعلام والاتصال يشاركون نفس الرأي، في حين نلاحظ أنّ نسبة 35,14% من العاملين في مجال الدراسات والبحث يرون أنّ سلطة المسؤولين تتسم بالمرونة، مقابل نسبة 25,93% من المشرفين على التأطير ونسبة 03,85% من المسؤولين الهرمين يشاركون نفس الرأي.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين يتولون مسؤوليات في التسلسلية الهرمية يرون أنّ رؤسائهم يمارسون سلطة يطبعها التعاون، وهذا يفسره التناغم في الآراء الذي يتطلبه العمل على المستويات العليا في السلّم الهرمي بين المسؤولين الذين يتولون تسيير أمور المؤسسة،

حيث أن التعاون والتشاور في اتخاذ القرارات والعمل على تجسيدها سوياً يقوي تماسك هذه الفئة ويسهم في بناء هويتها المهنية.

يسود هذا النوع من السلطة الذي يرتكز على التعاون عند الرؤساء العاملين في مجالات الإشراف والدراسات والبحث، وهي المجالات التي ترتكز على العمل الجماعي بين الإطارات، ويكون فيها دور المسؤول هو تنسيق وتوجيه هذا المجهود الجماعي، وذلك لتجسيد الأهداف المسطرة من المؤسسة. أما في المجالات التي تتطلب الحسم في القرار والسرعة في التنفيذ، والمجالات التي تكون فيها مسؤولية الرؤساء محورية وقرارتهم نافذة وحاسمة، فنجد فيها النوع التسلطي يميز سلطة الرؤساء.

كما يجب الإشارة إلى المرونة التي نجدها في سلطة الرؤساء العاملين في مجال الدراسات والبحث، حيث نجد هؤلاء الرؤساء يعملون مع معاونيهم من الإطارات في مشاريع دراسات تتطلب التجارب والبحث ومساهمة الجميع للوصول إلى النتيجة المرجوة، فالرؤساء هنا يقومون بدور تنسيق الأعمال وتوجيه الإطارات فقط، ولا يمارسون سلطة ذات تأثير مباشر على تحديد نتائج العمل.

الجدول رقم 105: العلاقة بين طبيعة المهام وتقييم سلطة المسؤولين

طبيعة المهام	تقييم سلطة المسؤولين								المجموع	
	متسلط		تعاوني		مرن		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تنظيم عمل الغير	24	25	35	36,46	36	37,5	1	1,04	96	100
انتاج	31	35,23	37	42,05	20	22,73	/	/	88	100
تحليل وضعيات العمل	24	35,82	30	44,78	12	17,91	1	1,49	67	100
تسيير	12	44,44	11	40,74	4	14,81	/	/	27	100
المجموع	91	32,73	113	40,65	72	25,9	2	0,72	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 44,78% من المستجوبين الذين يقومون بمهام تحليل وضعيات العمل يرون أن سلطة الرؤساء يطبعها التعاون، مقابل نسبة 36,46% من الذين يؤدون مهام تنظيم عمل الغير يقاسمون نفس الرأي. نلاحظ كذلك أن نسبة 44,44% من المستجوبين الذين يقومون بمهام التسيير يرون أن سلطة الرؤساء تتسم بالتسلط، مقابل نسبة 25% من الذين يقومون بمهام تنظيم عمل الآخرين يشاركون نفس الرأي، في حين نلاحظ أن نسبة 37,50% من الذين يؤدون

المهام المتعلقة بتنظيم عمل الغير يرون أن نمط سلطة الرؤساء تميزه الليونة، مقابل نسبة 22,73% من الذين يقومون بمهام الإنتاج ونسبة 14,81 % من الذين يؤدون مهام التسيير يشاركون نفس الرأي.

الملاحظ هنا هو ارتفاع نسبة الإطارات العاملين في مجال التسيير الذين يعتبرون سلطة رؤسائهم تسلطية، وهذا تفسره طبيعة المهام الموكلة إليهم، وهي تصور سياسات التنمية وتبني أشكال وأنماط تسييرية تلائم الوضعية المالية للمؤسسة وتستجيب لطموحاتها في رفع التحديات الاقتصادية، وكذا السهر على تنفيذ البرامج المسطرة طبقاً للاستراتيجيات المختارة. لهذا نجد أنّ الإطارات العاملين في هذا الميدان مجبرون على تنفيذ التوصيات والأوامر المتخذة على المستويات الأعلى، ولاسيما في خضم المركزية التي تحوم على المؤسسات الوطنية، خاصة الاستراتيجية منها بالنسبة لسياسة السلطات العمومية؛ مثل المؤسسة محل الدراسة.

إلاّ أن المجالات التي تتضمن التأطير وتنظيم عمل الآخرين من خلال التوجيه والإشراف على مجموعات العمل، فنجد فيها نسبة معتبرة من الإطارات الذين يرون أنّ ممارسة السلطة من طرف الرؤساء بها تتسم بالمرونة، وذلك نتيجة متطلبات العمل في هذه الميادين التي تتطلب الشرح والتوضيح وإقناع المعاونين بالسياسات المختارة والمتبنّاة من المسؤولين، وإشراكهم قدر المستطاع في تنظيم عملهم، وبالتالي تسهيل اندماجهم في سيرورة العمل وفي تنظيم للأهداف التنظيمية للمؤسسة.

في حين نجد التعاون المتبادل هو الصفة الغالبة في ممارسة السلطة بالنسبة للمسؤولين على العاملين في تحليل وضعيات العمل وتقويمها وتصور حلول للمشكلات وتشجيع على الاستمرار في استعمال الطرق والمناهج الناجعة، وعلى العاملين في مجال الإنتاج. ويمكن تفسير ذلك أيضاً بنوعية العملية الإنتاجية التي تقوم بها الإطارات، حيث أن التعاون بين المسؤول والمعاونين هي السبيل الأنجع لكسب رهانات استعمال التكنولوجية والتقنيات الجديدة في العمل.

الجدول رقم 106: العلاقة بين تاريخ التوظيف وتقييم متطلبات المسؤولين

تاريخ التوظيف	تقييم متطلبات المسؤولين						المجموع	
	مرتفعة		متوسطة		متواضعة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	10	40	11	44	4	16	25	100
1998-1992	10	1,253	14	43,75	8	25	32	100
2005-1999	36	54,54	23	34,85	7	10,61	66	100
2012-2006	72	46,45	62	40	21	13,55	155	100
المجموع	128	46,04	110	39,57	40	14,39	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 46,04% من المستجوبين يرون أن متطلبات الرؤساء مرتفعة، وأنّ نسبة 39,57% منهم يرون أنها متوسطة، في حين ترى نسبة 14,39% من المستجوبين أن متطلبات الرؤساء متواضعة. ونلاحظ كذلك أن 54,54% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1999 و2005 ونسبة 46,45% من الذين توظفوا بعد 2006 يرون أن متطلبات الرؤساء مرتفعة، مقابل نسبة 31,25% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1992 و1998 يشاركون الرأي نفسه. في حين نلاحظ أن 44% من المستجوبين الذين توظفوا قبل 1991 ونسبة 43,75% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 يرون أن متطلبات رؤسائهم متوسطة الحدة، مقابل نسبة 34,85% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 يتقاسمون نفس الرأي. ونلاحظ أيضاً أنّ نسبة 25% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1992 و1998 يرون أن متطلبات رؤسائهم متواضعة، مقابل نسبة 13,55% من الذين توظفوا بعد 2006 ونسبة 10,61% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 يشاركون الرأي نفسه.

الملاحظ هنا هو أن أغلبية الإطارات القدماء الذين توظفوا قبل نهاية التسعينات يرون أن متطلبات رؤسائهم متوسطة، فيما يرى الإطارات الذين توظفوا منذ نهاية التسعينات أنّ مستوى متطلبات رؤسائهم مرتفعة. يمكننا تفسير هذا التباين حسب الأقدمية، بكون القدماء تراكمت عندهم معارف وكفاءات جعلتهم لا يشعرون بثقل المهام التي يطلبها منهم رؤساؤهم، عكس ذوي الأقدمية المحدودة، ولا سيما الجدد منهم الذين هم في مرحلة الاندماج في المؤسسة وثقافتها، إلى جانب عامل التكوين المتواصل الذي استفاد منه الكبار في السن في المؤسسة على طول مدة عملهم فيها، والذي منحهم تجربة وخبرة تجعلهم يتعاملون مع متطلبات عملهم بسهولة، دون أن ننسى دور التكوين الأولي الذي تلقاه القدماء في الجامعات والمعاهد المتخصصة التي لا أثر لبعضها الآن، إلى جانب تعوّدهم على العمل أكثر من اللزوم وبذل مجهودات إضافية في العشرية السوداء التي عرفت تقليص عدد الإطارات، وبالتالي تعويض هذا النقص بإضافة المجهودات المبذولة.

أما الإطارات الذين توظفوا في السنوات التي عرفت تحسن مداخيل الدولة، وبالتالي قررت مساعدة المؤسسات الوطنية، خاصة الاستراتيجية منها، فإنهم تابعوا تكوينهم في وقت الأزمة المتعددة الأبعاد التي عصفت بالجزائر حيث كان تكويناً متذبذباً وأقل تركيزاً من السابق، وبعضهم لم يسعفه الحظ في الاستفادة من تكوين داخل المؤسسة، لهذا يجدون بعض الصعوبات في أداء مهامهم بأحسن وجه، بسبب نقص التجربة والخبرة ولنقص الإرادة عندهم، حيث أنهم دخلوا في "عقلية الريع" التي من خلالها يحاول الفرد الحصول على أكثر فائدة من أقل مجهود، وهو الشيء الذي جعلهم يعتبرون متطلبات مسؤوليهم عالية.

الجدول رقم 107: العلاقة بين طبيعة العمل وتقييم متطلبات المسؤولين

طبيعة العمل	تقييم متطلبات المسؤولين						المجموع	
	مرتفعة		متوسطة		متواضعة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاشراف على المعاونين	34	41,98	35	43,21	12	14,81	81	100
دراسات و البحث	29	39,19	33	44,59	12	16,22	74	100
خبرة تقنية	27	49,09	23	41,82	5	9,09	55	100
مسؤولية الهرمية	31	59,62	12	23,08	9	17,31	52	100
الاعلام و الاتصال	7	46,67	6	40	2	13,33	15	100
أخرى	/	/	1	100	/	/	1	100
المجموع	128	46,04	110	39,57	40	14,39	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 59,62% من المستجوبين الذين يتولون مسؤوليات في الهرم التسلسلي ونسبة 49,09% من الذين يعملون في مجال الخبرة التقنية ونسبة 46,67% من الذين يعملون في مجال الإعلام والاتصال يرون أنّ متطلبات رؤسائهم مرتفعة، مقابل نسبة 39,19% من العاملين في مجال الدراسات والبحث يرون نفس الشيء. في حين نلاحظ أنّ نسبة 44,59% من المستجوبين العاملين في مجال الدراسات والبحث ونسبة 43,21% من المشرفين على تأطير المعاونين يرون أن متطلبات رؤسائهم متوسطة، مقابل نسبة 23,08% من الذين يشغلون مناصب المسؤولية في الهرم التسلسلي يشاركون نفس الرأي. ونلاحظ أيضاً أنّ نسبة 17,31% من المستجوبين الذين يتولون المسؤولية التسلسلية، ونسبة 16.22% من الذين يعملون في الدراسات والبحث يرون أن متطلبات رؤسائهم متواضعة، مقابل نسبة 09,09% من الذين يعملون في مجال الخبرة التقنية يتقاسمون نفس الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ طبيعة الأعمال التي تكون فيها متطلبات الرؤساء مرتفعة هي المجالات التي تمثل قلب المهنة بالنسبة للمؤسسة، حيث نجد أن متطلبات المسؤولين الهرميين مرتفعة، لكون السلّم التسلسلي، هو العمود الفقري الذي يبنى عليه تنظيم العمل في المؤسسة، وأي تهاون في أداء المهام الموكلة للإطارات العاملين فيها قد يصيب البنية الهيكلة للمؤسسة بتصدع، وبالتالي فقدان التوازن الذي يكون جبره صعباً ومكلّفاً. كما نجد أن المسؤولين على ميادين الخبرة التقنية كذلك

متطلباتهم مرتفعة بسبب ضرورة التحكم في العملية التقنية بصرامة، لأنّ أي خلل في توزيع الطاقة قد تكون تبعاته خطيرة وكارثية. ونفس الشيء ينطبق على المسؤولين على العملية الإعلامية والاتصال التي تعتبر مجالاً حساساً، ويرتبط تسييره مباشرة بمصالح المواطنين وعدم تسيير هذا الميدان بصرامة قد تكون له انعكاسات تتعدى محيط المؤسسة. وقد تجر المواطنين إلى انتفاضات ومناوشات، وقد يصل بها الأمر أن تزعزع النظام العام، لهذا يسهر المسؤولون على الإعلام والاتصال أن يكون العمل المنجز دقيقاً وناجعاً.

أما في المجالات التي لا تؤثر مباشرة على المؤسسة أو على الحياة العامة، فالإطارات العاملون فيها يرون أنّ متطلبات مسؤوليهم متوسطة، حيث أنها تلزمهم بأداء واجبهم على أحسن وجه، ولكنها لا تثقل كاهلهم من شدة التركيز.

الجدول رقم 108: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف وتقييم متطلبات المسؤولين

أثر البطالة على المعارف	تقييم متطلبات المسؤولين						المجموع	
	مرتفعة		متوسطة		متواضعة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	11	30,56	18	50	7	19,44	36	100
لا	36	58,06	19	30,65	7	11,29	62	100
لا شيء	81	45	73	40,56	26	14,44	180	100
المجموع	128	46,04	110	39,57	40	14,39	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 58,06% من المستجوبين الذين لم تتأثر معارفهم، من جراء البطالة يرون أن متطلبات رؤسائهم مرتفعة، مقابل نسبة 30,56% من الذين يعتبرون أن معارفهم تأثرت بفعل البطالة يشاركون نفس الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 50% من المستجوبين الذين تأثرت معارفهم بالبطالة، يرون أنّ متطلبات رؤسائهم متوسطة، مقابل نسبة 30,65% من الذين يرون أن معارفهم لم تتأثر بفعل البطالة يتقاسمون نفس الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين يرون أن البطالة التي كانوا عرضة لها لم تؤثر في معارفهم، فيعتبرون متطلبات مسؤوليهم مرتفعة، وفي المقابل يرى نصف الذين يعتبرون أن معارفهم تأثرت بفعل البطالة التي عانوا منها سابقاً، أنّ متطلبات رؤسائهم متوسطة.

يمكننا تفسير ذلك بكون شعور الإطار بأن كفاءاته قد تأثرت، وأنّ مستواه قد تدنّى عن غيره من الإطارات بفعل البطالة لمدة طويلة، يجعله يشعر أن العمل في المؤسسة الكبرى يتطلب قدرات ومعارف عليا، وعندما توظف هؤلاء الإطارات بعد بطالة قاسية وجدوا أن ما يتطلبه المسؤول هو في متناولهم، هم الذين كانوا ينتظرون أن يكون العمل أكثر تعقيداً، فوجدوا العمل الذي يُطلب منهم إنجازه لا يشترط قدرات خارقة، لهذا وجدوا أنفسهم أمام متطلبات يعتبرونها مقبولة. وذلك عكس الذين عانوا من البطالة واعتقدوا أنها لم تؤثر في كفاءاتهم، ولكن عندما توظفوا وجدوا صعوبات في أداء مهامهم، لهذا اعتبروا أنّ متطلبات رؤسائهم مرتفعة.

إذن الشعور الذي ينتاب الإطار الذي عرف بطالة هو الذي يؤثر في تقييم صعوبة المهام التي يطلبها منه رئيسه.

الجدول رقم 109: العلاقة بين السن والضغوط الممارسة من طرف المسؤولين

السن	الضغوط الممارسة من طرف المسؤولين				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	24	30,77	54	69,23	78	100
39-33	45	43,69	58	56,31	103	100
46-40	25	41,67	35	58,33	60	100
53-47	18	54,55	15	45,45	33	100
60-54	4	100	/	/	4	100
المجموع	116	731,4	162	7,285	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 58,27% من المستجوبين يرون أن مسؤوليهم لا يمارسون عليهم ضغوطاً، في حين نجد نسبة 41,73% منهم يرون أن مسؤوليهم يمارسون عليهم ضغوطاً معيّنة. نلاحظ أيضاً أن كل المستجوبين الذين يتعدى سنهم 54 سنة ونسبة 54,55% من الذين يتراوح سنهم بين 47 و53 سنة يرون أن مسؤولهم المباشر يمارس عليهم ضغوطاً في العمل، مقابل نسبة 30,77% من الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و32 سنة يشاركون نفس الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 69,23% من المستجوبين الذي تقل أعمارهم عن 32 سنة و نسبة 56,31% من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة ونسبة 58,33% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة يرون أن مسؤولهم المباشر لا يمارس عليهم ضغوطاً في العمل، مقابل لا أحد من المستجوبين الذين تتجاوز أعمارهم 54 سنة يرى ان مسؤولهم المباشر لا يمارس عليهم ضغوطاً في العمل.

من هنا نلاحظ أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين يتجاوز سنهم 47 سنة يرون أنّ رؤساءهم يمارسون ضغوطاً عليهم، في المقابل نجد الأغلبية الساحقة من الذين تقل أعمارهم عن 46 سنة يرون أن رؤساءهم لا يمارسون عليهم أية ضغوط. حيث أن الضغوطات حول الإنتاجية والنجاعة يتحملها كبار السن أكثر من صغار السن، وذلك لكون الكبار يشغلون مناصب المسؤولية التي يجب أن تبنى عليها السياسات وتتصور طرق تنفيذ العمل وتخلق الوسائل الملائمة وتدخل التكنولوجيا في العمل، وبالتالي تتحمل المسؤولية في اختياراتهم كما يطالبون بتحقيق أهداف المؤسسة، وإعطاء حصيلة عن أشغالهم، فإن كانت إيجابية يكافؤون، وإن كانت سلبية يعاقبون.

ويعود كذلك سبب الشعور بالضغط عند الكبار في السن إلى ضعف قدرة التحمّل عندهم بعد مرور الوقت. والعكس هو ما نلاحظه عن صغار السن حيث يقلّ الضغط عليهم بسبب المسؤوليات البسيطة التي توكل إلى بعضهم ولا توكل إلى بعضهم الآخر، وكذا قدرتهم على تحمل الضغوطات، لكونهم لا يزالون يتمتعون بطاقتهم ولياقتهم التي تسمح لهم بذلك. ويعود عدم شعورهم بالضغط أيضاً إلى كونهم في بداية مشوارهم المهني أو في منتصف مسارهم، وبالتالي يعتبرونها من ضمن التحديات التي يجب عليهم مواجهتها والصمود إزاءها من أجل النجاح في تسيير مسارهم المهني.

الجدول رقم 110: العلاقة بين العمل قبل التعيين في المؤسسة والضغوط الممارسة من طرف المسؤولين

العمل قبل التعيين في المؤسسة	الضغوط الممارسة من طرف المسؤولين				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	81	37,5	135	62,5	216	100
لا	35	56,45	27	43,55	62	100
المجموع	116	41,73	162	58,27	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 62,50% من المستجوبين الذين سبق لهم ان اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة يرون أن مسؤولهم المباشر لا يمارس عليهم ضغوطاً في العمل، مقابل نسبة 43,55% من الذين لم يسبق لهم ان اشتغلوا قبل أن يتم توظيفهم في المؤسسة محل الدراسة يشاركون نفس الرأي، في حين نلاحظ أنّ نسبة 56,45% من المستجوبين الذين لم يسبق لهم أن اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة أنّ رؤساءهم يمارسون عليهم ضغوطاً

في العمل، مقابل نسبة 37,50% من الذين لم يسبق لهم أن اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة يشاركون نفس الرأي.

الملاحظ هنا أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين سبق لهم أن اشتغلوا في مؤسسات أخرى قبل أن يتوظفوا في المؤسسة محل الدراسة يعتبرون أن رؤساءهم لا يمارسون ضغوطاً عليهم، بينما يرى الأغلبية الساحقة من الذين لم يسبق لهم أن اشتغلوا قبل توظيفهم في المؤسسة أن رؤساءهم يمارسون عليهم ضغوطاً ما.

ويمكننا تفسير ذلك بأنّ الذين سبق لهم أن اشتغلوا من قبل، قد اكتسبوا تجربة وخبرة تجعلهم يتكيفون أحسن مع ظروف العمل، حيث يمكنهم العمل بطريقة ذكية تجعلهم عن منأى من ضغوط رؤسائهم، كما أن خبرتهم تسمح لهم بتسيير الضغط وتحويله إلى تحفيز، حيث أن التجربة سمحت لهم بتراكم المعارف التي تجعلهم يقومون بواجبهم حسب مقتضيات الكم والنوع وفي الآجال المحددة. من دون أن ننسى عامل التنقل من مؤسسة إلى أخرى الذي يسمح بالاحتكاك بأنماط مختلفة من التسيير، وبظروف عمل متنوعة، وهو ما يجعل الإطار يكتسب خبرة في التعامل مع متطلبات المسؤولين.

إن الذين سبق لهم العمل في مؤسسات القطاع الخاص لا يشعرون بضغوطات رئيسهم في المؤسسة محل الدراسة، لكون مثل هذه الضغوطات التي مورست عليهم في مكان عملهم السابق لا يعادلها ما يمارس عليهم من ضغوط في المؤسسة العمومية، لأنّ ظروف العمل بصفة عامة أحسن في هذه الأخيرة.

أما الذين لم يسبق لهم أن اشتغلوا قبل أن يتوظفوا في المؤسسة الحالية، فنجد أغلبيتهم يعتبرون أنّ الرؤساء يمارسون عليهم ضغوطاً لكونهم عديمي التجربة في عالم الشغل، وكانت لهم تصورات في أغلبها خاطئة وسلبية عن العمل في المؤسسات الوطنية، حيث أن الفكر السائد يعطي صورة سيئة عن العمل والسلطة والانضباط في هذه المؤسسات، وعندما يواجه المسؤول معاونيه من الإطارات بضرورة تشريف التزاماتهم وتحقيق ما هو مرجو منهم، فنجد أغلبيتهم يعتبرون ذلك ضغوطاً.

إلى جانب هذا، توجد الضغوطات الحقيقية الممارسة عليهم من المسؤولين لأغراض ذاتية لا علاقة لها بالأهداف التنظيمية؛ كالتمييز بين الأفراد في الامتيازات، والضغط على بعضهم للموافقة على بعض الممارسات غير القانونية أو السكوت عن بعضها الآخر تحت التهديد بالعقوبات الانضباطية.

المبحث الثالث: المناخ الاجتماعي السائد في المؤسسة.

الجدول رقم 111: العلاقة بين الجنس والمبادئ المحترمة في المؤسسة

الجنس	المبادئ المحترمة في المؤسسة										المجموع	
	التضامن		التعاون المتبادل		التنافس		الفردانية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	71	36,22	39	19,9	27	13,78	56	28,57	3	35,1	196	100
أنثى	13	15,85	23	28,05	12	14,63	33	40,24	1	21,1	82	100
المجموع	84	30,22	62	22,3	39	14,03	89	32,01	4	431,	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 32,01% من المستجوبين يرون أن القيم الأكثر انتشاراً في المؤسسة الفردانية، وأنّ نسبة 30,22% من المستجوبين يرون أن التضامن هو القيمة الأكثر احتراماً في المؤسسة، وأنّ نسبة 22,30% منهم يرون أنّ القيمة الأكثر احتراماً في المؤسسة هي التعاون المتبادل، في حين يرى ما نسبته 14,03% من المستجوبين أنّ التنافس هو القيمة الأكثر سيادة في المؤسسة.

نلاحظ كذلك أن نسبة 40,24% من الإناث يعتبرن الفردانية هي القيمة الأكثر انتشاراً في المؤسسة، مقابل نسبة 28,57% من الذكور يتقاسمون نفس الرأي، ونلاحظ أيضاً أن نسبة 36,22% من الذكور يعتبرون التضامن هو القيمة السائدة في المؤسسة، مقابل نسبة 15,85% من الإناث يشاركن نفس الرأي، في حين نلاحظ أن 28,05% من الإناث يعتبرن أن التعاون المتبادل هو القيمة السائدة في المؤسسة مقابل نسبة 19,90% من الذكور يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو الاختلاف الموجود بين الجنسين فيما يخص نظرة الإطارات إلى القيم الاجتماعية الأكثر انتشاراً في المؤسسة. ففي الوقت الذي ترى فيه أغلبية النساء أن الفردانية هي القيمة الاجتماعية السائدة بين الإطارات في المؤسسة، يرى أغلبية الرجال أن التضامن هو السائد بين أفراد مجموعة الإطارات في المؤسسة. هذا التباين في المواقف بين الجنسين يفسره الاختلاف في زاوية النظر؛ فالرجال ينظرون من زاوية أداء المهام وإنجاز العمل وتجسيد أهداف المؤسسة، إذ يعتبر أغلبيتهم أن هناك تضامناً بين الإطارات في تنفيذ المهام والبحث عن تحقيق الأهداف التنظيمية.

أما النساء اللواتي يعتبر عددهن قليلا، مقارنة بعدد الرجال العاملين في المؤسسة، فيرين أن الفردانية هي التي تطغى بكون الرجال لا يتضامنون معهن في القضايا التي تخص مسارهن المهني،

حيث إنهم يغضون النظر عن التمييز الذي يطالهن في الترقية والتكوين والتطور المهني، كما يغيب أيضاً التضامن بينهن بسبب تبني بعض النساء ممارسات الرجال، وبالتالي البحث عن الاندماج في المجتمع الرجالي والانتفاع بامتيازاتهم.

الجدول رقم 112: العلاقة بين السن والمبادئ المحترمة في المؤسسة

السن	المبادئ المحترمة في المؤسسة										المجموع	
	التضامن		التعاون المتبادل		التنافس		الفردانية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	30	38,46	23	29,49	12	15,38	13	16,67	/	/	78	100
39-33	30	29,13	21	20,39	14	13,59	35	33,98	3	91,2	103	100
46-40	17	28,33	8	13,33	6	10	28	46,67	1	671,	60	100
53-47	5	15,15	10	30,3	5	15,15	13	39,39	/	/	33	100
60-54	2	50	/	/	2	50	/	/	/	/	4	100
المجموع	84	30,22	62	22,3	39	14,03	89	32,01	4	44,1	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نصف عدد المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة يعتبرون التنافس هو القيمة المهيمنة بين الإطارات في المؤسسة، مقابل نسبة 10% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة، ونسبة 13,59% من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة يشاركون هذا الرأي. كما نلاحظ أيضاً أنّ نصف عدد المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة ونسبة 38,46 % من الذين تقل أعمارهم عن 32 سنة يرون أن التضامن هو القيمة السائدة بين إطارات المؤسسة، مقابل نسبة 15,15% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يرون نفس الشيء. ونلاحظ أنّ نسبة 46,67% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة، ونسبة 39,39% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يعتبرون الفردانية هي القيمة السائدة بين إطارات المؤسسة، مقابل نسبة 16,67% من الذين تقل أعمارهم عن 32 سنة، ولا أحد من المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 30,30% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة ونسبة 29,49% من الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و32 سنة يرون أن التعاون المتبادل هو السائد بين الإطارات، مقابل نسبة 13,33% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة، ولا أحد من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 54 و60 سنة يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هو أنّ أغلبية الإطارات الذين لا يتعدى سنهم 32 سنة يرون أن العلاقات بين الإطارات في المؤسسة يسودها التضامن والتعاون المتبادل، أما الذين يوجدون في منتصف المسار

المهني؛ أي في الثلاثينات والأربعينات، فنجد أغلبهم يرى أن الفردانية هي السمة الغالبة عند الإطارات، فيما نجد التنافس عند نصف عدد الإطارات المتواجدين في نهاية المسار.

يمكننا تفسير هذا التباين في آراء الإطارات فيما يخص القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة محل الدراسة، حسب العمر إلى الخبرة المكتسبة في الحياة العملية والرهانات المرفوعة ونوعية الهوية التي تم بناؤها، حيث أنّ الشباب منهم يراهنون حالياً على الاندماج في المجموعة أولاً، وفي المؤسسة بعد ذلك. والخطوات الأولى لتحقيق ذلك تكون في التضامن بينهم حول القضايا المصيرية بالنسبة لمسارهم المهني، والتعاون من خلال تبادل المعلومات والمعارف فيما بينهم لظهور بمستوى يستطيعون به تشريف التزاماتهم المهنية، ووضع حدّ لاستفزازات القدماء الذين يعتبرونهم أقل كفاءة من الذين توظفوا قبلهم.

أما الفردانية التي تميز نظرة الإطارات المتواجدين في منتصف المسار، فيفسرها كذلك وضعياتهم المهنية ورهاناتهم المستقبلية، حيث نجد هذه الفئة في وضعيات مهنية تتطلب إثبات الذات وإظهار الكفاءة والولاء لسير قدماً بمسارهم المهني، والتجربة بيّنت لهم أن المناصب العليا نادرة، والولوج إليها يتطلب التميّز والاستحقاق، لهذا يبحث كل واحد منهم عن إبراز كفاءاته وتفرّده في إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجههم في عملهم وإظهار الولاء أكثر من الآخرين للمؤسسة وللمسؤولين، لكونهم استوعبوا ثقافة المؤسسة التي ينجح فيها الفرد في مساره المهني إذا تجلى على الآخرين.

أما الإطارات المتواجدون في نهاية المسار؛ فنصفهم يؤمن بالتضامن والنصف الآخر يرى أن التنافس هو القيمة السائدة بالمؤسسة، أما التضامن فهو معمول به في التعامل مع الفئات الأخرى، وفي مواجهة الإطارات العاملين في مستويات مختلفة، أما التنافس فهو معمول به عندما يتعلق الأمر بتسيير المسارات المهنية الذي يعتمد على مبدأ التنافس بين الإطارات من أجل الاستفادة من الترقية، وشغل المناصب العليا، حيث أن جميع الإطارات المستوفين الشروط يمكنهم الترشح، ولكن لا يفوز بها إلا عدد منهم مطابقاً لعدد المناصب الشاغرة.

الجدول رقم 113: العلاقة بين أول منصب في المؤسسة والمبادئ المحترمة في المؤسسة

أول منصب في المؤسسة	المبادئ المحترمة في المؤسسة										المجموع	
	التضامن		التعاون المتبادل		التنافس		الفردانية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس شعبة	2	50	/	/	2	50	/	/	/	/	4	100
مهندس دراسات	61	34,66	31	17,61	22	12,5	59	33,52	3	1,7	176	100
مكلف بالدراسات	19	22,35	25	29,41	12	14,12	28	32,94	1	1,18	85	100
تقني سامي	2	15,38	6	46,15	3	23,08	2	15,38	/	/	13	100
المجموع	84	30,22	62	22,3	39	14,03	89	32,01	4	1,44	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نصف عدد المستجوبين الذين كان منصبهم الأول في المؤسسة محل الدراسة هو رئيس شعبة يرون أن قيمة التضامن هي السائدة في المؤسسة، مقابل نسبة 15,38% من الذين توظفوا في منصب تقني سامٍ يشاركون هذا الرأي. كما نلاحظ أنّ نصف عدد المستجوبين الذين توظفوا في منصب رئيس شعبة يرون أن التنافس هو القيمة السائدة في المؤسسة، مقابل نسبة 12,50% من الذين توظفوا في منصب مهندس دراسات يتقاسمون هذا الطرح. ونلاحظ أيضاً أنّ نسبة 46,15% من المستجوبين الذين توظفوا في منصب تقني سامٍ يرون أن التعاون المتبادل هي القيمة السائدة في المؤسسة، مقابل لا أحد من الذين توظفوا في منصب رئيس شعبة يشاطر هذا الرأي. في حين نلاحظ أنّ نسبة 33,52% من المستجوبين الذين توظفوا في منصب مهندس دراسات ونسبة 32,94% من الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات يرون أن الفردانية هي القيمة الاجتماعية الاكثر انتشاراً في المؤسسة، مقابل لا أحد من الذين توظفوا في منصب رئيس شعبة يشاطر هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ الإطارات الذين توظفوا في منصب رئيس شعبة الذي يعتبر منصب مسؤولية، أنهم منقسمون بين من يرى أنّ التضامن هي القيمة الأكثر انتشاراً في المؤسسة، وبين من يرى أنّ التنافس هو السائد بين إطارات المؤسسة. فالتنافس يفسره الطموح الفردي الذي يراود الإطارات الذين بدأوا مسارهم في منصب مسؤولية الذي يمنح الفرصة للأكثر اندماجاً وتورطاً في المؤسسة من البروز، ولفت نظر رؤسائه لكي يضعوا ثقتهم فيه ويساعدوه على تطوير مساره المهني والصعود في السلّم الهرمي. أما التضامن كقيمة اجتماعية سائدة عند هذه الفئة فيعلل انتشارها بواجب الدفاع

المشترك عن المصالح المشتركة والعمل معاً على تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية التي تشملهم دون غيرهم.

وفي الوقت الذي نلاحظ فيه انقسام الإطارات الذين توظفوا في منصب مهندس دراسات بنسب متساوية بين من يرى أنّ القيمة السائدة هي التضامن والفردانية، نجد أنّ الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات ينقسمون بدورهم إلى نسب متقاربة. ولكن بين من يرى ان القيمة السائدة هي الفردانية، ومن يرى أنها التعاون المتبادل. فالفردانية يفسرها الوضع الحالي لهؤلاء الإطارات خاصة الذين توظفوا منذ مدة طويلة، حيث أنّ بعضهم ارتقى إلى مناصب المسؤولية التي يبحث فيها كل فرد عن البروز على حساب الآخرين، طبعاً لكي يتم اختياره وتميزه عنهم لمكافئته. أما التضامن كقيمة اجتماعية فيفسر انتشارها بين أفراد هذه الفئة طبيعة سلك المهندسين الذين يعتبرون نواة تشكيل مجموعة الإطارات، حيث أن التضامن هو من العناصر الأساسية التي سمحت بتكوين هذه الفئة.

أما التعاون المتبادل الذي نجده بقوة عند الذين توظفوا في منصب تقني سامٍ، فهي قيمة اجتماعية تميّز الفئات التي تبحث أكثر عن الاندماج وعن فرض الوجود، وبالتالي عدم التهميش من مجموعة الإطارات التي تحاول التميّز قصد بناء هوية خاصة بها تقصي منها كل من لا يستوفي شروط الدخول إليها؛ فالتعاون بين أفراد مجموعة ما هو وسيلة للفت انتباه وجلب اعتراف الآخرين.

الجدول رقم 114: العلاقة بين طبيعة العمل والمبادئ المحترمة في المؤسسة

طبيعة العمل	المبادئ المحترمة في المؤسسة										المجموع	
	التضامن		التعاون المتبادل		التنافس		الفردانية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاشراف على المعاونين	25	30,86	20	24,69	14	17,28	21	25,93	1	1,23	81	100
دراسات و البحث	29	39,19	16	21,62	4	5,41	24	32,43	1	1,35	74	100
خبرة تقنية	14	25,45	5	9,09	14	25,45	20	36,36	2	3,64	55	100
مسؤولية الهرمية	10	19,23	11	21,15	7	13,46	24	46,15	/	/	52	100
الاعلام و الاتصال	5	33,33	10	66,67	/	/	/	/	/	/	15	100
أخرى	1	100	/	/	/	/	/	/	/	/	1	100
المجموع	84	30,22	62	22,3	39	14,03	89	32,01	4	1,44	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 66,67% من المستجوبين الذين يعملون في مجال الإعلام والاتصال يعتبرون التعاون المتبادل هي القيمة الاجتماعية الأكثر سيادة في المؤسسة، مقابل

نسبة 09,09% من الذين يعملون في مجال الخبرة التقنية يشاركون نفس الرأي. وأن نسبة 46,15% من المستجوبين الذين يتولون مسؤوليات في التسلسلية الهرمية يعتبرون الفردانية هي القيمة الأكثر انتشاراً في المؤسسة، مقابل نسبة 25,93% من الذين يشرفون على تأطير المعاونين، ولا أحد من العاملين في مجال الإعلام والاتصال يشاركون هذا الرأي. ونلاحظ أيضاً أن نسبة 39,19% من المستجوبين الذين يعملون في الدراسات والبحث يرون أن التضامن هو القيمة الاجتماعية الأكثر انتشاراً في المؤسسة، مقابل نسبة 19,23% من الذين يتولون مسؤوليات في الهرم التسلسلي يشاطرون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 25,45% من المستجوبين العاملين في مجال الخبرة التقنية يعتبرون التنافس هو السائد، مقابل نسبة 05,41% من العاملين في الدراسات والبحث، ولا أحد من الذين يعملون في مجال الإعلام والاتصال يشاطرون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن لطبيعة المهنة التي يشغلها الإطار دوراً هاماً في تفضيل قيمة اجتماعية على أخرى في مجال العمل، حيث أنّ الفردانية المتبوعة بالتنافس هي القيم السائدة في المؤسسة حسب نظر العاملين في مجال الخبرة التقنية.

ويمكننا تفسير ذلك بكون المسار المهني للمتخصصين في هذا المجال يتم بصفة فردية ويعتمد على المبادرة الشخصية للإطار، حيث يرتكز على اكتساب وتحكم في خبرة معيّنة والتخصص فيها، ثم البحث عن فرص التطور المهني من خلالها داخل أو خارج المؤسسة، والتنافس بين المختصين في نفس الخبرة هو باب النجاح في التطور المهني.

ويعتبر التنافس كذلك هي القيمة الاجتماعية الأكثر احتراماً في المؤسسة عند فئة الإطارات العاملين في المناصب ذات المسؤولية في الهرم التسلسلي، لكون كل إطار مسؤول على مصلحته والعاملين معه فيها وعلى إنجاز المهام المنوط بها، لهذا فهو المسؤول الوحيد على قراراته وعلى نجاح تنفيذ مخطط عمله، والبحث عن فرض الاحترام وضمان اعتراف الآخرين بدوره، تجعله ينفرد باتخاذ القرارات وينسب النجاحات لنفسه والمشاكل لغيره.

أما قيمة التضامن بين أفراد المجموعة الواحدة فنجده بنسبة أكثر ارتفاعاً عند العاملين في البحث والدراسات وكذا عند المشرفين على فرق العمل، وهذا لكون العمل في هذه المجالات يتطلب نوعاً من التضامن بين أعضاء الفرقة الواحدة، بسبب كونهم في مناصب المبتدئين، وظروفهم تتطلب التعاون أكثر من التنافس حتى يتسنى لهم الدفاع عن وضعهم والتمكن من الاندماج في المؤسسة بشكل أحسن.

أما العمل في مجال الإعلام والاتصال فيتطلب مجهود الجميع لدراسة المعلومات ونشرها ومعاملتها بإيجابية، لهذا فالتعاون هو الصفة التي تميز عمل الإطارات حسب أغلبية العاملين في هذا المجال.

الجدول رقم 115: العلاقة بين تاريخ التوظيف والمبادئ المحترمة في المؤسسة

تاريخ التوظيف	المبادئ المحترمة في المؤسسة										المجموع	
	التضامن		التعاون المتبادل		التنافس		الفردانية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	3	12	9	36	6	24	7	28	/	/	25	100
1998-1992	8	25	3	9,38	1	3,13	20	62,5	/	/	32	100
2005-1999	20	30,3	13	19,7	11	16,67	21	31,82	1	1,52	66	100
2012-2006	53	34,19	37	23,87	21	13,55	41	26,45	3	1,94	155	100
المجموع	84	30,22	62	22,3	39	14,03	89	32,01	4	1,44	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 62,50% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1992 و1998 يعتبرون الفردانية هي القيمة الاجتماعية السائدة في المؤسسة، مقابل نسبة 26,45% من الذين توظفوا بعد 2006 يشاركون هذا الرأي. وأنّ نسبة 24,00% من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991 يرون أن التنافس هو القيمة الاجتماعية الأكثر انتشاراً بين إطارات المؤسسة، مقابل نسبة 03,13% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 يشاركون هذا الرأي، نلاحظ كذلك أنّ نسبة 36% من الذين توظفوا بين 1985 و1991 يعتبرون التعاون المتبادل هو السائد بين الإطارات، مقابل نسبة 09,38% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 يرون نفس الشيء. في حين نلاحظ أنّ نسبة 34,19% من الذين توظفوا بين 2006 و2012 ونسبة 30,30% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 يرون أنّ التضامن بين الإطارات هو القيمة الاجتماعية السائدة في المؤسسة، مقابل نسبة 12% من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ من هنا هو النسبة العالية من الذين توظفوا في سنوات التسعينات يرون أنّ القيمة الاجتماعية السائدة بين إطارات المؤسسة هي الفردانية، وهذا الأمر تفسره طبيعة المرحلة الصعبة التي مرت بها الجزائر بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة، حيث أنّ اضمحلال دور النقابة في تلك المرحلة، جعلت العمل التضامني بين الأفراد منعدماً تقريباً، وظل فيها كل إطار مجبراً على الاعتماد على نفسه من أجل إيجاد عمل، وبعد التوظيف يكون الاعتماد على نفسه في الاندماج، واكتساب المعارف والاستفادة من التكوينات والترقيات.

إنّ الإطارات الذين توظفوا في هذه المرحلة صادفهم انتقال السياسة الاقتصادية والاجتماعية الجزائرية من النمط الاشتراكي الذي تؤدي فيه المؤسسة دوراً رئيسياً في الاهتمام بالظروف الاجتماعية والمهنية للإطارات في المؤسسات الوطنية، إلى مرحلة ليبيرالية رفعت فيها الدولة من خلال المؤسسات الوطنية يدها عن توفير الظروف الاجتماعية للإطارات، وحثهم على الأخذ بزمام تسيير مساراتهم المهنية، وهو الشيء الذي جعل الفردانية تسود المؤسسة في هذه المرحلة.

أما الإطارات الذين توظفوا في نهاية الثمانينات، فنجدهم موزعين في آرائهم بنسب متقاربة بين من يرى بانتشار الفردانية، ومن يرى بأنّ التنافس هو السائد، وبنسبة أكبر لمن يرى أنّ التعاون هو السائد. وهذا يمكن تفسيره بكون المرحلة التي توظفوا فيها كانت الاشتراكية تمثل النمط السياسي والاقتصادي للبلاد. وكان التعاون من أهم شعاراتها، وهذا ما أثر في آراء الإطارات الذين عاشوا هذه المرحلة.

أما الإطارات الجدد فنجدهم موزعين في آرائهم بالتساوي بين من يرى أن التضامن هو السائد، ومن يرى أنّ الفردانية هي السائدة. أما التضامن فتفرضه متطلبات العمل من جهة، والجانب الإنساني من جهة ثانية، حيث أنّ نسبة كبيرة من هؤلاء الإطارات يوجدون في مرحلة تعلّم ثقافة العمل المنظّم، فهم إذن في مرحلة اندماج. وعملية التضامن فيما بينهم تساعد الجميع على التأقلم مع محيط العمل واكتساب الخبرة و الكفاءة.

أما الفردانية فيحفّز على انتشارها في المؤسسة بين الإطارات نمط تسيير الموارد البشرية الذي يعتمد على الانتقائية في توزيع الامتيازات وتحديد المستفيدين من التكوينات والترقيات والتنصيب في المناصب العليا. لهذا نجد كل إطار يبحث عن إبراز خصوصياته وخصاله، لكي يكون هو المستفيد من الفرص المتاحة.

الجدول رقم 116: العلاقة بين المنصب الحالي والمبادئ المحترمة في المؤسسة

المنصب الحالي	المبادئ المحترمة في المؤسسة										المجموع	
	التضامن		التعاون المتبادل		التنافس		الفردانية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	3	50	/	/	/	/	3	50	/	/	6	100
رئيس وكالة	5	33,33	2	13,33	2	13,33	6	40	/	/	15	100
رئيس مقاطعة	1	10	3	30	3	30	3	30	/	/	10	100
رئيس شعبة	11	22,45	7	14,29	6	12,24	25	51,02	/	/	49	100
رئيس مصلحة	7	41,18	5	29,41	4	23,53	1	5,88	/	/	17	100
مهندس دراسات	47	37,01	22	17,32	17	13,39	38	29,92	3	2,36	127	100
مكلف بالدراسات	10	18,52	23	42,59	7	12,96	13	24,07	1	1,85	54	100
المجموع	84	30,22	62	22,3	39	14,03	89	32,01	4	1,44	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 51,02% من المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس شعبة ونصف عدد رؤساء الأقسام ونسبة 40% من رؤساء الوكالات يرون أنّ الفردانية هي القيمة الاجتماعية الأكثر انتشاراً في المؤسسة، مقابل نسبة 05,88% من رؤساء المصالح يرون نفس الشيء. ونلاحظ أيضاً أنّ نصف عدد رؤساء الأقسام المستجوبين ونسبة 41,18% من رؤساء المصالح المستجوبين ونسبة 37,01% من مهندسي الدراسات يرون أن التضامن هو السائد في المؤسسة، مقابل نسبة 10% من رؤساء المقاطعات يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أنّ نسبة 42,59% من المكلفين بالدراسات المستجوبين يرون أنّ التعاون المتبادل هو السائد، مقابل لا أحد من رؤساء الأقسام يشاطر هذا الرأي، وأنّ نسبة 30% من رؤساء المقاطعات يرون أن التنافس هي القيمة السائدة في المؤسسة، مقابل لا أحد من رؤساء الأقسام يشاطر هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ أغلبية الإطارات الذين يشغلون المناصب العليا في الهرم التسلسلي يرون أن القيمة الاجتماعية الأكثر سيادة في المؤسسة هي الفردانية، في حين يرى أغلبية الإطارات الذين يشغلون المناصب الدنيا؛ من مستوى رئيس مصلحة وما دون ذلك يرون أن التضامن والتعاون هما القيمتان المميزتان للعلاقات بين الإطارات. إذن فلمستوى المنصب في الهرم التسلسلي تأثير على رأي شاغله حول القيم السائدة في المؤسسة، حيث أن العمل في المناصب العليا ذات الاستقلالية النسبية في اتخاذ القرارات يتيح الفرصة للإطار على الانفراد ببعض المعلومات التي تسمح له بالتمتع بالسلطة

على الآخرين والاقتراب أكثر من مسؤوله وتحسين مستوى نفوذه، إذ أنّ البحث عن السلطة لا يسمح باشتراك الآخرين في المعلومات وفي اتخاذ القرارات.

وتعتبر الفردانية في تسيير الإطارات من المطالب الحثيثة لهذه الفئة حيث أنها تسمح بمكافأة الذين يبذلون المجهودات، ويعملون على تحقيق الأهداف التنظيمية أكثر من الذين يتخاذلون عن ذلك. وبما أنّ تسيير المسار المهني هو عملية تنظيمية وفردية. إذن التطور المهني يتطلب الاعتماد على الذات والعمل على تحقيق الذات من خلال التميز ومنافسة الآخرين على الفرص المتاحة في المؤسسة وفي غيرها.

أما الإطارات العاملون في المناصب الدنيا للسلّم الهرمي للإطارات التي لا تتمتع بالسلطة والنفوذ، فالفردانية عندهم ليس لها آثار إيجابية كبيرة على المسار المهني، فهذا ما يجعلهم يعملون على تحقيق وإنجاز عملهم في جو من التضامن والتعاون، ويحاولون تبادل المعارف واكتساب أخرى جماعياً. لهذا نجد التنافس والفردانية هي القيم الضئيلة عند هذه الفئة، أما السائد عندهم فهو التعاون والتضامن.

نستنتج من هنا أنّ للمنصب دوراً في بناء الهوية المهنية، كلما ارتفع مستوى المنصب مال شاغله إلى الفردانية، وكلما انخفض مستواه مال شاغله إلى التعاون والتضامن.

الجدول رقم 117: العلاقة بين المنصب الحالي والجو الاجتماعي في العمل

المنصب الحالي	الجو الاجتماعي في العمل						المجموع	
	ملائم		متوسط		غير ملائم			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	/	/	5	83,33	1	16,67	6	100
رئيس وكالة	/	/	15	100	/	/	15	100
رئيس مقاطعة	2	20	6	60	2	20	10	100
رئيس شعبة	9	18,37	33	67,35	7	14,29	49	100
رئيس مصلحة	7	41,18	10	58,82	/	/	17	100
مهندس دراسات	26	20,47	89	70,08	12	9,45	127	100
مكلف بالدراسات	8	14,81	42	77,78	4	7,41	54	100
المجموع	52	18,71	200	71,94	26	9,35	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 71,94% من المستجوبين يرون أنّ الجو الاجتماعي في المؤسسة معتدل، ونسبة 18,71% منهم يرون أنه ملائم، ونسبة 09,35% من المستجوبين يرون أن الجو الاجتماعي في المؤسسة غير ملائم.

نلاحظ أيضاً أنّ كل رؤساء الوكالات المستجوبين، ونسبة 83,33% من رؤساء الأقسام، ونسبة 77,78% من المستجوبين من المكلفين بالدراسات يرون أن الجو الاجتماعي في المؤسسة معتدل. وأنّ نسبة 41,18% من المستجوبين من رؤساء المصالح يرون أن الجو الاجتماعي في المؤسسة ملائم، مقابل لا أحد من رؤساء الأقسام ورؤساء الوكالات يشاطرون هذا الرأي. في حين نلاحظ أنّ نسبة 20% من المستجوبين من رؤساء المقاطعات، ونسبة 16,67% من رؤساء الأقسام يرون أن الجو الاجتماعي في المؤسسة غير ملائم، مقابل لا أحد من المستجوبين من رؤساء الوكالات ورؤساء المصالح يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ الأغلبية الساحقة من إطارات المؤسسة محل الدراسة يعتبرون أنّ الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة معتدل أو متوسط، خاصة عند فئة الإطارات الذين يشغلون المناصب العليا نسبياً والذين يشغلون المناصب الدنيا، وتقلّ نسبتهم في متوسط السلّم التسلسلي لمستوى التأطير. كما نلاحظ وجود نسبة معتبرة من الإطارات الذين يشغلون المناصب الدنيا في السلّم التسلسلي لفئتهم تميل إلى اعتبار الجو السائد في المؤسسة ملائم، فيما تميل نسبة لا يستهان بها من الذين يشغلون المناصب العليا في السلّم التسلسلي الخاص بفئة الإطارات إلى اعتبار الجو السائد في المؤسسة غير ملائم.

نستنتج من هنا أن الظروف الاجتماعية، خاصة فيما يتعلق منها بجو العمل تساعد على العطاء والتركيز على العملية الانتاجية عندما تكون مقبولة بشكل عام. إن اعتبار الجو غير ملائم من طرف مجموعة من الإطارات الموجودين في منتصف السّلم التسلسلي فما فوق يعود إلى التنافس الذي يظهر في هذا المستوى بين الإطارات الذين يبحثون عن فرض الذات وأخذ نصيباً من السلطة، وكذا إبراز الكفاءة وربط العلاقات من أجل الترشح إلى المناصب العليا. كما يعود كذلك إلى بعض الوسائل الذاتية والشخصية البعيدة عن كل مهنية، باعتماد معايير غير موضوعية لتجسيد بعض السياسات، وتفضيل البعض عن البعض الآخر في مجال تسيير المسار المهني التي تظهر على هذا المستوى من المسؤولية.

في حين تتجه نسبة معتبرة من الإطارات الذين يشغلون المناصب الأقل سلطة والقريبة من مناصب المبتدئين إلى اعتبار الجو الاجتماعي ملائم بسبب التضامن الذي وجدوه عند زملائهم القدماء في العمل في مجال تنفيذ المهام، والتعاون الذي يميّز علاقاتهم فيما بينهم، ولكونهم غير معنيين مباشرة بالصراعات حول السلطة حيث أنّ مناصبهم تقترب أكثر من التنفيذ أكثر منها من التأطير، هذا ما يجعلهم يبتعدون عن الوضعيات المهنية التي تتطلب رفع تحديات أو كسب رهانات.

الجدول رقم 118: العلاقة بين السن والجو الاجتماعي في العمل

السن	الجو الاجتماعي في العمل						المجموع	
	ملائم		متوسط		غير ملائم			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	19	24,36	59	75,64	/	/	78	100
39-33	19	18,45	74	71,84	10	9,71	103	100
46-40	13	21,67	41	68,33	6	10	60	100
53-47	1	3,03	22	66,67	10	30,3	33	100
60-54	/	/	4	100	/	/	4	100
المجموع	52	18,71	200	71,94	26	9,35	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة، ونسبة 75,64% من الذين يقلّ سنهم عن 32 سنة، ونسبة 71,84% من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة يرون أن الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة معتدل. في حين نلاحظ أنّ نسبة 30,30% من المستجوبين الذين يتراوح سنهم بين 47 و53 سنة يرون أنّ الجو الاجتماعي في المؤسسة غير ملائم، مقابل لا أحد من الذين يقل سنهم عن 32 سنة ومن الذين يفوق عمرهم 54 سنة يشاطر هذا الرأي. ونلاحظ كذلك أنّ نسبة 24,36% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 26 و32 سنة يرون أنّ الجو الاجتماعي في المؤسسة ملائم، مقابل نسبة 03,03% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة، وكل الذين يفوق سنهم 54 سنة يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ الأغلبية الساحقة للإطارات المتواجدين في بداية المسار والمتواجدين في نهايته يعتبرون الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة متوسطا، مع وجود نسبة معتبرة عن صغار السن

يعتبرون أن الجو ملائم. في حين نجد نسبة الإطارات المتواجدين في منتصف المسار تقارب الثلث يعتبرون الجو غير ملائم.

يمكننا تفسير ذلك بكون صغار السن من الإطارات لا تواجههم مشاكل ذات طابع اجتماعي تعرقل اندماجهم في المؤسسة، وهو ما يعني أنّ الظروف الاجتماعية للعمل المتوفرة في المؤسسة وعمل المشرفين يسهمون في تسهيل عملية الإدماج.

ويعود ذلك أيضاً لكون هذه الفئة التي تعمل خاصة في مجال الدراسات والبحث، ولا تمارس أية سلطة ولا تسهم في اتخاذا القرارات ولا تنافس على مناصب عليا، لكي تدخل في صراعات قد تعكّر صفو الجو الاجتماعي.

أما فيما يخص فئة الإطارات المتواجدين في نهاية المسار بسبب تقدّمهم في السن والشاغلين لمناصب عليا والمسؤولين عن توفير الظروف الملائمة للعمل، فيرون أنهم راضون بما قدموه، وأنّ المؤسسة التي يشرفون على بعض مصالحها يسودها جوّ اجتماعي يساعد في أداء العمل على أحسن وجه.

أما الفئات المتواجدة في منتصف المسار، والتي اكتسبت خبرة في العمل تؤهلها لأخذ مناصب عليا، ولكنها لم تتمكن من تحقيق كل طموحاتها بسبب بعض العراقيل الموضوعية والذاتية، فنجدها تدخل في صراعات من أجل التأكيد على أحقيتها في تولّي المسؤوليات والاشتراك في إبداء الرأي وتسيير المسار بعد الحصول على السلطة، وهذا ما يجعلها تعتبر أن الجو متوسط، ويميل إلى أن يكون غير ملائم.

الجدول رقم 119: العلاقة بين الشهادة والجو الاجتماعي في العمل

الشهادة	الجو الاجتماعي في العمل						المجموع	
	ملائم		متوسط		غير ملائم			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ماجستير	3	75	1	25	/	/	4	100
مهندس	24	14,04	125	73,1	22	12,87	171	100
ماستر	8	66,67	4	33,33	/	/	12	100
ليسانس	14	17,95	60	76,92	4	5,13	78	100
الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية	1	25	3	75	/	/	4	100
تقني سامي	2	22,22	7	77,78	/	/	9	100
المجموع	52	18,71	200	71,94	26	9,35	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 77,78% من المستجوبين الحاصلين على شهادة تقني سامٍ ونسبة 76,92% من الذين تحصلوا على شهادة الليسانس ونسبة 75% من الذين تحصلوا على شهادة الدراسات التطبيقية يرون أن الجو الاجتماعي في المؤسسة معتدل، مقابل نسبة 33,33% من المستجوبين ذوي شهادة الماستر ونسبة 25% من الذين تحصلوا على شهادة الماجستير يشاركون نفس الرأي، وأن نسبة 75% من المستجوبين الحاصلين على شهادة الماجستير و66,67% من الحاصلين على شهادة الماستر يرون أن الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة ملائم، مقابل نسبة 14,04% من المستجوبين الحاصلين على شهادة مهندس ونسبة 17,95% من الحاصلين على شهادة الليسانس يتقاسمون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 12,87% من المستجوبين الحاصلين على شهادة مهندس ونسبة 05,13% من حاملي شهادة الليسانس يرون أن الجو الاجتماعي في المؤسسة غير ملائم، مقابل لا أحد من المستجوبين الحاصلين على الشهادات الأخرى يشاطر هذا الرأي.

والملاحظ في هذا الجدول هو اعتبار الأغلبية الساحقة من الإطارات أصحاب شهادات الماستر والماجستير أنّ الجو الاجتماعي في العمل لطيف. فيما تعتبر الأغلبية الساحقة من الإطارات أصحاب شهادة مهندس فما دون ذلك أنّ الجو الاجتماعي في العمل متوسط.

نلاحظ هنا أن الإطارات الذين عبروا عن عدم رضاهم بالجو الاجتماعي السائد في المؤسسة هم من حاملي شهادة الليسانس وشهادة مهندس؛ وهي الشهادات الرئيسية التي يتم على أساسها توظيف فئة الإطارات. ويعود رأيهم هذا إلى كونهم قد واجهتهم صعوبات تتعلق بالجانب العلائقي مع

الزملاء والرؤساء حالت دون تحقيق طموحاتهم، كعدم الاعتماد على أقدميتهم وخبرتهم لتقليدهم مسؤوليات في الهرم التسلسلي، وعدم تمكنهم من الاستفادة من تكوينات وترقيات تسهم في تطورهم المهني لأسباب غير موضوعية وغياب الاعتراف بإنجازاتهم في المؤسسة.

أما رأي أغلبية أصحاب الشهادات العليا بأنّ الجو الاجتماعي في المؤسسة لطيف وملائم، يفسره حداثة توظيف أكثرهم وصغر سنهم، وهو ما يضعهم في بداية المسار، وبالتالي الشغل في المناصب منعدمة الرهانات الفردية، وهو الشيء الذي جعل طابع التضامن والتعاون يغلب على العلاقات فيما بينهم، وبالتالي العمل في جو مريح بعيد عن المنافسة والصراعات الفردية.

أما أغلبية الإطارات أصحاب الشاهدات المتحصل عليها من التكوينات القصيرة المدى فيرون أن جوّ العمل متوسط، لكونهم توظفوا في مناصب فئة التحكم، ونجحوا بعد مسار مهني في المؤسسة، استفادوا من خلاله من تكوينات وترقيات سمحت لهم بشغل مناصب في فئة التأطير حالياً، وأصبحوا يعاملون على أساس مناصبهم وليس شهاداتهم.

الجدول رقم 120: العلاقة بين تاريخ التوظيف والجو الاجتماعي في العمل

تاريخ التوظيف	الجو الاجتماعي في العمل						المجموع	
	ملائم		متوسط		غير ملائم			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	/	/	19	76	6	24	25	100
1998-1992	3	9,38	25	78,13	4	12,5	32	100
2005-1999	15	22,73	47	71,21	4	6,06	66	100
2012-2006	34	21,94	109	70,32	12	7,74	155	100
المجموع	52	18,71	200	71,94	26	9,35	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 78,13% من المستجوبين الذين توظفوا ما بين 1992 و1998 ونسبة 76% من الذين توظفوا قبل 1991 يرون أن الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة متوسط. ونلاحظ أيضاً أنّ نسبة 24% من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991 يرون أن الجو الاجتماعي في المؤسسة غير ملائم، مقابل نسبة 07,74% من الذين توظفوا بعد 2006 ونسبة 06,06% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 يشاركون نفس الرأي. في حين نجد أن نسبة

22,73% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1999 و2005 ونسبة 21,94% من الذين توظفوا بعد 2006 يرون أن الجو الاجتماعي في المؤسسة ملائم، مقابل نسبة 09,38 % من الذين توظفوا بين 1992 و1998، ولا أحد من الذين توظفوا قبل سنة 1991 يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة لكل إطارات المؤسسة بمختلف المراحل التي توظفوا فيها يعتبرون الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة متوسطا، إلا أنّ نسبة الذين يرون أن الجو ملائم ولطيف تقارب الربع عند الذين توظفوا في سنوات الألفين، فيما قاربت نسبة الذين يرون أن الجو الاجتماعي في المؤسسة غير ملائم تعادل ربع الذين توظفوا في ثمانينات القرن الماضي.

نستنتج من هنا أن الجو الاجتماعي في عمومه يساعد الإطارات في أداء مهامهم على أحسن وجه، ويحفزهم على بذل المجهودات من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق طموحاتهم الشخصية، ولكن هناك مجموعة من القدماء، وبحكم وجودهم في نهاية المسار، وفي مناصب يشتد فيها التنافس بين المسؤولين حول طرق تنفيذ المهام وتجسيد الأهداف من جهة، وحول طرق تسيير مساراتهم التي تتداخل فيها المقاييس الذاتية مع المقاييس الموضوعية، لهذا نجد الذين لم يصلوا إلى تحقيق كل ما كانوا يصبون إلى تحقيقه بسبب هذا التنافس يعتبرون الجو الاجتماعي غير ملائم.

أما بالنسبة للإطارات الجدد وخاصة الذين يوجدون في مرحلة التكيف والاندماج مع ثقافة المؤسسة، ووجدوا كل الظروف مهيّأة للاندماج في العمل وفي المجموعة، وأسهم في ذلك خاصة نسق الإدماج الذي وضعته المؤسسة، والذي يبدأ ببرنامج تكويني للإطارات الجدد والمرافقة التي يشرف فيها الإطارات القدماء ذوي الخبرة على تسهيل عملية الإدماج للإطارات الجدد من خلال تعريفهم بكل المصالح والزملاء، ومساعدتهم على التحكم في عملهم واكتساب ثقافة المؤسسة. وهذا ما جعل مجموعة من الإطارات حديثي التوظيف يرون أن الجو الاجتماعي في المؤسسة ملائم ولطيف.

الجدول رقم 121: العلاقة بين تاريخ التوظيف والود في محيط العمل

تاريخ التوظيف	الود في محيط العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	9	36	16	64	25	100
1998-1992	19	59,38	13	40,63	32	100
2005-1999	50	75,76	16	24,24	66	100
2012-2006	110	70,97	45	29,03	155	100
المجموع	188	67,63	90	32,37	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 67,63% من المستجوبين يرون أن محيط العمل ودي ونسبة 32,37% من المستجوبين يرون أن محيط العمل ليس ودي. ونلاحظ كذلك أن نسبة 75,76% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1999 و2005 ونسبة 70,97% من الذين توظفوا بعد 2006 ونسبة 59,38% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 يرون أن محيط العمل في المؤسسة ودي، مقابل نسبة 36% من المستجوبين الذين توظفوا قبل 1991 يشاطرون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن 64% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1985 و1991 يرون أن محيط العمل في المؤسسة ليس ودي، مقابل نسبة 24,24% من الذين توظفوا بين 1998 و2005 ونسبة 29,03% من الذين توظفوا بين 2006 و2012 يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين توظفوا في المؤسسة منذ بداية التسعينات يرون أن محيط العمل في المؤسسة يسوده الود بين الأجراء، عكس الذين توظفوا قبل سنة 1991 حيث أغلبيتهم يعتبرون محيط العمل في المؤسسة ليس ودي. يمكننا تفسير ذلك بالتغيرات التي طرأت على السياسة الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر اعتباراً من بداية التسعينات، حيث أن ظروف الإطارات قبل هذا التاريخ كانت جيدة على كل المستويات، حيث كان الإطار مرتبطاً بعقد مع مؤسسته التي ستشغله، وهو في تكوينه الأوّلي في أحد المعاهد المتخصصة، وكانت كلمة البطالة لا تعني المناصب العليا حيث تتخذ القرارات المهمة طموح مشروع لكل إطار ظروف اجتماعية مهيأة، ومن نصيب كل إطار في المؤسسة كالسكن الوظيفي والنقل والتكوين المتواصل لرفع تأهيل الإطار منظم من المؤسسة، إلى جانب أجر مريح مضمون. فالإطارات الذين عرفوا هذه المرحلة استاؤوا من محيط

العمل السائد حالياً حيث أصبح الأجر لا يسمح إلاّ باقتناء الضروريات، واصبح الوصول إلى المناصب العليا طموحا لزمرة من الإطارات دون غيرهم، كما تخلّت المؤسسة عن ضمان بعض الخدمات الاجتماعية كالسكن والنقل والإطعام.

أما الإطارات الذين توظفوا منذ بداية التسعينات؛ أي مع دخول التغيرات العميقة على السياسة الاقتصادية والاجتماعية حيز التنفيذ، تحت تأثير الأزمة المتعددة الأبعاد التي ظهرت أولى علاماتها في نهاية الثمانينات، فوجدوا في المؤسسة محل الدراسة مقارنة مع المؤسسات العمومية الأخرى منها أو الخاصة ملاذاً آمناً، كونها من المؤسسات القلائل التي لم تقم بتسريح العمال، إذ حافظت على مناصب عملها في أحلك الأوقات، وجعلتها الاستفادة من الدعم من الدولة تواصل استماراتها على المستوى المادي والبشري، حيث أنها لم تتخلى عن عملية التكوين الداخلي للإطارات، وأنها تتميز بتطبيق سياسة أجرية محفّزة، وبرنامج لتسيير المسارات المهنية يسمح للإطار بالتطور المهني داخل المؤسسة حسب المناصب المتوفرة.

الجدول رقم 122: العلاقة بين الجنس والود في محيط العمل

الجنس	الود في محيط العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	143	72,96	53	27,04	196	100
أنثى	45	54,88	37	45,12	82	100
المجموع	188	67,63	90	32,37	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 72,96% من المستجوبين الذكور يرون أن محيط العمل في المؤسسة ودي، مقابل نسبة 54,88% من الإناث يشاركن هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 45,12% من الإناث يعتبرن محيط العمل ليس ودي، مقابل نسبة 27,04% من الذكور يتقاسمون هذا الرأي.

إن الملاحظ هنا هو أنّ أغلبية الإطارات من الجنسين عبروا عن ودية محيط العمل في المؤسسة، ولكن بنسبة أعلى عند الذكور، حيث أنه توجد نسبة تقارب نصف عدد المستجوبات عبرت على كون محيط العمل في المؤسسة ليس وديا. يمكننا تفسير ذلك بكون محيط العمل عموماً في

المؤسسة، يساعد الإطارات في إنجاز عملهم في أحسن الظروف المادية والمعنوية، حيث أن وسائل العمل متوفرة والمهام محددة بصفة يعرف كل إطار دوره والمساهمة المطلوبة منه.

ولكن ارتفاع نسبة النساء غير الراضيات بنوعية محيط العمل في المؤسسة يعود إلى المتاعب التي تلاحقها في أداء مهامها، سواء من الناحية المادية أو المعنوية، حيث إنهن يشعرن أنّ ظروف العمل خاصة ما تعلق بالوقت لا يساعدهن في تحقيق أحد الأهداف المهمة بالنسبة لهن، وهو تحقيق التوفيق بين الحياة المهنية والعائلية، حيث أنّ تنظيم العمل المعمول به في المؤسسة يفرض على الجميع الحضور في أماكن العمل لمدة ثماني ساعات في اليوم. ويصعب عليهن تهيئة وقت عملهنّ بما يسمح لهن بتخصيص وقت أكبر لعائلتهن، عكس ما هو معمول به في قطاع التربية الذي يسمح بالحصول على وقت فراغ واستغلال الوقت الآخر بما يسمح لهن بالتوفيق بين المهني والعائلي.

كما يعود ذلك إلى اعتبار كثير من النساء أن محيط العمل ليس ودي من حيث العلاقات الاجتماعية بين الزملاء، إذ كثيراً ما يتعرضن إلى تعسف المسؤولين، وإلى المعاملات غير الأخلاقية في بعض الأحيان، كما لا ننسى الصعوبات التي تتلقاها النساء على مستوى كل الفئات في تسيير مسارهن المهني، بسبب «السقف الزجاجي» الذي يوقف تطورهن المهني على مستوى بعض المناصب، وهو ما يجعلهن يشعرن بنوع من التميّز على أساس الجنس من الترقيات إلى المناصب العليا، والمشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية في المؤسسة.

الجدول رقم 123: العلاقة بين السن والود في محيط العمل

السن	الود في محيط العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	62	79,49	16	20,51	78	100
39-33	69	66,99	34	33,01	103	100
46-40	41	68,33	19	31,67	60	100
53-47	12	36,36	21	63,64	33	100
60-54	4	100	/	/	4	100
المجموع	188	67,63	90	32,37	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل المستجوبين الذين تفوق أعمارهم 54 سنة ونسبة 79,49% من الذين تقل أعمارهم عن 32 سنة ونسبة 68,33% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة ونسبة 66,99% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة يرون أن محيط العمل في المؤسسة ودي، مقابل نسبة 36,36% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أنّ نسبة 63,64% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يرون أن محيط العمل في المؤسسة ليس ودي، مقابل نسبة 20,51% من الذين تقل أعمارهم عن 32 سنة ولا أحد من الذين يفوق سنهم 54 سنة يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو تمّيز الفئة العمرية بين 47 و53 سنة عن كل الفئات الأخرى، بأغلبية الإطارات المنتمين إليها الذين يعتبرون أن محيط العمل في المؤسسة ليس ودي، خلافاً لأغلبية الإطارات المنتمين إلى الفئات العمرية الأخرى الذين يعتبرون محيط العمل وديا. ويمكننا تفسير ذلك بكون محيط العمل في المؤسسة الذي يعمل فيها الإطارات بصفة عامة، وبمختلف الأعمار يتسم بظروف أقل ما يقال عنها إنها مريحة، وأنّ العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة تساعد كل الإطارات على التفاعل في جو يسوده الاحترام والمسؤولية، ما عدا الفئة المتواجدة على مشارف نهاية المسار، والتي اكتسبت خبرة وتجربة ووصلت إلى تحمل المسؤوليات بعد عطاء دام سنوات طويلة، فهي ترى أن محيط العمل قد تدهور في السنوات الأخيرة، بسبب تبني بعض الزملاء تصرفات جديدة وغير مألوفة تضر بالعلاقات الاجتماعية وبسمعة الإطار، تتضمن خاصة في منطق الريع الذي يجعل الإطار يبحث عن أكبر فائدة ممكنة عبر أقل مجهود ممكن.

الجدول رقم 124: العلاقة بين المنصب الحالي والود في محيط العمل

المنصب الحالي	الود في محيط العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	4	66,67	2	33,33	6	100
رئيس وكالة	2	13,33	13	86,67	15	100
رئيس مقاطعة	4	40	6	60	10	100
رئيس شعبة	33	67,35	16	32,65	49	100
رئيس مصلحة	14	82,35	3	17,65	17	100
مهندس دراسات	96	75,59	31	24,41	127	100
مكلف بالدراسات	35	64,81	19	35,19	54	100
المجموع	188	67,63	90	32,37	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 86,67% من المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس وكالة ونسبة 60% من رؤساء المقاطعات، يرون أن محيط العمل في المؤسسة ليس ودي، مقابل نسبة 17,65% من الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة ونسبة 24,41% من الذين يشغلون منصب مهندس دراسات يشاركون نفس الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 82,35% من رؤساء المصالح ونسبة 75,59% من مهندسي الدراسات يرون أن محيط العمل في المؤسسة ودي، مقابل نسبة 13,33% من رؤساء الوكالات يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو تميز أغلبية الإطارات الذين يشغلون المناصب التالية: مدير وكالة ورئيس مقاطعة عن الإطارات الذين يشغلون المناصب الأخرى أقل وأكثر منها مستوى في السلّم الهرمي للمؤسسة بكونهم يرون أن محيط العمل غير ودي.

يمكننا تفسير هذا التميز في الموقف من ودية محيط العمل لشاغلي هذين المنصبين المذكورين أعلاه بطبيعة المهام والمسؤوليات التي تخصهم والعلاقات التي تربطهم فيها مع الزملاء والسلّم التسلسلي، حيث أن هذين منصبين يتميزان بكونهما منصبين عاليين ومسؤوليتهما في تحديد العمل ومدته وأهدافه كبيرة، كما أنهما يتمتعان باستقلالية كبيرة في التسيير، حيث يعتبر رئيس الوكالة مثلاً هو المسؤول الأول عن وكالته في تحديد أهداف عملها وكيفية تجسيدها، وفي تحديد الأولويات

وكيفية تنفيذها، وهو المسؤول عن حل المشاكل المتعلقة بالعمل والوسائل والمتعلقة بالعلاقات المهنية في مديريته.

لهذا نجد الإطارات الذين يشغلون هذين المنصبين معروضين أكثر من الآخرين لكل المشاكل التي تحدث في كل المصالح التابعة لهم، وبالتالي هم بدراية بكل الممارسات المهنية، وغير المهنية التي يقوم بها معاونوهم، والتدخل لمعالجتها تجعلهم يدخلون في نزاعات متتالية تؤثر في الجو الاجتماعي العام في المؤسسة.

الخلاصة

أبرزت الدراسة أن تقييم الإطارات للعلاقات المهنية التي تربطهم بالمسؤولين والزملاء يختلف من فئة إلى آخرة حسب عدة عوامل ذاتية وموضوعية، حيث يرى الإطارات الجدد، والإطارات ذوي الأقدمية الطويلة أن علاقاتهم بالمسؤولين يميزها التعاون فيما بينهم، بينما يرى الذين توظفوا في التسعينات أنها تميزها التبعية والموالاة.

يبقى ربط الاتصالات مع الزملاء أثناء العمل محدد بعدة عوامل حيث يدخل الكبار والذين يشغلون المناصب العليا دائماً في اتصالات مع زملائهم أثناء أداء عملهم، في الوقت الذي نجد نسبة تفوق الثلث من الإطارات الصغار والحاصلين على شهادة الماستر لا يربطون اتصالات مع زملائهم إلاّ أحياناً

نستنتج أن الكبار في السن والذين يتمتعون بأقدمية تقترب من عشر سنوات فما أكثر والذين يشغلون مناصب المسؤولية يدخلون في النزاعات مع المسؤول، والعكس صحيح حيث أن الصغار في السن والذين توظفوا حديثاً ولازالوا يشغلون المناصب الدنيا في سُلّم الهرمي الخاص بالإطارات، والذين سبق لهم أن اشتغلوا في مؤسسات أخرى قبل أن يتوظفوا في المؤسسة الحالية لا يدخلون في النزاعات مع المسؤولين.

أما ما يتعلق بالنزاعات مع الزملاء فيدخل فيها كثيرا الإطارات الذين يفوق سنهم الأربعين عاماً والمتواجدين في نهاية المسار، والذين تتعدى أقدميتهم في المؤسسة ربع قرن، والذين لم يعانوا من بطالة بعد حصولهم على الشهادة والذين لم تكن لهم تجارب في العمل؛ أي الذين لم يسبق لهم أن اشتغلوا بعد التخرج في أية مؤسسة أخرى من قبل، والذين يعملون في المناصب التي يطغى عليها الإشراف على فرق العمل وتأطير المعاونين، والعاملين في مجال الإعلام والاتصال. كما لاحظنا أنّ

أغلبية النساء الإطارات يدخلن في نزاعات مع زملائهن حول قضايا العمل مقارنة بالرجال. وتنخفض نسبة النزاعات بانخفاض السن، وعند الذين توظفوا في سنوات التسعينات، والمتواجدين في بداية المسار وعند الذين عرفوا مرحلة بطالة مباشرة بعد التخرج، والذين عرفوا تجارب العمل في مؤسسات مختلفة، والذين تابعوا تكويناً في المؤسسة.

بينت الدراسة كذلك أنّ تقييم الإطارات لطبيعة عملهم ودورهم في المؤسسة متباين وخاضع لعدة عوامل، حيث أنهم سواء كانوا رجالاً أو كُنّ نساء، يعتبرون عملهم روتينياً، فيما تقل نسبة الذكور الذين يعتبرون عملهم محفّزاً مقارنة بالإناث. في حين تفوق نسبة الرجال الذين يعتبرون عملهم مبداعاً نسبة النساء بحوالي النصف.

أما ما يتعلق بالتماس تدخلهم في الوضعيات المهنية المعقدة فجل الإطارات من الجنسين يتم التماس تدخلهم، ولكن يتم التماس تدخل الشاغلين للمناصب الواقعة في المستويات الدنيا للتسلسلية الهرمية الخاصة بفئة الإطارات أكثر من المتواجدين في المستويات العليا للهرم التسلسلي.

أظهرت الدراسة فيما يخص تقييم الإطارات للمقياس الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسة لتحديد ولاء الإطار، أن الكفاءة الفردية تظل المقياس الأكثر استعمالاً حسب جميع الإطارات المستجوبين، بغض النظر عن جنسهم، ولكن الاختلاف الملاحظ بين الجنسين يكمن في أهمية المعايير الأخرى، إذ أنه في الوقت الذي تميل نسبة لا يستهان بها من الرجال نحو مقياس الوفرة والجاهزية ، تتحاشاها النساء ويملن بدورهن إلى مقياس الإخلاص الذي يتحاشاه الرجال. وأن الإطارات أصحاب الشهادات الدنيا من تقني سامٍ، والشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية هم أكثر حرصاً على اعتبار الكفاءة الفردية هي المعيار الأساسي للولاء للمؤسسة. ويبقى الإطارات ذوي شهادة الليسانس متميزين عن الآخرين في كون نسبة معتبرة منهم تعتبر الإخلاص هو المعيار الأساسي في هذا الأمر.

بينت الدراسة أن تقييم الإطارات لسلطة رؤساءهم يتأرجح بين من يرى أنها تتسم بالمرونة والتعاون وهم الإطارات القدماء، والذين يتولون مسؤوليات في التسلسل الهرمي، والعاملين في مجالات الإشراف والدراسات والبحث، والذين توظفوا حديثا. ومن يرى أنها تسلطية وهم الإطارات الذين يعملون في المجالات التي تتطلب الحسم في القرار والسرعة في التنفيذ، وفي المجالات التي تكون فيها مسؤولية الرؤساء محورية وقرارتهم نافذة وحاسمة، والعاملين في مجال التسيير.

بينت الدراسة كذلك أن تقييم الإطارات لمتطلبات رؤساءهم تتأرجح بين من يرى أنها مرتفعة وهم الإطارات الذين توظفوا منذ نهاية التسعينات، والإطارات الذين يرون أن البطالة التي كانوا عرضة لها لم تؤثر في معارفهم، والمسؤولين على العملية الإعلامية والاتصال. ومن يرى أنها متوسطة وهم الإطارات القدماء الذين توظفوا قبل نهاية التسعينات، والعاملين في المجالات التي لا تؤثر مباشرة على المؤسسة أو على الحياة العامة.

أما ما تعلق بممارسة الرؤساء للضغوط على الإطارات فتقييمهم جاء على الشكل التالي: فالإطارات الذين لم يسبق لهم أن اشتغلوا قبل توظيفهم في المؤسسة الحالية، والذين يتجاوز سنهم 47 سنة يرون أن رؤساءهم يمارسون عليهم ضغوطاً. أما الإطارات الذين سبق لهم أن اشتغلوا في مؤسسات أخرى قبل أن يتوظفوا في المؤسسة الحالية، والذين تقل أعمارهم عن 46 سنة يرون أن رؤساءهم لا يمارسون عليهم أية ضغوط.

أظهرت الدراسة كذلك أن تقييم الإطارات للقيمة الاجتماعية السائدة بين الإطارات في المؤسسة تباين في المواقف، حيث يرى الرجال، والإطارات الشباب والعاملين في البحث والدراسات، وكذا المشرفين على فرق العمل، والإطارات الذين يشغلون المناصب الدنيا أن التضامن هو السائد بين أفراد مجموعة الإطارات في المؤسسة. فيما يرى الإطارات المتواجدون في منتصف المسار، النساء والذين توظفوا في منصب الدراسات والبحث، والعاملين في مجال الخبرة التقنية، والذين توظفوا في سنوات التسعينات والذين يشغلون المناصب العليا في الهرم التسلسلي أن الفردانية هي القيمة السائدة بين أفراد مجموعة الإطارات في المؤسسة، فيما يرى الإطارات الصغار في السن، والذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات ومنصب تقني سامٍ أن التعاون هي القيمة السائدة بين أفراد مجموعة الإطارات في المؤسسة. أما الإطارات العاملين في مجال الخبرة التقنية والذين توظفوا في نهاية الثمانينات، والمتواجدين في نهاية المسار يروا أن التنافس هي القيمة السائدة بين أفراد مجموعة الإطارات في المؤسسة.

أما ما يخص تقييم الإطارات للجو الاجتماعي السائد في المؤسسة فنجد جل الإطارات تعتبره متوسط خاصة فئة الإطارات الذين يشغلون المناصب العليا نسبياً، والذين يشغلون المناصب الدنيا والمتواجدين في بداية المسار والمتواجدين في نهايته، وأصحاب شهادة مهندس فما دون ذلك.

أما عن ودية محيط العمل في المؤسسة، كشفت الدراسة أن الإطارات في مجملهم يعتبرون أن محيط العمل في المؤسسة يسوده الود بين الأجراء ماعدا الذين توظفوا قبل سنة 1991، والذين يتراوح سنهم بين 47 و53 سنة، والذين يشغلون مناصب وسط التسلسل الهرمي، ونصف عدد النساء.

نستنتج هنا أن نوعية العلاقات التي يربطها الإطارات مع منصبهم ورؤسائهم وزملائهم بحكم شهادتهم وجنسهم وسنهم ومنصبهم وأقدميتهم تحدد تصوراتهم الخاصة بمحيطهم وتبني هويتهم المهنية، وتجعل كل واحد يتقاسم ويشارك أفراد فئته القيم والمعايير بالتالي الاندماج معهم والانتماء إليهم. بهذا تكون الفرضية الثانية قد تحققت.

الفصل التاسع: أثر تنظيم العمل على تقلص دور الإطار في المؤسسة

الفصل التاسع: أثر تنظيم العمل على تقلص دور الإطار في المؤسسة

تمهيد

نتعرض في هذا الفصل الى تحليل أبعاد الفرضية الثالثة التي مفادها: يعيش الإطار أزمة هوية نتيجة تقلص دوره في المؤسسة إلى انجاز المهام التقنية المحددة مسبقا بسبب نوعية تسيير الموارد البشرية وتنظيم العمل المتبنيين. حيث سنبين طبيعة تنظيم العمل المعتمد في المؤسسة والطريقة التي تحدد بها أهدافها التنظيمية، كما نتطرق إلى تصورات الإطارات المتعلقة بالمعايير المستعملة لتحديد الكفاءة وتقييم المؤهلات والميزات الشخصية الضرورية في المؤسسة. ثم نستعرض بعد ذلك نظرة الإطارات حول تطابق شاهداتهم بالفئة التي ينتمون إليها والأثر الذي يتركونه في عملهم والطريقة التي يتم بها تحديد الأهداف التنظيمية، كما سنتطرق إلى الصفة التي ينعتون بها عملهم وتقيمهم لعملية التحكم في سيرورة العمل. في الأخير نتعرض إلى طبيعة الضغوطات التي يتحملها الإطارات أثناء أداء مهامهم خاصة ما يتعلق بآجال الإنجاز، ثم نتطرق إلى تصورهم لما يمنحه العمل وإلى رأيهم حول الرضا بمسارهم المهني.

المبحث الأول: تنظيم العمل

الجدول رقم 125: العلاقة بين الجنس وتنظيم العمل في المؤسسة

الجنس	تنظيم العمل في المؤسسة								المجموع	
	يسمح باتخاذ المبادرة		مهام محددة مسبقا		مهام ومسؤوليات غير محددة		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	112	57,14	72	36,73	10	5,1	2	1,02	196	100
أنثى	33	40,24	44	53,66	2	2,44	3	3,66	82	100
المجموع	145	52,16	116	41,73	12	4,32	5	1,8	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 52,16% من المستجوبين يرون أن تنظيم العمل الذي تبنته المؤسسة يساعد الاطارات على أخذ المبادرة، في حين ترى ما نسبته 41,73% منهم أن مهامهم محددة مسبقا، ونسبة 04,32 % من المستجوبين يرون أن التنظيم المتبنى يتسم بالتحديد السيء للمهام

والمسؤوليات. نلاحظ كذلك أن نسبة 57,14% من المستجوبين الذكور يرون أن تنظيم العمل في المؤسسة يسمح بالمبادرة مقابل نسبة 40,24% من المستجوبات يشاركن نفس الرأي.

في حين نلاحظ أن نسبة 53,66% من المستجوبات يعتبرن تنظيم العمل المتبنى في المؤسسة يعتمد على تحديد المهام مسبقا، مقابل نسبة 36,73% من المستجوبين الرجال يرون نفس الشيء.

الملاحظ هنا هو أن أغلبية الاناث يرون أن تنظيم العمل الذي تبنته المؤسسة جعل المهام محددة مسبقا وما على الاطار إلاّ تنفيذها دون أن يكون له دور في تصورها، أما الرجال فأغلبيتهم يرون أن المؤسسة نظمت العمل بصفة تسمح بها للإطار أن يأخذ المبادرة، أي أن له استقلالية في تصور مهامه و تنظيمها وتحديد طريقة تنفيذها. هذا الاختلاف في الرؤى تفسره عدة عوامل منها طبيعة التكوين الأولي، حيث أن أغلبية الإطارات النساء تابعن الدراسة في العلوم الانسانية والاجتماعية وتحصلن على شهادة الليسانس، وبالتالي تم توظيفهن في المناصب الادارية في المؤسسة. مع العلم أن العمل في هذا النوع من المناصب يتميز بتنفيذ وتطبيق القرارات المتخذة على أعلى مستوى من الهرم، ويتسم العمل فيه بنوع من الروتين حيث أن مهامها تتضمن المتابعة اليومية لعملية تجسيد سياسات المؤسسة فيما يخص تسيير الملفات والموارد البشرية.

أما أغلبية الإطارات من الذكور فتوظفوا على أساس شهادة مهندس أي بعد تكوين تقني، وهو ما جعلهم يشغلون مناصب تقنية تتطلب القيام بعدة نشاطات، تتمثل في حلحلة المشاكل الميدانية وتخطي الصعوبات المختلفة التي تواجه الإطار أثناء انجاز مهامه.

إلى جانب هذا يوجد عامل الثقة، حيث أن المسؤولين يضعون ثقتهم في الرجال عندما يتطلب الأمر وضع تصور معين للعمل أو اتخاذ قرار مصيري في المؤسسة، حيث يعين الرجال في المناصب التي تحتاج الى التكييف المستمر مع المتغيرات التي قد تطرأ على سيرورة العمل، وبهذا يكونون مطالبين باتخاذ المبادرة.

الجدول رقم 126: العلاقة بين المنصب الحالي وتنظيم العمل في المؤسسة

المنصب الحالي	تنظيم العمل في المؤسسة								المجموع	
	يسمح باتخاذ المبادرة		مهام محددة مسبقا		سوء تحديد المهام والمسؤوليات		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	2	33,33	4	66,67	/	/	/	/	6	100
رئيس وكالة	7	46,67	8	53,33	/	/	/	/	15	100
رئيس مقاطعة	8	80	2	20	/	/	/	/	10	100
رئيس شعبة	35	71,43	10	20,41	2	4,08	2	4,08	49	100
رئيس مصلحة	13	76,47	3	17,65	1	5,88	/	/	17	100
مهندس دراسات	55	43,31	61	48,03	9	7,09	2	1,57	127	100
مكلف بالدراسات	25	46,3	28	51,85	/	/	1	1,85	54	100
المجموع	145	52,16	116	41,73	12	4,32	5	1,8	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 80% من رؤساء المقاطعات ونسبة 76,47% من رؤساء المصالح ونسبة 71,43% من رؤساء الشعب يرون أن تنظيم العمل المعتمد في المؤسسة يسمح باتخاذ المبادرات، مقابل نسبة 43,31% من مهندسي الدراسات ونسبة 33,33% من رؤساء الأقسام يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 66,67% من رؤساء الأقسام ونسبة 53,33%من رؤساء الوكالات ونسبة 51,85% من المكلفين بالدراسات يرون أن تنظيم العمل في المؤسسة يحدد المهام مسبقا، مقابل نسبة 20% من رؤساء المقاطعات ونسبة 17,65% من رؤساء المصالح يشاركون هذا الرأي. وأن نسبة 07,09% من العاملين في منصب مهندس دراسات ونسبة 05,88% من رؤساء المصالح ونسبة 04,08% من رؤساء الشعب يرون أن المهام والمسؤوليات في المؤسسة محددة بصفة سيئة مقابل لا أحد من المستجوبين الذين يشتغلون مناصب المتواجدة في مستويات أخرى يشاطر هذا الرأي.

الملاحظ هنا أن أغلبية الاطارات الذين يشغلون المناصب المتواجدة في منتصف السلم التسلسلي، ويتولون مسؤولية تسيير المصالح والشُعب والمقاطعات يعتبرون أن المؤسسة تبنت تنظيم عمل يسمح للإطار باتخاذ المبادرات أثناء اداء مهامه. أما أغلبية الاطارات الذين يشغلون المناصب المتواجدة في أعلى السلم الهرمي وأغلبية الذين يشغلون المناصب المتواجدة في قاعدة الهرم التسلسلي،

يعتبرون نمط تنظيم العمل الذي تبنته المؤسسة لا يسمح للإطارات بالمبادرة لأن المهام المنوطة بهم محددة مسبقا ويبقى المطلوب منهم التنفيذ فقط. يمكننا تفسير ذلك بكون الاطارات العليا مهمتهم تتلخص في تجسيد السياسات والاستراتيجيات المتخذة على مستوى المديرية العامة، حسب المخططات الدورية التي تبنى على أساس توصيات السلطات العمومية، لهذا يظل دور الاطار مرتبطا بالتنفيذ أكثر منه بالتصور، علما أن المؤسسات العمومية، خاصة الاستراتيجية منها تتميز بمركزية اتخاذ القرارات.

أما ما يخص الاطارات العاملين في مناصب قاعدة الهرم التسلسلي للإطارات، فعملهم يتمثل في تنفيذ ما يطلبه منهم رؤساؤهم دون مناقشة، لكون طبيعة عملهم المتمثلة في انجاز المهام البسيطة التي لا تتطلب استعمال طرق جديدة او مبتكرة ولا اتخاذ مبادرات لتحسينها أو تطويرها، لكون أغلبية الاطارات الذين يشغلون هذه المناصب حديثي التوظيف وهم في مرحلة الاندماج في المؤسسة.

في حين نجد أغلبية الاطارات الذين يشغلون مناصب المسؤولية والمتواجدين على مستوى منتصف السلم الهرمي الخاص بالإطارات، يعتبرون أن التنظيم الذي اعتمدته المؤسسة يسمح للإطار باتخاذ المبادرات في العمل كلما كان ضروريا، وبما أن مسؤوليتهم لا تتعدى المقاطعة، إذن المبادرات التي يأخذونها في العمل لا تتعدى مستوى كيفية التنفيذ المهام وتجسيد السياسات وتطبيق القرارات الآتية من رؤسائهم.

من هنا نستنتج أن مهمة تصور العمل والتخطيط واختيار السياسات الاقتصادية والاستراتيجية تتم على مستوى قمة الهرم التسلسلي، أي على مستوى الاطارات المسيرين وحدهم، وما على الإطارات المتوسطة إلا التنفيذ، ولكن المبادرات الخاصة بكيفية تجسيد هذه الاختيارات يسمح باتخاذها على المستويات الدنيا للهرم التسلسلي الخاص بالإطارات.

الجدول رقم 127: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة وتنظيم العمل في المؤسسة

الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة	تنظيم العمل في المؤسسة								المجموع	
	يسمح باتخاذ المبادرة		مهام محددة مسبقا		سوء تحديد المهام والمسؤوليات		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	123	55,66	86	38,91	8	3,62	4	1,81	221	100
لا	22	38,6	30	52,63	4	7,02	1	1,75	57	100
المجموع	145	52,16	116	41,73	12	4,32	5	1,8	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 55,66% من المستجوبين الذين تابعوا تكوينا داخل المؤسسة يرون أن المؤسسة تبنت تنظيم عمل يسمح باتخاذ المبادرات مقابل نسبة 38,60% من الذين لم يتابعوا تكوينا داخل المؤسسة يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 52,63 % من المستجوبين الذين لم يتابعوا التكوين داخل المؤسسة يرون أن تنظيم العمل في المؤسسة يحدد المهام مسبقا، مقابل نسبة 38,91% من الذين تابعوا التكوين داخل المؤسسة يرون نفس الامر. وأن نسبة 07,02% من الذين لم يتابعوا تكوينا في المؤسسة يرون أن هناك سوء تحديد للمسؤوليات والمهام في المؤسسة مقابل نسبة 03,62% من الذين تابعوا تكوينا داخل المؤسسة يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو توجه أغلبية الاطارات الذين لم يستفيدوا من التكوينات داخل المؤسسة إلى اعتبار التنظيم الذي تبنته المؤسسة يعتمد على التحديد المسبق للمهام، وبالتالي لا يسمح للإطارات بالمبادرة، وتوجه نسبة لا يستهان بها إلى اعتبار تنظيم العمل المعمول به في المؤسسة يحدد المهام والمسؤوليات بصفة سيئة. في حين نجد أغلبية الاطارات الذين استفادوا من تكوين أو أكثر في المؤسسة يعتبرون تنظيم العمل الذي تبنته المؤسسة يسمح للإطارات باتخاذ المبادرات في العمل. يمكننا تفسير هذا التباين في المواقف بين الفئتين بكون الذين لم يستفيدوا من أي تكوين في المؤسسة هم الاطارات الجدد نوعا ما والموجودون في بداية المسار ويشغلون المناصب التي لا يتولون فيها أية مسؤولية، من جهة. وهم الإطارات الذين لم تتراكم معارفهم وتجاربهم لكي يتمكنوا من الخروج من العمل الروتيني المحدد من طرف مسؤوليهم، لإبداع او اختراع وسائل أو طرق عمل جديدة تسمح برفع نجاعة المؤسسة، من جهة اخرى. أما الاطارات الذين استفادوا من تكوين أو أكثر في المؤسسة؛ في المجال التقني المرتبط مباشرة بعملهم أو في مجال التسيير قصد تولي مسؤوليات عليا في المؤسسة، وتراكمت لديهم المعارف والتجارب وبنوا كفاءات مهنية معترف بها، والموجودون على مستوى مناصب تسمح بتحديد عمل الآخرين وبتقويم نتائجهم، فإنهم مؤهلين لإبداء رأيهم واتخاذ المبادرة والمخاطرة عندما تتطلب وضعيات العمل ذلك، أو من أجل تحسين نجاعة ومردودية المصلحة وتحسين نوعية الخدمة العمومية المقدمة.

الجدول رقم 128: العلاقة بين المهام وتنظيم العمل في المؤسسة

المهام	تنظيم العمل في المؤسسة								المجموع	
	يسمح باتخاذ المبادرة		مهام محددة مسبقا		سوء تحديد المهام والمسؤوليات		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تحليل وضعيات العمل	37	55,22	25	37,31	4	5,97	1	1,49	67	100
تنظيم عمل الغير	42	43,75	46	47,92	7	7,29	1	1,04	96	100
تسيير	19	70,37	7	25,93	/	/	1	3,7	27	100
انتاج	47	53,41	38	43,18	1	1,14	2	2,27	88	100
المجموع	145	52,16	116	41,73	12	4,32	5	1,8	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 70,37% من المستجوبين العاملين في مجال التسيير ونسبة 53,41% من الذين يعملون في الانتاج ونسبة 55,22% من المستجوبين العاملين في مجال تحليل وضعيات العمل يرون أن تنظيم العمل المتبنى في المؤسسة يسمح باتخاذ المبادرات، مقابل نسبة 43,75% من الذين يعملون في مجال تنظيم عمل الغير يشاركون نفس الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 47,92% من الذين يعملون في مجال تنظيم عمل الآخرين ونسبة 43,18% من الذين يشتغلون في مجال الانتاج يرون أن تنظيم العمل في المؤسسة يعتمد على تحديد المهام مسبقا، مقابل نسبة 25,93% من الذين يعملون في التسيير يشاركون هذا الرأي. وأن نسبة 07,29% من المستجوبين الذين ينظمون عمل الغير ونسبة 05,97% من الذين يحللون وضعيات العمل يرون أن المهام والمسؤوليات محددة بصفة سيئة، مقابل لا أحد من العاملين في التسيير يشارك هذا الرأي.

الملاحظ هنا، هو أن للمهام المنوطة بالاطار تأثير على رأيه فيما يخص تنظيم العمل الذي تبنته المؤسسة، فنجد الأغلبية الساحقة من الاطارات الذين تتركز مهامهم في التسيير يعتبرون تنظيم العمل المعتمد في المؤسسة يعطي استقلالية كبيرة للاطار في اتخاذ المبادرة والقيام بذاته بكل ما يراه مناسبا، سواء تعلق الأمر بتسيير الموارد البشرية أو الوسائل، دون العودة الى الرؤساء في كل مرة. هذه الفئة تتشكل في العموم من الإطارات المكلفين بالسهر على انجاز الأهداف المسطرة من المديرية باستعمال كل الوسائل المتاحة، فهم مسؤولون عن النتائج النهائية ولهم استقلالية نسبية في كيفية تحقيقها. ونفس الملاحظة تنطبق على الاطارات الذين تتمثل مهامهم في تحليل وضعيات العمل، فهم لديهم حرية المبادرة عندما يلاحظون ثغرات في التنفيذ أو صعوبات تواجه المعاونين.

أما العاملين في الانتاج، فالمبادرة المسموحة بها هي التي تخص الطرق والوسائل المستعملة في العمل، حيث يستطيع الاطار المتحكم في عمله أن ينجز عمله بالطريقة التي تساعده، دون الخروج عن التوجهات العامة المحددة لمهامه. ولكن المبادرة التي يمكن للإطار اتخاذها على هذا المستوى ليس لها تأثير على منهجية العمل المعمول بها بالمؤسسة. أما الاطارات الذين يشغلون المناصب التي تهتم بتنظيم عمل الآخرين، أي الاطارات الوسطى بين الاطارات المسيرة والإطارات المنفذة في الميدان فأغلبيتهم يرون أن مهامهم محددة، وأن دورهم هو الاقتياد بها لأداء دورهم في تنظيم عمل المعاونين، لكي يتمكنوا من تجسيد السياسات المختارة على أعلى هرم السلم التسلسلي.

الجدول رقم 129: العلاقة بين الشهادة وانتظارات المؤسسة

الشهادة	توقعات المؤسسة								المجموع	
	رفع التحديات		تحقيق المهام المعتادة		ابتكار		تنفيذ برنامج المؤسسة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ماجستير	1	25	/	/	1	25	2	50	4	100
ماستر	2	16,67	3	25	4	33,33	3	25	12	100
مهندس	46	26,9	41	23,98	24	14,04	60	35,09	171	100
ليسانس	19	24,36	22	28,21	1	1,28	36	46,15	78	100
الدراسات التطبيقية	/	/	2	50	2	50	/	/	4	100
تقني سامي	/	/	6	66,67	/	/	3	33,33	9	100
المجموع	68	24,46	74	26,62	32	11,51	104	37,41	278	100

نلاحظ من خلال هذ الجدول أن نسبة 37,41% من المستجوبين يرون أن المؤسسة تنتظر من إطاراتها أن ينجزوا البرنامج المسطر من طرف المؤسسة، وأنّ نسبة 26,62% منهم يرون أن المؤسسة تنتظر منهم تنفيذ المهام المعتادة الموكلة إليهم، وأنّ نسبة 24.46% من المستجوبين يرون أن المؤسسة تنتظر منهم أن يرفعوا التحديات، في حين ترى نسبة 11,51% منهم أن المؤسسة تنتظر منهم الابتكار.

ونلاحظ أيضاً أن نسبة 46,15% من المستجوبين الحاصلين على شهادة الليسانس ونسبة 50% من الحاصلين على شهادة الماجستير يرون أن المؤسسة تنتظر من الإطارات تنفيذ البرامج

المسطرة، مقابل نسبة 25% من حاملي شهادة الماستر، ولا أحد من أصحاب الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 66,67% من حاملي شهادة تقني سامٍ ونسبة 50% من حاملي شهادات الدراسات التطبيقية يرون أن المؤسسة تنتظر منهم إنجاز المهام المعتادة، مقابل نسبة 23,98% من أصحاب شهادة مهندس، ولا أحد من الحاصلين على شهادة الماجستير يتقاسمون هذا الرأي. ونلاحظ كذلك أن نسبة 50% من المستجوبين الحاصلين على شهادة الدراسات التطبيقية يرون أن المؤسسة تنتظر منهم الابتكار والإبداع، مقابل نسبة 1,28% من حاملي شهادة الليسانس، ولا أحد من أصحاب شهادة تقني سامٍ يشاطرون هذا الرأي، في حين نلاحظ أن نسبة 26,90% من حاملي شهادة مهندس ونسبة 25% من الحاصلين على شهادة الماجستير يرون أن المؤسسة تنتظر منهم رفع التحدي، مقابل لا أحدمن حاملي الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية وشهادة تقني سامٍ يشاطر هذا الرأي.

إن الملاحظ هنا هو أن اعتقادات الإطارات بما تنتظره المؤسسة منهم يختلف حسب اختلاف المستوى الدراسي ونوع الشهادة المتحصل عليها، حيث أن أغلبية الإطارات الحاصلين على الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية وشهادة تقني سامٍ، والتي توظف بها أصحابها في مستوى التحكم منذ مدة طويلة وترقوا بعدها إلى فئة التأطير، يعتقدون أن المؤسسة تنتظر منهم تنفيذ المهام المعتادة؛ أي القيام بالعمل الروتيني اليومي الذي يطلبه منهم مسؤولوهم، دون الاهتمام بالأهداف التنظيمية بصفة عامة.

أما الأغلبية النسبية من الإطارات الذين درسوا في الجامعات والمعاهد وتحصلوا على شهادة الماجستير ومهندس والليسانس في مختلف التخصصات، والذين توظفوا مباشرة في مناصب المبتدئين من فئة التأطير، فيعتبرون أن المؤسسة تنتظر منهم تنفيذ البرنامج المعدّ سلفاً من طرف المؤسسة. وهذه البرامج يتم إعدادها لمدى قصير أو طويل، وتأخذ بعين الاعتبار إمكانيات المؤسسة وأهدافها ودورها الاستراتيجي في الوطن. وتنفيذها لا يقتصر على إنجاز المهام العادية، ولكنه يحتاج إلى تبصر وتصور واستراتيجيات وخطة عمل وتورط كل المستخدمين فيها بإرادتهم وكفاءاتهم وولائهم.

كما نجد نسبة معتبرة من ذوي الشهادات العليا يعتبرون العمل في المؤسسة يتطلب منهم رفع التحديات في مجال الإنجاز وتحقيق المردودية المنشودة ومواجهة الصعاب التي قد تواجه المؤسسة في سوق غير مستقرة والبقاء على أتم الاستعداد لمواجهة أي طارئ.

ونلاحظ أيضاً نسبة معتبرة من حاملي شهادة مهندس يعتبرون دور الإطار في المؤسسة هو الإبداع والاختراع؛ أي إنجاز المهام المعتادة المحددة في المنصب وتطوير الكفاءة لمواجهة أية

وضعية مهنية معقدة غير متوقعة، أو رفع التحدي بتحسين الأداء ورفع المردودية وتحسين الخدمة، ثم الإبداع وابتكار طرق جديدة في العمل واختراع وسائل أكثر جودة من الموجودة حالياً. ولكن حاملي شهادة الليسانس لا يؤمنون بالإبداع حيث أن نسبة منهم يعتقدون أن المؤسسة تنتظر من الإطار الإبداع هي ضئيلة جداً، إن لم تكن منعدمة، لأن تخصصاتهم لا تمثل قلب مهنة المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 130: العلاقة بين طبيعة العمل وانتظارات المؤسسة

طبيعة العمل	توقعات المؤسسة								المجموع	
	رفع التحديات		تحقيق المهام المعتادة		ابتكار		تنفيذ برنامج المؤسسة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاشراف على المعاونين	19	23,46	18	22,22	4	4,94	40	49,38	81	100
دراسات والبحث	13	17,57	20	27,03	7	9,46	34	45,95	74	100
خبرة تقنية	13	23,64	16	29,09	12	21,82	14	25,45	55	100
مسؤولية الهرمية	19	36,54	13	25	8	15,38	12	23,08	52	100
الاعلام والاتصال	3	20	7	46,67	1	6,67	4	26,67	15	100
أخرى	1	100	/	/	/	/	/	/	1	100
المجموع	68	24,46	74	26,62	32	11,51	104	37,41	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 46,67% من المستجوبين الذين يعملون في مجال الإعلام والاتصال يرون أن المؤسسة تنتظر من الإطارات تنفيذ المهام الموكلة إليهم فقط، مقابل نسبة 22,22% من العاملين في مجال الإشراف على المعاونين يتقاسمون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 49,38% من المشرفين على تأطير المعاونين ونسبة 45,95% من العاملين في الدراسات والبحث يرون أن المؤسسة تنتظر منهم تجسيد البرنامج المسطر، مقابل نسبة 23,08% من الذين يتولون المسؤولية في الهرم التسلسلي يشاركون هذا الرأي. ونلاحظ أيضاً أن نسبة 21,82% من العاملين في مجال الخبرة التقنية يرون أن المؤسسة تنتظر منهم الابتكار والإبداع، مقابل نسبة 04,94% من المشرفين على تأطير المعاونين ونسبة 06,67% من العاملين في مجال الإعلام والاتصال يشاطرون هذا الرأي. في حين نلاحظ أنّ نسبة 36,54% من المسؤولين في الهرم التسلسلي يرون أن المؤسسة تنتظر منهم رفع التحديات، مقابل نسبة 17,57% من المستجوبين العاملين في الدراسات والبحث يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن لطبيعة المهنة التي يعمل فيها الإطار دوراً أساسياً في تحديد رايه فيما يخص انتظارات المؤسسة، نجد أغلبية الإطارات الذين يعملون في مجال التأطير؛ أي الإشراف على عمل المعاونين الموجودين تحت مسؤوليتهم وتنشيط المجموعات وتوجيه مجهوداتها لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وكذا متابعة تطورها من خلال تحيين معارفها، يرون أن المؤسسة تنتظر منهم تجسيد برنامج المؤسسة من خلال عملهم، كما نجد أغلبية الإطارات الذين يعملون في مجال الدراسات والبحث يرون أن دورهم يتمثل في العمل على تنفيذ البرنامج المعدّ من طرف المؤسسة، من خلال استعمال كل الوسائل الموجودة تحت متناولهم وفي الآجال المحددة في البرنامج.

أما الإطارات العاملون في مجال الخبرة التقنية، فنجدهم موزعين بنسب متقاربة بين من يرى أن دورهم يتمثل في تنفيذ المهام المعتادة، ومن يرى أنه يتمثل في رفع التحديات، ومن يرى أنه يتمثل في الإبداع، ومن يرى أنه يتمثل في تنفيذ البرامج المسطرة. وهذا لكونهم الفئة التي تعمل في قلب مهنة المؤسسة، وبالتالي يرتكز عليها العمل اليومي الذي يسمح للمؤسسة بالسير المتواصل دون انقطاع، وتحقيق الأهداف التنظيمية القصيرة والبعيدة المدى، يعتمد عليها رفع التحديات التكنولوجية وتقلبات السوق. كما تنتظر منها المؤسسة اختراع وابتكار الوسائل والطرق الجديدة والناجعة لتقليص تكاليف الإنتاج ورفع المردودية.

أما المسؤولون الهرميون فنجد أغلبيتهم يرون أن المؤسسة تنتظر منهم خاصة رفع التحديات، بما أنهم مسؤولون عن تنفيذ سياسات المديرية العامة والسلطات العمومية التي غالباً ما تكون مرتفعة المطالب، فإنهم مجبرون على إيجاد الوسائل والطرق الناجعة وتحدي كل الصعاب وتجسيد هذه السياسات في الميدان، وهذا طبعاً لا يغنيهم عن البحث على تجسيد البرامج المسطرة من طرف المؤسسة وتنفيذ المهام المعتادة. في حين نجد العاملين في مجال الإعلام والاتصال يركزون على تنفيذ المهام المعتادة في آرائهم حول انتظارات المؤسسة، ويبتعدون عن الإبداع لكون طبيعة عملهم تتضمن مسارات التغيرات والأحداث أكثر من البحث عن الاختراع والإبداع.

الجدول رقم 131: العلاقة بين السن ومعايير الكفاءة بالنسبة للأجراء

السن	معايير الكفاءة للأجراء												المجموع	
	احترام آجال الانجاز		القدرة على الاستجابة للوضعيات الاشكالية		سرعة رد الفعل		النتائج		تعدد لتخصصات		شهادة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	20	25,64	30	38,46	8	10,26	11	14,1	4	5,13	5	6,41	78	100
39-33	23	22,33	40	38,83	10	9,71	19	18,45	11	10,68	/	/	103	100
46-40	4	6,67	31	51,67	14	23,33	4	6,67	6	10	1	1,67	60	100
53-47	10	30,3	19	57,58	2	6,06	2	6,06	/	/	/	/	33	100
60-54	2	50	2	50	/	/	/	/	/	/	/	/	4	100
المجموع	59	21,22	122	43,88	34	12,23	36	12,95	21	7,55	6	2,16	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 43,88% من المستجوبين يعتبرون أن الشخص يمكنه أن يشعر بأنه ذو كفاءة عندما تكون له القدرة على الاستجابة للوضعيات الاشكالية في العمل، وأنّ نسبة 21,22% من المستجوبين يرون أنه يمكن للفرد أن يعتبر نفسه ذا كفاءة عندما يستطيع أن يحترم مدة الإنجاز. ونلاحظ كذلك أن نسبة 12,95% يرون أن الفرد يمكنه أن يعتبر نفسه كفئا عندما تكون له نتائج حسنة في العمل. وأنّ نسبة 12,23% من المستجوبين يرون أن الفرد يمكنه أن يعتبر نفسه ذا كفاءة عندما يملك السرعة في رد الفعل، في حين ترى نسبة 07,55% من المستجوبين أنه يمكن للفرد أن يعتبر نفسه كفئا عندما يكون متعدد التخصصات. أما نسبة 02,16% من المستجوبين يرون أن الفرد يمكنه أن يشعر بأنه يملك كفاءة عندما يتحصل على شهادة ما.

نلاحظ أن نسبة 50% من المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة ونسبة 30,30% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة، يرون أن الفرد يمكنه أن يشعر بالكفاءة عندما يحترم آجال الإنجاز، مقابل نسبة 06,67% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة يشاركون هذا الرأي، وأن نسبة 51,67 % من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة يرون أن الشخص يمكنه أن يعتبر نفسه ذا كفاءة عندما تكون له القدرة على الاستجابة للوضعيات الإشكالية، مقابل نسبة 38,46% من الذين تقل أعمارهم عن 32 سنة يتقاسمون هذا الرأي، وأن نسبة 23,33% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة يرون أن الفرد يمكنه أن يعتبر نفسه كفئا عندما تكون له سرعة رد الفعل،

مقابل نسبة 06,06% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة، ولا أحد من الذين يفوق سنهم 54 سنة يشاطرون هذا الرأي. نلاحظ كذلك أن نسبة 18,45% من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة يرون أن الفرد يمكنه أن يشعر بأنه يملك كفاءة عندما يستطيع أن يحقق نتائج مرضية، مقابل نسبة 06,67% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة ونسبة 06,06% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة، ولا أحد من الذين تفوق أعمارهم 54 سنة يتقاسمون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 10,68% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة ونسبة 10% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة يرون أن الفرد يمكنه أن يشعر بأنه كفء عندما يكون متعدد التخصصات، مقابل لا أحد من الذين تفوق أعمارهم سن 47 سنة يشاطر هذا الرأي. وأن نسبة 06,41% من المستجوبين الذين يقل سنهم عن 32 سنة يرون أنه يمكن للفرد أن يشعر بأنه يملك كفاءة عندما يتحصل على شهادة، مقابل لا أحد من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة والذين يفوق سنهم 47 سنة يشاطر هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن سن الإطارات يؤثر في نوعية المعايير التي يستعملها الفرد لقياس الكفاءة. فإذا كانت كل الفئات العمرية تتفق ولو بنسب مختلفة على أن الشخص يمكنه أن يعتبر نفسه ذا كفاءة إذا كانت له القدرة على الاستجابة للوضعيات المعقدة، فإنها تختلف حول المعايير الأخرى. حيث أن الحصول على الشهادة لا يعتبره بعضهم معياراً لاكتساب الكفاءة إلا صغار السن الذين بدأوا حياتهم المهنية حديثاً، ولم يكتسبوا بعد التكوين الأولي الذي تابعوه، أيّة معارف أخرى من الميدان تقوي وتثمن معارفهم النظرية. لذا نجد نسبة ولو قليلة منهم مكتفين باعتبار الشهادة معياراً لقياس الكفاءة.

كما نجد نسبة معتبرة من الموجودين في الثلاثينات من العمر يرون أن الشخص يمكنه أن يعتبر نفسه كفئا إذا استطاع أن يحقق في عمله نتائج مرضية أو عندما تتعدد تخصصاته؛ أي عندما يستطيع أن يعمل في أكثر من منصب، هذه الفئة تربط قياس الكفاءة باكتساب المعارف التطبيقية، لأنها توجد في مرحلة من حياتها المهنية التي استطاعت فيها أن تحقق المكاسب المعرفية النظرية، واكتساب معارف تطبيقية بعد ممارستها لمدة سمحت لها بتراكم المعارف العملية، واستطاعت بذلك العمل بكل راحة في عدة مناصب من نفس المستوى وتحقيق فيها نتائج مرضية، جعلتها تشعر بالكفاءة في إطار العمل بمنطق المنصب.

في حين نجد فئة من الإطارات الذين هم في الأربعينات من العمر الذين عملوا لسنوات في المؤسسة وتراكمت لديهم التجارب التي جعلتهم يتحكمون في أكثر من منصب وحققوا نتائج جيدة في

المناصب ذات المهام المحددة مسبقاً، يرون أن الشخص يمكن أن يعتبر نفسه إطاراً ذا كفاءة عندما يكون رد فعله سريعاً يسمح له بتجنب الكوارث واستباق الأحداث.

كما نجد أغلبية الإطارات الذين هم في عقدهم الرابع وبداية العقد الخامس يرون أن الكفاءة الشخصية تقاس بالقدرة على الاستجابة للوضعيات المعقدة غير المتوقعة. أما الشهادة وتحقيق النتائج وحدها لا تكفي لكي يكون الفرد كفئا. في حين نجد الإطارات الذين هم في نهاية المسار منقسمين بالتساوي بين من يعتبر الشخص الكفء هو الذي يملك القدرة على الاستجابة للوضعيات المعقدة، ومن يرى أنه هو الذي يستطيع أن يحترم آجال الإنجاز المحددة لكل مهمة. وهو التحدي الذي يحاولون أن يكسبوه من خلال عمل معاونيهم، ولكون هذه الفئة تشغل مناصب المسؤولية في المصالح التي تتخبط في مشكل عدم احترام مدة الإنجاز.

الجدول رقم 132: العلاقة بين المنصب الحالي ومعايير الكفاءة بالنسبة للأجراء

المنصب الحالي	معايير الكفاءة للأجراء												المجموع	
	احترام آجال الانجاز		القدرة على الاستجابة للوضعيات الاشكالية		سرعة رد الفعل		النتائج		تعدد التخصصات		شهادة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	3	50	1	16,67	1	16,67	1	16,67	/	/	/	/	6	100
رئيس وكالة	3	20	3	20	8	53,33	1	6,67	/	/	/	/	15	100
رئيس مقاطعة	2	20	7	70	1	10	/	/	/	/	/	/	10	100
رئيس شعبة	6	12,24	29	59,18	5	10,2	6	12,24	3	6,12	/	/	49	100
رئيس مصلحة	1	5,88	6	35,29	2	11,76	3	17,65	3	17,65	2	11,76	17	100
مهندس دراسات	30	23,62	57	44,88	13	10,24	17	13,39	6	4,72	4	3,15	127	100
مكلف بالدراسات	14	25,93	19	35,19	4	7,41	8	14,81	9	16,67	/	/	54	100
المجموع	59	21,22	122	43,88	34	12,23	36	12,95	21	7,55	6	2,16	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 70% من المستجوبين الشاغلين لمنصب رئيس مقاطعة ونسبة 59,18% من رؤساء الشعب، يرون أن الشخص يمكنه أن يشعر بأنه كفء إذا كانت له القدرة على الاستجابة للوضعيات المعقدة، مقابل نسبة 20% من رؤساء الوكالات ونسبة 16,67% من رؤساء الأقسام يشاركون هذا الرأي. ونلاحظ أن نسبة 50% من المستجوبين الذين يشغلون

منصب رئيس قسم ونسبة 25,93% من المكلفين بالدراسات ونسبة 23,62% من مهندسي الدراسات يرون أن الشخص يمكنه أن يعتبر نفسه كفئا عندما يحترم آجال الإنجاز، مقابل نسبة 05,88% من رؤساء المصالح يتقاسمون هذا الرأي. في حين يرى نسبة 53,33% من مديري الوكالات أن الفرد يمكنه أن يعتبر نفسه ذا كفاءة عندما تكون لديه سرعة في رد الفعل، مقابل نسبة 07,41% من المكلفين بالدراسات يتقاسمون هذا الرأي، ونلاحظ كذلك أن نسبة 17,65% من رؤساء المصالح يرون أن الفرد يمكنه أن يشعر بأنه كفء عندما تكون نتائجه حسنة، مقابل لا أحد من رؤساء المقاطعات يشاطر هذا الرأي، في حين نلاحظ أن نسبة 17,65% من رؤساء المصالح يرون أن الإنسان يمكنه أن يعتبر نفسه ذا كفاءة عندما يكون متعدد التخصصات، مقابل لا أحد من رؤساء الأقسام ورؤساء الوكالات ورؤساء المقاطعات يشاطر هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن أغلبية رؤساء المقاطعات يعتبرون أن الفرد يمكنه أن يكون كفئا عندما يستطيع احترام مدة إنجاز المهام الموكلة إليه، وهذا تفسره الصعوبات التي تواجه مصالحه في إتمام العمل في المدة المحددة للإنجاز، وهو ما يترجم تأخر مشاريع المؤسسة وتعطيل مصالح المواطنين. وحسب هؤلاء الرؤساء فهذا يعود إلى نقص كفاءة المعاونين الذين يعملون في الإنجاز.

أما رؤساء الوكالات الذين يعملون في ظروف تتسم باستقلالية نسبية عن المديرية فيعتبر أغلبهم أن الشخص ذا الكفاءة هو الذي يستطيع أن يكون رد فعله سريعاً ويستجيب لمتطلبات العمل ولشكاوى الزبائن بفعالية مناسبة. إذن بالنسبة لهم لا يكفي أن يكون للفرد شهادة جامعية، ومتحكماً في عمله المحدد، بل يتعدى الأمر إلى ضرورة اكتساب القدرة على تحليل الوضعيات والسرعة في رد الفعل.

في حين نجد أغلبية الإطارات الذين يشغلون منصب رئيس مقاطعة ورئيس شعبة يرون أن الفرد الذي يملك الكفاءة هو الذي له القدرة على الاستجابة للوضعيات المعقدة وإيجاد الحلول المناسبة لكل وضعية. هذه المناصب يميزها دورها الهام في تجسيد البرامج المحددة من طرف المديرية، والتي تعترضها بعض العراقيل أثناء الإنجاز، وتعطّل تجسيد أهداف المؤسسة، وبالتالي مصالح المواطنين. لهذا يكون الشخص الكفء هنا هو الذي يمكنه تجاوز العراقيل وإيجاد الحلول المناسبة قصد السماح للمؤسسة بمواصلة العمل في أحسن الظروف.

أما الإطارات الذين يشغلون مناصب رؤساء مصالح، فنجد منهم من يعتبر الشهادة وتعدد التخصصات وتحقيق النتائج المرضية كمقاييس يستعملها الفرد لقياس كفاءته إلى جانب الأغلبية منهم

الذين يرون أن القدرة على الاستجابة للوضعيات المعقدة هو المعيار لقياس كفاءة الشخص. وهذا ما يبيّن أهمية كل هذه المعايير على هذا المستوى من المسؤولية. حيث يحتاج الإطار إلى المعارف التي تضمنها الشهادة والتحكم في العمل بكل أوجهه، وكذا تحقيق النتائج المرجوة منه.

أما الإطارات الذين يشغلون مناصب مهندس الدراسات فنجدهم يعتبرون أن المعايير التي يستعملها الفرد في قياس كفاءته، إلى جانب القدرة على الاستجابة للوضعيات المعقدة، هي القدرة على احترام آجال الإنجاز وبدرجة أقلّ القدرة على تحقيق نتائج مرضية في العمل. وهذا تفسره طبيعة العمل التقني الذي تقوم به هذه الفئة من الإطارات. وهو الأمر نفسه الذي ذهب إليه الإطارات الذين يشغلون منصب مكلف بالدراسات، حيث إنهم يتقاسمون الرأي مع المهندسين حول مقاييس كفاءة الفرد، ولكنهم يضيفون مقياس تعدد التخصصات الذي يتطلبه العمل في المجال الإداري أكثر منه من العمل في المجال التقني.

الجدول رقم 133: العلاقة بين طبيعة العمل ومعايير الكفاءة بالنسبة للأجراء

طبيعة العمل	معايير الكفاءة للأجراء												المجموع	
	احترام آجال الانجاز		القدرة على الاستجابة للوضعيات الاشكالية		سرعة رد الفعل		نتائج		تعدد التخصصات		شهادة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
خبرة تقنية	8	14,55	25	45,45	6	10,91	8	14,55	5	9,09	3	5,45	55	100
الاشراف على المعاونين	15	18,52	45	55,56	10	12,35	6	7,41	4	4,94	1	1,23	81	100
مسؤولية الهرمية	17	32,69	17	32,69	3	5,77	13	25	2	3,85	/	/	52	100
الاعلام و الاتصال	2	13,33	4	26,67	2	13,33	3	20	3	20	1	6,67	15	100
دراسات و البحث	17	22,97	30	40,54	13	17,57	6	8,11	7	9,46	1	1,35	74	100
أخرى	/	/	1	100	/	/	/	/	/	/	/	/	1	100
المجموع	59	21,22	122	43,88	34	12,23	36	12,95	21	7,55	6	2,16	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 55,56% من المستجوبين العاملين في الإشراف على المعاونين ونسبة 45,45% من العاملين في مجال الخبرة التقنية يعتبرون أن الفرد يمكنه أن يشعر بالكفاءة عندما تكون له القدرة على الاستجابة للوضعيات المعقدة، مقابل نسبة 26,67% من الذين يعملون في مجال الإعلام والاتصال يتقاسمون هذا الرأي، وأنّ نسبة 32,69% من الذين يتولون

مسؤوليات في السلّم التسلسلي يرون أن الفرد يمكنه أن يعتبر نفسه كفئا عندما يحترم مدة إنجاز عمله، مقابل نسبة 13,33% من الذين يعملون في مجال الإعلام والاتصال يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أنّ نسبة 25% من المستجوبين الذين يتولون المسؤولية التسلسلية يرون أنّ النتائج هي المقياس الذي يقيس به الفرد كفاءته، مقابل نسبة 7,41% من الذين يشرفون على تأطير المعاونين يشاركون هذا الرأي، وأنّ نسبة 20% من العاملين في مجال الإعلام والاتصال يرون أن الفرد يمكنه أن يعتبر نفسه ذا كفاءة عندما يكون متعدد التخصصات مقابل نسبة 04,94% من الذين يشرفون على تأطير المتعاونين يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ أغلبية الإطارات وبنسب مختلفة باختلاف مجال عملهم يرون أنه يمكن للفرد أن يشعر بالكفاءة عندما تكون له القدرة على الاستجابة للوضعيات المعقدة في العمل. ثم يأتي المعيار الثاني الذي يمكن من خلاله للفرد أن يقيس كفاءته وهو المعيار الذي يختلف من إطار إلى آخر حسب مجال عمله، حيث يعتبر الإطارات العاملون في مجال الخبرة التقنية، وبنسب متساوية أن الإطار يمكنه أن يشعر بأنه اكتسب كفاءة عندما تكون نتائجه مرضية، ويستطيع احترام الآجال في الإنجاز. يمكننا تفسير هذا بكون المجال التقني في المؤسسة يحتاج إلى النجاعة في العمل وتجسيد الأهداف المنشودة وفي المدة المحددة لذلك. في حين لا يعير الإطارات المشرفون على تأطير المعاونين هذه الأهمية لمعيار النتائج المحققة. وتعتبر نسبة معتبرة منهم أن احترام آجال الإنجاز هو المعيار الذي يمكن للفرد أن يقيس به كفاءته، لكون طبيعة عملهم ترتكز على السرعة في التنفيذ وليس على النتائج المضمونة في إطار سيرورة العمل إذا تمت المهام في آجالها المحددة.

أما الإطارات الذين يتولون المسؤولية في السلّم التسلسلي يعيرون نفس الأهمية تقريباً لمعايير احترام الآجال وتحقيق النتائج في قياس كفاءة الفرد، لأن المسؤول يهمه الإنجاز بدون تأخير ولا مشاكل معرقلة لسيرورة العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وفي الوقت المحدد. لهذا فالإطار الذي يستطيع أن ينجز عمله وتحقيق النتائج المرجوة وفي الآجال المحددة وإيجاد الحلول للمشاكل التي قد تعرقل عمله هو الكفء. في حين نجد العاملين في مجال الدراسات والبحث يولون أهمية لمعيار الآجال في الإنجاز، حيث يرون أن الفرد ذا الكفاءة هو الذي يستطيع أن ينجز عمله في آجالها المحددة والذي يكون رد فعله سريعاً تجاه أي طارئ.

الجدول رقم 134: العلاقة بين أول منصب في المؤسسة والميزة الشخصية المهمة لدى المؤسسة

أول منصب في المؤسسة	الميزة الشخصية المهمة لدى المؤسسة										المجموع	
	القدرة على العمل في فريق		الابداع		انجاز العمل كما هو محدد		أخذ المبادرة		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
مهندس دراسات	23	13,07	19	10,8	102	57,95	31	17,61	1	0,57	176	100
مكلف بالدراسات	22	25,88	7	8,24	48	56,47	8	9,41	/	/	85	100
تقني سامي	1	7,69	1	7,69	11	84,62	/	/	/	/	13	100
رئيس شعبة	1	25	2	50	/	/	1	25	/	/	4	100
المجموع	47	16,91	29	10,43	161	57,91	40	14,39	1	0,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 57,91% من المستجوبين يرون أن الميزة الشخصية المهمة بالنسبة للمؤسسة هي القدرة على إنجاز العمل كما هو محدد، في حين نلاحظ أن نسبة 16,91% منهم يرون أن الميزة الشخصية التي تهم المؤسسة أكثر هي القدرة على العمل الجماعي، وأنّ نسبة 14,39% من المستجوبين يرون أن الميزة الشخصية التي تهم المؤسسة هي اتخاذ المبادرة، في حين نلاحظ أنّ نسبة 10,43% منهم يرون أن الميزة الشخصية المهمة بالنسبة للمؤسسة هي الإبداع.

نلاحظ كذلك أن نسبة 84,62% من المستجوبين الذين كان منصبهم الأول في المؤسسة هو منصب التقني السامي ونسبة 57,95% من الذين كان أول منصبهم في المؤسسة منصب مهندس دراسات ونسبة 56,47% من الذين كان أول منصب شغلوه في المؤسسة هو منصب مكلف بالدراسات يرون أن الميزة الشخصية المهمة للمؤسسة هي القدرة على إنجاز العمل كما هو محدد، مقابل لا أحد من الذين توظفوا في منصب رئيس شعبة يشاطر هذا الرأي، وأن نصف عدد المستجوبين الذين كان منصبهم الأول في المؤسسة هو منصب رئيس شعبة يرون أن الميزة الشخصية المهمة للمؤسسة هي الخلق والإبداع، مقابل نسبة 07,69% من الذين توظفوا في منصب تقني سامٍ يتقاسمون هذا الرأي، وأنّ نسبة 25,88% من المستجوبين الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات يرون أن الميزة المهمة للمؤسسة هي القدرة على العمل الجماعي، مقابل نسبة 07,69% من الذين كان أول منصبهم في المؤسسة هو منصب تقني سامٍ يتقاسمون هذا الرأي. ونلاحظ أيضاً أن نسبة 25% من المستجوبين

الذين توظفوا في منصب رئيس شعبة يرون أن الميزة المهمة للمؤسسة هي القدرة على اتخاذ المبادرة، مقابل لا أحد من الذين توظفوا في منصب تقني سامٍ يشاطر هذا الرأي.

إنّ الملاحظ هنا هو أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين توظفوا في مناصب المبتدئين؛ أي في مناصب الدراسات؛ سواء كمهندسي دراسات أو مكلفين بالدراسات، يعتبرون أنّ الصفات الشخصية الأكثر أهمية للمؤسسة هي تنفيذ العمل كما هو محدد، تليها نسبة لا يستهان بها من الذين توظفوا في منصب مهندس دراسات ترى أن الصفات الشخصية المهمة للمؤسسة هي اتخاذ المبادرة، أما بالنسبة للذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات فنسبة معتبرة منهم تتعدى الربع ترى أن الصفة التي تبحث عنها المؤسسة هي القدرة على العمل الجماعي.

أما الإطارات الذين توظفوا في فئة التحكم؛ أي في منصب تقني سامٍ فجُلّهم يرون أن الصفة الشخصية التي تهم المؤسسة أكثر هي إنجاز العمل كما هو محدد من المسؤولين. عكس هذا التوجه نجد أغلبية الذين توظفوا في منصب مسؤولية؛ وهو منصب رئيس شعبة فيرون أن الصفة الشخصية التي تهم المؤسسة هي الإبداع.

نستنتج من هذا كله أن المستوى التعليمي والتجربة المهنية، وبالتالي المنصب الذي شغله الفرد يؤثر على موقفه مما تعتبره المؤسسة أولياً، حيث أن الإطارات الذين توظفوا في منصب تقني سامٍ في المؤسسة، بسبب التكوين القصير الذي تابعوه في الجامعة أو المعاهد، وأصبحوا ينتمون إلى فئة التأطير بعدما استفادوا من الترقية داخل المؤسسة، يرى جلّهم أن الصفة الأكثر أهمية هي القدرة على تنفيذ العمل كما هو محدد من المديرية، لأن متطلبات منصبهم الأول في المؤسسة أثرت في موقفهم حيث إنها كانت لا تتعدى تنفيذ الأوامر والعمل المحدد من المستويات العليا.

أما ميول موقف نسبة معتبرة من الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات إلى اعتبار القدرة على العمل الجماعي من الصفات الهامة للمؤسسة يعود لطبيعة العمل خاصة في الإدارة التي تتطلب تضافر الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة، أما ميول نسبة من الذين توظفوا في منصب مهندس دراسات إلى صفة المبادرة تفسره كذلك طبيعة التكوين والعمل، والمناصب التي ترقوا إليها بعد التوظيف التي تتطلب إنجاز العمل المحدد، ولكن الأخذ بزمام المبادرة أيضاً.

أما الذين توظفوا في مناصب المسؤولية كونهم تحصلوا على معارف خارج المؤسسة واكتسبوا كفاءة جعلتهم لا يتوظفون في مناصب المبتدئين، والتي ترقوا منها بعد ذلك إلى مناصب أعلى، فيرون

أن الأهم للمؤسسة هو الإبداع، لأنّ التنفيذ أصبح سهل المنال والحاجة موجودة في الاختراع قصد ضمان البقاء والتطور.

الجدول رقم 135: العلاقة بين البطالة قبل التوظيف والميزة الشخصية المهمة لدى المؤسسة

البطالة قبل التوظيف	الميزة الشخصية المهمة لدى المؤسسة										المجموع	
	القدرة على العمل في فريق		الابداع		انجاز العمل كما هو محدد		أخذ المبادرة		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	25	25,51	13	13,27	50	51,02	10	10,2	/	/	98	100
لا	22	12,22	16	8,89	111	61,67	30	16,67	1	0,56	180	100
المجموع	47	16,91	29	10,43	161	57,91	40	14,39	/	/	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 61,67% من المستجوبين الذين لم يعرفوا مرحلة بطالة قبل توظيفهم في المؤسسة محل الدراسة يرون أن الميزة المهمة للمؤسسة هي القدرة على إنجاز العمل كما هو محدد، مقابل نسبة 51,02% من الذين كانوا في بطالة في المرحلة التي سبقت توظيفهم في المؤسسة يتقاسمون هذا الرأي. نلاحظ كذلك أن نسبة 25,51% من المستجوبين الذين عرفوا مرحلة بطالة قبل توظيفهم في المؤسسة محل الدراسة يرون أن الميزة الشخصية المهمة للمؤسسة هي القدرة على العمل الجماعي، مقابل نسبة 12,22% من الذين لم يكونوا في بطالة في المرحلة التي سبقت توظيفهم في المؤسسة الحالية يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 16,67% من الذين كانوا في بطالة في المرحلة التي سبقت توظيفهم في المؤسسة يرون أن الميزة الشخصية للمؤسسة هي اتخاذ المبادرة، مقابل نسبة 10,20% من الذين عرفوا مرحلة بطالة قبل توظيفهم في المؤسسة الحالية يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين لم يكونوا في مرحلة بطالة قبل توظيفهم في المؤسسة الحالية، سواء توظفوا مباشرة بعد التخرج أم كانوا قبل هذه المؤسسة يشتغلون في مناصب معينة بمؤسسات أخرى، يرون أن الصفة الشخصية الأكثر أهمية للمؤسسة هي إنجاز العمل كما هو محدد من المسؤولين، تليها نسبة معتبرة منهم ترى أن الصفة التي تهم المؤسسة أكثر هي اتخاذ المبادرة. يمكننا تفسير ذلك بكون هذه الفئة اندمجت مباشرة في الحياة العملية، وانطلقت في تسيير مسارها المهني من خلال البحث عن الاستجابة لمتطلبات المناصب التي عملت فيها، وبالتالي

اكتسبت ثقافة مهنية وتنظيمية جعلت مواقفها تنسجم مع تجربتها وخبرتها، حيث إنها مرت على تنفيذ العمل في المستويات الأولى إلى اتخذ المبادرة في المستويات العليا.

أما أغلبية الإطارات الذين كانوا في بطالة في المرحلة التي سبقت توظيفهم في المؤسسة فيرون كذلك أن الصفة الشخصية المهمة للمؤسسة هي إنجاز العمل المحدد من طرف المؤسسة، ولكن نسبة معتبرة منهم ترى أن الصفة الأكثر أهمية للمؤسسة هي القدرة على العمل الجماعي. وهذا يعود إلى آثار البطالة التي جعلتهم يبنون شخصية مميزة، إذ سمحت لهم بمراجعة ذواتهم وفهم سيرورة العمل أكثر، حيث نمى عندهم الشعور يشيد بدور التعاون والتضامن والعمل الجماعي في التغلب على الصعاب وتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية.

الجدول رقم 136: العلاقة بين طبيعة العمل والمؤهلات المطلوبة من المؤسسة

طبيعة العمل	المؤهلات المطلوبة من المؤسسة										المجموع	
	التأهيل		العوامل الذاتية والشخصية والتفاعلية		الديناميكية		العملية		أخرى			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاشراف على المعاونين	22	27,16	5	6,17	5	6,17	49	60,49	/	/	81	100
دراسات و البحث	22	29,73	7	9,46	18	24,32	27	48,36	/	/	74	100
خبرة تقنية	12	21,82	6	10,91	14	25,45	23	41,81	/	/	55	100
مسؤولية الهرمية	15	28,85	11	21,15	7	13,46	18	1,643	1	1,92	52	100
الاعلام و الاتصال	3	20	1	6,67	1	6,67	10	6,676	/	/	15	100
أخرى	1	100	/	/	/	/	/	/	/	/	1	100
المجموع	75	26,98	30	10,79	45	16,19	127	45,68	1	0,36	278	100

نلاحظ من خلال هذ الجدول أن نسبة 45,68% من المستجوبين يرون أن المؤسسة تبحث عند الإطار عن العملياتية ونسبة 26,98% منهم يرون أن المؤسسة تبحث عن تأهيل الإطار ونسبة 16,19% منهم يرون أن المؤسسة تبحث عن نشاط الإطار. في حين يرى ما نسبته 10,79% من المستجوبين أن المؤسسة تبحث عند الإطار عن العوامل الذاتية والشخصية والتفاعلية.

نلاحظ كذلك أن نسبة 66,67% من المستجوبين العاملين في مجال الإعلام والاتصال، ونسبة 60,49% من الذين يشرفون على تأطير المعاونين يرون أن الصفة التي تبحث عنها المؤسسة

لدى الإطار هي العملية والقدرة على الفعل، مقابل نسبة 34,61% من المستجوبين الذين يتولون مسؤوليات في السلّم التسلسلي يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أيضاً أن نسبة 29,73% من المستجوبين العاملين في مجال الدراسات والبحث ونسبة 28,85% من المسؤولين الهرميين يرون أن الصفة التي تبحث عنها المؤسسة لدى إطاراتها هي التأهيل، مقابل نسبة 21,82% من الذين يعملون في مجال الخبرة التقنية ونسبة20% من الذين يعملون في مجال الإعلام والاتصال يتقاسمون هذا الرأي. كما نلاحظ أن نسبة 25,45% من المستجوبين العاملين في مجال الخبرة التقنية، ونسبة24,32% من الذين يعملون في مجال الدراسات والبحث يرون أن الصفة التي تبحث عنها المؤسسة هي النشاط والحيوية، مقابل نسبة 06,17% من المستجوبين العاملين على تأطير المعاونين يشاركون هذا الرأي. في حين نجد أن نسبة 21,15% من المستجوبين الذين يشغلون مناصب المسؤولية في السلّم الهرمي يرون أن المؤسسة تبحث لدى الإطار عن العوامل الشخصية والذاتية والتفاعلية، مقابل نسبة 06,17% من المشرفين على تأطير المعاونين يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن أغلبية الإطارات يرون أن المؤسسة تبحث عن صفة القدرة على العمل، ولكن بنسب متفاوتة حسب مجال عملهم؛ حيث إنه في الوقت الذي نجد الأغلبية الساحقة من العاملين في مجال الإعلام والاتصال والمشرفين على تأطير المعاونين يرون أن المؤسسة تبحث عن العملين، نجد الإطارات العاملين في مجالات الخبرة المهنية والدراسات والمسؤولين الهرميين يرون أن المؤسسة تبحث عن العملين بأغلبية نسبية فقط. وهذا الوضع راجع إلى تأثير طبيعة العمل المنجز في كل مجال، حيث نجد أن القدرة على العمل وحدها لا تكفي الإطار للاندماج وتحقيق فعالية في منصبه، والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة إذا كان ينشط في مجال الخبرة التقنية، وفي مجال المسؤوليات في الهرم التسلسلي، لأن العمل في هذه المناصب يتطلب التخطيط والتفكير والتصور واتخاذ قرارات هامة تتطلب من الإطار اكتساب صفات أخرى.

كما نجد نسبة تقارب الثلث من الإطارات العاملين في مجال الإشراف والمسؤوليات في الهرم التسلسلي والدراسات والبحث يرون أن التأهيل يعتبر من الصفات التي تبحث عنها المؤسسة، لكون المؤهل العلمي ضروري للتحكم في مهام هذه المناصب، حيث القدرة على العمل أو اكتساب شهادة في ميدان معيّن شرط أساسي لممارسة مهنة معيّنة، ولكن المعارف والكفاءات إن لم يتم تحيينها بالتكوينات المؤهلة تفقد من نجاعتها، لذا يعتبر التأهيل صفة أساسية من الصفات التي تبحث عنها المؤسسة.

إلى جانب صفة التأهيل نلاحظ أن نسبة معتبرة تقارب الربع من الإطارات العاملين في مجالات الخبرة المهنية والدراسات والبحث يرون أن الصفة التي تبحث عنها المؤسسة هي النشاط و"الديناميكية"، حيث أن العمل في هذه المجالات التي تتطور بسرعة وتحتاج إلى اليقظة ومسايرة كل الاكتشافات العلمية المتعلقة بمجال التخصص، التي تتطلب عدم الركون إلى الروتين والاكتفاء بأداء المهام المعتادة، بل تتطلب البحث عن النشاط.

أما المسؤولون في الهرم التسلسلي والذين يشرفون على تسيير الموارد المادية والموارد البشرية، فنسبة لا يستهان بها منهم يرون أن الصفة التي تبحث عنها المؤسسة هي العوامل الذاتية والشخصية والعلائقية. وهذا تفسره التجربة والخبرة اللتين اكتسبوهما في تسيير الموارد البشرية والتجارب الميدانية التي تراكمت عندهم من خلال الممارسة اليومية التي جعلتهم يتأكدون من أن التأهيل والقدرة على العمل إن لم يتسم صاحبهما ببعض الصفات الشخصية كالانضباط وحسن المعاملة وإرادة التفوق والنجاح، فلا يستطيع أن يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ولا أهدافه الشخصية.

المبحث الثاني: دور الإطار في المؤسسة.

الجدول رقم 137: العلاقة بين طبيعة العمل وتطابق الشهادة بالفئة المهنية

طبيعة العمل	تطابق الشهادة بالفئة المهنية				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
الاشراف على المعاونين	52	64,2	29	35,8	81	100
دراسات و البحث	51	68,92	23	31,08	74	100
خبرة تقنية	38	69,09	17	30,91	55	100
مسؤولية الهرمية	30	57,69	22	42,31	52	100
الاعلام و الاتصال	8	53,33	7	46,67	15	100
أخرى	1	100	/	/	1	100
المجموع	180	64,75	98	35,25	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 64,75% من المستجوبين يرون أن هناك تطابقاً بين شهاداتهم وتجربتهم والفئة التي ينتسبون إليها، وأن نسبة 35,25% منهم يرون أن شهاداتهم وتجربتهم لا تتطابق مع فئتهم المهنية.

نلاحظ كذلك أن نسبة 69,09% من المستجوبين العاملين في مجال الخبرة التقنية ونسبة68,92% من العاملين في مجال الدراسات والبحث ونسبة64,20% من العاملين على تأطير المعاونين يرون أن فئتهم المهنية تتطابق مع شهادتهم وخبرتهم، مقابل نسبة 53,33% من المستجوبين العاملين في مجال الإعلام والاتصال يشاطرون نفس الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 46,67% من المستجوبين الذين يشغلون مناصب في مجال الإعلام والاتصال ونسبة 42,31% من الذين يتولون المسؤولية الهرمية يرون أن فئتهم المهنية لا تطابق مع شهاداتهم وخبرتهم، مقابل نسبة 30,91% من العاملين في مجال الخبرة التقنية يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن أغلبية الإطارات يرون أن شهاداتهم التعليمية وتجربتهم المهنية متطابقتين مع فئتهم المهنية، وهو أمر مقبول وضروري لكي يتمكن الإطار من القيام بدوره بصفة ناجعة، حيث أن الشهادة إذا كانت أعلى من المنصب فالإطار يشعر بأن تأهيله يتجاوز متطلبات منصبه، وبالتالي يشعر أنه غير مستغل بنجاعة، ثم يتملكه الإحساس بعدم الرضا، وإذا كان العكس، أي متطلبات المنصب تفوق مؤهلاته، فهنا يفقد أيضاً النجاعة حيث لا يستطيع الاستجابة لها ويكون أداء مهامه ضعيفاً، كما أنه سيشعر بنوع من الاستغلال.

ولكن نسبة الذين يرون أن شهادتهم وتجربتهم لا تتطابق مع فئتهم المهنية المرتفعة نسبياً، خاصة عند الإطارات العاملين في مجال الإعلام والاتصال والمسؤولين الهرميين. وهذا يفسره سعيهم الكبير إلى الوصول إلى المناصب العليا بسبب الكفاءة التي اكتسبوها من التكوينات التي تابعوها في المؤسسة وخارجها التي سمحت لهم برفع مؤهلاتهم المهنية، وكذا التجربة الطويلة التي تراكمت لديهم من جراء الممارسة المهنية. فبطء المسار المهني للإطار يجعله يكتسب الكفاءات ويشعر بغياب الاعتراف بها من طرف المؤسسة وبعدم الرضا بالمنصب والفئة المهنية التي ينتمي إليها.

وما يفسر هذه الوضعية هو الاعتماد في المؤسسة على منطق المنصب الذي يرتكز بدوره على المقاربة بالمؤهلات والشهادات، وغياب نسق تسيير الموارد البشرية الذي يعتمد على منطق الإنسان الذي يرتكز بدوره على المقاربة بالكفاءات، وهو المنطق الذي يعمل على جعل كل كفاءة في الشغل المناسب لها وبالأجر المناسب كذلك.

الجدول رقم 138: العلاقة بين الجنس وتحديد الأهداف

الجنس	تحديد الأهداف								المجموع	
	انت بذتك		مسؤولك التسلسلي		أنت و مسؤولك معا		اللجنة التي تنتمي اليها			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	26	13,27	81	41,33	84	42,86	5	2,55	196	100
أنثى	7	8,54	43	52,44	31	37,8	1	1,22	82	100
المجموع	33	11,87	124	44,6	115	41,37	6	2,16	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 44,60% من المستجوبين صرحوا بأنّ أهداف عملهم يحددها رؤساؤهم الهرميون، ونسبة 41,37% منهم صرحوا بأن أهداف عملهم يحددونها بأنفسهم مع رؤسائهم، ونسبة11,87% منهم صرحوا بأن أهداف عملهم يحددونها بأنفسهم. في حين أنّ نسبة 02,16% من المستجوبين صرحوا بأن أهداف عملهم تحددها لجنة ينتمون إليها.

نلاحظ أيضاً أنّ نسبة 52,44% من المستجوبات صرحن بأنّ أهداف عملهن يحدده الرؤساء الهرميون، مقابل نسبة 41,33 من الرجال يتقاسمون نفس الرأي، وأنّ نسبة 42,86% من المستجوبين صرحوا بأنّ أهداف عملهم يحددونه بأنفسهم بمعية رؤسائهم، مقابل نسبة 37,80% من النساء يشاركن هذا الرأي. في حين نلاحظ أنّ نسبة 13,27% من الذكور صرحوا بأنهم يحددون أهداف عملهم بأنفسهم، مقابل نسبة 08,54% من الإناث يحددن عملهن بأنفسهن.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من النساء يرين أن تحديد أهداف عملهن يقوم به المسؤول التسلسلي، هذا يبيّن أنّ أكثرية الإطارات الإناث يشغلن مناصب التنفيذ؛ أي المناصب المنزوعة الصلاحيات، حيث يقمن فيها بإنجاز المهام الروتينية التي يقررها المسؤول فقط، ويغيب عنها دور التصور والإشراف والمسؤولية، إذ لا يشتركن حتى في وضع خطة العمل مع رؤسائهن. رغم ذلك توجد نسبة معتبرة منهن يحددن بمعية رؤسائهن أهداف عملهن، وهن اللواتي يعملن في المجال التقني خصوصاً، واللواتي استطعن فرض أنفسهن واستطعن شغل مناصب هامة في الهرم التسلسلي.

أما فيما يخص الإطارات الذكور فنجد آراءهم موزعة بالتساوي بين من يرى أنه يشارك رئيسه في تحديد أهداف عمله، ومن يرى أن عمله يحدده مسؤوله. وهناك نسبة لا يستهان بها منهم عبرت على أن الإطار يحدد بنفسه أهداف عمله، حيث أن الجدد الذين يوجدون في بداية المسار لا يحددون

أهداف عملهم ولا يشاركون حتى في تحديدها. أما القدماء الذين يتولون مناصب المسؤولية في السلّم التسلسلي فيشاركون في تحديد أهداف عملهم مع مسؤوليهم. وهناك فئة منهم يحددون عملهم بأنفسهم، وهنا تبرز لنا سيطرة الرجال على المناصب التي تمثل مراكز القرار، وإقصاء الإطارات النساء منها.

الجدول رقم 139: العلاقة بين السن وتحديد الأهداف

السن	تحديد الأهداف									
	انت بذتك		مسؤولك التسلسلي		أنت و مسؤولك معا		اللجنة التي تنتمي اليها		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	3	3,85	50	64,1	25	32,05	/	/	78	100
39-33	9	8,74	48	46,6	45	43,69	1	0,97	103	100
46-40	10	16,67	14	23,33	32	53,33	4	6,67	60	100
53-47	11	33,33	12	36,36	9	27,27	1	3,03	33	100
60-54	/	/	/	/	4	100	/	/	4	100
المجموع	33	11,87	124	44,6	115	41,37	6	2,16	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة ونسبة53,33% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة صرحوا بأنهم يحددون أهداف عملهم مع رؤسائهم، مقابل نسبة 32,05% من المستجوبين الذين تقل أعمارهم عن 32 سنة و نسبة27,27% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يتقاسمون نفس الرأي. وأن نسبة 64,10% من الذين تقل أعمارهم عن 32 سنة ونسبة 46,60% من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة صرحوا بأن رؤساءهم في التسلسل الهرمي هم من يحدد أهداف عملهم، مقابل نسبة 23,33% من المستوجبين الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة، ولا أحد من الذين يفوق عمرهم 54 سنة يتقاسمون هذا الرأي، وأن نسبة 33,33% من المستوجبين الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة صرحوا بأنهم هم من يحدد أهداف عملهم، مقابل نسبة 03,85% من الذين يقل عمرهم عن 32 سنة، ولا أحد من الذين يفوق عمرهم 54 سنة يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات دون الثلاثين من العمر صرحوا بأنّ أهداف عملهم يحددها مسؤولهم الهرمي، وتقل هذه النسبة كلما صعدنا في سلّم السن حتى نصل إلى عدم وجود أي إطار من الذين يفوق سنهم 54 سنة يشاطرون هذا الرأي.

يمكننا تفسير ذلك بكون الإطارات الصغار في السن يشغلون مناصب المبتدئين الذين ليس لديهم صلاحيات تحديد أهداف عملهم، بل هم منفذون للمهام التي يؤمرون بإنجازها فقط. وكلما ارتفع سن الإطار ارتفعت سنوات أقدميته في العمل وكفاءته، وكلما ازدادت التجارب التي واجهها وتراكمت لديه معارف نظرية وتطبيقية. وكلما كانت له فرص التكوين والترقية أكثر، وبالتالي شغل مناصب عليا يتم فيها اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التنظيمية للمؤسسة، كلما قلّ تدخل رئيسه في تحديد أهداف عمله.

نلاحظ كذلك أن كل الإطارات الكبار في السن الذين هم في نهاية المسار صرحوا بأنهم يحددون مع رؤسائهم أهداف عملهم، وهذا لكونهم يشغلون مناصب عليا وعملهم يتمثل في تصور عمل الآخرين وتحديد أهداف المؤسسة وتسطير خطة عمل لتجسيدها في الميدان. لهذا يكون اشتراك رؤسائهم في تحديد عملهم أمراً ضرورياً.

ونجد كذلك نسبة لا يستهان بها من الإطارات الذين هم في منتصف المسار صرحوا بأنهم يقومون بتحديد أهداف عملهم بذاتهم، وهذا لكونهم يشغلون مناصب في السلّم التسلسلي يمنحهم استقلالية تحديد أهداف وطرق عملهم، حيث إنهم مجبرون على تقديم حصيلة عملهم بغض النظر عن الوسائل التي يستعملونها لتحقيق ذلك.

الجدول رقم 140: العلاقة بين المنصب الحالي وتحديد الأهداف

المنصب الحالي	تحديد الأهداف									
	انت بذتك		مسؤولك التسلسلي		أنت و مسؤولك معا		اللجنة التي تنتمي اليها		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	4	66,67	2	33,33	/	/	/	/	6	100
رئيس وكالة	2	13,33	6	40	7	46,67	/	/	15	100
رئيس مقاطعة	2	20	4	40	4	40	/	/	10	100
رئيس شعبة	4	8,16	13	26,53	29	59,18	3	6,12	49	100
رئيس مصلحة	1	5,88	7	41,18	8	47,06	1	5,88	17	100
مهندس دراسات	18	14,17	64	50,39	44	34,65	1	0,79	127	100
مكلف بالدراسات	2	3,7	28	51,85	23	42,59	1	1,85	54	100
المجموع	33	11,87	124	44,6	115	41,37	6	2,16	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 66,67% من المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس قسم صرحوا بأنهم هم بأنفسهم من يحدد أهداف عملهم، مقابل نسبة 05,88% من رؤساء المصالح، ونسبة03,70% من المكلفين بالدراسات يتقاسمون هذا الرأي. ونلاحظ أيضاً أن نسبة 51,85% من المستجوبين المكلفين بالدراسات، ونسبة 50,39% من مهندسي الدراسات، صرحوا بأنّ أهداف عملهم يحددها مسؤولهم التسلسلي، مقابل نسبة 26,53% من رؤساء الشُعَب يتقاسمون هذا الرأي. في حين أنّ نسبة 59,18% من رؤساء الشُعَب، ونسبة 47,06% من رؤساء المصالح، ونسبة46,67% من رؤساء الوكالات صرحوا بأنّ أهداف عملهم يحددونها بأنفسهم مع رؤسائهم، مقابل لا أحد من رؤساء الأقسام يشاطر هذا الرأي.

يتضح من هنا أن لمكانة المنصب الذي يحتله الإطار على السلّم التسلسلي للمؤسسة دوراً في تحديد أهداف عمله، فالأغلبية الساحقة من الذين يشغلون منصب رئيس قسم الذي يعتبر من أعلى المناصب على مستوى المديرية يحددون أهداف عملهم بنفسهم، حيث أنهم مكلفون بتسيير القسم بطريقة تسمح لهم بالمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية وتجسيد السياسات التي تبنتها المديرية العامة بإيعاز من السلطات العمومية، لهذا فإنهم يتمتعون بحرية واستقلالية في تسطير أهداف عملهم وخطة تجسيدها في إطار الأهداف العامة للمؤسسة، هذا ما يبيّن النفوذ الذي يتمتعون به.

أما الإطارات الذين يشغلون المناصب الواقعة في متوسط التسلسلية الهرمية، فأغلبيتهم نجدها متأرجحة بين من صرح أن أهداف عملهم يحددها مسؤولهم ومن صرح أنه يشارك مسؤوله في تحديدها، هذا ما يبيّن السلطة النسبية التي يتمتعون بها في العمل، وإن لم تكن لهم حرية تحديد السياسات فإنّ لهم حرية المبادرة فيما يخص طريقة تجسيدها.

أما الإطارات الذين يعملون في الدراسات والبحث؛ أي في المناصب السفلى لسلّم مناصب الإطارات، فأغلبيتهم صرحوا أنّ أهداف عملهم يحددها رئيسهم، حيث أنهم يكتفون بتنفيذ العمل الذي يوكل إليهم في إطار ما خططه المسؤولون في المستويات العليا، إذن فمجال حريتهم في اتخاذ المبادرة ضيق وبالتالي سلطتهم ضعيفة.

الجدول رقم 141: العلاقة بين المنصب الحالي والتحكم في سيرورة العمل

المنصب الحالي	التحكم في سيرورة العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	4	66,67	2	33,33	6	100
رئيس وكالة	15	100	/	/	15	100
رئيس مقاطعة	8	80	2	20	10	100
رئيس شعبة	41	83,67	8	16,33	49	100
رئيس مصلحة	13	76,47	4	23,53	17	100
مهندس دراسات	53	41,73	74	58,27	127	100
مكلف بالدراسات	26	48,15	28	51,85	54	100
المجموع	160	57,55	118	42,45	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 57,55% من المستجوبين يرون أنهم يتحكمون في سيرورة عملهم، في حين أنّ نسبة 42,45% منهم يرون أنهم لا يتحكمون في سيرورة عملهم. نلاحظ كذلك أنّ كل رؤساء الوكالات ونسبة83,67% من رؤساء الشُعَب ونسبة 80% من رؤساء المقاطعات ونسبة76,47% من رؤساء المصالح ونسبة 66,67% من رؤساء الأقسام يرون أنهم يتحكمون في سيرورة عملهم، مقابل نسبة 48,15% من المكلفين بالدراسات ونسبة 41,73% من مهندسي الدراسات يتقاسمون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 58,27% من مهندسي الدراسات المستجوبين ونسبة51,85% من المكلفين بالدراسات يرون أنهم لا يتحكمون في سيرورة عملهم، مقابل نسبة 16,33% من رؤساء الشُعَب، ولا أحد من مديري الوكالات يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن أغلبية الإطارات الذين يشغلون مناصب المسؤولية يتحكمون في سيرورة العمل وبنسب مختلفة، وأكثرهم تحكماً فيها هم رؤساء الوكالات، لكون هذه الأخيرة تشغل مجموعات صغيرة نسبياً من المستخدمين الذين يقومون بإنجاز أعمال واضحة ليس فيها تداخل في الصلاحيات، ومديروها يتحكمون في عملية تنفيذ هذه الأعمال بصفة كلية. ولكن نجد من الإطارات الذين يشغلون مناصب مهمة في الهرم التسلسلي نسبة معتبرة لا تتحكم في سيرورة العمل، وهذا راجع إلى ضعف سلطة هؤلاء، بسبب البيروقراطية ومركزية القرار من جهة، وتحكم ذوي الخبرة من سيرورة العمل بصفة غير رسمية من جهة أخرى.

أما أغلبية الإطارات الذين يشغلون مناصب الدراسات سواء كانوا مهندسين أم مكلفين بالدراسات فقد صرحوا بأنهم لا يتحكمون في سيرورة العمل، لكون تحكمهم المهني ضعيف لنقص التجربة والخبرة، ولكون مناصبهم لا تملك سلطة تسمح لهم بالمبادرة واتخاذ القرارات.

الجدول رقم 142: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف والتحكم في سيرورة العمل

أثر البطالة على المعارف	التحكم في سيرورة العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	17	47,22	19	52,78	36	100
لا	46	74,19	16	25,81	62	100
لا شيء	97	53,89	83	46,11	180	100
المجموع	160	57,55	118	42,45	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 74,19% من المستجوبين الذين لم تتأثر معارفهم من جراء البطالة التي كانوا عرضة لها أنهم يتحكمون في سيرورة عملهم، مقابل نسبة 47,22% من الذين تأثرت معارفهم بفعل البطالة التي عانوا منها يتحكمون في سيرورة عملهم. في حين أنّ نسبة 52,78% من المستجوبين الذين تأثرت معارفهم من جراء البطالة التي عانوا منها أنهم لا يتحكمون في سيرورة عملهم، مقابل نسبة 25,81% من الذين لم تتأثر معارفهم من جراء البطالة التي عانوا منها سابقاً يشاركون نفس الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين مروا بمرحلة بطالة بعد تخرجهم وقبل الالتحاق بالمؤسسة الحالية الذين صرحوا بأنّ معارفهم لم تتأثر بفعل البطالة، أنهم يتحكمون في سيرورة عملهم، لكونهم استطاعوا أن يثبتوا قدراتهم وكفاءاتهم في مجال عملهم منذ أن توظفوا في المؤسسة. في حين نجد أغلبية الذين يعتبرون أن معارفهم قد تأثرت بفعل البطالة التي مروا بها أنهم لا يتحكمون في سيرورة عملهم.

يمكننا تفسير ذلك بطول مدة البطالة التي أفقدت معارف بعضهم، لكون المعارف تتجدد بسرعة خاصة في بعض المجالات التقنية، وبآثارها النفسية التي تتركها هذه التجربة المريرة في الذي عانى منها، إذ أنها تنمّي عقدة النقص في نفسية المتخرج من الجامعة بشهادة علمية لا تسمح له بدخول عالم الشغل، وهي التي استثمر فيها من وقته وشبابه ومن ماله.

الجدول رقم 143: العلاقة بين طبيعة العمل والتحكم في سيرورة العمل

طبيعة العمل	التحكم في سيرورة العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
الاشراف على المعاونين	62	76,54	19	23,46	81	100
الدراسات والبحث	32	43,24	42	56,76	74	100
خبرة تقنية	14	25,45	41	74,55	55	100
مسؤولية الهرمية	44	84,62	8	15,38	52	100
الاعلام و الاتصال	8	53,33	7	46,67	15	100
أخرى	/	/	1	100	1	100
المجموع	160	57,55	118	42,45	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 84,62% من المستجوبين الذين يتولون مسؤولية هرمية ونسبة76,54% من المشرفين على تأطير المعاونين ونسبة53,33% من المستوجبين العاملين في مجال الإعلام والاتصال يرون أنهم يتحكمون في سيرورة عملهم، مقابل نسبة 25,45% من العاملين في مجال الخبرة التقنية يتحكمون في سيرورة عملهم. في حين نلاحظ أن نسبة 74,45% من المستجوبين الذين يعملون في مجال الخبرة التقنية ونسبة56,76% من الذين يعملون في مجال الدراسات والبحث يرون أنهم لا يتحكمون في سيرورة عملهم، مقابل نسبة 15,38% من المستجوبين الذين يتولون مسؤولية في التسلسلية الهرمية يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا أن أغلبية الإطارات الذين ينشطون في المجالات التقنية التي تتطلب كفاءات مهنية متخصصة وتستعمل التكنولوجية الحديثة، صرحوا بأنهم لا يتحكمون في سيرورة عملهم، خاصة الذين يعملون في المهن المتعلقة بالخبرة التقنية، حيث أن العمل فيه يتمثل في استعمال التقنيات الحديثة لإنجاز العمل اليومي، وفي البحث عن تطور طرق العمل بالتكيّف مع التطور التكنولوجي المتسارع، وكذا في البحث عن الحلول الناجعة لتحسين نوعية العمل الذي يقومون به إلى جانب حلّ المشاكل والوضعيات الصعبة التي قد تواجههم أثناء أداء عملهم وعمل المصلحة التي يعملون فيها.

إنّ العمل في الوضعيات غير المستقرة والتي تتطلب التكيّف المستمر مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وكذا الانشغال في تطوير ومعالجة أمور تقنية بحتة تجعل الإطار يفقد التحكم في سيرورة العمل بصفة عامة. كما نجد كذلك أغلبية الإطارات الذين يعملون في مجال الدراسات والبحث، والذين

يتمثّل عملهم في إجراء الدراسة والبحوث في مجالات معيّنة قصد المساهمة في فهم وتحليل بعض المواضع التي تخص العمل في المؤسسة. وبحكم تخصصهم في ميادين معيّنة نجدهم لا يتحكمون في سيرورة العمل ككل.

أما الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين يعملون على تأطير المعاونين والإشراف على عملهم من خلال تنشيط مجموعات العمل ومراقبتها وتحفيزها، والمسؤولين الهرميين الذين يسهرون على تطبيق السياسات والبرامج المسطرة من قِبل المديرية العامة للمؤسسة، يتحكمون في سيرورة عملهم لكونه من صميم وظيفتهم التي تتمثّل في العمل على تجسيد في الميدان الأهداف التنظيمية المتعلقة بالنجاعة في العمل وتحسين خدمة المواطن.

الجدول رقم 144: علاقة الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة والتحكم في سيرورة العمل

الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة	التحكم في سيرورة العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	145	65,61	76	34,39	221	100
لا	15	26,32	42	73,68	57	100
المجموع	160	57,55	118	42,45	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 73,68% من المستجوبين الذين لم يتابعوا تكويناً داخل المؤسسة يرون أنهم لا يتحكمون في سيرورة عملهم، مقابل نسبة 34,39% من الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة لا يتحكمون في سيرورة عملهم. في حين نلاحظ أن نسبة 65,61% من المستجوبين الذين تابعوا التكوين داخل المؤسسة يرون بأنهم يتحكمون في سيرورة عملهم، مقابل نسبة 26,32% من الذين لم يتابعوا تكويناً داخل المؤسسة يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين لم يتابعوا تكويناً داخل المؤسسة صرحوا بأنهم لا يتحكمون في سيرورة عملهم، هذا ما يبيّن أن التكوين الأولي المزاول في الجامعات والمعاهد لا يكفي وحده لتمكين الإطار من التحكم في العمل، حيث أن هذا التكوين الذي يسمح بالحصول على شهادة أغلبيته نظري وعام، يسمح بالتوظيف في منصب المبتدئين الذي يساعد الفرد على الاندماج في المؤسسة واكتساب مكوّنات ثقافتها، أما التكوين المتواصل الذي تبرمجه المؤسسة، فهو يعتمد على دراسة رغبات و حاجيات الإطارات ومتطلبات المناصب. ويرتكز على الجوانب التي

تساعد المستفيدين منه من تغطية نقائصهم في مجال تخصصهم، وإعادة تأهيل معارفهم لتواكب التطور التكنولوجي والتقني المستعمل في مجال عملهم وتطوير كفاءاتهم من خلال تأهيلها، فيساعد الإطارات على التكيّف مع متطلبات مناصبهم المتنامية، والتحكم في سيرورة العمل الذي يقومون بإنجازه.

الجدول رقم 145: علاقة الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة ومعرفة انتظارات المسؤول

الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة	معرفة انتظارات المسؤول				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	201	90,95	20	9,05	221	100
لا	40	70,18	17	29,82	57	100
المجموع	241	86,69	37	13,31	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 86,69% من المستجوبين يعرفون ما ينتظره رئيسهم منهم، في حين أنّ نسبة 13,31% منهم لا يعرفون ماذا ينتظره رئيسهم منهم. ونلاحظ أيضاً أن نسبة 90,95% من الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة يعرفون ما ينتظره رؤساؤهم منهم، مقابل نسبة 70,18% من الذين لم يتابعوا تكويناً في المؤسسة يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 29,82% من المستجوبين الذين لم يتابعوا التكوين داخل المؤسسة لا يعرفون ماذا ينتظره رؤساؤهم منهم، مقابل نسبة 09,05% من الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ جلّ الإطارات الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة صرحوا بأنهم يعرفون ما ينتظره رئيسهم منهم في العمل، في حين نجد نسبة معتبرة من الإطارات الذين لم يتابعوا تكويناً داخل المؤسسة، لا يعرفون ماذا ينتظره منهم رؤساؤهم.

إنّ معرفة انتظارات المسؤول بالنسبة للإطار يُعدّ بمثابة اندماج في العمل وفي ثقافة المؤسسة، حيث أنه تعبير عن تورط الإطار في المؤسسة، وهو الأمر الذي تعتبره نظريات تسيير الموارد البشرية أساس نجاح التطور المهني والنجاعة في العمل، كما أنه عامل تحفيز رئيسي للإطارات، لأنّ معرفة ما ينتظره المسؤول يسهم في توجيه مجهودهم إلى العمل على تجسيد المطلوب منه، وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة بنجاعة وكسب رضا مسؤوله عند التقويم الدوري الذي يساعده بدوره في تسيير مساره المهني بنجاح.

ولكن عدم معرفة ما يرجوه المسؤول من الإطار يجعل هذا الأخير تائهاً في أفكاره وأعماله، وقد يبذل مجهودات في غير محلّها وقد لا يتحفز لبذل مجهودات، وهذا ما يجلب له سخط رئيسه، وبالتالي صعوبات في الاندماج والتطور المهني.

نستنتج من هذا أن للتكوين الداخلي دوراً هاماً في التعريف بمتطلبات المناصب التقنية والعلائقية وتوضح انتظارات المسؤولين المباشرين فيما يخص العمل اليومي والأهداف الطويلة والمتوسطة المدى.

الجدول رقم 146: علاقة أثر البطالة على المعارف وأثر الإطار على العمل

أثر البطالة على المعارف	أثر الإطار على العمل										المجموع	
	تحسين أساليب التسيير والتنظيم		تحسين نوعية الخدمة		تحسين النتائج		أخرى		دون اجابة			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	23	63,89	1	2,78	1	2,78	1	2,78	10	27,78	36	100
لا	22	35,48	7	11,29	22	35,48	1	1,61	10	16,13	62	100
لا شيء	89	49,44	16	8,89	52	28,89	1	0,56	22	12,22	180	100
المجموع	134	48,2	24	8,63	75	26,98	3	1,08	42	15,11	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 48,20% من المستجوبين يرون أن أثرهم في المؤسسة يتمثل في تحسين طرق التسيير والتنظيم، وأنّ نسبة 26,98% منهم في المؤسسة يتمثل في تحسين نتائج العمل. في حين أنّ نسبة 08,63% من المستجوبين يرون أن أثرهم يتمثل في تحسين نوعية الخدمة. كما نلاحظ أنّ نسبة 15,11% من المستجوبين لم يقدموا إجابة.

ونلاحظ أيضاً أنّ نسبة 63,89% من المستجوبين الذين تأثرت معارفهم من البطالة التي كانوا عرضة لها يرون أن أثرهم في العمل في المؤسسة يبرز في تحسين طرق التسيير والتنظيم، مقابل نسبة 35,48% من الذين لم تتأثر معارفهم من جراء مرحلة البطالة التي مروا بها يشاركون هذا الرأي. في حين نجد نسبة 35,48% من المستجوبين الذين لم تتأثر معارفهم من جراء البطالة التي عانوا منها يرون أن أثرهم في العمل يتمثل في تحسين نتائج العمل، مقابل نسبة 02,78% من الذين تأثرت معارفهم بالبطالة يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين تأثرت معارفهم جراء البطالة التي كانوا عرضة لها قبل أن يتم توظيفهم في المؤسسة الحالية، ينحصر أثرهم في العمل على تحسين طرق تسيير وتنظيم العمل، في حين بقيت نسبة معتبرة منهم بدون جواب. فيما ينقسم أكثر الإطارات الذين لم تتأثر معارفهم بالبطالة التي عرفوها في السابق على تحسين طرق التسيير والتنظيم وتحسين النتائج، وبنسبة أقل على تحسين نوعية الخدمة.

نستنتج من هنا أن البطالة، وخاصة إذا كانت مدتها طويلة فهي تفقد الفرد معارفه وإمكاناته وتضر بثقته في نفسه، وتجعل اندماجه في المؤسسة صعباً وأثره على العمل لا يتعدى محاولة تنفيذ عمله بأحسن طريقة ممكنة. إنّ ارتفاع نسبة الإطارات الذين لم يقدموا أية إجابة فيما يخص أثرهم في العمل عند الذين تأثرت معارفهم من جراء البطالة يفسره عدم وجود أي أثر لهم في المؤسسة، ويكتفون بتنفيذ القرارات والعمل كما هو محدد.

أما الإطارات الذين لم يؤثر فعل البطالة على معارفهم، فنجد منهم من صرح بأنه حسّن نتائج عمل المصلحة التي يعمل فيها من خلال نجاعته في شغله، ومن خلال اندماجه في ثقافة المؤسسة، والمجهودات التي يبذلها بكفاءة في إنجاز مهامه. وهناك من يرى أنه حسّن نوعية الخدمة بإدخال طرق عمل خاصة وتلطيف جوه.

الجدول رقم 147: العلاقة بين الشهادة ووصف العمل

الشهادة	وصف العمل									
	روتيني		مبدع		محفز		أخرى		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ماجستير	3	75	1	25	/	/	/	/	4	100
مهندس	116	67,84	42	24,56	11	6,43	2	1,17	171	100
ماستر	4	33,33	6	50	2	16,67	/	/	12	100
ليسانس	60	76,92	4	5,13	13	16,67	1	1,28	78	100
الدراسات التطبيقية	1	25	3	75	/	/	/	/	4	100
تقني سامي	7	77,78	/	/	2	22,22	/	/	9	100
المجموع	191	68,71	56	20,14	28	10,07	3	1,08	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 68,71% من المستجوبين يرون أنّ عملهم روتيني، وأنّ نسبة 20.14% يرون أنه مبدع وخلاّق، في حين نجد نسبة 10.07% من المستجوبين يعتبرون عملهم محفّزاً.

ونلاحظ كذلك أنّ نسبة 77,78% من المستجوبين الحاصلين على شهادة تقني سامٍ ونسبة 76,92% من حاملي شهادة الليسانس ونسبة75,00% من الحاصلين على شهادة ماجستير ونسبة67,84% من المهندسين يرون أنّ عملهم روتيني، مقابل نسبة 33,33% من المستجوبين حاملي شهادة ماستر ونسبة25% من الحاصلين على شهادة الدراسات التطبيقية يتقاسمون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن 75% من ذوي شهادة الدراسات التطبيقية ونسبة50% من الحاصلين على شهادة الماستر يرون أنّ عملهم خلاّق، مقابل نسبة 05,13% من ذوي شهادة الليسانس، ولا أحد من الحاصلين على شهادة تقني سامٍ يشاركون هذا الرأي، وأنّ نسبة 22,22% من المستجوبين الحاصلين على شهادة تقني سامٍ يرون أن عملهم محفّز، مقابل نسبة 06,43% من المهندسين، ولا أحد من ذوي شهادات الماجستير والدراسات التطبيقية يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ أغلبية الإطارات الحاصلين على شهادات الماستر والدراسات التطبيقية صرحوا بأن عملهم خلاّق، تليها نسبة معتبرة منهم تعتبره روتينياً، وأغلبية ذوي شهادات ماجستير ومهندس يعتبرون عملهم روتينياً، تليها نسبة معتبرة منهم تراها خلاقا. أما أغلبية الإطارات ذوي شهادات الليسانس وتقني سامٍ يعتبرون عملهم روتينياً، وتليها نسبة لا يستهان بها منهم تعتبره محفّزاً.

إذن العمل في المؤسسة يتسم بالإعادة والروتين بالنسبة لأغلب المجالات التقنية والإدارية، حيث أنّ أغلبية ذوي الشهادات العليا يعتبرون عملهم روتينياً، ما عدا ذوي شهادة الماستر المتخرجين حديثاً، لكون أول دفعة منهم تخرجت في نهاية الألفين ومازالوا يشغلون مناصب المبتدئين، وكذا ذوي الشهادات الجامعية للدراسات التطبيقية الذين اندمجوا في فئة الإطارات بعدما استفادوا من ترقية أخرجتهم من فئة التحكم التي تعتبر العمل فيها كثير التكرار والروتين. وهذا ما جعلهم يعتبرون عملهم خلاّقاً، إذ يسمح لهم بإنجاز أعمال تتطلب التفكير واستعمال المعارف النظرية.

كما تعتبر نسبة من الإطارات ذوي الشهادات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، إلى جانب ذوي شهادة تقني سامٍ الذين ترقوا إلى مناصب التأطير بعد تجربة وخبرة طويلة في العمل، أنّ العمل في المؤسسة محفّز بسبب الظروف الاجتماعية التي يوفرها؛ أجراً مريحاً وتكوينات وترقيات وجواً اجتماعياً جيداً على العموم.

أما اعتبار الأكثرية من الإطارات بأنه روتيني فيرجع إلى غياب وضعيات الإبداع والاختراع، وغياب روح المبادرة بسبب مركزية القرار والتنظيم الهرمي الذي يبقي السلطة في قمة الهرم، ويجعل من الإطارات المتواجدين في طول السلّم التسلسلي ينفذون المخططات والبرامج المسطرة دون إمكانية المناقشة أو التغيّر.

المبحث الثالث: ظروف عمل الإطارات.

الجدول رقم 148: العلاقة بين السن والعمل تحت الضغط

السن	العمل تحت الضغط				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	40	51,28	38	48,72	78	100
39-33	71	68,93	32	31,07	103	100
46-40	48	80	12	20	60	100
53-47	23	69,7	10	30,3	33	100
60-54	/	/	4	100	4	100
المجموع	182	65,47	96	34,53	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 65,47% من المستجوبين يرون أنهم يعملون تحت الضغط، وأنّ نسبة 34,53% منهم يرون أنهم لا يعملون تحت الضغط. ونلاحظ كذلك أنّ كل المستجوبين الذين تفوق سنهم 54 سنة يرون أنهم لا يعملون تحت الضغط، مقابل نسبة30,30% من الذين تتراوح أعمارهم ما بين 47 و53 سنة ونسبة 20% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 80% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة ونسبة69,70% من الذين تتراوح سنهم بين 47 و53سنة ونسبة68,93% من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة يرون أنهم ينجزون عملهم تحت الضغط، مقابل لا أحد من المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة يشاطر هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين هم في منتصف المسار؛ أي الذين تتراوح أعمارهم بين الثلاثينات والأربعينات يعملون تحت الضغط، في حين نجد كل الذين هم في نهاية المسار، ونسبة تقارب نصف الذين هم في بداية المسار لا يعملون تحت الضغط.

نستنتج من هنا أن الإطارات الذين هم في نهاية المسار يشغلون مناصب نوعية في المؤسسة ويتحكمون في نتائج عملهم وعن كيفية إنجازه. لهذا نجدهم لا يشعرون بالضغط في العمل، دون أن ننسى خبرتهم في العمل التي جعلتهم يتحكمون فيه، وقدرتهم على التخطيط وكفاءاتهم المكتسبة جعلتهم يتصرفون بأكثر عقلانية إزاء العمل. وهذا ما ينقص الذين عليهم الضغط في العمل، أضف إلى ذلك اضمحلال طموحاتهم في التطور أكثر بسبب فهمهم الجيد لخبايا اللعبة.

إنّ ارتفاع نسبة صغار السن من الذين لا يعملون تحت الضغط يعود إلى طبيعة عملهم التي لا تمثل رهانات كبرى بالنسبة للمؤسسة، إذ يتمثل عملهم في تكرار إنجاز المهام الروتينية التي لا تتطلب تحمل مسؤولية النتائج ولا مسؤولية مدة الإنجاز. أما الإطارات متوسطي العمر الذين اكتسبوا كفاءات سمحت لهم يتولى مناصب ذات مسؤولية، وأصبح بذلك الإنجاز في المدة المحددة وتحقيق المردودية والنجاعة في العمل من يومياتهم، وبالتالي أصبحوا يعملون تحت الضغط.

ولا ننسى الضغط الذي يشعر به هؤلاء عندما يتعلق الأمر بتسيير مسارهم المهني، إذ يجب عليهم إنجاز عملهم بنجاعة وإرضاء المسؤول بالاستجابة لمتطلباته والعمل في جو تنافسي يقصى فيه من الترقية والتطور كل من لا يبرز ولاءه للمؤسسة وللمسؤول المباشر، يجعل الإطار يعيش ضغطاً من كل الجوانب الموضوعية والذاتية.

الجدول رقم 149: العلاقة بين تاريخ التوظيف والعمل تحت الضغط

تاريخ التوظيف	العمل تحت الضغط				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	12	48	13	52	25	100
1998-1992	25	78,13	7	21,88	32	100
2005-1999	49	74,24	17	25,76	66	100
2012-2006	96	61,94	59	38,06	155	100
المجموع	182	65,47	96	34,53	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 78,13% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1992 و1998 ونسبة 74,24% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 ونسبة 61,94% من الذين توظفوا بعد 2006 يرون أنهم ينجزون عملهم تحت الضغط، مقابل نسبة 48% من المستجوبين الذين توظفوا قبل 1991 يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 52% من المستجوبين الذين توظفوا بين

1985 و1991 يرون أنهم لا يعملون تحت الضغط، مقابل نسبة 25,76% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 ونسبة21,88% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين توظفوا منذ بداية التسعينات، إلى بداية العشرية الثانية من الألفين يعملون تحت الضغط، في حين أغلبية الذين توظفوا في نهاية الثمانينات لا يعملون تحت الضغط.

نستنتج من هنا أن الضغط يلازم الإطارات في المؤسسة محل الدراسة، وهذا تفسره أهمية المؤسسة التي تعتبر استراتيجية بالنسبة للسلطات العمومية، حيث أن توفير الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي للمواطن بصفة متواصلة دون انقطاع من أولويات الدولة والمؤسسة. وبالتالي تحقيق هذا الهدف يجعل الإطارات في وضعية ضغط مستمر. إلاّ أنّ الإطارات الذين هم في نهاية المسار يعملون بكل أريحية بسبب تحكمهم في عملهم بصفة تجعلهم قادرين على تسيير الوقت، وتوجيه المجهود بصفة تسمح لهم بتحقيق الأهداف دون الشعور بالضغط. إلى جانب هذا يوجد عامل السن الذي يسمح لهم بالتحكم في أحاسيسهم ومواجهة متطلبات العمل بعقلانية، بفضل الخبرة التي تراكمت لديهم من خلال عدد سنين العمل المرتفع. كما يفسر هذا الوضع تفكير هذه الفئة فيما بعد التقاعد، بعدما حققت ما استطاعت عليه في مسارها المهني.

الجدول رقم 150: العلاقة بين المنصب الحالي والعمل تحت الضغط

المنصب الحالي	العمل تحت الضغط				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	6	100	/	/	6	100
رئيس وكالة	13	86,67	2	13,33	15	100
رئيس مقاطعة	7	70	3	30	10	100
رئيس شعبة	36	73,47	13	26,53	49	100
رئيس مصلحة	8	47,06	9	52,94	17	100
مهندس دراسات	74	58,27	53	41,73	127	100
مكلف بالدراسات	38	70,37	16	29,63	54	100
المجموع	182	65,47	96	34,53	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ كل المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس قسم ونسبة 86,67% من رؤساء الوكالات ونسبة 73,47% من رؤساء الأقسام الفرعية ونسبة 70% من رؤساء المقاطعات ونسبة70,37% من العاملين في منصب مكلف بالدراسات يرون أنهم ينجزون عملهم تحت الضغط، مقابل نسبة 47,06% من رؤساء المصالح يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أنّ نسبة 52,94% من المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة يرون أنهم لا ينجزون عملهم تحت الضغط، مقابل نسبة 13,33% من مديري الوكالات، ولا أحد من رؤساء الأقسام يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ للمنصب دوراً في تحديد مستوى المسؤولية وأهمية المهام التي تنجز فيه، حيث أن كل المناصب التي يشغلها الإطارات في المؤسسة تتحمّل جزءاً من المسؤولية في تحقيق الأهداف التنظيمية حسب أهمية كل واحد منها. لهذا نجد جلّ المناصب العليا التي يشغلها ذوو الشهادات الجامعية الذين برهنوا على كفاءاتهم، بعدما تراكمت لديهم تجارب وخبرات من العمل الميداني، والتكوينات التي حسّنت من تأهيلهم والترقيات المتتالية التي سمحت لهم بالصعود في سلّم المسؤوليات، العمل فيها يميزه الضغط المستمر.

ونجد كذلك أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الشباب الذين توظفوا حديثاً بعد حصولهم على شهادات جامعية في شتى التخصصات يعملون في مناصبهم تحت الضغط إلاّ أغلبية الذين يشغلون مناصب رؤساء المصالح صرحوا بأنهم لا يعملون تحت الضغط، لكونهم يتحكمون بدقة في عملهم، لأن لهم خبرة وتجربة كبيرة في هذه المناصب، لكونهم ترقوا إليها بعد أقدمية طويلة في مناصب التحكم التي توظفوا فيها بشهادة تقني سامٍ، إذ تعتبر هذه المناصب المحطة الأخيرة لهم، لكون المناصب الأعلى منها تتطلب شهادة جامعية، وهذا ما جعل نموهم المهني قد وصل إلى مداه وطموحهم لا يتعدى هذا المستوى. وبالتالي لا رهان لهم بعد الآن فتخلصوا من الضغط ووجهوا تركيزهم إلى إنجاز عملهم على أحسن ما يرام.

الجدول رقم 151: العلاقة بين السن وأنواع الضغط

السن	أنواع الضغط								المجموع	
	ضغط الوقت		ضغط النتائج		أخرى		لا شيء			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	17	21,79	23	29,49	/	/	38	48,72	78	100
39-33	30	29,13	40	38,83	1	0,97	32	31,07	103	100
46-40	33	55	13	21,67	2	3,33	12	20	60	100
53-47	14	42,42	9	27,27	/	/	10	30,3	33	100
60-54	/	/	/	/	/	/	4	100	4	100
المجموع	94	33,81	85	30,58	3	1,08	96	34,53	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 33,81% من المستجوبين يعملون تحت ضغط الوقت ونسبة 30,58% يعملون تحت ضغط النتائج. ونلاحظ أيضا أنّ 55% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة و42,42% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يرون أنهم يعملون تحت ضغط الوقت، مقابل 21,79% من المستجوبين الذين تقل أعمارهم عن 32 سنة يعملون تحت ضغط الوقت. في حين نلاحظ أن 38,83% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة و29,49% من الذين يقل سنهم عن 32 سنة أنهم يعملون تحت ضغط النتائج، مقابل 21,67% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة يشاركون نفس الرأي.

الملاحظ هنا هو وجود الاختلاف في نوع الضغط الذي يتحمله الإطار أثناء عمله حسب السن، حيث أن الإطارات دون الأربعين من العمر يعملون تحت ضغط النتائج. أما الذين هم فوق الأربعين فهم يعلمون تحت ضغط الوقت.

إنّ نوع الضغط الذي يشعر به الإطار في أداء مهامه تحدده طبيعة المهام التي ينجزها وظروفه الاجتماعية والعائلية، حيث أن الإطارات صغار السن الذين يشغلون مناصب تتكرر فيها نفس المهام. وتتطلب منهم تحقيق الإنتاجية من حيث النوع والكم، فيجدون أنفسهم مجبرين تحت ضغط النتائج على مضاعفة المجهود لتحقيق الأهداف المسطرة، إنْ تطلّب الأمر منهم إضافة ساعات عمل بعد الساعات القانونية، وإذا تطلّب الأمر منهم مواصلة عملهم في بيوتهم، فيظلوا يشعرون أن الضغط الممارس عليهم هو ضغط النتائج، لكون أغلبيتهم عُزاباً فلا يشعرون أن العمل أخذ من وقت العائلة.

أما كبار السن الذين يشغلون في الغالب مناصب مهمة في السلّم التسلسلي التي تتطلب منهم تحقيق النتائج طبعاً، ولكن في الآجال المحددة، وفي بعض الأحيان وأمام بعض الوضعيات تجبر الإطار على السهر لإنهاء مهمة معيّنة في ظروف وجيزة، وإن تطلّب الأمر المكوث في موقع العمل إلى ساعات متأخرة من الليل. فالإطار الذي هو رب العائلة في هذا السن يشعر أن وقت عمله أخذ من وقت العائلة. فإذا به يشعر أنه لا يستطيع التوفيق بين الحياة المهنية والعائلية. لهذا يشعر أنه يعمل تحت ضغط الوقت الذي يفرض عليه إنهاء مهامه ولو بعد انتهاء وقت عمله.

الجدول رقم 152: العلاقة بين الشهادة وأنواع الضغط

الشهادة	أنواع الضغط									
	ضغط الوقت		ضغط النتائج		أخرى		لا شيء		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ماجستير	1	25	1	25	/	/	2	50	4	100
مهندس	50	29,24	53	30,99	1	0,58	67	39,18	171	100
ماستر	1	8,33	4	33,33	/	/	7	58,33	12	100
ليسانس	38	48,72	25	32,05	2	2,56	13	16,67	78	100
الدراسات التطبيقية	2	50	1	25	/	/	1	25	4	100
تقني سامي	2	22,22	1	11,11	/	/	6	66,67	9	100
المجموع	94	33,81	85	30,58	3	1,08	96	34,53	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 50% من المستجوبين ذوي شهادة الدراسات التطبيقية ونسبة 48,72% من الحاصلين على شهادة الليسانس يرون أنهم يعملون تحت ضغط الوقت، مقابل نسبة 08,33% من حاملي شهادة الماستر يعملون تحت ضغط الوقت. في حين نلاحظ أن نسبة 33,33% من المستجوبين الحاصلين على شهادة الماستر ونسبة 32,05% من ذوي شهادة الليسانس ونسبة 30,99% من الحاصلين على شهادة مهندس يرون أنهم يعملون تحت ضغط النتائج، مقابل نسبة 11,11% من ذوي شهادة تقني سامٍ يعملون تحت ضغط النتائج.

الملاحظ هنا هو أغلبية الإطارات الذين توظفوا بشهادات الدراسات التطبيقية والليسانس منذ مدة ليست بقصيرة، وأصبحوا الآن يشغلون مناصب إدارية في المؤسسة، يسهرون من خلالها على تنفيذ خطط العمل المسطرة من المديرية والعمل على تحقيق أهدافها التنظيمية، نجدهم يعملون تحت ضغط الوقت، بحيث أنهم مجبرون على توضيح المشاريع الموكلة إليهم لمعاونيهم وتحضير الميدان

لانطلاقها، متابعة إنجاز المشاريع وتقديم الحصيلة دورياً للمسؤولين، وهذا ما يجعل عملهم يلزمهم على إنجاز بعض المهام في وقت محدد، لكون فيه كتلة العمل كبيرة، وهذا ما يرغمهم على أخذ من وقت راحتهم ووقت عائلتهم لإتمام المهام.

أما حاملو شهادة مهندس فنجدهم يعملون تحت ضغط الوقت إن كانوا من المسؤولين الذين يسيرون مصالح ومشاريع، وتحت ضغط النتائج إن كانوا من الإطارات الذين يعملون في مناصب المبتدئين حيث تكون مهامهم محددة مسبقاً، ووقت عملهم محدد مسبقاً كذلك، وتنتهي مهامهم عند انتهاء يوم عملهم.

الجدول رقم 153: العلاقة بين تاريخ التوظيف وأنواع الضغط

تاريخ التوظيف	أنواع الضغط								المجموع	
	ضغط الوقت		ضغط النتائج		أخرى		لا شيء			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	9	36	3	12	/	/	13	52	25	100
1998-1992	13	40,63	11	34,38	1	3,13	7	21,88	32	100
2005-1999	32	48,48	16	24,24	1	1,52	17	25,76	66	100
2012-2006	40	25,81	55	35,48	1	0,65	59	38,06	155	100
المجموع	94	33,81	85	30,58	3	1,08	96	34,53	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 48,48% من المستجوبين الذين توظفوا بين 1999 و2005 ونسبة 40,63% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 يرون أنهم يشتغلون تحت ضغط الوقت، مقابل نسبة 25,81% من الذين توظفوا بعد 2006 يعملون تحت ضغط الوقت، في حين نجد أنّ نسبة 35,48% من المستجوبين الذين توظفوا بعد 2006 ونسبة 34,38% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 يرون أنهم يعملون تحت ضغط النتائج، مقابل نسبة 12% من المستجوبين الذين توظفوا قبل 1991 يعملون تحت ضغط النتائج.

الملاحظ هنا هو أن الإطارات الذين صرحوا بأنهم يعملون تحت الضغط من الذين توظفوا قبل منتصف الألفين، أغلبيتهم يعملون تحت ضغط الوقت وليس ضغط النتائج لأنّ أقدميتهم في العمل في المؤسسة سمحت لهم من التمكن من العملية الإنتاجية والتحكم في تقنيات العمل، إذ ساهمت كفاءاتهم المتراكمة في أداء مهامهم بكل سهولة، وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة منهم من حيث الكم والكيف.

ولكن ارتفاع وتيرة العمل في بعض الأحيان وحدوث بعض الوضعيات التي تتطلب أعمال استعجالية، تجعلهم مجبرين على إنهاء بعض المهام في أوقات قياسية للسماح للمؤسسة في استمرار ضمان الخدمة العمومية. وهذا ما يجعلهم تحت ضغط الوقت، إذ يتطلب الأمر منهم البقاء في المؤسسة إلى ساعات متأخرة من الليل أو اصطحاب أعمالهم إلى البيت قصد إنهائها.

أما أغلبية الإطارات الجدد من الذين يشعرون بالعمل تحت الضغط فصرحوا بأن نوع الضغط الذي يعملون تحته هو ضغط النتائج، حيث أنه يُنتظر من كل مهام تحقيق نتائج معيّنة، لهذا نجد هذه الفئة غير معنية بالضغط الزمني لكون مهامهم محددة مسبقاً.

نستنتج من هنا أنّ مكانة الإطارات في تدهور متزايد بالمؤسسة، وأن ظروفهم عرفت تقارباً من ظروف الفئات الأخرى، إذ أصبحت لا تنطبق عليهم الميزة التقليدية التي تقول أنّ الإطار لا يقيس وقت عمله، وأصبح عمل الإطارات الجدد محدد في الزمان والمكان.

الجدول رقم 154: العلاقة بين الشهادة وآجال الانجاز

الشهادة	آجال الانجاز				المجموع	
	كافية		غير كافية			
	ت	%	ت	%	ت	%
ماجستير	3	75	1	25	4	100
مهندس	137	80,12	34	19,88	171	100
ماستر	11	91,67	1	8,33	12	100
ليسانس	56	71,79	22	28,21	78	100
الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية	1	25	3	75	4	100
تقني سامي	9	100	/	/	9	100
المجموع	217	78,06	61	21,94	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 78,06% من المستجوبين يرون أن الآجال المحددة لإنجاز عملهم كافية ونسبة 21,94% منهم يرون أن آجال إنجاز عملهم غير كافية. ويلاحظ أيضاً أنّ كل المستجوبين ذوي شهادة تقني سامٍ ونسبة 91,67% من الحاصلين على شهادة الماستر ونسبة 80,12% من ذوي شهادة مهندس ونسبة 75% من الحاصلين على شهادة الماجستير يرون أنّ آجال إنجاز عملهم كافية، مقابل نسبة 25% من المستجوبين ذوي الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية يشاركون هذا الرأي. في حين نجد أنّ نسبة 75% من المستجوبين الحاصلين على الشهادة الجامعية

للدراسات التطبيقية يرون أنّ مدة إنجاز عملهم غير كافية، مقابل نسبة 08,33% من المستجوبين الحاصلين على شهادة الماستر، ولا أحد من الحاصلين على شهادة تقني سامٍ يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ أغلبية الإطارات بمختلف شهاداتهم التعليمية يرون أنّ آجال إنجاز عملهم كافية، ما عدا أغلبية ذوي الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية التي تتوج تكوين جامعي قصير المدى، وكان يتوجه إليها الحاصلون على شهادة البكالوريا بمعدل ضعيف، ويعاد توجيه الراسبين في علوم الهندسة إليها.

لقد توظيف منهم أعداد كبيرة في المؤسسة الحالية في مناصب التحكم كمراقبين في سنوات التسعينيات، وبعد ارتفاع مدة أقدميتهم استفادوا من ترقيات إلى مناصب التأطير وشغل بعضهم مناصب المسؤولية. ولكن طبيعة تكوينهم التطبيقي، وطبيعة المناصب الأولى التي شغلوها والمتمثلة في تنفيذ مهام محددة مسبقاً، لم يسمح لهم بتطوير كفاءات في التسيير وتأطير المجموعات من المعاونين، وهذا ما جعلهم يجدون صعوبات في أداء مهامهم وإنهائها في المدة المحددة لها، وبالتالي يعتبرون آجال الإنجاز غير كافية.

الجدول رقم 155: العلاقة بين المنصب الحالي وآجال الانجاز

المنصب الحالي	آجال الانجاز				المجموع	
	كافية		غير كافية			
	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	5	83,33	1	16,67	6	100
رئيس وكالة	4	26,67	11	73,33	15	100
رئيس مقاطعة	8	80	2	20	10	100
رئيس شعبة	38	77,55	11	22,45	49	100
رئيس مصلحة	17	100	/	/	17	100
مهندس دراسات	110	86,61	17	13,39	127	100
مكلف بالدراسات	35	64,81	19	35,19	54	100
المجموع	217	78,06	61	21,94	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ كل المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة ونسبة 86,61% من مهندسي الدراسات ونسبة 83,33% من رؤساء الأقسام ونسبة 80% من شاغلي منصب رئيس مقاطعة ونسبة 77,55% من رؤساء الشُعَب يرون أن آجال إنجاز عملهم كافية، مقابل

نسبة 26,67% من الذين يشغلون منصب مدير وكالة يشاركون هذا الرأي. في حين نجد أنّ نسبة 73,33% من المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس وكالة يرون أن مدة إنجاز عملهم غير كافية، مقابل نسبة 13,39% من العاملين في منصب مهندس دراسات، ولا أحد من رؤساء المصالح يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات بمختلف مناصبهم صرحوا أن آجال إنجاز مهامهم كافية إلاّ الأغلبية الساحقة من رؤساء الوكالات يرون أن مدة الإنجاز غير كافية. وهذا توضحه طبيعة العمل في إدارة الوكالات التي تعتبر كمدريات مصغّرة للمؤسسة على مستوى الأحياء والمجمعات السكانية التي تتمتع باستقلالية نسبية، ويؤول إليها إنجاز مشاريع التزويد بالغاز والكهرباء والصيانة والسهر على خدمة المواطن وأداء كل المهام المتعلقة بالتسويق. ويعتبر مدير الوكالة المسؤول الأول عن إنجاز كل المهام الموكلة إلى وكالته. ولهذا نجد في هذه المناصب حجم العمل الذي يجب إنجازه مرتفعاً نوعا ما عن المناصب الأخرى، وهذا ما أدى بشاغليها إلى اعتبار أنّ الوقت الضروري للإنجاز يفوق الحجم الساعي الأسبوعي، وهو ما يضطرهم إلى القيام بتمديد تواجدهم في مناصبهم إلى ساعات إضافية لإتمامه.

الجدول رقم 156: العلاقة بين المهام والضغوط الممارسة من طرف المسؤولين

المهام	الضغوط الممارسة من طرف المسؤولين				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
تحليل أوضاع العمل	37	55,22	30	44,78	67	100
تنظيم عمل الغير	43	44,78	53	55,21	96	100
تسيير	6	22,22	21	77,78	27	100
انتاج	30	34,09	58	65,91	88	100
المجموع	116	41,73	162	58,27	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 58,27% من المستجوبين يرون أنّ مسؤوليهم لا يضغطون عليهم عند إنجازهم العمل ونسبة 41,73% منهم يرون أن مسؤوليهم يمارسون عليهم ضغوطاً عند إنجازهم لمهامهم. ونلاحظ أيضاً أنّ نسبة 77,78% من المستجوبين الذين يشتغلون في مجال التسيير ونسبة 65,91% من الذين يعملون في مجال الإنتاج ونسبة 55,21% من الذين ينظمون عمل الآخرين يرون أن مسؤوليهم لا يمارسون عليهم ضغوطاً أثناء إنجازهم لعملهم، مقابل

نسبة 44,78% من الذين يحللون وضعيات العمل يتقاسمون هذا الرأي، في حين نجد أنّ نسبة 55,22% من المستجوبين العاملين في مجال تحليل وضعيات العمل يرون أن مسؤوليهم يمارسون عليهم ضغوطاً أثناء أداءهم لعملهم، مقابل نسبة 34,09% من الذين يعملون في الإنتاج ونسبة 22,22 % من الذين يعملون في التسيير يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن لطبيعة المهام التي يقوم الإطار بإنجازها دوراً في شعوره بالعمل تحت ضغط المسؤول، حيث أن أغلبية الإطارات الذين ترتكز مهامهم على تحليل وضعيات العمل ومراقبة الإنجاز، وكذا التدخل لوضع حدّ للعراقيل التي قد تؤثر سلباً على سيرورة العمل صرحوا بأنّ رؤساءهم يمارسون عليهم ضغوطاً أثناء تأدية مهامهم، وذلك لسبب أهمية مهامهم على مردودية المؤسسة وعلى تحقيق أهدافها بصفة عامة، لأنّ أي توقف أو تأخير في عملهم أو أي أخطاء في الإنجاز له تأثير على عمل كل المؤسسة. لهذا نجد المسؤولين حريصين على أن يكون عمل هؤلاء متقناً وفي الوقت المحدد.

أما أغلبية الإطارات الذين يعملون في التسيير والإشراف والإنتاج، صرحوا بأنّ رؤساءهم لا يمارسون عليهم ضغوطاً أثناء تأدية مهامهم، ويرجع ذلك إلى الاستقلالية النسبية في تحديد مدة وطريقة إنجاز عملهم، ولكون عملهم يتمثل في تنظيم عمل الآخرين، وبالتالي نقل الضغط إليهم أو لكون عملهم يتمثل في تنفيذ المهام البسيطة على مستوى المناصب المبتدئين التي لا يتطلب منها إيجاد الحلول في الوضعيات الصعبة، أو ابتكار طرق عمل وتقنيات جديدة حتى تكون تحت الضغط أثناء العمل.

الجدول رقم 157: العلاقة بين الجنس وامتداد يوم العمل إلى المنزل

الجنس	امتداد يوم العمل الى المنزل						المجموع	
	غالباً		أحيانا		أبدا			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ذكر	33	16,84	141	71,94	22	11,22	196	100
أنثى	11	13,41	50	60,98	21	25,61	82	100
المجموع	44	15,83	191	68,71	43	15,47	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 68,71% من المستجوبين يرون أنّ يوم عملهم يمتد إلى المنزل أحياناً ونسبة 15,83% منهم يرون أن يوم عملهم يمتد إلى المنزل غالباً، في حين نجد نسبة 15,47% من المستجوبين يرون أن عمل يومهم لا يمتد إلى البيت إطلاقاً.

نلاحظ أيضاً أنّ نسبة 71,94% من المستجوبين الذكور يرون أنّ يوم عملهم يمتد أحياناً إلى المنزل، مقابل نسبة 60,98% من الإناث يشاركن هذا الرأي، وأنّ نسبة 25,61% من المستجوبات صرحن بأن يوم عملهم لا يمتد إلى المنزل أبداً، مقابل نسبة 11,22% من المستجوبين الرجال يتقاسمون هذا الرأي. في حين نلاحظ أنّ نسبة 16,84% من الذكور يرون ان عملهم يمتد إلى المنزل غالباً، مقابل نسبة 13,41% من الإناث يشاركن هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن أغلبية الإطارات من الجنسين يمتد يوم عملهم أحياناً إلى المنزل؛ أي أنّ كل الإطارات مطالبة في بعض الأحيان بأخذ بعض المهام الخاصة بالعمل المهني في المؤسسة لإتمامه في المنزل بعد ساعات العمل العادية أو في أيام العطل والأعياد، عندما تكون هناك ضرورة قصوى لإتمام إنجاز عمل لا يحتمل الانتظار. وهذا الأمر يعتبر عادياً جداً لفئة الإطارات.

في حين نجد نسبة ضئيلة من الإناث اللواتي يمتد عملهن إلى المنزل ونسبة أخرى ضئيلة كذلك من الذكور الذين لا يمتد يوم عملهم إلى المنزل إطلاقاً. وهذا ما يبيّن نوعية المهام التي تتولاها النساء في المؤسسة، والمتمثلة خاصة في العمل الإداري الذي يتمثل في متابعة الملفات ودراستها، واتخاذ القرارات حولها إنْ كان ممكناً أو تحويلها إلى المستويات العليا. وغالباً ما تكون هذه الملفات غير مستعجلة ولا تتطلب إتمامها في يومها، حيث يعملن على إنجاز هذه المهام الروتينية في الساعات القانونية للعمل، ثم مواصلتها في اليوم الموالي إن اقتضى الأمر. وهذا ما يبيّن أيضاً أن النساء يرفضن المناصب التي لا تسمح لهن بالتميّز بين العمل المهني والحياة العائلية من خلال رفض المناصب التي تتطلب مواصلة العمل في المؤسسة أو خارجها؛ أي خارج أوقات العمل القانونية، والتي تفرض عليهن إتمام مهامهنّ في المنزل. وهذا ما يعرقل تطورهنّ المهني بتسيير مساراً ناجحاً.

أما بالنسبة للرجال فظروفهم تختلف عن ظروف النساء، لهذا نجدهم يوافقون على العمل في المناصب التي تتطلب منهم تمديد يوم عملهم إلى المنزل، وذلك لإبراز ولائهم للمؤسسة وتسيير مسارهم المهني بنجاح.

الجدول رقم 158: العلاقة بين السن وامتداد يوم العمل إلى المنزل

السن	امتداد يوم العمل إلى المنزل						المجموع	
	غالباً		أحيانا		أبدا			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	5	6,41	61	78,21	12	15,38	78	100
39-33	7	6,8	80	77,67	16	15,53	103	100
46-40	19	31,67	36	60	5	8,33	60	100
53-47	13	39,39	10	30,3	10	30,3	33	100
60-54	/	/	4	100	/	/	4	100
المجموع	44	15,83	191	68,71	43	15,47	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ كل المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة ونسبة 78,21% من الذين يقل سنهم عن 32 سنة ونسبة 77,67 % من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة ونسبة 60% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة يرون أن يوم عملهم يمتد إلى البيت أحياناً، مقابل نسبة 30,30% من المستجوبين الذين تتراوح سنهم بين 47 و53 سنة يشاركون هذا الرأي. في حين نجد نسبة 39,39% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة صرحوا بأن يوم عملهم غالباً ما يمتد إلى المنزل، مقابل نسبة 06,80% من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة ونسبة 06,41% من الذين يقل سنهم عن 32 سنة، ولا أحد من الذين يفوق سنهم 54 سنة يتقاسمون هذا الرأي. نلاحظ أيضاً أنّ نسبة 30,30% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يرون أن يوم عملهم لا يمتد إلى البيت إطلاقا، مقابل نسبة 08,33% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة، ولا أحد من المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين يقل سنهم عن الأربعين سنة صرحوا بأنّ يوم عملهم لا يمتد إلى المنزل إلا أحياناً، تليها نسبة منهم لا يستهان بها لا يمتد يوم عملها أبداً إلى المنزل. وهذا يفسره حداثة توظيف أكثرهم في المؤسسة، وبالتالي شغلهم لمناصب لا تخضع لضغط الوقت لأنها مناصب تنفيذ البرامج المسطرة وإنجاز المهام المحددة، وليست مناصب تخطيط العمل وتصوره.

في حين نجد أغلبية الإطارات الذين هم في النصف الأول من العقد الرابع صرحوا بأنهم يمددون عمل يومهم إلى المنزل أحيانا. فيما صرحت نسبة معتبرة منهم أنهم يمددون عمل يومهم إلى

البيت دائماً. أما أغلبية الذين هم في النصف الثاني من العقد الرابع وبداية العقد الخامس صرحوا بأنهم يمددون عمل يومهم إلى المنزل دائماً. هذا يفسره نوعية المناصب التي يشغلونها، وهي مناصب المسؤولية لها تأثير على تجسيد أهداف المؤسسة، وتسطير خطط وطرق العمل إلى جانب تحضير المعاونين وتحليل العمل ودراسة تصور التقنيات المناسبة للتكيّف مع المستجدات والتغيرات التي يعرفها المحيط. ويفسره كذلك الطموح المتنامي لدى هذه الفئة التي اكتسبت من الخبرة والتجربة ما يؤهلها لتبوء المناصب العليا، وهي الفئة التي تبنت الهوية المهنية للإطارات التي تتميز بعدم حساب وقت العمل، لأنّ الأهم لديها هو تحقيق الأهداف التنظيمية التي من خلالها تتحقق أهدافهم الشخصية المهنية منها والذاتية.

الجدول رقم 159: العلاقة بين المنصب الحالي وامتداد يوم العمل إلى المنزل

المنصب الحالي	امتداد يوم العمل الى المنزل						المجموع	
	غالباً		أحيانا		أبدا			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
رئيس قسم	1	16,67	4	66,67	1	16,67	6	100
رئيس وكالة	11	73,33	4	26,67	/	/	15	100
رئيس مقاطعة	4	40	5	50	1	10	10	100
رئيس شعبة	12	24,49	31	63,27	6	12,24	49	100
رئيس مصلحة	1	5,88	13	76,47	3	17,65	17	100
مهندس دراسات	9	7,09	95	74,8	23	18,11	127	100
مكلف بالدراسات	6	11,11	39	72,22	9	16,67	54	100
المجموع	44	15,83	191	68,71	43	15,47	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 76,47% من المستجوبين الشاغلين لمنصب رئيس مصلحة ونسبة 74,80% من الذين يشغلون منصب مهندس دراسات ونسبة 72,22% من المكلفين بالدراسات ونسبة 66,67% من رؤساء الأقسام يرون أن يوم عملهم يمتد أحياناً إلى المنزل، مقابل نسبة 26,67% من رؤساء الوكالات يشاركون هذا الرأي. وأن نسبة 73,33% من المستجوبين الذين يشغلون منصب رئيس وكالة ونسبة 40% من رؤساء المقاطعات يرون أن يوم عملهم غالباً ما يمتد إلى البيت، مقابل نسبة 07,09% من مهندسي الدراسات ونسبة 05,88% من رؤساء المصالح يشاركون هذا الرأي. في حين نجد أن نسبة 18,11% من المستجوبين الشاغلين لمنصب مهندس

دراسات ونسبة 17,65 % من رؤساء المصالح ونسبة 16,67% من المكلفين بالدراسات صرحوا بأنّ يوم عملهم لا يمتد إلى المنزل أبداً، مقابل لا أحد من رؤساء الوكالات يشاطر هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين يشغلون المناصب الواقعة في قاعدة الهرم التسلسلي الخاص بفئة الإطارات؛ أي من منصب رئيس مصلحة فما دونه، قد صرحوا بأنهم يمددون عمل يومهم إلى المنزل، متبوعة بنسبة معتبرة منهم لا يمددون أبداً عمل يومهم إلى المنزل.

في حين نلاحظ أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين هم في هرم السلّم التسلسلي الخاص بفئة الإطارات الذين شملتهم الدراسة صرحوا بأنهم يمددون أحياناً عمل يومهم إلى المنزل، تتبعها نسبة معتبرة منهم تمدد عمل يومها غالباً إلى المنزل، إلاّ أن الإطارات الذين يشغلون منصب رئيس وكالة، فنجد أغلبيتهم الساحقة يمددون عمل يومهم غالباً إلى المنزل.

نستنتج من هنا أنّ أكثر الإطارات الذين يمددون عمل يومهم إلى المنزل هم الإطارات الذين يتولون المسؤوليات الكبيرة في السلّم الهرمي، وتعتمد المؤسسة على تورطهم وإرادتهم في تحقيق أهدافها، وهم الذين يتمتعون باستقلالية كبيرة، بحيث أنّ رؤساء الوكالات مثلاً على عاتقهم مسؤولية تصور العمل وتنظيميه وتحديد أهداف عمل معاونيه وتسييرهم وتحفيزهم، ثم مراقبتهم وتقويمهم والسهر على نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين، فنجدهم مجندين للتدخل إن حدث أي طارئ، بغض النظر عن العمل اليومي الكثيف الذي يتطلب منهم مواصلته في المنزل.

وينطبق الأمر نفسه على الإطارات العليا كذلك وبدرجات متفاوتة، حيث أنّ عملهم لا ينتهي بإنجاز المهام المخطط لها والمبرمجة، بل يتعداه إلى ضرورة التدخل في كل وقت يتطلب الأمر ذلك قصد استمرار المؤسسة في تقديم الخدمة دون انقطاع.

أما الإطارات الذين يشغلون مناصب التنفيذ فعملهم مبرمج بالنحو الذي يسمح بعدم مواصلته بعد أوقات العمل القانونية إلا نادراً.

الجدول رقم 160: العلاقة بين السن وإيجاد متعة في العمل

السن	إيجاد متعة في العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	65	83,33	13	16,67	78	100
39-33	61	59,22	42	40,78	103	100
46-40	37	61,67	23	38,33	60	100

53-47	16	48,48	17	51,52	33	100
60-54	4	100	/	/	4	100
المجموع	183	65,83	95	34,17	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 65,83% من المستجوبين صرحوا بأنهم يجدون متعة في عملهم، في حين نسبة 34,17% منهم صرحوا بأنهم لا يجدون فيه متعة. ونلاحظ أيضاً أنّ كل المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة ونسبة 83,33% من الذين تقل أعمارهم عن 32 سنة ونسبة 61,67% من الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و46 سنة ونسبة 59,22% من الذين تتراوح أعمارهم بين 33 و39 سنة صرحوا بأنهم يجدون متعة في عملهم، مقابل نسبة 48,48% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة يجدون متعة في عملهم. في حين نجد أن نسبة 51,52% من المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة صرحوا بأنهم لا يجدون متعة في عملهم، مقابل نسبة 16,67% من الذين تقل سنهم 32 سنة والذين يفوق سنهم 54 سنة لا يجدون متعة في عملهم.

الملاحظ هنا هو أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين يقل سنهم عن النصف الأول من العقد الرابع يجدون متعة في العمل الذي يقومون به في المؤسسة. وهذا ما يعبر عن رضاهم بالمهام التي أوكلت إليهم وبشعورهم أنّ كفاءاتهم مطابقة للمناصب التي ينشطون فيها، وأنّ ظروف عملهم مريحة ومحفزة وحجم العمل الذي يقومون به يعادل المكافئة التي يحصلون عليها، وأن مسارهم المهني يتجه بهم إلى النجاح.

أما أغلبية الإطارات الذين هم في نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من عمرهم، فلا يجدون متعة في عملهم، وهذا ما يبيّن عدم رضاهم بالمناصب التي يشغلونها ولا بالمهام التي ينجزونها، لكونهم يعتبرونها غير مطابقة لكفاءاتهم التي تراكمت منذ توظيفهم، ولكون الظروف التي يعملون فيها والمستوى الذي وصلوا إليه فيما يخص التطور المهني لا يتلاءم مع الطموح الذي كانوا يودّون تحقيقه، خاصة أنهم عايشوا الإطارات الذين كانوا محترمين في المؤسسة بسبب مكانتهم المرموقة ويعملون في ظروف جيدة يوم بدأوا مسارهم في المؤسسة.

أما فئة الإطارات الذين هم على مشارف التقاعد، من الذين ترقوا من الفئات الدنيا ونجحوا في تحقيق مسار مهني ناجح، مقارنة بالمستوى الذي دخلوا به إلى المؤسسة فنجدهم يتمتعون بالعمل الذي يقومون به.

الجدول رقم 161: العلاقة بين تاريخ التوظيف وإيجاد متعة في العمل

تاريخ التوظيف	إيجاد متعة في العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	13	52	12	48	25	100
1998-1992	19	59,38	13	40,63	32	100
2005-1999	43	65,15	23	34,85	66	100
2012-2006	108	69,68	47	30,32	155	100
المجموع	183	65,83	95	34,17	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 69,68% من المستجوبين الذين توظفوا بعد سنة 2006 ونسبة 65,15% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 صرحوا بأنهم يجدون متعة في العمل، مقابل نسبة 52% من الذين توظفوا بين 1985 و1991 يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 48% من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991 ونسبة 40,63% من الذين توظفوا بين 1992 و1998 صرحوا بأنهم لا يجدون متعة في عملهم، مقابل نسبة 30.32% من المستجوبين الذين توظفوا بعد 2006 يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنّ أغلبية الإطارات صرحوا بأن عملهم يعطيهم الإحساس بالمتعة عند إنجاز مهامهم، وهذا ما يظهر أنّ الجو العام في المؤسسة ملائم ويسهم في رضا الإطارات بعملهم. ولكن نسبة الذين لا يشعرون بالمتعة في العمل تزداد كلما ازدادت أقدمية الإطارات، حيث أن الجدد منهم أكثر تمتعاً بعملهم من القدماء. وهذا تفسره الظروف الملائمة التي يجدها الإطار الجديد في المؤسسة، إذ أنه يتوفر على منصب قار في المؤسسة؛ أي وظيفة ذات سمعة طيبة وفي منصب دائم، يَعِد شاغله بمستقبل زاهر، بأجر مريح وبإمكانيات التكوين وتحسين المستوى والترقية إلى مناصب عليا تسمح بتسيير مسار ناجح.

ولكن مع مرور الوقت تنمو طموحاته أكثر فأكثر، ويكتشف ممارسات غير مهنية وتصرفات غير أخلاقية، وتشبع ثقافة المؤسسة بالذاتية في تسيير الموارد البشرية وتتقلص فرص التطور أمامه وتتبخر آماله في تحقيق رغباته ويدخل في عمل روتيني مملّ ويقترب موعد مغادرته المؤسسة دون الوصول إلى تحقيق كل ما كان يرجوه، فتقلّ متعته بعمله.

الجدول رقم 162: العلاقة بين أثر البطالة على المعارف وإيجاد متعة في العمل

أثر البطالة على المعارف	إيجاد متعة في العمل				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	18	50	18	50	36	100
لا	46	74,19	16	25,81	62	100
لا شيء	119	66,11	61	33,89	180	100
المجموع	183	65,83	95	34,17	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 74,19% من المستجوبين الذين لم تتأثر معارفهم بفعل البطالة التي عانوا منها صرحوا بأنهم يجدون متعة في عملهم، مقابل نسبة 50% من الذين لم تتأثر معارفهم بفعل البطالة التي مروا بها يجدون متعة في عملهم. في حين نجد أن نصف عدد المستجوبين الذين لم تتأثر معارفهم بمرحلة البطالة صرحوا بأنهم لا يجدون متعة في العمل، مقابل نسبة 25,81% من الذين لم تتأثر معارفهم بفعل البطالة لا يجدون متعة في العمل.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين لم تتأثر معارفهم بسبب البطالة التي مروا بها بعد حصولهم على شهاداتهم وقبل أن يتوظفوا في المؤسسة الحالية، صرحوا بأنهم يتمتعون بأداء مهامهم. في حين نجد نصف الإطارات الذين تأثرت معارفهم بالبطالة لا يشعرون بالمتعة أثناء أداء عملهم. وهذا يعود إلى الشعور الذي انتاب الذين عرفوا مرحلة بطالة لاسيما الطويلة منها، بأن معارفهم تأثرت وبأنهم فقدوا كفاءاتهم في العمل، وإلى نظرة غيرهم من الزملاء والمسؤولين التي تميزهم عن الآخرين بسبب البطالة التي عانوا منها. فكل هذا جعل عطاءهم في العمل ناقصاً، وبالتالي إقصاؤهم من الاستفادة من التكوينات والترقيات، والاكتفاء بالبقاء في المناصب ذات العمل الروتيني وبأجر أقلّ مما يطمحون إليه، فيشعرون بالملل في عملهم وعدم إيجاد المتعة في أداء مهامهم.

أما الذين عرفوا بطالة ولكنها لم تؤثر في معارفهم، أو أنهم يشعرون بأنها لم تؤثر فيهم، فنجدهم قد نجحوا في شغل مناصب تلائم كفاءاتهم، وفي الاستفادة من مزاياها وظل عندهم طموح في الارتقاء إلى مناصب أحسن منها، لذلك فهم يشعرون بالمتعة أثناء أداء مهامهم.

الجدول رقم 163: العلاقة بين الشهادة وما يمنحه العمل

الشهادة	ما يمنحه العمل														المجموع	
	ضمان الأجر		الشعور بالنفع		شعور بالمساهمة في تطوير المجتمع		هيبة وسلطة		استخدام المهارات، وتطوير الإمكانات		مصدر الهوية وتحقيق الذات		الحصول على مكانة مرموقة في المجتمع			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
ماجستير	3	75	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1	25	4	100
مهندس	65	38,01	25	14,62	29	16,96	1	0,58	31	18,13	8	4,68	12	7,02	171	100
ماستر	4	33,33	2	16,67	3	25	/	/	1	8,33	1	8,33	1	8,33	12	100
ليسانس	26	33,33	12	15,38	10	12,82	1	1,28	14	17,95	7	8,97	8	10,26	78	100
الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية	3	75	1	25	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	4	100
تقني سامي	8	88,89	/	/	1	11,11	/	/	/	/	/	/	/	/	9	100
المجموع	109	39,21	40	14,39	43	15,47	2	0,72	46	16,55	16	5,76	22	7,91	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 39,21% من المستجوبين يعتبرون أنّ العمل يسمح لهم بضمان أجر ونسبة 16,55 % منهم يرون أن العمل يعطيهم الفرصة لاستعمال المهارات وتطوير الإمكانيات، فيما ترى نسبة 15,47% منهم أن العمل يعطيهم الشعور بالمساهمة في تطوير المجتمع. ونسبة 14,39 من المستجوبين يرون أن العمل يمنحهم الشعور بأنهم مفيدون ونسبة 07,91% منهم يرون أن العمل يسمح لهم بالحصول على مكانة مرموقة في المجتمع. في حين ترى نسبة 05,76% من المستجوبين أنّ العمل هو مصدر الهوية وتحقيق الذات، فيما ترى نسبة 00,72% منهم أن العمل يمنح الهيبة والسلطة.

نلاحظ كذلك أن نسبة 88,89% من المستجوبين من حاملي شهادة تقني سامٍ ونسبة75% من حاملي الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية ونسبة 75% من أصحاب شهادة الماجستير يرون أن العمل يضمن لهم الأجر، مقابل نسبة 33,33% من حاملي شهادة الليسانس يشاركون هذا الرأي. ونلاحظ كذلك أن 25% من المستجوبين أصحاب الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية يرون أن العمل يمنحهم الشعور بأنهم مفيدون، مقابل لا أحد من الحاصلين على شهادات الماجستير والتقني السامي يشاطر هذا الرأي. في حين أن نسبة25% من المستجوبين حاملي شهادة الماستر يرون أن

العمل يعطيهم الشعور بالمساهمة في تطور المجتمع، مقابل لا أحد من حاملي شهادة الماجستير والشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية يتقاسم هذا الرأي. وأن نسبة 25% من المستجوبين الحاصلين على شهادة الماجستير يرون أن العمل يسمح لهم بالحصول على مكانة مرموقة في المجتمع، مقابل لا أحد من أصحاب شهادة تقني سامٍ والشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية يشاطر هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن الأغلبية الساحقة من الإطارات ذوي الشهادات الأعلى والشهادات الأدنى يرون أن العمل هو وسيلة لضمان الأجر وكسب العيش وتلبية ضروريات الحياة للعائلة. إن الحصول على شهادة ما بعد التدرج أو شهادة تقني سامٍ لا تغيّر من الأمر شيئاً، بحيث أن الحاصلين على كلتا الشهادتين، الموظفين في المؤسسة الحالية يعتبرون أنّ العمل لا يمنحهم إلاّ الأجر الذي يكسبونه منه، كمقابل للمجهود الذي يبذلونه أثناء إنجازهم مهامهم.

وهذا ما يبيّن أن متابعة الدراسة الجامعية ليس وراءها أهداف أخرى غير الحصول على منصب عمل يضمن الأجر. والعمل في المؤسسة لا يشكل وسيلة للاختراع والابتكار ولا وسيلة لتحقيق الذات، بل هو وسيلة لضمان العيش.

أما أغلبية الإطارات أصحاب شهادة مهندس وليسانس هي كذلك ترى أن العمل هو وسيلة لضمان الأجر، وتليها نسبة معتبرة ترى أن العمل هو وسيلة للاستعمال مهارتهم وتطوير إمكانياتهم، ونسبة لا يستهان بها ترى أن العمل يمنح الشعور بالنفع.

نستنتج من هنا أن العمل في مجتمعنا اكتسى صبغة مادية، جعلت كل من يمارسه مهما كان مستوى تعليمه يبحث من خلاله كسب الأجر قصد ضمان مستوى معيّن من الاستهلاك للسلع والخدمات، حيث أن الإطارات الذين عبروا عن أشياء أخرى يمنحها العمل فلم يخرجوا من مضمار الماديات حيث اعتبروا أن العمل هو وسيلة لتطوير الإمكانيات واستعمال المهارات، من أجل تطوير مسارهم والولوج إلى المناصب التي تضمن أجراً ومزايا مادية أخرى أحسن من المنصب الحالي.

ونلاحظ عند هؤلاء غياب الطموح إلى استعمال العمل كوسيلة لكسب احترام الآخرين من خلال الحصول على مكانة اجتماعية، أو البحث عن هوية مهنية تميزهم بعملهم عن الفئات الاجتماعية الأخرى وتساعدهم في تحقيق الذات من خلال إنجاز العمل الذي يرغبون فيه، ولا حتى وسيلة لتحقيق هيبة وسلطة. وكل هذا يعود إلى المستوى المعيشي المتدني الذي يعيش فيه الإطارات، وإلى زوال قيمة العمل كقيمة اجتماعية مركزية.

الجدول رقم 164: العلاقة بين تاريخ التوظيف وما يمنحه العمل

تاريخ التوظيف	ما يمنحه العمل														المجموع	
	ضمان الأجر		الشعور بالنفع		شعور بالمساهمة في تطوير المجتمع		هيبة وسلطة		استخدام المهارات، وتطوير الإمكانات		مصدر الهوية وتحقيق الذات		الحصول على مكانة مرموقة في المجتمع			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
1991-1985	15	60	3	12	6	24	1	4	/	/	/	/	/	/	25	100
1998-1992	14	43,75	5	15,63	7	21,88	/	/	4	12,5	/	/	2	6,25	32	100
2005-1999	25	37,88	9	13,64	7	10,61	/	/	14	21,21	2	3,03	9	13,64	66	100
2012-2006	55	35,48	23	14,84	23	14,84	1	0,65	28	18,06	14	9,03	11	7,1	155	100
المجموع	109	39,21	40	14,39	43	15,47	2	0,72	46	16,55	16	5,76	22	7,91	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 60% من المستجوبين الذين توظفوا قبل سنة 1991 يرون أنّ العمل هو وسيلة لضمان الأجر، مقابل نسبة 35,48% من الذين توظفوا بعد 2006 يشاركون هذا الرأي، وأنّ نسبة 24% من الذين توظفوا قبل سنة 1991 يرون أن العمل يمنحهم الشعور بالمساهمة في تطور المجتمع، مقابل نسبة 10,61% من الذين توظفوا بين 1999 و2005 يشاركون هذا الرأي، في حين نجد 21,21 نسبة % من الذين توظفوا بين 1999 و2005 يرون أن العمل يسمح لهم باستعمال مهاراتهم وتطوير إمكانياتهم، مقابل لا أحد من الذين توظفوا قبل 1991يشاطر هذا الرأي، وأنّ نسبة 09,03% من الذين توظفوا بعد 2006 يرون أن العمل هو مصدر الهوية وتحقيق الذات، مقابل لا أحد من الذين توظفوا قبل يشارك هذا الرأي 1998.

الملاحظ هنا هو أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات الذين توظفوا في نهاية الثمانيات صرحوا بأنّ العمل لا يمنحهم غير الأجر الذي يتقاضونه مقابل إنجازهم للمهام، تليها نسبة لا يستهان بها منهم يرون أن العمل يعطيهم الشعور بالمساهمة في تطور المجتمع.

ويمكننا تفسير ذلك بكون أغلبية هذه الفئة من ذوي الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية والتقني السامي الذين وصلوا إلى المحطة الأخيرة من مسارهم المهني، لذا لم يبق لهم طموح في شيء غير الحصول على الأجر، قصد تلبية حاجاتهم الضرورية. كما يعبّر هذا الشعور عن حالة الإقصاء التي يتعرضون لها في المؤسسة من جراء التغيرات التي طرأت على المجموعة الاجتماعية للإطارات كضعف الأجر ونقص فرص التطور المهني وغياب فرص اتخاذ المبادرة والتأطير.

ولكن الفئة الأخرى منهم؛ أي الذين استطاعوا أن يحققوا مسارات مهنية مرضية، وتولي مناصب عليا والاستفادة من المزايا المختلفة والمتأثرون بثقافة الإطارات المزروعة في المؤسسات الوطنية إلى غاية منتصف الثمانينات، حيث كان للإطار دور تقني ومهمة اجتماعية تتمثل في تطوير المجتمع ككل، فإنهم ينتابهم الشعور بالمساهمة في تطوير المجتمع من خلال العمل الذي يقومون به في المؤسسة، في حين نجد أن أغلبية الإطارات الذين توظفوا في سنوات التسعينات يرون أن العمل يسمح لهم بضمان الأجر.

وتليها نسبة معتبرة منهم يرون أنّ العمل يعطيهم الشعور بالمساهمة في تطوير المجتمع، وتتبعها نسبة لا يستهان بها منهم صرحوا أن العمل يمنحهم الشعور بالنفع. يتضح من هنا انخفاض نسبة الذين يربطون العمل بالأجر دون غيره، مع أنّ الأجر يعتبر من الأهداف في تطوير المجتمع التي يبحث عن تحقيقها أي مستخدم.

وظل الشعور بالمساهمة في تطوير المجتمع من خلال العمل من مميزات هذه الفئة من الإطارات، لاعتبارها أن دورها لا يقتصر على العمل التقني الذي تؤديها في المؤسسة، بل تعداه إلى الدور المجتمعي الذي تلعبه في تكريس الأفكار المنيرة للمجتمع.

أما فيما يخص الإطارات الذين توظفوا منذ نهاية التسعينات، فنجد عندهم نسبة الذين يعتبرون العمل كوسيلة لكسب الأجر تقلصت، وإن بقيت الغالبة، واختفت تقريبا عندهم الآراء التي تقول أنّ العمل يمنح الشعور بالمساهمة في تطوير المجتمع، وارتفعت نسبياً نسبة الذين يرون أن العمل يسهم في استعمال المهارات وتطوير الإمكانات.

من هنا نستنتج أن تصور الإطارات للعمل قد تغير مع تغير القيم في المجتمع ومع تقلص دورهم في المجتمع، إذ يبقى الأجر هو الهدف المنشود من ممارسة أي عمل في أية مهنة ومستوى، في حين اضمحلت مكانة المساهمة في تطوير المجتمع من تمثيلات الإطارات الجديدة، بسبب فقدانهم لمكانتهم المميزة التي كانت تميّز فئتهم أيام كانت المؤسسات الوطنية مزدهرة. وبروز عند الإطارات الجدد فكرة تطوير مهاراتهم من خلال العمل، يفسره الطموح في اكتساب كفاءات تقنية تميزهم، قصد الدخول في مجال الخبرة الذي يسمح لهم بالتسيير الفردي لمساراتهم المهنية في المؤسسة الحالية أو أية مؤسسة أخرى سواء كانت عمومية أم خاصة.

الجدول رقم 165: العلاقة بين الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة وما يمنحه العمل

الاستفادة من التكوين داخل المؤسسة	ما يمنحه العمل														المجموع	
	ضمان الأجر		الشعور بالنفع		شعور بالمساهمة في تطوير المجتمع		هيبة وسلطة		استخدام المهارات، وتطوير الإمكانات		مصدر الهوية وتحقيق الذات		الحصول على مكانة مرموقة في المجتمع			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	93	42,08	32	14,48	36	36	1	0,45	31	14,03	11	4,98	17	7,69	221	100
لا	16	28,07	8	14,04	7	7	1	1,75	15	26,32	5	8,77	5	8,77	57	100
المجموع	109	39,21	40	14,39	43	43	2	0,72	46	16,55	16	5,76	22	7,91	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 42,08% من المستجوبين الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة يرون أن العمل يسمح لهم بضمان الأجر، مقابل نسبة 28,07% من الذين لم يتابعوا تكويناً داخل المؤسسة يشاركون هذا الرأي، وأن نسبة 26,32% من الذين لم يتابعوا تكويناً داخل المؤسسة يرون أن العمل يسمح لهم باستعمال مهاراتهم وتطوير إمكانياتهم، مقابل نسبة 14,03% من الذين تابعوا التكوين يتقاسمون هذا الرأي، في حين نجد أن نسبة 08,77% من الذين لم يتابعوا تكويناً داخل المؤسسة يرون أن العمل هم مصدر الهوية وتحقيق الذات، مقابل نسبة 04,98% من الذين تابعوا تكويناً يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن أغلبية الإطارات الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة صرحوا أن العمل يضمن لهم الأجر الذي يسمح لهم بدوره بضمان العيش والولوج إلى مستوى معيّن من الاستهلاك للخيرات والخدمات، تليها نسبة معتبرة منهم يعتبرون العمل وسيلة للشعور بالمساهمة في تطوير المجتمع. وتأتي بعدها نسبة لا يستهان بها منهم يعتبرون العمل وسيلة للشعور بالنفع.

هذا يبيّن دور التكوين في تطوير الكفاءات التي تسمح بدورها بالاستفادة من الترقيات وشغل المناصب المهمة في المؤسسة تجعل شاغليها يستعملون العمل وسيلة للمساهمة في تطوير المجتمع ككل، وإفادته بخبرتهم وتجربتهم وعلمهم وعملهم، حيث أنهم يعتبرون عملهم مساهماً في خلق الثروة وتحسين ظروف معيشة المواطنين من خلال الخدمة التي يقدمونها في المؤسسة.

إلى جانب هذا فالإطارات الذين استفادوا من تكوين أو عدة تكوينات هم القدماء الذين توظفوا في مرحلة كانت فيها مجموعة الإطارات تعمل من أجل تحقيق الذات وتحقيق المنفعة للمجتمع. أما

الإطارات الذين لم يستفيدوا من تكوين داخل المؤسسة، واكثرهم من الذين توظفوا حديثاً، فنجد نسبة الذين يعتبرون العمل يمنحهم إمكانية استعمال مهاراتهم وتطوير إمكانيتهم تضاهي نسبة الذين يعتبرون العمل وسيلة لضمان الأجر، وهذا يبين أنّ ظروف الإطارات الجديدة، خاصة ما تعلق بالأجور والمكافآت، يختلف عن ظروف المستخدمين من الفئات الدنيا، وأنّ أجرهم الحالي غير محفز ولا يمكن أن يكون الهدف الرئيسي من العمل. لهذا نجد الرغبة في التطور من خلال العمل أولوية لنسبة كبيرة منهم، لتيقّنهم من أن الإطارات المعترف بمكانتهم الآن والذين يقومون بعمل التصور والتخطيط واتخاذ القرارات، والذين يستفيدون من مزايا معتبرة؛ كالأجر المرتفع والسكن والعلاوات المختلفة هم الإطارات العليا الذين يعملون في الإدارات الجهوية والعامة.

الجدول رقم 166: العلاقة بين السن والرضا بالمسار المهني

السن	الرضا بالمسار المهني				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
32-26	60	76,92	18	23,08	78	100
39-33	50	48,54	53	51,46	103	100
46-40	23	38,33	37	61,67	60	100
53-47	5	15,15	28	84,85	33	100
60-54	/	/	4	100	4	100
المجموع	138	49,64	140	50,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 50,36% من المستجوبين غير راضين بمسارهم المهني ونسبة 49,64 منهم راضون بمسارهم المهني. ونلاحظ أيضاً أنّ كل المستجوبين الذين يفوق سنهم 54 سنة ونسبة 84,85% من الذين يتراوح سنهم بين 47 و53 سنة ونسبة 61,67% من الذين يتراوح سنهم بين 40 و46 سنة ونسبة 51,46% من الذين يتراوح سنهم بين 33 و39 سنة غير راضين بمسارهم المهني، مقابل نسبة 23,08% من الذين يقل سنهم عن 32 سنة يتقاسمون هذا الرأي. في حين نلاحظ أنّ نسبة 76,92% من الذين يقل سنهم عن 32 سنة راضون بمسارهم المهني، مقابل نسبة 15,15% من الذين تتراوح أعمارهم بين 47 و53 سنة وكل الذين يفوق سنهم 54 سنة يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أنه كلما ارتفع سن الإطارات قلّت نسبة الراضين بمسارهم المهني، وكلما انخفض سنهم ارتفعت نسبة الراضين بمسارهم المهني، حيث أن كل الإطارات الذين هم على مشارف

التقاعد غير راضين بمسارهم، والأغلبية الساحقة من الذين هم في بداية المسار راضون بمسارهم المهني.

فبالنسبة للذين تقل أعمارهم عن الثلاثين، الموظفين حديثاً في المؤسسة بعد تخرجهم مباشرة من الجامعات والمعاهد أو بعد مرور بمرحلة بطالة، يعتبرون الدخول إلى عالم الشغل في مثل هذا السن من بوابة إحدى أكبر المؤسسات الوطنية التي تعد بالتطوير والازدهار في المستقبل، واستفادة بعضهم من تكوين مخصص لإدماج الإطارات الجدد، لا يمكن أن تكون إلاّ بداية لمسار مهني ناجح يمنحهم الشعور بالرضا.

أما الإطارات الذين هم في منتصف المسار بحكم سنهم، فإنهم يشعرون أكثر فأكثر بعدم الرضا بمسارهم كلما تقدموا في السن، وهذا يمكن تفسيره بعدم إيفاء المؤسسة بوعودها التي قطعتها إزاءهم فيما يتعلق بتسيير مسارهم المهني من خلال النتائج البائسة التي وصلت إليها سياسة المؤسسة الخاصة بتسيير الموارد البشرية، حيث أنها وضعت نسقا لتسيير المسار المهني منذ بداية التسعينات. لكنه لم ينجح في وضع برنامج يتابع تطور الإطارات في مسارهم المهني، بسبب نقص الكفاءة وغياب الموضوعية في التقويم، من جهة، وعدم قدرة الإطارات على تحقيق طموحاتهم الكبيرة في التطور التي وضعوها نصب أعينهم كمشاريع مهنية مستقبلية عندما كانوا في بداية المسار في المؤسسة من جهة أخرى.

أما كبار السن والذين هم على مشارف التقاعد، فعدم رضاهم بمسارهم يعود إلى كونهم متيقنين بأن لا أمل لهم في تطويره مستقبلاً، لكون الترقية إلى المناصب العليا المنشودة من كل إطار أصبحت تعتمد معايير لا تتوفر فيهم، إلى جانب المعايير الذاتية التي تقصيهم من دون أية حجة، كما أنهم غير راضين بمسارهم بسبب مقارنتهم بزملاء لهم تمكنوا من تحقيق مسارات يعتبرونها ناجحة، علما أن مفهوم النجاح تغير تعريفه من المرحلة التي دخلوا فيها عالم الشغل، والمرحلة التي سيخرجون فيها منه.

الجدول رقم 167: العلاقة بين أول منصب في المؤسسة والرضا بالمسار المهني

أول منصب في المؤسسة	الرضا بالمسار المهني				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
مهندس دراسات	98	55,68	78	44,32	176	100
مكلف بالدراسات	38	44,71	47	55,29	85	100
تقني سامي	2	15,38	11	84,62	13	100
رئيس شعبة	/	/	4	100	4	100
المجموع	138	49,64	140	50,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ كل المستجوبين الذين توظفوا في منصب رئيس شعبة ونسبة 84,62% من الذين توظفوا من منصب تقني سامٍ ونسبة 55,29% من الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات غير راضين بمساراتهم المهنية، مقابل نسبة 44,32% من الذين توظفوا في منصب مهندس دراسات غير راضين بمسارهم المهني. في حين نجد نسبة 55,68% من المستجوبين الذين توظفوا في منصب مهندس دراسات راضون بمسارهم المهني، مقابل نسبة 15,38% من الذين توظفوا في منصب تقني سامٍ، ولا أحد من الذين توظفوا في منصب رئيس شعبة يشاركون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن كل الذين توظفوا في منصب مسؤولية، وهو منصب رئيس شعبة بعد اكتساب خبرة وتجربة في مؤسسات أخرى تراكمت بفعلها معارفهم وكفاءاتهم، صرحوا بأنهم غير راضين بمسارهم المهني، لكونهم لم يستطيعوا أن يواصلوا متابعة شغل مناصب السلّم الهرمي، حتى الوصول إلى مبتغاهم بشغل مناصب عليا، بعدما بدأوا مسارهم في المؤسسة في منصب يقع في منتصف السلّم الهرمي الخاص بفئة الإطارات. وهذا لكون طموحهم كبيراً لم يسعفهم الحظ والظروف الخارجية في تحقيقه، حيث إن رغبات الإنسان تزداد كلما حقق الأولى منها.

وينطبق الأمر نفسه على الإطارات الذين توظفوا في منصب تقني سامٍ وترقوا الى مناصب التأطير بعد أقدمية طويلة وولاء للمؤسسة وبعد تكوينات وتجارب ميدانية سمحت لهم بتراكم معارفهم. ولكن مسارهم توقف عند مستويات معيّنة بسبب شرط الشهادة المطلوب في المناصب العليا، والذي لا يتوفر فيهم، وهذا ما جعلهم غير راضين بمسارهم، خاصة عندما يقارنون أنفسهم بمن كانوا يتولون مسؤوليات عليا في الوقت الذي توظفوا فيه بشهادات تقل عن شهاداتهم، وهذا اعتبروه إجحافاً في حقهم.

في حين نجد أغلبية الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات غير راضين بمسارهم. فالمؤسسة تفضل منح المناصب العليا للإطارات ذوي التكوين التقني الذي يمثل قلب مهنة المؤسسة، ولكون أغلبية الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات هن من النساء، والمؤسسة تفضل منح المناصب العليا التي تتطلب تنقلات كثيرة والعمل خارج أوقات العمل القانونية؛ كالتأخر في الخروج من المؤسسة إلى ساعات متأخرة من الليل، والعمل في أيام العطل والحضور أو القدرة في الحضور إلى المؤسسة في أي وقت، وهي الشروط التي تصعب على النساء تلبيتها، خاصة المتزوجات منهن، لهذا نجد أغلبية الإطارات الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات غير راضين بمسارهم المهني، خاصة الجدد منهم.

أما أغلبية الإطارات الذين توظفوا في منصب مهندس دراسات فهم راضون بمسارهم المهني، بسبب الفرص المتاحة لهم، والتي سمحت لهم بتحقيق جزء من رغباتهم وطموحاتهم، بشغل منصب في المؤسسة الحالية بما تقدمه من ضمان للشغل ومزايا عديدة لا توفرها المؤسسات الأخرى، والخروج من البطالة التي تعتبر من أصعب الظواهر حلاّ بالنسبة للجدد منهم، والوصول إلى شغل مناصب عليا في المؤسسة، وتحقيق أهدافهم الخاصة بالمسار المهني.

الجدول رقم 168: العلاقة بين مكان العمل والرضا بالمسار المهني

مكان العمل	الرضا بالمسار المهني				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
سطيف	35	43,75	45	56,25	80	100
بجاية	39	53,42	34	46,58	73	100
ميلة	29	45,31	35	54,69	64	100
جيجل	35	57,38	26	42,62	61	100
المجموع	138	49,64	140	50,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 57,38% من المستجوبين العاملين في مديرية جيجل ونسبة 53,42% من الذين يعملون في مديرية بجاية راضون بمسارهم المهني، مقابل نسبة 43,75% من الذين يعملون في مديرية سطيف ونسبة 45,31% من الذين يعملون في مديرية ميلة راضون بمسارهم المهني. في حين نجد أنّ 56,25% من المستجوبين الذين يعملون في مديرية سطيف ونسبة 54,69% من الذين يعملون في مديرية ميلة غير راضين بمسارهم المهني، مقابل نسبة 46,58% من

الذين يعملون في مديرية بجاية ونسبة 42,62% من الذين يعملون بديرية جيجل غير راضين بمسارهم المهني.

إن كل المديريات الولائية تابعة لمديرية عامة ترعى عملها، والفرق الملاحظ في شعور إطارات المديريات المختلفة بالرضا وعدم الرضا بالمسار المهني مرتبط أكثر بالممارسات التي يقوم بها المسؤولون المحلّيون فيما يخص العمليات ذات صلة بالمسار، وغير مرتبط بالسياسات والبرامج المحددة على المستوى المركزي.

والملاحظ هنا هو أنّ أغلبية الإطارات الذين يعملون في مديرية بجاية ومديرية جيجل صرحوا بأنهم راضون عن مسارهم المهني، في حين نجد أغلبية الذين يعملون في مديرية سطيف ومديرية ميلة غير راضين بمسارهم المهني.

وإذا كان عدم الرضا يعود إلى عدم تحقيق الطموحات الفردية فيما يخص التكوينات والأجر والترقيات وتولي المسؤوليات وشغل المناصب العليا بسبب الممارسات غير الموضوعية في التقويم والانتقاء؛ كاستعمال المحسوبية والجهوية والعلاقات الشخصية، بغض النظر عن الكفاءات والاستحقاق.

أما الرضا بالمسار فيعود عموماً إلى تكريس الموضوعية في انتقاء الأفراد، وترقية ذوي الكفاءات إلى المناصب العليا من الذين برهنوا عن ولائهم للمؤسسة ومن القدماء من خلال تقليص أو إزالة كل العراقيل التي قد تحدّ من تطوّر الإطارات حسب العاملين في مديرية بجاية. ومن خلال وضع نسق لتسيير الموارد البشرية يعتمد على الموضوعية والاستحقاق في تسيير المسارات المهنية حسب العاملين في مديرية جيجل.

الجدول رقم 170: العلاقة بين المهام والرضا بالمسار المهني

المهام	الرضا بالمسار المهني				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
تنظيم عمل الغير	44	45,83	52	54,17	96	100
انتاج	54	61,36	34	38,64	88	100
تحليل أوضاع العمل	25	37,31	42	62,69	67	100
تسيير	15	55,56	12	44,44	27	100
المجموع	138	49,64	140	50,36	278	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 62,69% من المستجوبين العاملين في مجال تحليل وضعيات العمل ونسبة 54,17% من العاملين في مجال تنظيم عمل الآخرين غير راضين بمسارهم المهني، مقابل 44,44% من الذين يعملون في مجال التسيير، ونسبة 38,64 % من الذين يعملون في مجال الإنتاج يشاركون هذا الرأي. في حين نلاحظ أن نسبة 61,36% من المستجوبين العاملين في مجال الإنتاج ونسبة 55,56% من العاملين في مجال التسيير راضون بمسارهم المهني، مقابل نسبة 45,83% من الذين يعملون في مجال تنظيم عمل الآخرين ونسبة 37,31% من الذين يعملون في مجال تحليل وضعيات العمل يتقاسمون هذا الرأي.

الملاحظ هنا هو أن أغلبية الإطارات الذين يعملون في مجال الإنتاج والتنفيذ والذين يعملون في مجال التسيير والإدارة راضون بمسارهم المهني، وأغلبهم من الإطارات الموظفين حديثاً؛ أي الذين هم في بداية المسار، والمنصب الذي يشغلونه حالياً يعتبر مطابقاً لشهاداتهم وكفاءاتهم، وأجرهم يعادل ما يبذلونه من جهد، وفرصة الاندماج في مجال العمل واكتساب معارف نظرية وتطبيقية متاحة لهم. وبعضهم الآخر، وهم الإطارات الذين استطاعوا أن يحققوا جزءاً مهما من رغباتهم المتمثلة في العمل بالمجال والميدان الذي يلائم تطلعاتهم واكتساب خبرة وتجربة، وبالتالي كفاءة سمحت لهم بتحمل مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة التنظيمية، وتسمح لهم بشغل أي منصب معادل في المؤسسات الأخرى.

أما الإطارات الذين يعملون في المجالات الخاصة بتحليل وضعيات العمل، وتسطير البرامج وتقويم الإنجازات، وكذا المشرفون على عمل الآخرين من تنظيم عملهم والإشراف على توجيههم وتنشيطهم، فأغلبيتهم غير راضين بمسارهم المهني بسبب كثافة عملهم وأهمية المؤسسة، ولكن أجرهم لا يعادل المجهود المبذول وكفاءاتهم التي تراكمت بفضل ممارستهم لعملهم لمدة سنين عديدة، ولم يُتوّج بالوصول إلى شغل المناصب العليا المنشودة، وبسبب فقدان الإطار لمكانته المرموقة في المؤسسة، وبالتالي عدم استشارته في الأمور المصيرية للمؤسسة.

الخلاصة

بينت الدراسة أن تقييم الإطارات للتنظيم العمل الذي تبنته المؤسسة أظهر تباين في المواقف بين من يرى أن تنظيم العمل الذي تبنته المؤسسة جعل المهام محددة مسبقا وهم والاطارات الذين يشغلون المناصب المتواجدة في أعلى السلم الهرمي وفي قاعدته، النساء الإطارات، والذين لم يستفيدوا من التكوينات داخل المؤسسة، والذين يشغلون المناصب التي تهتم بتنظيم عمل الآخرين، أي الاطارات

الوسطى. ومن يرى أن تنظيم العمل الذي تبنته المؤسسة يسمح للإطار باتخاذ المبادرات أثناء اداء مهامه، وهم الاطارات الذكور والاطارات الذين يشغلون المناصب المتواجدة في منتصف السلم التسلسلي ويتولون مسؤولية تسيير المصالح والشعب والمقاطعات، والاطارات الذين استفادوا من تكوين أو أكثر في المؤسسة، والاطارات الذين تتركز مهامهم في التسيير الاطارات الذين تتمثل مهامهم في تحليل وضعيات العمل.

أما ما يخص تقييم الإطارات لما تنتظره منهم المؤسسة فنجد أن الإطارات الحاصلين على الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية، وشهادة تقني سامٍ والإطارات الذين يعملون في مجال الدراسات والبحث، وبعض الإطارات العاملون في مجال الخبرة التقنية، يعتقدون أن المؤسسة تنتظر منهم تنفيذ المهام المعتادة فقط، أما الإطارات الذين درسوا في الجامعات والمعاهد وبعض الإطارات العاملون في مجال الخبرة التقنية يعتبرون العمل في المؤسسة يتطلب منهم رفع التحديات.

أظهرت الدراسة كذلك أن جل الإطارات من مختلف الفئات العمرية وباختلاف مجال عملهم يتفقون ولو بنسب مختلفة على أن الشخص يمكنه أن يعتبر نفسه ذا كفاءة إذا كانت له القدرة على الاستجابة للوضعيات المهنية المعقدة، في المقام الأول . ثم يأتي في الصف الثاني سرعة رد الفعل بالنسبة للإطارات المتواجدون في الأربعينات من العمر، ورؤساء الوكالات الذين يعملون في ظروف تتسم باستقلالية نسبية عن المديرية. كما يعتبر الإطارات العاملون في مجال الخبرة التقنية، وبنسب متساوية أن الإطار يمكنه ان يشعر بأنه اكتسب كفاءة عندما تكون نتائجه مرضية، ويستطيع احترام الآجال في الإنجاز.

أما تصور الاطارات للصفات الشخصية التي قد تهم المؤسسة أكثر، فنجد الإطارات الذين توظفوا في مناصب المبتدئين؛ أي في مناصب الدراسات، والإطارات الذين لم يكونوا في مرحلة بطالة قبل توظيفهم في المؤسسة الحالية يرون أن الصفة الشخصية الأكثر أهمية للمؤسسة هي القدرة على تنفيذ العمل كما هو محدد، كما نجد نسبة تقارب الثلث من الإطارات العاملين في مجال الإشراف والمسؤوليات في الهرم التسلسلي والدراسات والبحث يرون أن التأهيل يعتبر من الصفات التي تبحث عنها المؤسسة. الإطارات العاملين في مجالات الخبرة المهنية والدراسات والبحث يرون أن الصفة التي تبحث عنها المؤسسة هي النشاط و"الديناميكية". أما المسؤولون في الهرم التسلسلي، والذين يشرفون على تسيير الموارد المادية والموارد البشرية، فنسبة لا يستهان بها منهم يرون أن الصفة التي تبحث عنها المؤسسة هي العوامل الذاتية والشخصية والعلاقية.

بينت الدراسة كذلك أن جل النساء ونصف عدد الرجال، والإطارات دون الثلاثين من العمر والذين يعملون في الدراسات والبحث لا يحددون أهداف عملهم بنفسهم ولا يشاركون حتى في تحديدها بل يقوم به المسؤول التسلسلي وحده. أما فيما يخص الإطارات الذكور فنجد نصفهم يشارك رئيسه في تحديد أهداف عمله خاصة القدماء منهم، الذين يتولون مناصب المسؤولية في السلّم التسلسلي. لاحظنا كذلك أن كل الإطارات الكبار في السن الذين هم في نهاية المسار يحددون مع رؤسائهم أهداف عملهم.

أظهرت الدراسة كذلك أن الإطارات الذين يتحكمون في سيرورة العمل هم الذين يشغلون مناصب المسؤولية خاصة رؤساء الوكالات، والإطارات الذين مروا بمرحلة بطالة بعد تخرجهم ولم تتأثر معارفهم بفعل البطالة، والذين يعملون على تأطير المعاونين والإشراف على عملهم من خلال تنشيط مجموعات العمل ومراقبتها وتحفيزها، والمسؤولين الهرميين الذين يسهرون على تطبيق السياسات والبرامج المسطرة من قِبل المديرية العامة للمؤسسة. أما الإطارات الذين لا يتحكمون في سيرورة العمل هم الذين يشغلون مناصب الدراسات سواء كانوا مهندسين أم مكلفين بالدراسات، والإطارات الذين عرفوا مرحلة بطالة تأثرت معارفهم من جرائها، والإطارات الذين ينشطون في المجالات التقنية التي تتطلب كفاءات مهنية متخصصة، وتستعمل التكنولوجية الحديثة وكذا الإطارات الذين يعملون في مجال الدراسات والبحث والذين لم يتابعوا تكويناً داخل المؤسسة.

أكدت الدراسة أن العمل في المؤسسة يتسم بالروتين بالنسبة لأغلب المجالات التقنية والإدارية، ولكن يعتبره بعض العاملين في المناصب الادارية محفّزا بسبب الظروف الاجتماعية التي يوفرها؛ أجراً مريحاً وتكوينات وترقيات، وجواً اجتماعياً جيداً على العموم.

أما اعتبار الأكثرية من الإطارات بأنه روتيني فيرجع إلى غياب وضعيات الإبداع والاختراع، وغياب روح المبادرة بسبب مركزية القرار، والتنظيم الهرمي الذي يبقي السلطة في قمة الهرم، ويجعل من الإطارات المتواجدين في طول السلّم التسلسلي ينفذون المخططات والبرامج المسطرة دون إمكانية المناقشة أو التغيّر.

بينت الدراسة أن تقييم الإطارات لظروف عملهم وحول مسألة العمل تحت الضغط تباين في المواقف حسب السن والشهادة والمنصب، حيث أن الإطارات الذين هم في منتصف المسار أي الذين تتراوح أعمارهم بين الثلاثينات والأربعينات، والإطارات الذين توظفوا منذ بداية التسعينات إلى بداية العشرية الثانية من الألفين، وجلّ ذوي الشهادات الجامعية العاملين في المناصب العليا، والإطارات

الشباب الذين توظفوا حديثاً بعد حصولهم على شهادات جامعية في شتى التخصصات يعملون تحت الضغط. في حين نجد كل الذين هم في نهاية المسار، ونسبة تقارب نصف الذين هم في بداية المسار، والذين توظفوا في نهاية الثمانينات، والذين يشغلون مناصب رؤساء المصالح لا يعملون تحت الضغط.

كما بينت الدراسة كذلك أن الإطارات يعملون تحت نوعين من الضغوط : ضغط النتائج وضغط الوقت، بحيث إذا كان الإطارات دون الأربعين من العمر، والمسؤولين الذين يسيرون المصالح ورؤساء المشاريع، والإطارات الجدد يعملون تحت ضغط النتائج. فإن الذين هم فوق الأربعين والذين توظفوا بشهادات الدراسات التطبيقية والليسانس منذ مدة ليست بقصيرة وأصبحوا الآن يشغلون مناصب إدارية في المؤسسة، والمتحصلين على شهادة مهندس، والذين توظفوا قبل منتصف الألفين فهم يعلمون تحت ضغط الوقت. رغم هذا فإن آجال إنجاز المهام كافية لجل الإطارات بمختلف شهاداتهم التعليمية إلاّ لرؤساء الوكالات الذين يرون أن مدة الإنجاز غير كافية وهذا توضحه طبيعة العمل في إدارة الوكالات.

نستنتج هنا أن لطبيعة المهام التي يقوم الإطار بإنجازها دوراً في شعوره بالعمل تحت ضغط المسؤول، حيث أن الإطارات الذين تتمثل مهامهم في تحليل وضعيات العمل ومراقبة الإنجاز، يشعرون بأنّ رؤساءهم يمارسون عليهم ضغوطاً أثناء تأدية مهامهم. أما الذين يعملون في التسيير والإشراف والإنتاج فلا يمارس رؤساءهم عليهم ضغوطاً أثناء تأدية مهامهم.

أما ما يخص مسألة امتداد يوم عمل الإطارات إلى المنزل لإتمام المهام، فتوزع أراءهم على الشكل التالي: كل الإطارات وخاصة الذين يقل سنهم عن الأربعين سنة والذين هم في هرم السلّم التسلسلي يمتد أحياناً يوم عملهم إلى المنزل لإتمام إنجاز عمل لا يحتمل الانتظار، في حين عدد قليل جدا منهم لا يمتد يوم عملهم إلى المنزل أبدا. ونسبة معتبرة من المسؤولين تمدد عمل يومها دائماً إلى المنزل.

أما ما يتعلق بإيجاد متعة في العمل، فبينت الدراسة أن هناك تباين بين أحاسيس الإطارات لأسباب عدة، بحيث يشعر بالمتعة في العمل الإطارات الذين يقل سنهم عن النصف الأول من العقد الرابع والذين هم على مشارف التقاعد ونجحوا في تحقيق مسار مهني صاعد، والإطارات الجدد والذين لم تتأثر معارفهم بسبب البطالة التي مروا بها بعد حصولهم على شهاداتهم وقبل أن يتوظفوا في

المؤسسة الحالية. ولا يشعر بالمتعة في العمل الإطارات الذين هم في نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من عمرهم والقدماء والذين تأثرت معارفهم بالبطالة التي عرفوها

بينت الدراسة كذلك أن الإطارات يعتبرون العمل وسيلة لضمان الأجر وكسب العيش وتلبية ضروريات الحياة للعائلة في المقام الأول، ثم يأتي الاختلاف حول الاعتبارات الأخرى حسب خصائصهم الذاتية والموضوعية، حيث يعتبر الإطارات الذين توظفوا في نهاية الثمانيات أن العمل هو مصدر للأجر ومصدر للشعور بالمساهمة في تطور المجتمع. أما الذين توظفوا في سنوات التسعينات والإطارات الذين تابعوا تكويناً داخل المؤسسة يروا أن إضافة إلى ضمان الأجر وإعطاء الشعور بالمساهمة في تطوير المجتمع، يمنحهم العمل الشعور بالنفع. في حين نجد الإطارات الذين توظفوا منذ نهاية التسعينات يرون أن العمل يسهم في استعمال المهارات وتطوير الإمكانات.

أما ما يتعلق بالرضا أو عدم الرضا بالمسار المهني استنتجنا هذا التباين بين مواقف الإطارات حسب السن والمنصب وطبيعة العمل ومكان العمل. حيث وجدنا أن الإطارات الكبار في السن وكل الذين هم على مشارف التقاعد والذين توظفوا في منصب مسؤولية والذين يعملون في مديرية سطيف ومديرية ميلة غير راضين بمسارهم المهني. أما الصغار في السن والذين هم في بداية المسار والذين يعملون في مديرية بجاية ومديرية جيجل، والذين يعملون في مجال الإنتاج، والذين يعملون في مجال التسيير والإدارة فإنهم راضين بمسارهم المهني.

أثبتت الدراسة أن أغلبية الإطارات راضون بمسارهم المهني، وخاصة الموظفين حديثاً؛ أي الذين هم في بداية المسار، والذين يشغلون حالياً منصبا مطابقاً لشهاداتهم وكفاءاتهم، ويتحصلون على أجر يعادل ما يبذلونه من جهد، ويمنح فرصة الاندماج في مجال العمل واكتساب معارف نظرية وتطبيقية.

نستنتج في الأخير أن ظروف وعلاقة عمل الإطارات تغيرت وتحولت، حيث ارتفعت نسبة الضغوطات المسلطة على الإطارات وتدهورت مكانتهم بسبب تقلص دورهم التنظيمي والرمزي بسبب نوعية تسيير الموارد البشرية وتنظيم العمل. بهذا تكون الفرضية الثالثة قد تحققت.

الاستنتاج العام

نستعرض هنا أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة ثم مناقشتها على ضوء بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الإطارات والتي تمكن من الاطلاع عليها.

أبرزت الدراسة أن تصورات الإطارات لمستقبلهم تحددها عدة عوامل مرتبطة بالنوع والأصل الاجتماعيين والشهادة المتحصل عليها، إضافة إلى المسار السابق للإطار والخصائص التي تميزه كمرور بمرحلة بطالة أو اكتساب تجربة مهنية.

استنتجنا كذلك أنه في الوقت الذي يبحث فيه المهندسين الذكور عن المناصب العليا في التسلسل الهرمي. نجد البحث عن الاستقرار المهني في المؤسسة يميز فئات النساء الإطارات اللواتي يعملن في المناصب الإدارية على مستوى الدراسات والبحث، ويسعين إلى تحقيق التوفيق بين الحياة المهنية والحياة العائلية أكثر من البحث على تحقيق مسار مهني وهي الفئة التي تدخل فيما تسميه بوسارد (Boussard) بنموذج ""التوافق" الذي يميز الإطارات الذين هم في بحث عن التوفيق بين الحياة المهنية و الحياة الخاصة"[1]. على الرغم من دخول النساء بكثافة إلى الوظائف المتاحة في المجال الصناعي مند بداية التسعينيات[2] إلا أن عملهن بقي مركزا في الوظائف الإدارية.

إن تصورات الإطارات الخاصة بما تنتظره المؤسسة من الاطار تختلف حسب السن والجنس ونوع الشهادة والاقدمية، حيث يعتبر الصغار في السن من ذوي الشهادات الجامعية العليا أن اهتمام المؤسسة ينصب على الشهادة والتأهيل، بينما يرى القدماء من الكبار في السن أن ما يهم المؤسسة هي القدرة العمليتية، أما النساء من الحاملات لشهادة الليسانس في العلوم الإنسانية والاجتماعية فيعتبرن أن ما يهم المؤسسة هي الصفات الشخصية، عكس المهندسين الذين يروا أن المؤسسة يهمها في الإطار هي قدرته على الانجاز بفعالية.

استنتجنا أيضا أن ظاهرة البطالة الطويلة المدة تجعل من حصل على منصب يعتبره نجاحا بذاته في مساره، وتجعل الذي عرف ويلاتها يقتنع بأن المؤسسة لا تريد إطارا يتصور العمل ويشرف

---

[1]- Boussard (V), « Des cadres de promotion rétifs au changement ? L'exemple de la SNCF », In Bouffartigue (P), Cadres, classes moyennes :vers l'éclatement, Op. cit. pp.93-103.
[2]- Benguerine (S), Op.cit. Pp 139-150.

على تجسيده بل أنها تريد من ينفذ العمل وفقط، كما أنها تقتل المبادرة وتؤدي بالإطار إلى تصور المؤسسة على أنها لا تنتظر منه رفع التحديات. وهو الأمر الذي أوضحته بوشيك[1] (Pochic) في دراستها لظاهرة البطالة عند الإطارات.

في تقييم الإطارات لما يحبذون أن تقوم به المؤسسة إزاء مكاسب التجربة والتكوين، يميل إلى ضرورة تثمينها عن طريق الترقية الكبار في السن، في حين تحبذ النساء أن يتم تثمينها عن طريق الاعتراف بكفاءاتهن، ويميل الرجال والصغار في السن وهي الفئة التي تدخل فيما تسميه بوسارد Boussard) بنموذج ""التحدي" الذي يميز الإطارات الذين يوجدون في مرحلة خاصة من مسارهم التي يجب عليهم أن يتكونوا فيها" إلى ضرورة تثمين هذه المكاسب عن طريق رفع الأجر، في حين يفضل ذوو الخبرة أن يتم ذلك عن طريق تثبيت المكتسبات.

بينت الدراسة أن مواقف الإطارات حول الرضا بالمسار المهني تختلف من فئة إلى أخرى، حيث نجد النساء أكثر رضا بمسارهن من الرجال، وأبناء العائلات الميسورة من إطارات وتجار، والذين سبق لهم أن اشتغلوا في مناصب متعددة بمؤسسات أخرى، والذين تابعوا تكوينات خارج المؤسسة راضون بمسارهم. فيما نجد أكثرية الرجال غير راضين بمسارهم خاصة الكبار في السن منهم وأغلبية أبناء العمال والفلاحين والذين عرفوا بطالة طويلة المدة.

الإطارات الذين يودون مغادرة المؤسسة الحالية هم خاصة المتواجدين في متوسط العمر أي في الثلاثينات وهي الفئة التي تدخل فيما تسميه بوسارد (Boussard) بنموذج ""المسار" الذي يميز الإطارات الذين لهم إحساس بالقدرة على النمو والتطور بفضل الحركية المهنية"[2] والنساء خاصة المتزوجات العاملات كمكلفات بالدراسات على أساس شهادات في العلوم الإنسانية والاجتماعية قصد التوجه للعمل في قطاع التربية، والذين غيروا سابقا المؤسسات أكثر من مرتين والإطارات الذين تأثرت قدراتهم من جراء البطالة التي مروا بها. ولا يرغب في مغادرة المؤسسة المتواجدون في بداية أو في نهاية المسار، والذين يروا أنهم اكتسبوا الخبرة في العمل.

أبرزت الدراسة أن طبيعة العلاقة مع المسؤولية ينظر إليها من طرف الإطارات حسب مرحلة التوظيف ومجال النشاط حيث يعتبرها الذين توظفوا قبل التسعينيات والألفين والذين يشتغلون في مجالات تتطلب العمل الجماعي كالإشراف والدراسات والبحث أنها تتسم بالتعاون. فيما يعتبرها

[1] Pochic (S), Op.cit. pp. 27-42.
[2]-Boussard (V), Op. cit. pp.93-103.

الإطارات الذين توظفوا في التسعينات والعاملين في مجال الخبرة أنها تسودها التبعية والخضوع. أما الإطارات العاملين في مجال الإعلام والاتصال فيعتبرونها تكاملية.

أظهرت كذلك أن أغلبية الإطارات الذين يدخلون في نزاعات مع المسؤولين هم القدماء من الكبار في السن ، والذين يشغلون المناصب المهمة في التسلسل الهرمي، والذين توظفوا مباشرة في المؤسسة ولم تكن لهم تجربة في مؤسسات أخرى. في حين يفضل الصغار في السن والذين سبق لهم أن عملوا في مؤسسات أخرى الابتعاد عن النزاع.

كما تبين أن أغلبية الإطارات الذين يربطون اتصالات مع الزملاء هم الكبار في السن وبعض الذين يشغلون المناصب التي تتمتع بالاستقلالية، فيما نجد أغلبية الصغار في السن وخاصة ذوي شهادات الماستر لا يربطون اتصالات مع الزملاء إلا نادرا.

فيما يخص علاقات الإطارات بزملائهم، أظهرت الدراسة أن أغلبية الذين يدخلون في النزاعات هم الكبار فوق سن الأربعين من المتواجدين في متوسط المسار بسبب وجود عدة رهانات في مناصبهم وهي الفئة التي تدخل فيما تسميه بوسارد (Boussard) بنموذج ""المهنة" الذي يميز الإطارات الذين تطوروا في المؤسسة بفضل معارفهم التقنية المكتسبة من العمل الميداني"[1]، والذين لم يعرفوا البطالة في الماضي، والذين يشغلون مناصب الإشراف والعاملين في مجال الإعلام والاتصال، والنساء من أجل الدفاع عن مكانة مرفوضة من الرجال.

فيما يميل إلى البحث عن الاستقرار والابتعاد عن النزاع أغلبية الإطارات الجدد والمتواجدون في متوسط المسار. والذين عرفوا مرحلة بطالة بعد التخرج من الدراسة، والذين اكتسبوا تجربة ميدانية من خلال شغل مناصب قبل الالتحاق بالمؤسسة الحالية، والذين تابعوا التكوين داخل المؤسسة.

أوضحت الدراسة أن جل الإطارات يعتبرون عملهم روتينيا، ولكن أن النساء الإطارات أكثر شعورا بالتحفيز رغم أنه لا يطلب منهن التدخل في الوضعيات المعقدة، فيما يعتبر أغلب الرجال أن عملهم إبداعي ويطلب منهم التدخل في الوضعيات المعقدة أكثر من النساء. كما يعتبر الذين يشغلون المناصب الدنيا أنه يلتمس منهم التدخل في الوضعيات الصعبة أكثر من الذين يعملون في المناصب العليا.

[1] -Ibid. pp.93-103.

إن جل الإطارات يتفقون على أن الكفاءة هي المقياس الأول الذي تستعمله المؤسسة لقياس وفاء الإطارات للمؤسسة، ثم يأتي معيار الوفرة والحضور بالنسبة للرجال خاصة الذين لم يعيشوا تجربة عمل في أي مؤسسة أخرى ما عدا المؤسسة الحالية. فيما يرى أغلبية ذوي الشهادات في العلوم الاجتماعية والنساء، والذين سبق لهم أن اشتغلوا في مؤسسات أخرى أن المعيار الأهم لقياس الوفاء هو الاخلاص للمؤسسة.

تقييم سلطة المسؤولين المباشرين من طرف الإطارات تختلف حسب عدة عوامل، حيث يرى القدماء والذين يتولون المسؤوليات في التسلسل والعاملين في مجال الإشراف والعاملين في مجال الدراسات والبحث، والذين يعملون في مجال تحليل وضعيات عمل الآخرين أن السلطة مسؤوليهم يغلب عليها طابع التعاون المتبادل والمرونة في التسيير. فيما يعتبر أغلبية الإطارات المتواجدين في وسط المسار والعاملين في مجال التسيير أن مسؤوليهم يتسلطون في اتخاذ القرارات.

فيما يخص تقييم الإطارات لمتطلبات رؤسائهم في العمل فهو يتأرجح بين المرتفع والمتوسط حسب أقدمية الإطار وطبيعة عمله وخبرته. فيعتبر أغلبية الإطارات الذين توظفوا في نهاية التسعينيات والمسؤولين الهرميين، والعاملين في مجال الخبرة التقنية التي تعتبر قلب المهنة والعاملين في مجال الإعلام والاتصال والذي عرفوا مراحل بطالة ولكن لم تؤثر على معارفهم أن متطلبات مسؤوليهم المباشرين مرتفعة فيما يرى أغلبية الاطارات العاملين في المجالات الأخرى والقدماء والذين تأثرت معارفهم من جراء البطالة أن متطلبات رؤسائهم متوسطة.

بينت الدراسة كذلك أن أغلبية الإطارات الذين يشعرون بأن رؤسائهم يمارسون عليهم ضغوطا في العمل هم الكبار في السن أي الذين يتجاوز سنهم منتصف الأربعينات والذين لم يسبق لهم أن اشتغلوا في أي مؤسسة أخرى، أما أغلبية الذين يروا أن الرؤساء لا يمارسون عليهم ضغوطا هم الذين تقل أعمارهم عن الأربعينات، والذين سبق لهم أن اكتسبوا تجربة في العمل في مؤسسات أخرى غير مؤسسة الحالية.

كشفت الدراسة كذلك من خلال دراسة تمثيلات الإطارات لمحيط عملهم أن القيم الاجتماعية السائدة في المؤسسة تختلف من إطار الى آخر حسب عدة متغيرات؛ إذ نجد أن الفردنية تعتبر هي القيمة الاجتماعية السائدة في أوساط الإطارات في مكان العمل بالنسبة لأغلبية النساء والإطارات المتواجدين في متوسط المسار والعملين في مجال الخبرة التقنية والقدماء والعاملين في المناصب العليا. فيما يرى أغلبية الإطارات الرجال والمتواجدون في نهاية المسار والشباب من المهندسين والتقنيين

السامين والعاملين في مجال البحث والدراسات والعاملين في المناصب السفلى للتسلسل الهرمي الخاص بالإطارات أن القيمة الاجتماعية السائدة في المؤسسة هي التضامن. في حين يعتبر التنافس هو القيمة السائدة حسب أغلبية المتواجدين في نهاية المسار والذين توظفوا في مناصب المسؤولية مباشرة، وحسب بعض العاملين في مجال الخبرة التقنية والذين توظفوا في نهاية الثمانينيات. فيما يعتبر التعاون هو القيمة الاجتماعية السائدة حسب بعض الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات، وأغلبية العاملين في مجال الإعلام والاتصال وبعض العاملين في المستويات الدنيا.

أما ما يخص تقييم الإطارات للجو الاجتماعي السائد في المؤسسة فيرى أغلبية الإطارات الذين يتولون المناصب العليا والمتواجدون في بداية أو نهاية المسار والمتحصلون على شهادة الليسانس في العلوم الاجتماعية والذين توظفوا قبل التسعينات أن الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة متوسط. فيما يرى أغلبية الإطارات المتواجدين في أدنى السلم الهرمي، ذوي الشهادات العليا كالماجستير والماستر وبعض الذين توظفوا في سنوات الألفين من الشباب أن الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة ملائم. في حين يرى بعض الذين توظفوا في نهاية الثمانينات أنه غير ملائم.

أثبتت الدراسة كذلك أن الشعور بالود في العمل يختلف من إطار الى آخر حسب السن والجنس والمنصب، حيث أن جل الإطارات يعتبرون محيط العمل في المؤسسة يتميز بالود ما عدا أغلبية الكبار في السن الذين وتوظفوا نهاية الثمانينات ويشغلون مناصب عليا في السلم الهرمي وأغلبية النساء.

أبرزت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على تنظيم عمل الإطارات مسبقا ولا يسمح لهم باتخاذ المبادرة بل يطلب منهم التنفيذ وفقط، وهذا حسب أغلبية النساء ذات الشهادات في العلوم الإنسانية والاجتماعية والعاملات في المجال الإداري وأغلبية من هم في أعلى السلم الهرمي وأسفله والذين لم يستفيدوا من تكوين داخل المؤسسة والذين يرتكز عملهم على تنظيم عمل الآخرين. فيما يعتبر الإطارات الذكور من ذوي شهادة مهندس والعاملين في المجال التقني وأغلبية المتواجدين في وسط التسلسل الهرمي والذين استفادوا من تكوين داخل المؤسسة والذين ترتكز مهامهم في التسيير وتنظيم العمل وتحليل وضعيات العمل أن التنظيم الذي بنته المؤسسة يسمح للإطارات باتخاذ المبادرة. فيما يعتبر بعض الإطارات الذين لم يستفيدوا من تكوين داخل المؤسسة أن تنظيم العمل يعتمد على تحديد سيء للمهام.

بينت الدراسة أيضا أن تصور الإطارات لما تنتظره منهم المؤسسة يختلف من إطار إلى أخر حسب مجموعة من العوامل، إذ يعتقد أغلبية الإطارات ذوي شهادة تقني سامي أن المؤسسة تنتظر منهم تنفيذ العمل المعتاد، فيما يرى أغلبية المهندسين وذوي شهادة الليسانس في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وأغلبية المشرفين والعاملين في مجال الدراسات والبحث وبعض العاملين في مجال الخبرة أن المؤسسة تنتظر منهم تجسيد برامج المؤسسة المخططة على مستوى أعلى. أما بعض المهندسين العاملين في مجال الخبرة التقنية وأغلبية المسؤولين الهرميين يعتقدون أن المؤسسة تنتظر منهم رفع التحديات. فيما يعتبر بعض المهندسين أن المؤسسة تنتظر من الإطارات الإبداع والاختراع.

إن تصور الاطار للكفاءة يختلف كذلك من إطار لآخر حسب السن ومجال العمل، حيث يعتبر الإطارات ما فوق الأربعين بالأغلبية الساحقة أن القدرة على الاستجابة للوضعيات المعقدة هو معيار لقياس كفاءة الإطار وهو نفس ما تذهب اليه فئة الصغار في السن ولكن بنسبة أقل. كما يعتبر الإطارات المتواجدون في الثلاثينات من العمر أن احترام آجال الانتاج هو عنصر محدد للكفاءة وهو نفس رأي العاملين في مجال الخبرة التقنية والمسؤولين الهرميين. فيما يعتبر الكهول المتواجدون في الأربعينات من العمر أن سرعة رد الفعل هي مقياس الكفاءة، أما الإطارات الذين يفوق سنهم الأربعين فإنهم يعتبرون الاطار الكفء هو الذي يملك القدرة على الاستجابة للوضعيات المعقدة.

أما فيما يخص تصور الاطارات للمميزات الشخصية التي تهم المؤسسة فبينت الدراسة أن أغلبية الإطارات الذين توظفوا في مناصب الدراسات والبحث وجل الإطارات الذين توظفوا في مناصب التحكم وأغلبية الذين لم يعرفوا بطالة يروا أن الميزة الشخصية التي تهم المؤسسة هي القدرة على إنجاز العمل كما هو محدد. فيما يميل بعض الذين عرفوا بطالة إلى اعتبار أن الميزة التي تهم المؤسسة هي القدرة على العمل الجماعي.

أظهرت الدراسة كذلك أن أغلبية الإطارات يروا أن المؤهلات التي تطلبها المؤسسة هي القدرة العملياتية. كما يرى بعض الاطارات العاملين في مجال الإشراف والمسؤولية الهرمية والدراسات والبحث أن التأهيل العلمي يعتبر من الصفات المطلوبة من طرف المؤسسة، ويرى بعض العاملين في مجال الخبرة التقنية أن الديناميكية هي الصفة المبحوثة عنها من طرف المؤسسات. كما يرى بعض المسؤولين في الهرم التسلسلي أن العوامل الذاتية والعلائقية هي من الصفات التي تطلبها المؤسسة.

أما فيما يخص تحديد أهداف العمل، أظهرت الدراسة أن أغلبية العاملين في مجال الدراسات والبحث والنساء والشباب دون الثلاثين من العمر وبعض الإطارات المتواجدين في متوسط السلم

الهرمي وبعض الذكور صرحوا أن مسؤولهم المباشر هو من يقوم بتحديد أهداف عملهم. كما صرح بعض الذكور من الإطارات المتواجدين في متوسط التسلسل الهرمي أنهم يشاركون رؤسائهم في تحديد أهداف العمل. فيما يحدد رؤساء الأقسام أهداف عملهم بنفسهم.

أبرزت الدراسة أيضا أن أغلبية الإطارات الذين لم تتأثر معارفهم جراء البطالة التي عرفوها والذين يعملون في المجالات التقنية والإشراف وأغلبية المسؤولين يتحكمون في سيرورة عملهم ويعتبر رؤساء الوكالات أكثرهم تحكما فيها. وأغلبية الذين يعملون في مجال الدراسات والبحث، الذين تأثرت معارفهم جراء البطالة التي عرفوها سابقا والذين لم يتابعوا تكوينا داخل المؤسسة ونسبة معتبرة من الذين يشغلون مناصب في قمة الهرم لا يتحكمون في سيرورة عملهم.

أما ما يتعلق بانتظارات المسؤول المباشر، فقد أثبتت الدراسة أن جل الإطارات الذين تابعوا تكوينا داخل المؤسسة ونسبة معتبرة من الذين لم يتابعوا تكوينا داخل المؤسسة يعرفون ماذا ينتظره منهم رؤسائهم.

كما بينت الدراسة أن أغلبية الإطارات الذين تأثرت معارفهم من جراء البطالة التي عرفوها سابقا ينحصر تأثيرهم على تحسين طرق العمل والتسيير. أما الذين لم تتأثر معارفهم من البطالة ينقسم تأثيرهم على تحسين طرق التسيير والتنظيم وتحسين النتائج ونوعية الخدمة.

بينت الدراسة أن أغلبية الإطارات المتواجدين في منتصف المسار من الذين توظفوا في التسعينات وبداية الألفين والذين يشغلون مناصب المسؤولية يعملون تحت الضغط، في حين لا يعمل تحت الضغط كل الذين يتواجدون في نهاية المسار ونصف عدد المتواجدين في بداية المسار وأغلبية العاملين في مجال الدراسات والبحث ورؤساء المصالح والذين توظفوا في نهاية الثمانينات.

إن الضغط المسلط على الإطارات ينقسم بين ضغط النتائج وضغط الوقت؛ فاتضح أن جل الإطارات تحت سن الأربعين وأغلبية الإطارات الجدد يعملون تحت ضغط النتائج، في حين يعمل جل الإطارات الذين يفوق سنهم الأربعين وأغلبية الذين توظفوا ما بين بداية التسعينات ومنتصف الألفين تحت ضغط الوقت. حيث يرى أغلب الإطارات أن وقت الانجاز كافي ما عدا ذوو الشهادة الجامعية للدراسات التطبيقية ورؤساء الوكالات يروا أنه غير كاف.

أما ما يخص شعور الإطارات بضغط الرؤساء، فبينت الدراسة أن أغلبية الإطارات العاملين في مجال تحليل وضعيات العمل ومراقبة الانجاز صرحوا أن رؤسائهم يمارسون عليهم ضغوطا في

العمل، أما أغلبية الذين يعملون في الإشراف والإنتاج فصرحوا أن رؤسائهم لا يمارسون عليهم ضغوطا.

بينت الدراسة كذلك فيما يتعلق بامتداد يوم العمل الى المنزل أن أغلبية الإطارات يمددون يوم عملهم الى المنزل أحيانا، خاصة أغلبية الذين يقل سنهم عن الأربعين عاما والذين هم في النصف الأول من عقدهم الرابع وأغلبية الذين يشغلون مناصب في قاعدة الهرم وفي قمة الهرم ونسبة قليلة جدا من النساء يمددون يوم عملهم الى المنزل. أما بعض الإطارات العاملين في المستويات السفلى للتسلسل الهرمي وبعض الذين يقل سنهم عن الأربعين ونسبة قليلة من الرجال ونسبة معتبرة من النساء لا يمتد يوم عملهم الى المنزل إطلاقا.

أما ما تعلق بالشعور بالمتعة في العمل فاتضح لنا أن أغلبية الإطارات الذين لم تتأثر معارفهم جراء البطالة وكل الذين يوجدون في نهاية المسار يجدون متعة في العمل، أما أغلبية الذين يقل سنهم عن النصف الأول من العقد الرابع ونصف عدد الإطارات الذين تأثرت معارفهم من جراء البطالة لا يجدون متعة في العمل.

بينت الدراسة أن الإطارات يتمثلون في أغلبيتهم العمل كوسيلة لضمان الأجر، حيث أن الأغلبية الساحقة من ذوي الشهادات العليا والدنيا وأغلبية نسبية من ذوي الشهادات العليا والدنيا وأغلبية نسبية من ذوي شهادات مهندس وليسانس يعتبرون العمل وسيلة لضمان الأجر، فيما تضيف نسبة معتبرة من الذين توظفوا في نهاية الثمانينات والذين استفادوا من تكوين إلى ضمان الأجر خاصية أخرى وهي أن العمل يعطي الشعور بالمساهمة في تطوير المجتمع، وتختفي هذه الميزة عند الذين توظفوا منذ نهاية التسعينات وعوضها الشعور باستعمال المهارات وتطوير الإمكانيات، أما تصور الاطارات الذين لم يستفيدوا من تكوين، فيعتبرون بالإضافة إلى أن العمل هو وسيلة لضمان الأجر فإنه يسمح باستعمال المهارات.

أما ما يخص الرضا بالمسار، تبين لنا أنه كلما ارتفع سن الإطارات كلما قلت نسبة الراضين بمسارهم، حيث أن أغلبية الذين توظفوا في منصب مهندس، خاصة في مديريتي بجاية وجيجل وأغلبية الذين يعملون في مجالات التسيير والإنتاج راضين بمساراتهم المهنية، غير أن كل الذين توظفوا في منصب مكلف بالدراسات، خاصة المنتمين إلى مديريتي سطيف وميلة وأغلبية الذين يعملون في مجالات تحليل وضعيات العمل والإشراف غير راضين بمسارهم المهني.

الخاتمة

تمحور موضوع دراستنا حول الهوية المهنية للإطارات الناشطين في القطاع الصناعي، وقد أشرنا إلى الأهمية التي يكتسيها حيث من شأنه أن يسمح لنا بتوضيح العوامل المساهمة في بناء الهوية المهنية لمجموعة اجتماعية ذات أهمية بالغة في المؤسسة والمجتمع في ظل التغيرات التي طرأت على محيطها المباشر. إن التحولات التي عرفتها الجزائر في السنوات الأخيرة أثرت على المكونات الرئيسية لهوية الإطارات التي تشكلت على مدى أكثر من عقدين. في ظل أزمة الهوية التي تتخبط فيها هذه الفئة افترضنا أن الاطارات يبنون هويتهم المهنية من خلال العلاقات التي ينسجونها مع زملائهم ومن خلال مسارهم المهني السابق، وعلى أساس هذه الهوية يتحدد تصورهم المهني المستقبلي وينمو لديهم الشعور بالانتماء الى مجموعة موحدة.

ولقد اتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية التي انجزناها في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق حيث استجوبنا عينة من الاطارات من مختلف المستويات الهرمية والعمرية والتكوينية من الجنسين، أن للمسار الشخصي للإطار والعلاقات مع الزملاء تلعب دورا هاما في بناء هويته المهنية. فيمكننا اسقاط أنماط الهويات المتحصل عليها على النماذج الأربعة التي اقترحها دوبار، فنجد الشباب خاصة النساء في "النموذج الاقصائي" حيث أن أزمة البطالة جعلتهم يبحثون عن ضمان الشغل والاستقرار فيه عوض البحث عن الارتقاء الى المناصب العليا، أما النساء فإن أغلبيتهن تفضل العمل الاداري أو التقني غير المرتبط بالمناصب الهرمية، كما يعطين الأولوية للعائلة على حساب المسار المهني. ونجد في "نموذج المؤسسة" الكبار في السن الذين يربطون انخراطهم في سياسات المؤسسة بالترقية الداخلية حيث أنهم يجتهدون في عملهم ويرفضون تغيير المؤسسة ولكنهم غير راضين بمسارهم المهني. ونجد كذلك في "نموذج الشبكة" المهندسين الشباب من الذكور الذين لا يعتمدون على المؤسسة في تسيير مسارهم المهني بل إنهم مهتمون بتسييره خارج المؤسسة وأنهم مستعدون لمغادرتها لمؤسسة أخرى تضمن لهم مسارا وأجرا أفضل، خاصة الذين عرفوا تجربة تغيير المؤسسات في الماضي.

في ضل النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ظهر لنا أن هذا الموضوع الشائك والمتشعب يتطلب تعمق أكثر من خلال دراسته من عدة جوانب. لهذا ارتأينا طرح مجموعة من التساؤلات التي يمكن أن تشكل مواضيع بحوث مستقبلية تكمل وتثري النتائج الحالية:

- كيف تتصور الإطارات النسوية إمكانية التوفيق بين الحياة المهنية والخاصة في الأسرة النووية؟
- ماهي الإستراتيجيات المتبعة من طرف النساء الإطارات لمواجهة السقف الزجاجي؟
- كيف يتصور المهندسون عملية إعادة الاعتبار لفئتهم بعد التدهور وعدم الاستقرار الذي ميزها في السنوات الأخيرة؟

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. بوطمين ليلى، " الإطارات النسوية" في عنصر العياشي، **الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات**، دفاتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، رقم 2- 2001 ص 55-71
2. بولكعيبات إدريس، «حول تشكل و انهيار الطبقة الوسطى في الجزائر»، **مجلة العلوم الإنسانية**، عدد 14 جامعة منتوري قسنطينة، ديسمبر 2000 ، ص 77-86.
3. رجاء وحيد دويدي، **البحث العلمي: أساسياته النظرية و ممارسته العملية**، دار الفكر، دمشق، 2000.
4. عبد المؤمن فؤاد، "سلطة الإطارات وملكية الدولة"، في العياشي عنصر، **الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات**، دفاتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، رقم 2- 2001 ص 22-36
5. عنصر العياشي، "الإطارات الصناعية: مسارات وتمثلات" في العياشي عنصر، **الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات**، دفاتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، رقم 2- 2001. ص 72-104 .
6. مولاي الحاج مراد، "تمثلات عمال التنفيذ للإطارات. حالة مؤسسة الزنك بالغزوات"، في العياشي عنصر، **الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات**، دفاتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، رقم 2- 2001 ص 117-127
7. ميراني حسان، " الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات" في عنصر العياشي، **الإطارات الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات**، دفاتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية، رقم 2- 2001 ص 37-5

الكتب

1. Albert Éric, Bournois Frank, Duval-Hamel Jérôme, Rojot Jacques, Roussillon Sylvie, Sainsaulieu Renaud, **Pourquoi j'irais travailler**, Eyrolles-Editions, Paris, 2003.
2. Angers Maurice, **Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, Casbah, Alger, 1997.
3. Barbier Jean-Marie, **Savoirs théoriques et savoirs d'action**, PUF, Paris, 1996.

4. Baugnet Lucy, **L'identité sociale**, Dunod, Paris, 1998.
5. Beckers Jacqueline, **Enseignants en Communauté française de Belgique. Mieux comprendre le système, ses institutions et ses politiques éducatives pour mieux situer son action**, De Boeck, 2ème éd, Bruxelles, 2008.
6. Benbekhti Omar, **Etudes méthodologiques sur l'organisation et l'analyse du travail en système industriel**, OPU, Alger, 1986.
7. Blais André et Durand Claire, « Le sondage », In Gauthier Bénoit, **Recherche sociale de la problématique à la collecte des données**, Presses de l'Université du Québec 5e éd., Canada, 2009. pp. 441- 487.
8. Blin Jean-François, **Représentations, pratiques et identités professionnelles**, l'Harmattan, Paris, 1997.
9. Bouffartigue Paul, et Gadea Charles, **Sociologie des cadres**, la Découverte, Paris, 2000
10. Bourdieu Pierre, **Le sens pratique**, Ed. de Minuit, Paris, 1980.
11. Bourricaud François**, L'Individualisme institutionnel. Essai sur la sociologie de Talcott Parsons,** PUF, Paris, 1977
12. Boussard (V), « Des cadres de promotion rétifs au changement ? L'exemple de la SNCF », In Bouffartigue (P), **Cadres, classes moyennes: vers l'éclatement**. , Armand Colin, «Recherches», Paris, 2011 .pp.93-103
13. Boussoumah Mohamed, **L'entreprise socialiste en Algérie**, OPU, Alger, 1982.
14. Bouzida Abderrahmane, **Le projet social Algérien. Genèse et évolution**, OPU, Alger, 1991.
15. Brunstein Ingrid, **L'homme à l'échine pliée**, Desclée de Brouwer, Paris, 1999.
16. Campenhoudt Luc Van et Quivy Raymond, **Manuel de recherche en sciences sociales**, Dunod, 4 éd., Paris, 2011.p 167.
17. Castel Robert, **Les Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat**, Gallimard, Paris. 1995.
18. Castra Michel, « Identité », In Paugam Serge, **Les 100 mots de la sociologie**, PUF, coll. « Que Sais-Je ? », Paris, 2010. pp. 72-73.
19. Causer Jean-Yves et Engel Jerome, « la contribution de la formation au construit d'une identité professionnelle, le cas des travailleurs sociaux », In Causer Jean-Yves et al. **Identités au travail. Analyses et controverses**, Octarès, Paris, . pp 55-62.
20. Chauchat Hélène et Busquets Stéphanie, «Identité européenne. Crise sociale et crise identitaire chez des étudiants français en 1994 », In Chauchat Hélène et Duran-Delvigne Annick, **De l'identité du sujet au lien social**, PUF, Paris, 1999. p.212.
21. Chéronnet Hélène, et Gadéa Charles, «Les cadres du travail social et de la santé face à la rationalisation managériale des services publics », In Demazière Didier, et Gadea Charles, **Sociologie des groupes professionnels**, La Découverte, Paris, 2010, pp. 73-83.

22. Cheronnet Hélène, **Statut de cadre et culture de métier. La structuration des fonctions d'encadrement dans le secteur de l'éducation spécialisée**, L'Harmattan, Paris, 2006.

23. Cousin Oliver et Mispelblom Beyer Frederik, « Le rapport au travail des cadres : un engagement paradoxal », In Bouffartigue Paul, **Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement**, Armand Colin, «Recherches», Paris, 2011, pp. 46-55.

24. Darmon Muriel, **La Socialisation**, Armand Colin, 3ed, Paris, 2016

25. Deschamps Jean-Claude et Moliner Pascal, **L'identité en psychologie sociale. Des processus identitaires aux représentations sociales,** Armand Colin, Paris, 2008.

26. Dubar Claude, « Réflexions sociologiques sur la notion d'insertion », In Charlot Bernard et Glasmann Dominique**, Les jeunes, l'insertion, l'emploi**, PUF, Paris 1998. pp. 30-38.

27. Dubar Claude, « Transformation professionnelle et reconversions industrielles », In **Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert**, Paris, 2003, pp. 672-685.

28. Dubar Claude, **La crise des identités : l'interprétation d'une mutation**, Paris, PUF, 2001.

29. Dubar Claude, **La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles**, Armand Colin, Paris, 2010.

30. Durkheim Emile**, Education et sociologie**, PUF, Paris, 1993

31. El Kenz Ali, **Ecrits d'exil**, Casbah, Alger, 2009.

32. Flocco Gaetan, **Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent leur servitude**, éd. Raisons d'agir, Paris, 2015.

33. Fortino Sabine, **La mixité au travail**, La Dispute/SNEDIT, Paris, 2002

34. Gadea Charles et Rezrazi Amine, « Promotion et genre : une mosaïque de différences », In Karvar Anousheh et Rouban Luc, **Les cadres au travail. Les nouvelles règles du jeu**, La Découverte, Paris, 2004. pp. 217- 230.

35. Gadea Charles, **Les cadres en France : une énigme sociologique**, Editions Belin, Paris, 2003.

36. Gasparini William et Pichot Lilian, « Affinités sportives et identités au travail. Le capital sportif des vendeurs d'articles de sport comme ressource pour l'entreprise », In Causer Jean-Yves et al. **Identités au travail. Analyses et controverses**, Octarès, Paris, pp31-41.

37. Gobe Éric, «La genèse d'une figure technique moderne au Maghreb : l'ingénieur colonial », In Gobe Éric, **Jalons pour une sociologie des ingénieurs au Maghreb**, IREMAM, Aix-en-Provence / Louvain, 2015 pp 13-25.

38. Grelon André, «Le début des cadres », In Bouffartigue (P), **Les cadres. La grande rupture**, la Découverte, Paris, 2001.

39. Groux Guy, **Les Cadres**, Découverte/Maspero Col. (Repères), Paris, 1983.

40. Huppert-Laufer Jacqueline, **La féminité neutralisée. Les femmes cadres dans l'entreprise, Flammarion**, Paris 1982.

41. Ion Jacques, **Le travail social à l'épreuve du territoire**, Paris, Dunod, 1996.

42. Kauffmann Jean-Claude, **L'invention de soi. Une théorie de l'identité**, Armand Colin, Paris, 2004.

43. Lahire Bernard, « L'Homme pluriel. La sociologie à l'épreuve de l'individu », In Halpern Catherine, **Identité(s). l'Individu, le groupe, la société**, Sciences Humaines, Auxerre, France, 2016, pp 57-67.

44. Lamiri Abdelhak, **Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché**, Prestcomm éd. Alger, 1993.

45. Legault Georges-Auguste, **Crise d'identité professionnelle et professionnalisme**, Presses de l'Université du Québec, 2003.

46. Linton Ralph, **Le fondement culturel de la personnalité**, Dunod, Paris, 1967. In Gresle François, Panoff Michel, Perrin Michel, et Trippier Pierre, **Dictionnaire des Sciences Humaines : Sociologie, Psychologie sociale, Anthropologie**, Nathan, Paris, 1990.

47. Linton Ralph, **Le fondement culturel de la personnalité**, Dunod, Paris, 1967. In Durand Jean-Pierre et Weil Robert, **Sociologie contemporaine**, Vigot, Paris, 1997, pp. 108-129.

48. Lipiansky Edmond Marc, « Les dessous de la communication interculturelle », In Cabin Philippe et Dortier Jean-François, **La communication. États des savoirs**, Sciences humaines, Paris, 1998.

49. Mintzberg Henry, **Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre**, Organisation, Paris, 1984.

50. Mucchielli Alex, **L'identité**, Presses Universitaires de France, Paris, 1992.

51. Mucchielli Alex, **L'identité**, Presses Universitaires De France, 5ème éditions, Paris, 2002. Mucchielli Roger, **Le travail en équipe**, ESF Editions, Paris, 1996.

52. Ogien Albert, **Sociologie de la déviance**, Éd. Armand Colin, Paris, 1995. p 106

53. Osty Florence, **Le désir de métier. Engagement, identité et reconnaissance au travail**, Presses Universitaires de Rennes, Col (Des sociétés), Rennes, 2003, p.104

54. Pech Thierry, «Préface ». In Bergère (J-M) et Chassard (Y), **A quoi servent les cadres ?**, Odile Jacob, Paris, 2013, pp. 7 -12.

55. Pichon Alain, **Les cadres à l'épreuve. Confiance, méfiance, défiance**, PUF, Paris, 2008.

56. Piotet Françoise et Sainsaulieu Renaud, **Méthodes pour une sociologie de l'entreprise,** Presse de la fondation nationale des sciences politiques et ANACT, Paris, 1994, p 202.

57. Raffene (M), « Déconstruction et reconstruction des identités professionnelles. Le cas de la logistique », In Causer (J-Y), Durant (J-P) et Gasparini(W), **Identités au travail. Analyses et controverses**, Octarès, Paris, 2009, pp 165-172.

58. Reiffers Jean-Louis et Blanc Frédéric, **Profil pays du femise : Algérie**, Institut de la Méditerranée, Janvier 2006.

59. Safir Nadji, **Essais d'analyse sociologique. Emploi, industrialisation et développement**, OPU-ENAL, Tome 2, Alger, 1985.
60. Sainsaulieu Renaud, **L'entreprise, une affaire de société**, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris, 1990.
61. Sainsaulieu Renaud**, L'Identité au travail**, Presses de la Fondation nationale de Sciences politiques, Paris, 1988.
62. Schweyer François-Xavier, « L'enquête par questionnaire. Des contextes d'usage variable, In CURAPP, **Les méthodes au concret**, PUF, Paris, 2000. pp 59-80.
63. Sennett Richard, **Le travail sans qualité. Les conséquences humaines de la flexibilité**, Albin Miche, Paris, 2000. p. 121.
64. Talahite Fatiha, **Réformes et transformations économiques en Algérie. Economies et finances**. Université Paris-Nord - Paris XIII, 2010.
65. Touraine Alain, **la sociologie de l'action**, Seuil, Paris, 1965, p. 78.
66. Tremblay Raymond-Robert et Perrier Yvan, **Savoir plus : Outils et méthodes de travail intellectuel,** Chenelière, 2e éd, Québec, 2006
67. Vinsonneau Geneviève, **Culture et comportement**, Armand Colin, Paris, 1997.
68. Wittorski Richard, «A propos de la professionnalisation », In Barbier (J-M) et al., In **Encyclopédie de l'éducation et de la formation**, PUF, Paris, 2009 pp. 781-793
69. Boltanski Luc, **Les cadres, la formation d'un groupe social**, Minuit, Paris, 1982, p. 52.
70. Belarif Zineb, « Le model américain et le rôle des femmes en Algérie», In Mc Collum Feeley (F), **Le patriarcat et les institutions américaines. Études comparées**, Fondation de la Maison des Sciences de l'Homme-Diffusion, Grenoble, 2009. pp 101-106
71. Berthonnet Arnaud, « L'industrie électrique en Algérie : le rôle des sociétés électriques et plus particulièrement d'EGA à partir de 1947 ». In Outre-mer, **L'électrification outre-mer de la fin du XIXe siècle aux premières décolonisations**, Tome 89, n°334-335, 1er semestre 2002. pp. 47-48.
72. Bouffartigue Paul, **Les cadres. Fin d'une figure sociale**, La Dispute, Paris, 2001.
73. Guerid Djamel, **L'exception Algérienne. La modernisation à l'épreuve de la société**, Casbah, Alger, 2007.
74. Haddab Mustapha, « Évolution morphologique et institutionnelle de l'enseignement supérieur en Algérie : Ses effets sur la qualité des formations et sur les stratégies des étudiants » In Mazzella (S), **L'enseignement supérieur dans la mondialisation libérale : Une comparaison libérale (Maghreb, Afrique, Canada, France)**, Institut de recherche sur le Maghreb contemporain, Rabat, 2007 pp. 51-60

الدوريات

1. Abdoun Rabah, « L'économie algérienne à l'épreuve de l'ajustement structurel », **NAQD**, n° 4, 1993/1, pp. 82-89.

2. Ainas Yanis, Ouarem Nacer et Souam Said, « 25 Ans de transformation post-socialiste en Algérie. Les hydrocarbures : Atout ou frein pour le développement de l'Algérie?», In **Revue Tiers Monde**, n° 210, avril-juin 2012, pp. 69-88.
3. Aliouat Boualem, « L'entrepreneuriat algérien confronté à un manque de gouvernance inclusive : une approche conventionnaliste pour expliquer l'action de l'entrepreneur en milieu hostile », **Maghreb –Machrek**, n° 217, 2013/3 pp. 11-29.
4. Alis David et Fergelot Valérie, « Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : Pour un modèle dynamique de la construction de rôle », In **Management International**, Vol.16, n°3, printemps 2012, pp 25-37.
5. Amossé Thomas, et Delteil Violaine, «L'identité professionnelle des cadres en question », In **Travail et emploi**, n°99 Juillet, 2004, pp. 66-79
6. Baba-Ahmed Mustapha, « Le secteur financier en Algérie: une reforme inachevée», In **Finance et Bien Commun**, n° 28-29, 2007/3 pp. 130-138.
7. Balas Olivia, et Sarnin Philippe, «Charge de travail et activités des cadres ingénieurs de bureaux d'études », In **Les cahiers du gdr Cadres**, n° 6, 2004 pp. 92-102.
8. Belghenou Ahmed, « La gestion socialiste des entreprises en Algérie: Participation et conflit », In **Relations Industrielles**, Vol. 47, n°. 2, 1992, pp. 300-324.
9. Belghiti Sophia, «Trois niveaux d'analyse pour l'interprétation de l'avancement hiérarchique des femmes cadres. » In **Les cahiers du gdr Cadres**, n°5, 2004. pp. 11-26.
10. Belghiti-Mahut Sophia, et Briole Alain, «L'implication organisationnelle et les femmes cadres: une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996) », In **Psychologie du travail et des organisations**, n°10, 2004, pp 145–16.
11. Bellal Samir « La problématique du rapport salarial dans l'entreprise algérienne : une approche institutionnaliste », In **Madjelat el-bahith**, n° 4, 2006. pp 35-38.
12. Benguerine Sabeha, « Quelle insertion professionnelle pour les femmes ingénieurs », In **Cahiers du CREAD**, n° 66-67, 4ème trimestre 2003 et 1er trimestre 2004. Pp 139-150.
13. Benguerna Mohamed, «Cadres techniques et société en Algérie. L'héritage professionnel en question», In **Cahiers du Gdr Cadres**, n°8, novembre 2004 pp 101-107.
14. Benguerna Mohamed, « L'Ecole polytechnique d'Alger : la formation inachevée d'une élite technique », In Gobe Eric et al, **Les ingénieurs maghrébins dans les Systèmes de formation. Filières coloniales et pratiques professionnelles Professionnalités contemporaines**, Institut de recherche sur le Maghreb contemporain de Tunis, 2001. Pp. 101-107.
15. Bentabet Ali, « Globalisation financière et gouvernance d'entreprise : des contre exemples de la bonne gouvernance en Algérie », In **Revue des Sciences de Gestion**, n° 259-260, 2013/1. pp. 91-100.
16. Boucher Louis-Philippe et Morose Joseph, « Responsabilisation et appartenance : la dynamique d'un projet éducatif », In **Revue des sciences de l'éducation**, Vol.16, n° 3, 1990, pp. 415-431.
17. Bouffartigue Paul et Bocchino Mélanie, «Travailler sans compter son temps? Les cadres et le temps de travail », In **Revue Travail et emploi**, n° 74-1, 1998, pp. 37-50.

18. Bouffartigue Paul et Bouteiller Jacques, «Etudier le travail des cadres. Un bilan de 10 ans d'expérience de recherche » in **Les Cahiers du gdr Cadres**, n° 6, 2004. pp. 71-81.
19. Bouffartigue Paul, «Ingénieurs débutants à L'épreuve du modèle de carrière. Trajectoires de socialisation et entrée dans la vie professionnelle » In **Revue Française de Sociologie**, Vol. 35, n°1, Jan. - Mar., 1994, p. 69-100.
20. Bouffartigue Paul, «Les métamorphoses d'un salariat de confiance: les cadres dans le tournant des années quatre-vingt-dix », In **Travail et emploi**, n° 86, avril 2001, pp107-125
21. Bouffartigue Paul, et Gadea Charles, « Les ingénieurs français: Spécificités nationales et dynamiques récentes d'un groupe professionnel », In **Revue Française de Sociologie**, Vol. 38, n° 2, Apr. - Jun., 1997, pp. 301-326.
22. Bouhou Kassim, "L'Algérie des réformes économiques : un goût d'inachevé", In **Politique étrangère**, Vol. 74, n° 2 été 2009. pp. 323-335
23. Bouyacoub Ahmed, « L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel », In **Confluences Méditerranée**, n° 21 printemps, 1997. pp77-85
24. Bouyacoub Ahmed, « La crise de la gestion dans les entreprises industrielles publiques », In **Cahiers du CREAD** n°16, 4ème trimestre 1988, pages 35-49.
25. Bravin Hélène, « L'inquiétante détérioration de la situation économique en Algérie », In **Confluences Méditerranée**, n° 61, printemps 1997. Pp 93-99
26. Buscattoa Marie et Marry Catherine, «Le plafond de verre dans tous ses éclats. La féminisation des professions supérieures au xxe siècle.», In **Revue de Sociologie du travail**, n° 51, 2009, pp 170–182.
27. Chenu Alain et Herpin Nicolas, «Une pause dans la marche vers la civilisation des loisirs ? », In **Revue Économie et statistique**, n° 352–353, 2002. pp. 15-37.
28. Cheriet Athmane, « Mondialisation de l'économie Algérienne: Du Big-Push à l'ajustement structurel », In **Revue sciences humaines**, Vol B, n°31, Juin 2009, pp.17 -36.
29. Cheronnet Hélène, «Être cadre dans le secteur de l'éducation spécialisée: Quelle (s) professionnalité (s) dans un contexte de rationalisation de l'action publique ? » **Sociétés et jeunesses en difficulté,** n°7, Printemps 2009, p. 1-23.
30. Chikhi Said, « Ajustement structurel, configuration sociale et précarisation des conditions d'existence en Algérie », In **Cahiers du CREAD**, n°37, 1er trimestre 1994. Pp 7-26.
31. Chikhi Said, « Le travail en usine », In **Cahiers du CREAD**, n°4, 4ème trimestre 1984. Pp 5-35
32. Chouinard Isabelle et Couturier Yves, « Identité professionnelle et souci de soi en travail social », In **Nouvelles pratiques sociales**, volume 19, n° 1, 2006, pp. 176-182.
33. Cornu Tanguy et Groux Guy, « Un cadrage historique. Sources et ressources des mobilisations collectives de cadres. In **Les Cahiers du gdr Cadres**, 2006-12, pp 6-16.
34. Cousin Oliver, «Face aux incohérences du modèle productif: du retrait à l'affaiblissement de l'organisation du travail» In **Les cahiers du gdr cadres**, n° 12, 2006 pp. 45-54.
35. Cousin Oliver, «Le sens du travail dans un contexte de dérégulation: le cas des cadres d'entreprise », In **Recherches sociologiques et anthropologiques**, 37-2 | 2006.pp. 141-163.

36. Damien Helie, « L'autogestion industrielle en Algérie», In **Revue de l'Occident musulman et de la Méditerranée**, n°6, 1969. pp.113-126.
37. Demaily Lise, «la restructuration des rapports de travail dans les métiers relationnels », In **Travail et emploi**, n° 76, 1998. pp.3-14.
38. Desmarais Céline, «Renouveler l'encadrement pour transformer l'organisation ? Une recette mise à l'épreuve dans le contexte municipal », In **Revue française d'administration publique**, 2003/4, N°108, p. 617-631.
39. Divay Sophie, et Gadea Charles, « Les cadres de santé face à la logique managériale », In **Revue française d'administration publique**, n° 128, 2008/4. pp. 677-687.
40. Doniol-Shaw Ghislaine et Le Dourin Laurence, «L'accès des femmes aux emplois supérieurs dans la fonction publique: avancées et résistances l'exemple du ministère de l'Equipement », In **Revue française d'administration publique**, n° 00116, 2005/4, pp. 671-686.
41. Driss Cherif, « La question migratoire dans les relations euro-méditerranéennes. Entre intégration et obsession sécuritaire», In **Hommes et migrations**, n° 1266, mars –avril 2007. Pp 126-139
42. Dubar Claude et Gadéa Charles, « Evolution de la promotion sociale et dynamique des formes identitaires » In **Education permanente**, n° 136/1998-3.
43. Dubar Claude, «Formes identitaires et socialisation professionnelle », In **Revue Française de Sociologie,** Vol. 33, n° 4 Oct.-Dec., 1992, pp. 505-529.
44. Dubar Claude, «Régimes de temporalités et mutation des temps sociaux «, In **Temporalités**, n°1, 1er semestre 2004, pp.118-129
45. Falcoz Christophe, « La Carrière «Classique » existe encore. Le cas des cadres à haut potentiel », In **Annales des mines,** Juin, 2001. pp. 4-14.
46. Fiol Michel, « Le défi des cadres : diriger et déléguer à la fois », In Performances humaines et techniques, n° hors-série, septembre 1998, pp. 21-27.
47. Flocco Gaetan, « « Résistances » et consentement des cadres au travail », In **Les cahiers du gdr Cadres**, n° 12, 2006, pp. 68-80.
48. Fougeyrollas Patrick et Roy Kathia, « Regard sur la notion de rôles sociaux. Réflexion conceptuelle sur les rôles en lien avec la problématique du processus de production du handicap » In **Service social**, vol. 45, n° 3, 1996, pp. 31-54.
49. Fray Anne-Marie et Picouleau Sterenn, « Le diagnostic de l'identité professionnelle: une dimension essentielle pour la qualité au travail. », In **Management & Avenir**, Vol. 8, 2010.pp. 72-88
50. Fray Anne--marie, Saulquin Jean-Yves et Yanat Zahir, « Perception de la GRH par les cadres algériens confrontés au changement : étude du AMC », In **Evolution de la fonction GRH au Maghreb**, 2010.pp. 1-9.
51. Gadea Charles, « «Définition des cadres:» la quadrature du cercle n'est pas dans l'hexagone », In Gina Ebner **Les cadres dans la société de la connaissance. Recherche, syndicats et cadres**, février, 2007, pp. 3-12.
52. Gadéa Charles, « Définition des cadres : la quadrature du cercle n'est pas dans l'hexagone », In **Recherche, Syndicats et Cadres**, Février, 2007, pp 3-12.
53. Gardella Edouard, « Du jeu à la convention. Le self comme interprétation chez Goffman », In **Revue de Sciences humaines**, 4 | 2003. pp 21-42
54. Garon (L), « Crise économique et consensus en État rentier: le cas de l'Algérie socialiste », In **Études internationales**, vol. 25, n° 1, 1994, p. 25-45.

55. Gharbi Samia, « Les PME/PMI en Algérie: Etat des lieux », In **Cahiers du Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation**, Université du Littoral Côte d'Opale, n°238, Mars 2011, pp 4-14.
56. Gollac Michel, «Le travail pour le meilleur et pour le pire », In **Revue Informations sociales,** n° 114, 2004. pp. 84 -95.
57. Guérin-Pace France, « Sentiment d'appartenance et territoires identitaires », In **L'Espace géographique**, 4/2006 (Tome 35), pp. 298-308.
58. Guilbert laure et Lancry alain, «L'analyse des activités des cadres: l'intérêt de la triangulation des méthodes », In **Revue Le travail humain**, n°4, Vol. 70, 2007, pp. 313-342.
59. Guillaume Cécile, et Pochic Sophie, «Les cadres et le syndicalisme: un engagement incongru? ». In **Les cahiers du gdr Cadres**, n° 12, 2006, pp.17- 38.
60. Haddab ZOUBIDA, « La formation des élites féminines dans l'Algérie indépendante », **Oriente Moderno**, Nuova serie, Anno 22 (83), 2003, pp. 103-115
61. Hammouda Nacer-Eddine, « Les cadres dans les classifications socioprofessionnelles Algériennes (pratique des organismes statistiques», In **Cahiers du Gdr Cadres**, n°8, novembre 2004. pp 48-66.
62. Isli Mohamed Arezki, « La création d'entreprises en Algérie », In **Cahiers du CREAD**, n° 73/2005, pp 51-70
63. Jardin Evelyne, « La métamorphose des cadres », In **Sciences Humaines**, n°148, Avril2004, pp. 14-18
64. Kaddouri Mokhtar, « Vers une typologie des dynamiques identitaires », In **Questions de recherches en éducation. Action et identité**, CCRP-CNAM, Paris, 2001/1, pp 163-175.
65. Kahlat Said, » Rente, industrialisation et travail », In **Cahiers du CREAD**, n°5, 1er trimestre 1986. Pp 53-72.
66. Karvar Anousheh, « La trajectoire des polytechniciens dans l'espace Franco-Maghrébin : dès l'indépendance à l'instauration du nouvel ordre économique » In **Cahiers du Gdr Cadres**, n°8, novembre 2004.pp 25-43.
67. Kendel Hayat, « Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie», In **International Journal of Information Sciences for Decision-Making**, http://isdm.univ-tln.fr. pp. 1-11.
68. Khelfaoui Hocine, « Accès aux technologies en Algérie: imposition ou appropriation? », **African Sociological Review**, n°15, (1) 2011 .pp 2-19
69. Khelfaoui Hocine, « Le champ universitaire algérien entre pouvoirs politiques et champ économique », In **Actes de la recherche en sciences sociales**, n° 148, 2003/3 pp. 34-46.
70. Koudri Ahmed, « Rémunération du premier dirigeant et gouvernance des entreprises publiques en Algérie», In **Revue de l'économie et de management**, n° 07, avril 2008.1-12
71. Labaronne Daniel, « Performances des firmes publiques algériennes : une question de privatisation ou de gouvernance des firmes ? », In **Management & Avenir**, n° 63, 2013/5. pp. 33-53.
72. Landour Julie, «Quitter l'entreprise pour renouer avec le travail ? Les parcours de désengagement de cadres d'un institut d'études », In **Revue de Sociologie du travail**, n° 54, 2012, pp. 511-532.
73. Laufer Jacqueline et Fouquet Annie, «La féminisation du groupe des cadres», In **Faire savoirs**, no 0, 2001, p. 40.

74. Laufer Jacqueline, «Les femmes cadres entre le pouvoir et le temps ? », In **Revue française des affaires sociales**, n°3, 1998, p. 55-70. Laufer Jacqueline, « La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potentiel », In **Travail et Emploi** n° 102, Avril-juin 2005. pp. 31-44.
75. Le Douarin Laurence, « « C'est personnel ! ». L'usage des TIC par les cadres dans l'articulation des temps sociaux : vers une évolution de la rationalisation au travail ? », In **L'Homme et la société**, n° 163-164, 2007/1, pp. 75-94.
76. Légeron Patrick, "Le stress au travail de la performance à la souffrance", In **Revue Droit Social**, n°12, décembre2004, pp.1086-1090.
77. Leghima Amina, Djema Hassiba, « PME et innovation en Algérie : limites et perspectives», In **Marché et organisations**, n°20, 2014/1, pp. 73-98.
78. Levet Jean-Louis, « France-Algérie : un futur commun à construire », In **Géo-économie**, n°69, 2014/2 pp. 47-64.
79. Longuenesse Elisabeth et Waast Roland, « Professions scientifiques en crise. Ingénieurs et médecins en Surie, Égypte, Algérie », In **Revue Tiers Monde**, Vol. 36, n°. 143, Juillet-Septembre 1995, pp. 485-497
80. Marry Catherine, et al. «Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique », In **Revue française d'administration publique**, n°153, 1/2015, pp. 45-68.
81. Massiah Gustave, « La dette algérienne et l'ordre mondial », In **Confluences**, n° 11 été 1994, 33-40.
82. Merani Hacene Les cadres des entreprises publiques en Algérie: des privilèges au déclassement », **Revue des mondes musulmans et de la Méditerranée**, n°105-106, pp 267-282
83. Merani Hacene, « Les cadres des entreprises « mixtes» en Algérie », In **Revue internationale sur le travail et la société**, Vol.9, n° 3, 2011, pp. 16-32.
84. Metzger Olivier Cléach, « Le télétravail des cadres: entre suractivité et apprentissage de nouvelles temporalités », In **Revue de Sociologie du travail**, n°46, 2004, pp. 433 - 450.
85. Mezouaghi Mihoub et Talahite Fatiha, « Les paradoxes de la Souveraineté économique en Algérie », In **Confluences Méditerranée**, n°71, Automne 2009, pp 9-26
86. Michel Andrée, « Les classes sociales en Algérie », In **Cahiers Internationaux de Sociologie**, Vol. 38, Janvier-Juin 1965, pp. 207-220.
87. Mispelblom Beyer Frederik, « Encadrer, est-ce travailler ? », In **Les cahiers du gdr Cadres**, n°6, 2004, pp7-22.
88. Mispelblom Beyer Frederik, « Repenser les positions contradictoires et la sphère de pouvoir de l'encadrement», In **Les cahiers du gdr Cadres**, 2006-12, pp. 55-66.
89. Monjardet Dominique et Benguigui Dominique, « L'utopie gestionnaire Les couches moyennes entre l'Etat et les rapports de classe » In **Revue française de sociologie**, Vol. 23, n° 4 Oct. - Dec. 1982, pp. 605-638.
90. Mostefaoui Ramdane et Pluchart Jean-Jacques, « La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie », In **Management et Avenir**, n° 47, 2011/7 pp. 35-54.
91. Motsch Aimé-Ernes, « Quelques aspects de la formation des cadres », In **Revue Tiers Monde**, Vol. 4, 1963, pp. 173- 195.
92. Neuburger Robert, « Relations et appartenances », In **Thérapie Familiale**, Vol. 24, 2/2003, pp. 169-178.

93. Neuburger Robert, « Relations et appartenances », In **Thérapie Familiale**, Vol. 24, 2/2003, pp. 169-178.
94. Perez Tizou, « Identité professionnelle des enseignants : entre singularité des parcours et modes d'ajustement aux changements institutionnels », In **Savoirs**, n° 11, 2/2006, pp. 107-123.
95. Perez Coralie, «La déstabilisation des stables: Restructuration financière et travail insoutenable», In **Travail et emploi**, n°138, 2/2014 pp. 37-52
96. Perret Cécile, « Capital social et Nuclei d'entreprises en Algérie », In **Mondes en développement**, n° 149, 2010/1, pp. 105-116.
97. Pichon Alain, « Cadres, managers et professionnels : crise d'identité, crise existentielle et perspectives éthiques », In **Éthique publique**, vol. 11, n° 2, 2009, pp. 7-19.
98. Pichon Alain, «Cadres, managers et professionnels: crise d'identité, crise existentielle et perspectives éthiques», In **Éthique publique**, vol. 11, n° 2, 2009, pp. 7-19.
99. Pochic Sophie, «Le chômage des cadres: un révélateur des tensions entre carrière et vie privée?» In **Les cahiers du gdr Cadres**, n° 5, 2004. pp. 27-42.
100. Ravelli Quentin, «Cadres, techniciens et ouvriers: mobilités professionnelles et privilège spatial », In **Revue Espaces et sociétés**, n° 135, 2008/4, pp. 157-171.
101. Roussel Eric, «Les cadres vivent un éclatement identitaire », In **Entreprise et Carrière**, n°902 du 15 au 21 avril, 2008, pp. 32-33
102. Sainsaulieu Renaud, « L'identité au travail d'hier à aujourd'hui », In **L'orientation scolaire et professionnelle**, vol. 27, n°1, 1998, pp 77-93.
103. Sainsaulieu Renaud, **Sociologie de l'Organisation et de l'Entreprise**, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz, Paris, 1987, p.164.
104. Samuel Olivia, « Moi, ma famille. Identification et rôles familial et social », In **Formations sociales**, n° 145, 2008/1, pp. 58-67.
105. Sanchez-Munoz Marion, « Tableau des cadres d'aujourd'hui: ambitions et réussites des femmes-cadres. Etude comparative France-Allemagne », **Innovations**, n° 20, 2004/2. pp. 83-92.
106. Schnapper Dominique, « Rapport à l'emploi, protection sociale et statuts sociaux), In **Revue française de sociologie**, n°30-1, 1989, pp. 3-29.
107. Tahon Marie-Blanche, « L'emploi des femmes en Algérie», In **Revue Canadienne des Études Africaines**, Vol.16, n°1, 1982, pp. 43-66.
108. Talahite Fatiha, « Économie administrée, corruption et engrenage de la violence en Algérie », In **Revue Tiers Monde**, Vol. 41, n°. 161, janvier-mars 2000, pp. 49-74
109. Tap Pierre, « Identité et exclusion », In **Connexions**, n° 83, 1/2005, pp. 53-78.
110. Tessier Nathalie, «L'impact des modes de gestion des cadres sur le stress au travail », In **Revue management et avenir**, n° 8, 2006/2, pp. 143-158.
111. Thérèse Perez-Roux et Fanny Salane, « Identités professionnelles en crise(s) ? », In **Recherche et formation**, n°74, 2013, pp 9-16.
112. Thévenet Maurice, « Vie professionnelle, vie privée et développement personnel », In **Revue française de gestion**, juin-août, 2001, pp. 106–119.
113. Thoemmes Jens et Escarboutel Michel, « Les cadres : un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux », In **Informations sociales**, n° 153, 2009/3, pp 68-74.

114. Thommes Jens et Escarboutel Michel, «Les cadres: un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux », In **Revue Informations sociales**, n° 153, 2009/3, pp. 68-74.
115. Touati Oumelkhir, « Les ingénieurs en Algérie de l'époque coloniale à la crise des années 1990 : approche sociohistorique d'un métier », In **L'Année du Maghreb**, V | 2009, pp. 589-611.
116. Touati Oumelkhir, « Les ingénieur (e)s dans l'industrie Algérienne du gaz », In **Les cahiers du gdr Cadres**, n° 5, 2004, pp 129-138.

المراجع الإلكترونية

1. Chegrouche Lagha, « Gouvernance économique: Quelle vision, quel bilan pour l'Algérie? » Contribution publiée en ligne sur www.hoggar.org 02/11/2011.
2. http://www.sde.dz/?page=articleetid=13
3. http://www.sonelgaz.dz/?page=articleetid=4
4. Des chênes Guylaine, « Cultiver le sentiment d'appartenance», In Développement organisationnel, Gestion des ressources humaines**, le site de La Référence RH 2015**. pp. 1-10.
5. Kendel Hayat, « Mobilité des compétences et gestion des connaissances en Algérie», In **International Journal of Information Sciences for Decision-Making**, http://isdm.univ-tln.fr. pp. 1-11.
6. Sutter Pierre-Eric, « Evaluer le sentiment d'appartenance au travail (à partir d'une étude de cas)», **mars-lab**. 2012. pp. 1- 8

ملتقيات

1. Azouaou Lamia et Ali Belouerd, « La politique de mise à niveau des PME Algériennes: Enlisement ou nouveau départ? », In Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face auxnouvelles contraintes économiques et climatiques ? VIème colloque international 21-23 juin 2010, Hammamet, Tunisie.
2. Benabdallah Youcef, « L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ? », Colloque sur « les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de libéralisation commerciale des pays du Maghreb et de moyen orient » Maroc, 2007.
3. Bouffartigue Paul, et Bouteiller Jacques, « Le temps de travail des cadres est-il contrôlable et négociable ? », Séminaire international: La négociation collective dans la construction de la norme sociale de l'emploi. Réseau " Emploi, Travail, Relations professionnelles et Société " Bruxelles, 29 octobre 1999.
4. Boukhari Mohamed, «Rôle de l'État vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : cas de l'Algérie-», «La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.
5. Daoud Sultana, « Les nouvelles stratégies d'intervention vis-à-vis de la PME au Maghreb : cas de l'Algérie », In « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

6. Dieci Sandra Pellanda, Weiss Laura et Monnier Anne, « La construction évolution de l'identité professionnelle en formation initiale », 2ème congrès International de didactique, IUFE, Université de Genève, 2010.pp.1-14
7. Henni Ahmed, « Place et rôle du chef d'entreprise dans les pays du Maghreb», In la table ronde à la Fondation casablancaise du Roi Abdul-Aziz Al Saoud, organisée par l'IFRI (Institut Français des Relations Internationales) et le CESEM (Centre d'Etudes Sociales, Economiques et Managériales), le 10 Octobre 2009.
8. Madoui Mohamed et Boukrif Moussa, « De l'économie administrée à l'économie de marché. Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie », In « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

الأطروحات

1. Amarouche Ahcène, « Etat- nation et économie de rente en Algérie. Essai sur les limites de la libéralisation », **Thèse de Doctorat d'Etat en Economie**, INPS, Alger, 2006. P 311.
2. Kasmi Djamila, « Diagnostique économique et financier des programmes de stabilisation et d'ajustement structurel de l'économie algérienne », **Thèse de doctorat en sciences économiques**, Université Lumière Lyon2, 2008, p 15.
3. Ouchichi Mourad, « L'obstacle politique aux réformes économiques en Algérie.», **Thèse de doctorat en Science Politique**, Université Lumière Lyon 2, 2011.
4. Soussi Sid Ahmed, « Changements technologiques et identité au travail », **Thèse de Doctorat en sociologie**, la Faculté des études supérieures, Université de Montréal, Septembre 1998.P.104.
5. Tahiri khaled, « L'entreprise publique en Algérie, de la gestion de l'emploi à la contrainte de valorisation : la question de la mise au travail », **Thèse de doctorat d'Etat en sciences de gestion**, université d'Oran Es Sénia, Algérie.(2005)
6. Talhite Fatiha, « Réformes et transformations économiques en Algérie », **Rapport en vue de l'obtention du diplôme HDR**, Université Paris 13-Nord, janvier 2010

مقررات

1. La Charte d'Alger, Ensembles de textes adoptés par le 1er congrès de Parti FLN, 16-21 avril 1964, p 86.
2. Laufer Jacqueline et Fouquet Annie, «Effet de plafonnement de carrière des femmes cadres et accès des femmes à la décision dans la sphère économique », Service des droits des femmes, Groupe HEC, Centre d'études de l'emploi, 1997.
3. Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés, Groupe Sonelgaz, 2012
4. Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés, Groupe Sonelgaz, 2015
5. Rapport d'Activités et comptes de gestion consolidés, Groupe Sonelgaz, 2014

الملاحق

الملحق الأول: الاستبيان

Université d'Alger 2

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département de sociologie

Questionnaire

Dans le cadre d'une étude sociologique sur l'identité professionnelle des cadres de la SDE, nous vous serons reconnaissants de bien vouloir consacrer un peu de votre temps pour répondre à ce questionnaire. Nous tenons à vous informer que vos réponses resteront anonymes et ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques.

Par avance, nous vous remercions pour votre collaboration.

Données personnelles

1) Sexe : - Masculin ☐ - Féminin ☐
2) Age: ……
3) Niveau d'instruction: - Moyen ☐
   - Secondaire ☐
   - Universitaire ☐
4) Diplôme: ……
5) Date de recrutement:…….
6) Le poste actuel:…….…….date d'effet……..…..
7) Le lieu de travail (wilaya)……
8) Quelle est (a été) la fonction de vos parents ?

- La fonction du père :……
- La fonction de la mère :…….

Trajectoire professionnelle

9) Quel est le premier poste que vous avez occupé dans votre carrière professionnelle? .....
10) Correspondait-il au contenu de votre formation?

- Oui ☐ - Non ☐

11) Avez-vous connu une période de chômage après l'obtention de votre diplôme?

- Oui ☐ - Non ☐
- Si oui, quelle a été sa durée? .....mois.

12) Avez-vous déjà exercé avant votre recrutement au sein de l'entreprise SDE?

- Oui ☐ - Non ☐

Si oui quels sont les postes et dans quels secteurs d'activité

Le 1er poste…….... le secteur d'activité……..…….

Le 2ème poste…… le secteur d'activité……..…….
Le 3ème poste…… le secteur d'activité……..…….
Le 4ème poste…… le secteur d'activité……..…….
Le 5ème poste…… le secteur d'activité……..…….

13) Combien de fois avez-vous changé d'entreprises? .....fois.
- Pour quelle(s) raison(s) ?.....

14) Avez-vous été au chômage après la (les) entreprise(s) où vous avez travaillé au début et avant d'être recruté à l'entreprise SDE?
- Oui ☐ - Non ☐
- Si oui, pour combien de temps? ……

15) Pensez-vous que cette période a eu des effets négatifs sur votre compétence?

- Oui ☐ - Non ☐

16) Quel est le premier poste que vous avez occupé au sein de entreprise SDE? .....

La fonction

17) Votre fonction actuelle consiste à:
- Expertise technique ☐ - Responsabilité hiérarchique ☐
- Information et communication ☐ - Animation d'équipe ☐
- Etudes et recherches ☐ - Encadrement de subordonnés ☐
- Autre ☐ Précisez……

18) Votre Tâche consiste à:
- Analyse des situations du travail ☐
- Organisation du travail des autres ☐
- La production ☐
- Le management ☐
- Autre ☐ Précisez……

19) Avez-vous une influence sur la gestion des carrières de vos subordonnés?
- Oui ☐ - Non ☐

La formation

20) Avez-vous bénéficié d'une ou de plusieurs formation(s) au sein de votre entreprise actuelle?
- Oui ☐ - Non ☐

Si oui, quel(le) est le domaine, la durée et l'objectif chaque formation?

1- Le domaine …… la durée……l'objectif…….……
2- Le domaine …… la durée……l'objectif…..…...……
3- Le domaine …… la durée……l'objectif…..……
4- Le domaine …… la durée……l'objectif…..……
5- Le domaine …… la durée……l'objectif…..…...……

21) Avez-vous bénéficié d'une ou de plusieurs formation(s) à l'extérieur de l'entreprise mais à l'intérieur du pays?
- Oui ☐ - Non ☐

-Si oui, quel(le) est le domaine, la durée et l'objectif chaque formation?

1- Le domaine ……..…… la durée……l'objectif…….……

2- Le domaine ……..…… la durée……l'objectif…..…...……

3- Le domaine ……..… la durée……l'objectif…..……

4- Le domaine ……..… la durée……l'objectif…..……

5- Le domaine ……..…… la durée……l'objectif…..…...……

22) Que pensez-vous de la politique de formation de l'entreprise?

- Elle répond aux attentes des salariés ☐
- Elle répond aux objectifs organisationnels ☐
- Autre ☐ Précisez……

Le travail au quotidien

23) L'ambiance dans l'espace de votre travail est-elle conviviale?

- Oui ☐ - Non ☐
- Sinon pourquoi ?.....

24) Que pensez-vous de climat social dans l'espace de votre travail

- Agréable ☐ - Intermédiaire ☐ - Désagréable ☐
- Autre ☐ Précisez……

25) Comment décririez-vous votre travail:

- Routinier ☐ - Créatif ☐ - Stimulant ☐
- Autre ☐ Précisez……

26) Vos objectifs de travail sont-ils définis par:

- Vous-mêmes ☐ - Votre chef hiérarchique ☐
- Vous et votre chef ensemble ☐
- Un comité dont vous faites partie ☐
- Autre ☐ Précisez……

27) Les délais de réalisation de vos tâches sont-ils

- Suffisants ☐ -Pas suffisants ☐
- Si Pas suffisant pourquoi ?.....

28) Vous arrive-t-il de continuer votre travail à la maison?

- Souvent ☐ - Parfois ☐ - Jamais ☐

29) Travaillez-vous sous pression?

- Oui ☐ - Non ☐
- Si oui, quel type de pression?
  - Pression temporelle (les délais) ☐
  - Pression de performance (les résultats) ☐
  - Autre ☐ Précisez……

30) Votre tâche exige-t-elle de vous de rentrer en contact avec d'autres collègues de travail?

- Souvent ☐ - Parfois ☐ - Jamais ☐

31) Connaissez- vous ce que vos chefs hiérarchiques attendent de vous?

- Oui ☐ - Non ☐

32) Que pensez-vous de l'organisation de travail adoptée par votre entreprise?

- Vous permet de prendre des initiatives ☐
- Vos tâches et responsabilités sont mal définies
- Vos tâches sont décrites et prescrites ☐
- Autre Préci ☐ ……

33) Êtes-vous sollicité pour la résolution des situations problématiques?

- Oui ☐ - Non ☐
- Sinon pourquoi ?.....

34) Pensez-vous avoir acquis une compétence avec votre poste?

- Oui ☐ - Non ☐
- Sinon pourquoi ?.....

35) Pour vous, l'implication au travail se mesure par:

- La disponibilité du cadre ☐
- La compétence individuelle du cadre ☐
- Le dévouement du cadre ☐
- Autre Précise ☐ ……

36) Pensez-vous avoir un contrôle sur le processus de votre travail?

-Oui ☐ -Non ☐

- Si oui, à quel niveau……
- En quoi?.....

37) Vous arrive-t-il d'avoir des conflits au sujet de votre travail avec vos collègues?

- Oui ☐ - Non ☐

Si oui pourquoi ?.....

- et de quelle nature…….

38) Vous arrive-t-il d'avoir des conflits au sujet de votre travail avec votre supérieur hiérarchique direct?

- Oui ☐ - Non ☐

Si oui pourquoi ?.....

-et de quelle nature? .....

39) Avez-vous l'impression d'apporter un plus au processus de travail?

- Oui ☐ - Non ☐
- Si oui, comment?

.....

40) Quel impact pensez-vous avoir au sein de l'entreprise?

.....

41) Votre relation avec votre supérieur hiérarchique, est-elle une relation de:

- Subordination ☐ - Coopération ☐ - Complémentarité ☐
- Conflit ☐ - Autre ☐ Précisez……

42) Quel type d'autorité exerce votre chef hiérarchique

- Autoritaire ☐ - Souple ☐ - Coopératif ☐
- Autre ☐ Précisez……

43) Les exigences de votre chef hiérarchique en termes de travail sont

- Elevées ☐ - Moyennes ☐ -Modestes ☐
- Autre ☐ Précisez……

44) Votre chef hiérarchique exerce-t-il des pressions sur vous lors de la réalisation de votre travail

- Oui ☐ - Non ☐
- Si oui pourquoi ?.....

La carrière

45) Quel type de fonction préfériez-vous?

- Hiérarchique ☐ - Expertise ☐
- Encadrement ☐ - Autre ☐ Précisez……

46) Etes-vous satisfait de votre gestion de carrière?

- Oui ☐ - Non ☐
- Si oui pourquoi ?.....

47) Vous-expliquez votre loyauté et fidélité à votre entreprise par:

- La garantie de l'emploi ☐ - La promesse de carrière ☐
- Autre ☐ Précisez……

48) Souhaitez-vous changer d'entreprise?

- Oui ☐ - Non ☐
- Si oui, pour:
  - La qualité des relations humaines ☐ - Le contenu de travail ☐
  - L'optimisation de carrière ☐ -Autre ☐ Précisez……

Représentations

49) Pensez-vous que votre classification catégoriale est adéquate à votre diplôme et votre expérience?

- Oui ☐ - Non ☐

50) Vous-préférez quelle forme de rémunération?

- Par objectifs réalisés ☐ -Par mission réalisées ☐
- Au temps passé au travail ☐ - Autre ☐ Précisez……

51) Que pensez-vous des critères utilisés dans l'élaboration de la grille des salaires de l'entreprise ?

- Objectifs ☐ - Arbitraires ☐ - Autre ☐ Précisez……

52) Vous arrive-t-il de contester les critères utilisés dans la promotion aux postes supérieurs

- Toujours ☐ - Souvent ☐ - Rarement ☐ - Jamais ☐
- Pourquoi……..

53) Quelles sont les valeurs les plus respectées dans votre entreprise

- Solidarité ☐ - Entraide ☐ - Compétitivité ☐
- Individualisme ☐ - Autres ☐ Précisez……

54) Que pensez-vous de ces valeurs?

……

55) Qu'est-ce que l'entreprise attend de vous?

- Relever les défis ☐ - Réaliser les tâches habituelles ☐
- Innover ☐ - Exécuter le programme établi par l'entreprise ☐
- Autre ☐ Précisez……

56) Quelles sont les qualités personnelles auxquelles, selon vous, l'entreprise, accorderait de l'importance?

- Capacité à travailler en équipe - Créativité
- La réalisation du travail tel qu'il est prescrit - Prise d'initiative ☐
- ☐ Autre Précisez……

57) Quelles sont les qualités recherchées par les entreprises?

- Qualification ☐ - Facteurs subjectif, personnel, interactionnel ☐
- Le dynamisme ☐ - L'opérationnalité ☐
- Autre ☐ Précisez……

58) A partir de quels critères la personne se reconnaît-elle, elle-même, comme compétente?

- Respect des délais de réalisation ☐
- Capacité à répondre aux situations problématiques ☐
- Rapidité de réaction ☐ - Performance ☐ - Polyvalence ☐
- Diplôme ☐ - Autre ☐ Précisez……

59) Comment garantir une même valeur aux acquis issus de l'expérience et aux acquis développés dans un cadre de formation?

- Validation des acquis ☐ - Promotion ☐
- Ajustement des salaires ☐ - Autre ☐ Précisez……

60) Éprouvez-vous un plaisir dans l`exercice de votre travail?

- Oui ☐ - Non ☐
- Sinon pourquoi ?.....

61) Le travail vous:

- Permet de gagner un salaire ☐ - Procure le sentiment d'utilité. ☐
- Donne le sentiment de contribuer au développement de la société ☐
- Procure du prestige et de l'autorité ☐
- Permet d`utiliser vos habiletés, développer votre potentiel et être en rapport avec la technologie ☐
- Sert de source d'identité et de réalisation de soi ☐
- Permet d'obtenir un statut valorisé dans une société et de gagner le respect des autres ☐
- Autre ☐ Précisez……

Merci.

الملحق الثاني

http://www.sde.dz/?page=article&id=26