

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران



المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والإنسانية
تخصص: علم الاجتماع
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع
تحت عنوان:

الإطارات الصناعية: شروط اكتساب خبرة مهنية
دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للنقل بالقنوات RTO سوناطراك

من إعداد الطالبة:

حمزة زريقات حسنية

لجنة المناقشة:

أ. حجيج جنيد	أستاذ التعليم العالي - جامعة وهران	رئيسا
أ. العايدي عبد الكريم	أستاذ التعليم العالي - جامعة وهران	مشرفا
أ. زمور زين الدين	أستاذ محاضر أ - جامعة وهران	مناقشا
أ. مزوار بلخضر	أستاذ محاضر أ - جامعة تلمسان	مناقشا

السنة الجامعية 2010 - 2011

الإهداء

إلى أعز ما لدي في الوجود: أمي و أبي أدامهما الله.

إلى كل عائلتي كبيرا و صغيرا.

إلى من شجعني لإتمام الدراسات العليا الأستاذ مولاي الحاج.

إلى من نفتقده نحن الطلبة إلى روح أستاذنا بن علي رحمه الله.

كلمة شكر و تقدير

لا يسعني في ختام هذا العمل إلا أن أتقدم بالشكر و التقدير الخالص إلى كل من شجعني على إنجاز و إتمام هذه الرسالة:

الأستاذ العائدي عبد الكريم الذي كان سنداً و الموجه و المشجع لنا بتوصياته و توجيهاته المنهجية القيمة.

إلى من كان له الفضل في زرع بذور المدرسة الدكتورالية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية الأستاذ بن مزيان بن شرقي و الذي فتح لنا المجال للدراسات العليا.

إلى أساتذة لجنة المناقشة على سعة صدرهم لقراءة الرسالة.

إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع بجامعة وهران.

الفهرس

المقدمة العامة

- الإشكالية -
- الفرضيات -
- العينة -
- المنهج المتبع -
- الوثائق و السّجلات -
- صعوبات البحث -

الفصل الأول : الإطار ضمن المراحل التسييرية

..... مقدمة الفصل الأول

1. المراحل التسييرية للمؤسسة الجزائرية
- 2.1. مرحلة التسيير الذاتي
- 3.1. مرحلة التسيير الاشتراكي
- 4.1. مرحلة إعادة الهيكلة للمؤسسات
2. تعريف الإطار
- 1.2. مفهوم الإطار في البلدان المتطورة
- 2.2. أصناف الإطارات
3. المقاربات السوسيوولوجية للإطارات
4. مميزات عمل الإطار الصناعي
- 1.4. المبادرة
- واقع المبادرة في المؤسسة الجزائرية
- 2.4. الكفاءة المهنية
- مميزات الكفاءة في عمل الإطار

5. أشكال الحوافز

1.5. العناصر المرتبطة بالتحفيز

6. التكوين

1.6. أساليب التكوين

التكوين على أساليب التسيير

7. التخطيط

خاتمة الفصل الأول

الفصل الثاني: علاقة الإطارات بالمؤسسة الصناعية

مقدمة الفصل الثاني

1. مسار تشكل الإطارات في المؤسسة الصناعية

2. لامبالاة الإطارات في المؤسسة

3. جذور الانقسامات في فئة الإطارات

4. ثقافة المؤسسة

5. التغير في ثقافة المؤسسة

6. التحليل الاستراتيجي لعلاقة السلطة

7. تحويل المعرفة

1.7. أشكال نقل المعرفة

2.7. تحويل المعارف والخبرة للإطارات

3.7. إسهامات نقل المعرفة في المؤسسة

4.7. معوقات نقل واكتساب الخبرة المهنية

خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الجانب الميداني

مقدمة الفصل الثالث

- التعريف بمؤسسة سوناطراك

- التنظيم الحالي لسوناتراك
- التعريف بالفرع المديرية الجهوية للنقل بالقنوات RTO
- قسم صيانة القنوات DPO:
- تحليل المقابلات
- 1. تواجد الإطارات الفتية في الوحدة
- 1.1 الشهادة كأساس للرفض
- 2.1 سير الحياة المهنية
- 2. واقع تناقل الخبرة بين الإطارات في المؤسسة
- 3. موقف إطارات الفرع من مشروع تحويل المعرفة والخبرة المهنية
- 4. اكتساب الخبرة أم صراع مناصب
- نقاط مهمة تستحق التنويه
- خاتمة الفصل الثالث
- الخاتمة العامة
- دليل المقابلة
- البيليوغرافيا
- الملاحق

مقدمة عامة



مقدمة عامة

مع تعاظم أهمية التنظيم و التنظيمات، في المجال الاقتصادي، ازداد الاهتمام بموضوع التأطير و الإطارات. هذه الفئة السوسيو مهنية التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية نظرا للأدوار التي تلعبها ضمن العملية الإنتاجية. غير أن كلمة "الإطار" يشوبها نوع من الغموض من حيث المفهوم و الدور الذي يلعبها داخل المؤسسة.

فكلمة "إطار" ترجع إلى الأصل الايطالي (Quadros) المستقاة من لغة العسكر في القرن التاسع عشر الميلادي والتي تعني القائد الذي ينظم ضباطه. ولقد تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بمفهوم "الإطار"، فللهولة الأولى يظهر لنا الإطار كشخص له مكانة داخل التقسيم الاجتماعي للعمل، والتي لا تظهر ولا تتضح إلا من خلال المستوي العلمي والتأهيل المحصل عليه، أو من خلال الوظيفة أو المنصب الذي يحتله الإطار داخل المؤسسة.

عرّف جاك دبليو الإطار على أنه:

«كل أجير يمارس وظيفة المبادرة و يقوم بمسؤولية معينة داخل المؤسسة، و هو الذي تحصل على تكوين عالي أو شهادة تكوينية متحصل عليها عن طريق الممارسة و التكوين و الخبرة.»¹

يوضح عنصر العياشي الغموض الذي يحيط بكلمة "الإطار" حيث أنها على درجة من المرونة، بحيث تصبح في بعض الأحيان لفظة "مائعة" يصعب وضع حدودها.²

لقد كان و لازال موضوع التأطير و الإطارات حقلا خصبا للدراسات السوسيو لوجية التي تختلف في ما بين المقاربات ذات الطبيعة الكلية Macro sociologique مثل ذلك الدراسة التي قام بها دمارل حول تحديد مكانة "الإطار" في المجتمع الفرنسي حيث توضح الدراسة تراجع مكانته بعد القرن العشرين فأصبحوا مجرد منفذين للقرارات و التوجيهات دون مشاركتهم.³

¹ DAUBLET J.. (1973), *Les cadres*, PUF, Paris, p 13.

² - أنظر: العياشي عنصر، (1999) سوسيو لوجيا الديمقراطية و التمرد في الجزائر، دار الأمين للنشر، القاهرة.

³ DELMARLE J., (1973), *Classe et lutte des classes*, Les éditions Ouvrières, Paris, p 86

أما مقاربات ذات طبيعة جزئية *Micro sociologique* يستبعد سانوسوليو فيها فكرة تكوين الإطارات لطبقة اجتماعية أو حتى فئة اجتماعية مهنية متجانسة نظرا للمواقع المتباينة و تفاوت مساراتهم المهنية و تنوع خبراتهم على الرغم من القوة التي يحتلوها¹.

كما يميز اسماعين لعشر ما بين الإطارات المسيرة التي تكتسي سلطة واسعة بحكم قربها من النخبة البيروقراطية، و الإطارات غير المسيرة و التي تبدو مهمشة، الأمر الذي أدى إلى صراع ما بين الفئتين²، حيث يشير العياشي إلى أن رصد تاريخ هذه الفئة السوسيو مهنية هو رصد لتاريخ الجزائر ككل. ذلك أن فئة الإطارات عرفت النور في زمن المشاريع التنموية الكبرى التي شهدتها القطاعات مباشرة بعد الاستقلال، حيث اعتبرت هذه الشريحة السوسيو مهنية حاملة لمشعل المجتمع العصري في زمن ساد فيه الاعتقاد بالقوة الحارقة للتكنولوجيا و التأثير السحري للتصنيع، و الذي كان مجرد نقل للمعدات دون أن تصطبغها عملية نقل للمعرفة الفنية حسب كل من KLEMER و KLASMAN .

فالتصنيع في ميدان المحروقات مثلا كان ضرورة لا بد منها لتنفيذ إستراتيجية التنمية و التي اعتمدت كليا على هذا القطاع. من الناحية الاقتصادية، كان قطاع المحروقات يشكل المورد الوحيد لتغطية التكاليف الباهظة التي يتطلبها بناء قطاعات صناعية و خدماتية أخرى. أما اجتماعيا، مكن إطارات شابة عديدة من خريجي الجامعات و المعاهد من تبوء مناصب عمل مهمة تقنية كانت أم إدارية. لهذا فإن مؤسسة سوناطراك المكلفة بقطاع المحروقات ظهرت مبكرا، و ذلك سنة 1963، ثم توسعت قاعدتها سنة 1966. أما عملية التأميم سنة 1971 فقد مكنتها من فرض سيطرتها على كل نشاط كانت تقوم به شركات أجنبية في هذا القطاع.

نجد تفسير تشكّل فئة الإطارات الصناعية في الجزائر على غرار الفئات الصناعية الأخرى عند مستوى تحليل السلطة في الجزائر. فالوظيفة الفنية و العلمية التي هي الأساس و وظيفة الإطار الصناعي غائبة بسبب الأولوية الأيديولوجية، يظهر ذلك في الدراسة التي قام بها عبد المؤمن فؤاد "ملكية الدولة و سلطة

¹ SAINSAULIEU R., (1973), *Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement*. Presse de Sciences et Dalloz, 2^{eme} éd. Paris, p 236.

² Laacher S, (1985), *Algérie, Réalité sociale et pouvoir*, Harmattan, Paris, p 81.

الإطار" هذه الدراسة تبين تدخل السلطة السياسية من خلال الدولة التي تسعى إلى جعل المؤسسة الصناعية تابعة للممارسات السياسية إلى حد جعل المؤسسات عاجزة على حل المشكلات التنظيمية و الفنية.¹

تتميز الإطارات الصناعية الجزائرية بظاهرة الانقسامات الداخلية، وبظهر ذلك جليا حينما نتناول تاريخية هذه الفئة الاجتماعية المهنية

1. انقسامات على أساس الشرعية وهي فئتان:

الفئة الأولى: تلك التي حاولت أن تكون لها شرعية تاريخية مع بعض المميزات.

الفئة الثانية: تلك التي اكتسبت الشرعية التقنية بعد عدة سنوات من الدراسات المعمقة.

هذا الانقسام يمكن تسميته بانقسام على أساس الفائدة.

2. ويمكن إضافة نوع ثان من الانقسامات تتلخص في علاقات الزبونة Clientèle من خلال تفشي

مظاهر "المحسوبية و القبلية" في عملية التوظيف وفي احتلال مناصب المسؤولية. والذي يقضي على

كل شكل من أشكال المبادرة وروح المنافسة على أساس المهارة والكفاءة والإستحقاق.

هذه الطريقة تجعل من أصحاب المؤهلات في المناصب المرؤوسة، وقليلي المؤهلات في المناصب المهمة. هي

مخيبة للآمال، ينجر عنها تجميد مستقبل وتوقعات وطموحات مجموعة من الإطارات التي تتميز بالكفاءة

العالية. في حين تبقى الفئة الأخرى منغلقة على نفسها.

أهمية تبادل المعارف والخبرات بين الإطارات على اختلافهم من ناحية السن أو الشهادة أو المنصب

الاحتل يفتح مجرى الاتصال بين الأطراف ويغذي منابع التعاون والتنافس على حد سواء.

تتميز الإطارات ذات الأقدمين بالمؤسسة بامتلاك نوع من المعرفة savoir faire والمهارة

والخبرة المهنية والتي تجتمع لتكون الكفاءة المهنية، الناتجة عن طريق التراكمات الخبراتية والتي تعتبر كمورد

يخضع لمدى ملائمته وحركيته أو سيولته.

1 عبد المؤمن فؤاد، (2005). الإطارات الصناعية، شروط تكوين نخبة تحديتية، في دفتر المركز. CRASC عدد 03، وهران، صص 3-17.

يظهر كل من كروزييه و فريدبورغ من خلال التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أن كل فاعل يحاول التحكم بأقصى ما يمكن بالقيود البنوية لأنها تشكل أدوات ممتازة للتحكم ومصدر إرباك وحيرة تخضع لها جميع الفاعلين و هذه القيود هي:

- اكتساب خبرة أو تخصص تقني مهم للمؤسسة.
- علاقة المؤسسة بمحيطها.
- الاتصال ومجري المعلومات.
- الأحكام التنظيمية.

وفي هذا الإطار فإنه على الإطارات الفتية من خريجي الجامعات، أصحاب التكوين الضعيف نسبيا من الناحية الميدانية، أن تلعب أدوارا هامة من أجل الظفر بأكبر قدر من الخبرة في أقل وقت ممكن، خاصة أنها تمتلك المؤهل العلمي المتمثل في الشهادة.

يوضح التحليل الاستراتيجي أن الفرد في إطار المنظمة في طور انتزاع دائم للمواقع أكان في مجتمع أم في مؤسسة أو في جماعة، فهو في سعي دائم لتثبيت الموقع الذي يحتله في البنية أو لتثمينه لصالحه الخاص

«... وبالمقابل يحدد كل منصب يحتله الفرد عددا من الأدوار التي عليه أن يلعبها ليحافظ

عليه أو أفضل من ذلك لكي يملأه جيدا فيضيف على قيمته قيمة»¹.

¹ هوغ ليفيك، ا. موران، (1996) الجماعة، السلطة والاتصال، تر: نضير جاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، ط2 بيروت. ص147.

الإشكالية

في ميدان العمل يلعب الفاعلون دورا مهما في انتزاع دائم للمواقع و الأدوار فحسب التحليل الاستراتيجي فإن الفاعل في سعي دائم لتثبيت الموقع الذي يحتله في البنية كان في جماعة، مجتمع أو مؤسسة و تثمينه لصالحه الخاص.

فكل منصب يحتله الإطار في البنية الهرمية في المؤسسة ينجر عنه مجموعة من الأدوار التي عليه أن يلعبها ليحافظ عليه بل أفضل من ذلك لكي يملأه جيدا من خلال اكتساب الخبرة المهنية فيضيف على قيمته قيمة.

و من هذا المنظور جاءت تساؤلات البحث على النحو التالي:

- ما هي الإستراتيجية التي تنتهجها الأطارات الفتية لاكتساب الخبرة المهنية ؟
- ما هو دور المؤسسة للتحضير لاستخلاف الأطارات المخالة على التقاعد ؟
- ما هي العوامل "الظاهرة والباطنية" المؤثرة في عملية تحويل معرفة بين الأطارات؟

من هذا المنظور حصرنا همنا المعرفي وقمنا بصياغة الإشكالية على النحو التالي:

ما طبيعة العلاقة التي تسود عملية اكتساب الخبرة المهنية أمام رهان التحضير للإطارات الخلف في المؤسسة ؟

الفرضيات

أدرجنا ضمن هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات كإجابات مسبقة عن التساؤلات السابقة حاولنا تجميعها في النقاط التالية :

- تُولي المؤسسة أهمية بالغة من خلال إعداد مشروع للتحضير لخلف الأطارات المخالة على التقاعد.
- الأقدمية المهنية عامل مساعد لا محدد لاكتساب الخبرة المهنية للإطارات.
- التكوين، التحفيز وطبيعة الثقافة السائدة بالمؤسسة عامل معيق في عملية التشارك بين الأطارات بنوعيتها.

العينة

عينة البحث ممثلة في 25 إطار مقسمة على الشكل التالي:

- على أساس الشهادة :

- إطارات تقنية ذات شهادة جامعية "مهندس دولة" Ingénieur d'état
- إطارات تقنية ذات شهادة من المؤسسة Ingénieur d'application

هم في الغالب التقنيين الذين حضوا بفرصتي التكوين والترقية تسمى بإطارات المؤسسة cadre de boite

- على أساس السن إلى عنصرين :

- من 50-59 سنة أي محالين على التقاعد ولديهم أكثر من 25 سنة أقدمية بالمؤسسة.
- من 30-39 سنة لديهم من 5 سنوات إلى 15 سنة أقدمية.

أما من ناحية الجنس فكانت العينة تحوي 02 إناث والباقي ذكور وهذا راجع لنسبة الإناث في المؤسسة التي لا تتعدى 10%.

دامت الدراسة حوالي شهرين بمؤسسة سوناتراك فرع RTO قسم الصيانة وتجهيز الأنابيب والصحاريح DPO.

من خلال الإحصائيات المستقاة من مصلحة الموارد البشرية، نلاحظ أن من أصل 328 ملف خاص بالمحالين على التقاعد أي بنسبة 20% من مجمل العمال بالمؤسسة، 53% من هذه الملفات هم عمال من الأقسام الهامة بالفرع كالصيانة، التنقيب و الأمن.

تجدر الإشارة إلى أن من أصل 328 محال على التقاعد 38% منهم إطارات بالمؤسسة.

المنهج المتبع

اعتمدنا في تحليل البيانات على المنهج الكيفي، من خلال تحليل المقابلات التي ساهمت بشكل كبير في إثراء الموضوع نظراً لخصوصية التقنية التي تصبح انساب الأدوات عندما تكون هناك حاجة للتعمق في جانب أو أكثر من جوانب الموضوع المدروس.

فالمقابلة أداة من أدوات البحث يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على تساؤلات البحث واختبار فروضه، تعتمد مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه لغرض طرح الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عنها من قبل المبحوث¹.

تعبّر عن تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوث في موقف المواجهة²، ويحاول الباحث فيها أن يستثير بعض المعلومات والتعبير لدى المبحوث حول خبراته وآراءه ومعتقداته ويكون الحوار فيها هادفاً ومنظماً.

يكون الباحث مزوداً باستمرار مقابلة تتضمن نقاطاً معينة ومجموعة من الأسئلة المحددة ومرتبة ترتيباً منطقياً تتضمن مواضيع فرعية تتعلق بموضوع الدراسة. كما تم إدراج تقنية الملاحظة المباشرة التي لا غنى عنها لأماكن العمل من خلال الاعتماد على الخروج الميدانية مع فرق العمل إلى الميدان.

الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات إحدى الأدوات والمصادر المعتمدة من طرف الباحثين لجمع المعلومات أثناء القيام بالدراسة الميدانية، وهي من الأدوات المكتملة الأدوات الأخرى المستخدمة في البحث وقد تمكنا من الحصول على بعض الوثائق التي لها صلة بالموضوع من ملصقات و وثائق، فعلى مستوى مصلحة الموارد البشرية الفرع تحصلنا على:

الهياكل التنظيمية للفرع - قوائم الإطارات حسب الفئات المهنية.

- بعض المجالات الخاصة بالمؤسسة.

وقد ساعدتها الوثائق في المعلومات والتي تم توظيفها في معطيات مختلفة من البحث.

¹صالح بن أحمد العساف،(1995)، مبادئ البحث في العلوم السلوكية،مكتبة الكعبان،الرياض،الطبعة الأولى،ص 388.
²-رودولف غيلوب وبنيامين ماثلون. (1986)، البحث الاجتماعي المعاصر: مناهج وتطبيقات، تر: على سالم، دار الإنماء القومي، بيروت، طبعة الأولى، ص79.

صعوبات البحث

تمثلت في العموم في صعوبات كبيرة في ضبط مواعيد إجراء المقابلات وذلك لأسباب مختلفة نذكر منها: اجتماعات العمل، حجة غيابهم خارج المدينة نضطر بسببها إلى العودة في يوم آخر، تمنع الكثير من الإطارات من إجراء المقابلة تخوفاً من الموضوع، صعوبة التنقل ما بين الوحدات نظراً للطبيعة الجغرافية للفرع حيث تتواجد الوحدات في مناطق متباعدة. صعوبة الحصول على المعلومات من مصلحة الموارد البشرية، خاصة وأن الموضوع المقترح للدراسة الميدانية واقع و مشكل حقيقي تتخبط فيه المؤسسة ككل. هي أزمة خاصة "اللاتوازن في الفئة العمرية للإطارات" أدى إلى فقدان شرح كبير للإطارات عن طريق التقاعد أدى إلى فراغ في المهن القاعدية و مسؤولية التحضير للإطارات الخلف.

هذه الصعوبات تترجم التخوف من نتائج الدراسة من جهة، ومن جهة ثانية المجهودات الخشمة من طرف الفرع في حل المشكل.

الفصل الأول

الإطار ضمن المراحل التسييرية

مقدمة الفصل الأول

تكتسي الإطار في التجربة الصناعية في الجزائر أهمية نظرا لخصوصية المجال الزمني و المكاني الذي تواجدت فيه هذه الفئة التي عرفت النور بفضل المشاريع التنموية التي خاضتها بعد الاستقلال.

يمتاز عمل الإطار ضمن العملية الإنتاجية بنوع من التقنية والمسؤولية وهو في الغالب الحامل للشهادة الجامعية أو المهنية، والتي تخوله تبؤ مناصب المسؤولية في الهرم التنظيمي للمؤسسة و التي تسمح له بأن يلعب مجموعة من الأدوار الإستراتيجية. و الإطار حسب التعاريف التي ستأتي لاحقا هو القائد والمسير، كما أن كفاءة الأداء والمبادرة شكل من أشكال العمل الفعال للإطار.

سيحوي الفصل على المقاربات السوسيوولوجية بحسب توجهات المفكرين مع الإشارة إلى السمات الأساسية التي تطبع عمل الإطار. كما لا يمكن إغفال أهمية التكوين و التخطيط لإرساء قاعدة لتحويل المعارف المهنية قصد التحضير للخلف.

1. المراحل التسييرية للمؤسسة الجزائرية:**1.1. مرحلة التسيير الذاتي Auto gestion:**

لقد ورثت الجزائر بعد الاستقلال أملاكا شاغرة و من بينها المؤسسات التي تركها الاستعمار الفرنسي كما هي. و لقد طبق نظام السير الذاتي في نهاية 1962 مباشرة بعد الرحيل الجماعي للمعمرين. و تميزت هذه المرحلة بوجود جهاز إداري يكاد يخلو من الأشخاص القادرين على إدارة المؤسسات نظرا لحداثة الاستقلال. أمام هذه الوضعية قام العمال بطريقة تلقائية بإدارتها، لأنه لم يكن هناك أي مجال للاختيار أو التردد و لقد كان يهدف إلى خلق إرادة قوية لبلورة فلسفة التسيير الذاتي.

- لقد نصت مراسيم 22 مارس 1963 على أن "المؤسسات الشاغرة تسيير ذاتيا من طرف الهيئات التالية: الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة السير و المدير."¹
- و لقد تمكن العمال من تسيير المؤسسات و المصانع الموروثة في عهد الاستعمار غير أن طبيعة هذا النظام قد فشلت.

يرجع فشل هذا النمط من التسيير إلى عدة عوامل نحملها كالتالي:

- ضعف الإمكانيات المادية.
- قلة الإطارات و اليد العاملة المؤهلة و عجزها على التسيير.
- ضعف التسيير في الاقتصاد الوطني في مجمله.

2.1. مرحلة التسيير الاشتراكي GSE:

لقد أرادت الجزائر اختيار سياسة تنموية مركزة على الإسراع في التصنيع واستيراد أحدث التكنولوجيا من مختلف البلدان. لهذا وجدت نفسها في حاجة إلى إطارات تقنية و

¹ - محمد علي صغير. (1992). تنظيم القطاع العام في الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.. ص 13.

إدارية قادرة على الأخذ على عاتقها تسيير المؤسسات. و بالفعل قامت الجزائر بتكوين عدد كبير من الإطارات خاصة التقنية و ذلك على شكل بعثات إلى الخارج أو على يد أجناب في الجزائر.

" لقد فهمت المؤسسات العمومية أنها لا تستطيع بلوغ الفعالية خاصة في الجانب الاقتصادي و المساهمة في السياسة التنموية للبلاد بدون إطارات و أيدي عاملة مكونة و ذات مستوى عالي من الكفاءة."¹

لكن الوصاية التي فرضتها الدولة على المؤسسات و تدخل أطراف ليس لها علاقة بها و مثل ذلك خلايا الحزب و التي كان هدفها من وراءها تسيير المؤسسة و تفرض على المدراء و الإطارات و ممثلي العمال الانخراط في الحزب الواحد.

هذه الأوضاع جعلت المؤسسة مجرد أداة في يد السلطة تسييرها وفق المخططات. و كنتيجة حتمية وجدت الإطارات الجزائرية و خاصة التي تلقت تكوينها في الخارج صعوبات في التكيف مع واقع المؤسسات هذا ما أدى إلى هجرة الإطارات بالجزائر و العودة إلى البلدان التي تكونوا فيها.

3.1. مرحلة إعادة الهيكلة للمؤسسات:

لم يكن مبدأ إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية المقرر ضمن مهام المخطط الخماسي I-(80-84) خاطئا في حد ذاته لان الاقتصاد الوطني في هذه المرحلة التاريخية قد كبر مقارنة بما كان عليه سنة 1963. و اتضح ذلك في عدد الشركات العمومية و التي كان عددها لا يتعدى عدد الأصابع اليد الواحدة، أصبح عام 1980 حوالي 150 شركة وطنية.

¹⁻ BOUYACOUB .A. La Gestion De L'entreprise Industrielle. Publique. En Algerie.OPU.1987 p31.

لا بد إذن في إطار مراجعة تنظيم الاقتصاد الوطني من إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية، و هذا ما تقدر من معاينة التطور الاقتصادي الوطني سنة 1979 وصدر بخصوصه مرسوم 80-242 و المؤرخ في 04 أكتوبر 1980 و الذي يحدد إعادة الهيكلة في ثلاثة عناصر هي:

- تحسين شروط التسيير الاقتصادي و ضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.
- تدعيم فعالية المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق استعمال عقلائي للكفاءات و الموارد المادية.
- توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة عبر التراب الوطني.

إن قرار إعادة الهيكلة كانت مغامرة¹ لجهتين هما:

- من جهة الإفراط في إعادة الهيكلة العضوية.
- و من جهة ثانية الإسراع في تطبيقها.

كان الأمل في إعادة الهيكلة العضوية على أكبر المؤسسات مثل المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك، و الصناعات الميكانيكية و الكهربائية سوناكوم و غيرها من المؤسسات، و لقد كان من أهداف الهيكلة العضوية أيضا فصل العمليات الثلاث و هي الإنتاج، التسويق و التنمية.

كان المقصود تشجيع التخصص لتصبح لها وظيفة اقتصادية مستقلة يسهل معها على المؤسسة التحكم الأفضل في التسيير. و لكن الملاحظ هو أن رغم هذه التغييرات في المؤسسة الجزائرية إلا أنّ وصاية الدولة بقيت قائمة على المؤسسات. فقد ساعدت الهيكلة على لامركزية قرار التسيير حيث كان المدير العام يقوم بمهمتي الإدارة و التسيير و لكن هذا الأخير لم يكن له القدرة على اخذ القرارات الهامة لأنه مرغم على استشارة الهيئة

¹ - حسن مملول 1993. الجزائر بين الازمة الاقتصادية و الازمة السياسية. مطبعة دحلب. الجزائر. ص 28.

الوصية و هذا ما ضاعف من تبعية المؤسسات للوصاية، و أبقى وضعية الإطارات على ما كانت عليه، حيث لم تستطع أن ترقى إلى درجة تمكنها من الأخذ بزمام المبادرة و التحكم أكثر في وسائل الإنتاج و بذلك يمكنها من تبوء دورا و مكانة يرجع لها قيمتها الحقيقية.

و قد اتسمت هذه المرحلة بأزمة مالية حادة نتيجة تراجع عائدات البترول، فلقد كان من نتائج إعادة الهيكلة بنوعيتها المالية و العضوية تفشي مظاهر الفساد و سوء التسيير، أدى إلى إفلاس العديد من المؤسسات فتراجع الاستثمار و تراجعت معه السياسة الاجتماعية للدولة التي بدأت تتخلى تدريجيا عن التزاماتها تجاه المؤسسة العاجزة اقتصاديا. و لقد تم تسريح عدد كبير من العمال و الإطارات عن طريق سنّ مجموعة من التشريعات كالتقاعد المسبق و التقاعد النسبي و كان ذلك مصير المؤسسات العمومية¹.

4.1. مرحلة استقلالية المؤسسات:

في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية (الداخلية و الخارجية)، بادرت الحكومة في 28 ديسمبر 1987 في اتخاذ مجموعة من التدابير و الإصلاحات تتعلق بتنظيم الاقتصاد الوطني عرفت باستقلالية المؤسسات. هذه الإجراءات كان الهدف من ورائها منع المؤسسات الوطنية العمومية المزيد من اللامركزية في التسيير و أكثر حرية.

لقد جاء في الميثاق الوطني 1986 بنظام استقلالية المؤسسة على صدق مؤداه

" تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية... و ضمان التحكم في قواعد التسيير...¹¹².

¹ - أنظر: عنصر العياشي. 2001 الإطارات الصناعية مواقع ادوار مسارات و تمثلات. دفتر المركز CRASC. عدد 02.

² - جبهة التحرير الوطني. 1986. الميثاق الوطني. الجزائر. ص46.

سمح مشروع استقلالية المؤسسة بتحقيق الربح و استثمار الموارد البشرية. كما سمح للكفاءات البشرية و الإطارات المسيرة باستقلال تكوينهم النظري و التطبيقي في إفادة المؤسسة من خلال عملية المبادرة التي قضت عليها ثقافة التسيير البيروقراطي الذي كرس روح الاتكال و التسيب و الجمود.

تبقى مهمة الدولة الرئيسية هي الحفاظ على سلطة الرقابة على المؤسسة "سوق بقدر ما هو ممكن، دولة بقدر ما هو ضروري"¹

أصبحت المؤسسات العمومية الاقتصادية شركات مساهمة تملك فيها الدولة بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم.

فمشروع الاستقلالية أصبحت المؤسسات تعتمد على إمكانياتها المادية و البشرية و بالتالي يصبح بإمكانها التحكم في شؤون إدارتها بإتباع أساليب حديثة علمية متطورة لتسيير الإدارة و زيادة الإنتاجية و استيعاب هوية جديدة تميز الانتماء إلى القطاع، كما مكنت استقلالية المؤسسات من التطبيق الميداني لعلم التسيير في خلق التكيف مع متغيرات السوق.

1.4.1. المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الاستقلالية:

المؤسسة العمومية الاقتصادية هي شركة مساهمة أو شركة ذات مسؤولية محدودة تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها بصفة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم² و تنقسم المؤسسات على أساس الدور و الوزن في الاقتصاد الوطني، و على هذا الأساس يمكن تمييز أربع أنواع من المؤسسات و هي:

¹ - بوزيدي عبد المجيد، 1999، تسعينات الإقتصاد الجزائري حدود و سياسات ظرفية. تر: حبيب ام حسن الجزائر موفم للنشر..ص80.

² - أنظر: الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي. 01-88.

- المؤسسات الإستراتيجية: و هي ذات وزن مهم في الاقتصاد الوطني على المستوى الداخلي، و التوازنات الخارجية، حتى و إن كانت نتائج بعضها سلبية و متراكمة كمؤسسة سوناتراك.
- المؤسسات ذات الوزن العادي: تصنف على أساس حجمها أو عددها، يرتبط مستقبلها بفعاليتها الاقتصادية و هي الأكثر عرضة للإفلاس.
- مؤسسة الخدمات: هذا النوع يخضع للإجراءات الإدارية، أي ترتبط بحاجة المجتمع إلى خدماتها.
- مؤسسة غير تنافسية: هي مجموعة مختصة في النشاطات الإنتاجية، إن وضعيتها و الإمكانيات التي تمتلكها تجعلها تهيمن على السوق و محتكرة له بصفتها تابعة للدولة.

2. تعريف الإطار:

إن مفهوم الإطار cadre قد يبدو للوهلة الأولى كمفهوم مجرد يدل على شخص معين له مكانة معينة داخل التقسيم الاجتماعي للعمل، و هذه المكانة لا تتضح و لا تظهر إلا من خلال معيارين أساسيين:

- المستوى العلمي: التأهيل المحصل عليه و الممثل في شهادة تكوين أو كفاءة محصل عليها ذاتيا عن طريق التعليم، الممارسة و الخبرة، و الترقية داخل المؤسسة و التي تسمح له باحتلال منصب قيادي.
- الوظيفة: أو المنصب الذي يحتله هذا الإطار في مؤسسة معينة.

تبعاً لهذين المعيارين أو الشرطين ينطلق "جاك دوبليه" في تحليل وضعية ووظيفة الإطار في المجتمع الفرنسي حيث انتهى إلى إعطاء تعريف للإطار على أنه:

"أجبر يمارس وظيفته المبادرة و القيادة و يقوم بمسؤولية معينة داخل التنظيم أو المؤسسة. وهو الذي حصل على تكوين عالي أو شهادة تكوينية حصل عليها عن طريق الممارسة و التكوين و الخبرة ، و يعمل في ميادين مختلفة سواء كانت إدارية تقنية قانونية تجارية مالية"¹

و الجزائر التي تطمح إلى تنمية قدرات و مهارات إطاراتها نجدها تعطي أهمية و عناية كبيرة لإطاراتها منذ بداية المشاريع التنموية في سنوات السبعينات من خلال الخطاب السياسي "الفئة التي تقود مشعل التطور و الازدهار". فالإطار حسب الموثيق هو عامل قبل كل شيء في مستوى عالي داخل التنظيم الهرمي، و المسؤولية وحدها تفرق بينه و بين العامل في التنفيذ.

ربط مختلف الباحثين وظيفة الإطار في عملية المبادرة و مدى استقلالته في منصب العمل. كما يعرف Kaufman الإطارات على أنّها:

" شخص له سلطة المبادرة داخل نظام معين"²

و تعود أصل الكلمة إلى الأصل الايطالي (Quadro) و أخذت هذا المعنى في لغة العسكر في القرن التاسع عشر من طرف القائد الذي ينظم ضباطه في مربع من اجل تعليم أحسن.

1.2. مفهوم الإطار في البلدان المتطورة:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالإطار و تنوعت على حسب البلد، فهناك علاقة وطيدة ما بين مفهوم الإطار و علاقته بالسلطة البيروقراطية المتمثلة في الدولة و التي تتركس

¹-DAUBLET. J. 1973. *Les cadres et la révolution informatique*. PUF. Paris. P12.

²-KAUFMAN. A. 1986. *Les cadres*. Paris Entreprise moderne. P12.

تنظيماتها التشريعية وفقا للبيئة الاجتماعية، ففي البلدان الصناعية كألانيا ترتبط كلمة الإطار بمفهوم القيادة (Fuheangs hraft) :

"القائد، الرئيس، العضو الذي يجمع و يخمن و يقدر الآثار المترتبة و الذي يقرر و الذي يسهر على قراراته لتكون منفذة. وفي نفس الوقت هو عضو القيادة"¹

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فلإطارات تأخذ معنى آخر يتجسد في عناية التسيير و التنظيم، فقد ربط مفهوم الإطار برجل الأعمال الناجح و المتفوق.

"الإطار هو الشخص الذي يمتلك البصيرة لاستعمال قدراته لتجسيد السياسة المصممة من طرف المنظمة"².

2.2. أصناف الإطارات:

انطلاقا من التعاريف التي انطلقنا منها و التي اشرنا إليها سابقا. سنحاول بقدر الإمكان تصنيف الإطارات على حسب التكوين الذي تلقته و منصب العمل المحتل و الترقية و التي يمكن إدراجها في عنصرين هما:

أ- الإطارات العليا: و هي الفئة التي حصلت على تكوين عالي متمثل في الشهادة سواء تلقت التكوين في الجامعة أو في المعاهد التقنية العليا أو تكوين محصل عليه عن طريق التجربة و الترقية، كما هو الحال بالنسبة لبعض الإطارات العليا التي تم الاعتراف بها بفعل الوظائف التي تشغلها في المؤسسات الإنتاجية و تندرج ضمن هذه الفئة:

¹, STONGE. S. *Relevé de la gestion de ressources humaines*. Ed Morin. CANADA. 1998. P42.

² Ibid. p43.

- المهندسون: كإطارات المؤسسات الإنتاجية الصناعية و يتميزون بامتلاكهم لشهادة جامعية في المعاهد العليا إلا أنهم في اغلب الأحيان يمارسون وظائف إدارية أو تجارية و يمكن إدراجهم ضمن الإطارات المسيرة.
- الإطارات الإدارية و التجارية و القانونية: و يمثلون فئة المدراء و يطلق عليهم بالانجليزية "Managers" و هم في مجموعهم يمثلون نخبة المؤسسة أو منططي المؤسسات.

ب- الإطارات المتوسطة: هم الذين يقومون بوظيفة المراقبة و التنظيم و لهم نشاط ذو مستوى عال من جهة نظرا لتقنياتهم كما نستطيع القول أن وظائف الإطارات المتوسطة تقوم على مستوى أدنى من مستوى اتخاذ القرارات التي تقوم بها الإطارات العليا. وهي تأتي في مستوى وسط ما بين الإطارات العليا و فئة التنفيذ.

3. المقاربات السوسولوجية للإطارات:

ربطت مختلف الدراسات فئة الإطار بالمبادرة و المسؤولية و القدرة على إعطاء حرية في منصب عمله. كما لا يمكن إغفال المسار التاريخي لتشكيل الإطارات بعد الثورة الصناعية حيث يعتبر رايت ملز أنه من العسير دراسة اتجاهات الأفراد أو أي ظاهرة اجتماعية أخرى إذا عزلت عن سياقها التاريخي و درست منفصلة عن العصر الذي ينتمي إليه، و لنا أن نتوقع الدور الهائل الذي يلعبه الإطار التاريخي في تزويد الباحث ببصيرة سوسولوجية ثاقبة.

لقد كان ولا زال موضوع التأطير والإطارات حقلًا سوسولوجيًا خصبا و اختلفت المقاربات المتعلقة بموضوع الإطارات إلى جزئين:

- مقاربات ذات طبيعة كلية **Macro** : كالدراسة التي قام بها دلمار حول تحديد المكانة الاجتماعية للإطار و التي عرفت تفهقرا في نهاية القرن العشرين حيث أصبحوا مجرد

منفذين للقرارات و التوجيهات من دون مشاركتهم¹ حيث كانت هذه الفئة السوسيو مهنية متحكمة في القرار على مستوى التنظيمات الصناعية الرأسمالية أين تعتمد على استراتيجيات الضغط و آليات التفاوض للحفاظ على مكانتها أو تغيير مواقعها وفقا لمصطلح الطبقة التي تسعى إلى تكريسها و ذلك من خلال ارتكازها على ما تمتلكه من خبرات و كفاءات توظفها بشكل عقلاي على مستوى التنظيم. غير أن سانسوليو يستبعد فكرة تكوين الأطارات لطبقة اجتماعية أو حتى فئة اجتماعية مهنية متجانسة، نظرا للمواقع المتباينة و تفاوت مساراتهم المهنية و تنوع خبراتهم على الرغم من القوة التي يحتلوها.

كما ميز اسماعين لعشر في كتابه: "الجزائر: السلطة و الواقع الاجتماعي" ما بين الإطارات المسيرة التي تكتسي سلطة واسعة بحكم قربها من النخبة البيروقراطية و الإطارات غير المسيرة التي تبدو مهمشة، الأمر الذي أدى إلى صراع ما بين الفئتين.

إن توجهات الإطارات الفنية من خلال الاختيارات التكوينية تبرز اختيارات تعكس استبدال الشرعية الفنية بالشرعية التي تكرسها الدولة من خلال "بقرطة" المؤسسات الصناعية².

- المقاربات ذات الطبيعة الجزئية **Micro** : حيث يشير عنصر العياشي أن رصد تاريخ هذه الفئة السوسيو مهنية هو رصد لتاريخ الجزائر ككل، ذلك أن فئة الإطارات عرفت النور بفضل المشاريع التنموية الكبرى التي شهدتها القطاعات بعد الاستقلال. حيث ظهر أول اهتمام بتكوين الإطارات الجزائرية في سنة 1964 و ذلك بإنشاء "المعهد الوطني للإنتاجية و تطوير الصناعة"، كما أوكلت الجامعة الجزائرية تكوين الإطارات المسيرة و استمرت في إنشاء المدارس العليا.

¹ -DELMARL. J. 1973. *Classe Et Lutte Des Classes*. Les editions ouvrières. Paris. أنظر:

² Laacher. S. 1985. *Algérie :réalité sociale et pouvoir*.Ed. harmattan. Paris. أنظر:

و قد اعتبرت شريحة الإطارات فئة سوسيو مهنية حاملة لمشعل المجتمع العصري. حيث ساد الاعتقاد بالقوة الخارقة للتكنولوجيا و التأثير السحري للتصنيع و الذي كان مجرد نقل للمعدات دون أن تصبحها عملية نقل للمعرفة الفنية حسب كل من KREMER و ¹.KLASMAN.

إنّ التصنيع في ميدان المحروقات كان ضرورة لا بد منها لتنفيذ إستراتيجية التنمية والتي اعتمدت كلياً على هذا القطاع.

إنّ وظيفة العمل الفني التّأطيري في البنى الرأسمالية بقدر ما هي وظيفة فنية تؤمن عملية التخطيط و التنظيم العلمي للعمل و السهر على صلاحية المنتجات و مواصفاتها (النوعية)، بقدر ما تؤمن دوراً إيديولوجياً يساهم في تكريس البنية الهرمية للمؤسسة باتجاه إعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية السائدة غير أن هذه الوظيفة تبقى على مستوى المؤسسة الصناعية الجزائرية محصورة في الوظيفة الإيديولوجية التي تكرس البنية الهرمية للمؤسسة باتجاه إعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية السائدة وفق ما تملّيه إستراتيجية التنمية المحددة بتخصيص المؤسسة الصناعية لأداء الدور الاجتماعي يقوم على تشديد الرقابة السياسية على الفئات و الشرائح المنتجة دون الاهتمام بالدور الاقتصادي أي - الفني الإنتاجي- الذي يعطي الشرعية العقلانية للمؤسسة الصناعية. و على هذا الأساس فإنّ الوظيفة الفنية العلمية التي هي بالأساس وظيفة الإطار الصناعي غائبة بسبب الأولوية الإيديولوجية، من خلال ربط وظيفة الإطار بسلطة الدولة.

إن غياب السلطة الفنية و حضور التوجه الرقابي للمؤسسة لا يؤمن للإطار الصناعي هامشاً لممارسة الشرعية الفنية و التي تبقى هشّة عند مواجهة المشكلات الفنية اليومية، هذا ما يوضحه عبد المؤمن فؤاد في سلطة الإطارات و ملكية الدولة. كما يقوم طيب سعيد في

¹ أنظر: العياشي عنصر. الإطارات الصناعية مواقع ادوار مسالرات و تمثلات. في دفاتر المركز CRASC. العدد 02. 2001.

كتابه التوطين الصناعي في الجزائر إلى الاهتمام بفئة الإطارات الصناعية حيث اعتبر هذه الفئة السوسيو مهنية غير متجانسة لغياب النضج و الرشاد في العمل من جهة و تشبثهم بالشهادة من جهة ثانية "الشهادة ليست عنصر للتقييم فعليهم أن يثبتوا جدارتهم على ارض التطبيق"¹.

إن سلوك الإطارات ضمن العملية الإنتاجية في المؤسسة الصناعية الوطنية تفسرها غياب التحفيز للقيام بالمبادرة لا من الدولة و لا النقابة ولا المحيط. فالإطارات الشابة المتخرجة من الجامعة في المجتمع الفرنسي تجد أمامها ميدانا مواتيا نسبيا و محيط جذاب و صيرورة عملياتية يتخذها حتى النهاية، ذلك لكون المؤسسة تهتم بالمسار المهني للموظف (الإطار) و ثقافة مؤسساتية مستمدة من المسار التاريخي الذي اتخذ مجموعة من المراحل ابتداء من الثورة الصناعية، كما أن مسؤولية الإطار الفرنسي مبدئيا ليست بالكبيرة بالمقارنة مع الأجر الممنوح.

في حين أن الإطار الجزائري لديه مسؤولية ثقيلة و أحيانا يتحمل ظروف معقدة : إيداع بنية خدماتية، غياب المعلومة و التعاون، إذن فهو محروم في منتظراته و مجرد من كل أشكال التكيف مع المؤسسة².

يمكن أن نفسر هذا الوضع الذي يمر به الإطار في المؤسسة الجزائرية بالخصوصية التي مرت بها العملية التنموية في الجزائر من خلال التصنيع معتمدة في ذلك على إعادة تاريخ المجتمعات الغربية بصفة سريعة "حرق المراحل" كميزة للحركة التصنيعية التي اتسمت بالسرعة و التطور و الضخامة³ و التي انجر عنها إنتاج شكل جديد للعامل يختلف في تصوراته عن العامل الكلاسيكي. الأمر الذي خلق التعارض ما بين أقلية صغيرة تتمتع بأقصى تأهيل ممكن

¹ - AMER. S. (1978) . *L'industrie en Algérie. L'entreprise algérienne dans le développement*. Ed Anthrops. Paris. P 56.

² - AMER. S. (1978) . *L'industrie en Algérie. L'entreprise algérienne dans le développement*. Ed Anthrops. Paris. p57.

³ أنظر: غريد جمال. 1997 العامل الشائع. في مجلة إنسانيات. العدد 01. وهران ص 7-19.

الإطارات و الأغلبية الساحقة التي انعدم فيها كل التأهيل و التي هي في الغالب من مجتمع ريفي و التي عبر عنها سعيد شيخي "العامل الجزائري هو إنسان هجين ذو جسم عامل و رأس فلاح".

كما لا يخفى على أحد الصراعات القائمة في المؤسسة الوطنية منذ نشأتها ما بين السلطة السياسية و الاقتصادية و ما بين الفاعلين الاجتماعيين العاملين بها.

4. مميزات عمل الإطار الصناعي:

إن لفظة الإطار يشوبها الكثير من الغموض حيث أنها كلمة على درجة كبيرة من المرونة، بحيث يصبح في بعض الأحيان لفظة "مائعة" يصعب تحديد حدودها.

إنها ليست مصطلحا أو مقولة أو مفهوما علميا يشير إلى خصائص ثابتة نسبيا، بل هي لفظة "تقنية" تستعمل من قبل ن صالح رسمية كمقولة إحصائية في إطار عملية تصنيف القوى العاملة بالنظر إلى تأهيلها و موقعها في الهيكل التنظيمي العام لسوق العمل. كما أنها تشير إلى مستوى معين على سلم الأجور الذي أعدته أجهزة رسمية للدولة في وقت معين.

كما أن "ميتزبورغ" من خلال تحليله لادوار الإطارات المسيرة يرى أنها تتميز بالتقسيم المكثف و التنوع و مرتبطة بالصدف. كما أنّ الوقت "الحر" أي خارج دائرة العمل شبه منعدمة نظرا لارتباطه المهني بوظيفته. هذه الممارسة الثقافية تركزها الشعور بالانتماء للمؤسسة و التي لها دور في الدفع بالإطار إلى تسخير مهاراته و خبراته بخدمة المؤسسة و هو ما سماه "سانسوليو" بالهوية في العمل.

و لكن عموما يمكن تمييز عمل الإطارات عن باقي الفئات السوسيو مهنية بعنصرين أساسيين هما: - المبادرة. و - الكفاءة.

1.4. المبادرة :

تعريف: هي مدلول قيام الفرد بالفعل من تلقاء نفسه لتغيير جزئي أو كلي في وضع معين. تعتمد المؤسسة أكثر فأكثر على قدرات مستخدميها و مبادراتهم، كما أن السماح لتحقيق المبادرة هو منح أكبر قدر من الاستقلالية و حرية للإطار في منصب العمل و في كثير من الحالات يصبح مصير المؤسسة مرتبط و مرهون بمبادرة تكون جوابا لوضعية غير منتظرة. تعبّر المبادرة عن مدى وعي الإطار بالأزمة التي تمر بها المؤسسة و شكل من أشكال المساهمة الفعّالة في فعالية المؤسسة.

إنّ الوظيفة أو المنصب الذي يحتله الإطار في مؤسسة معينة والتأهيل المحصل عليه من خلال الشهادة الجامعية أو الكفاءة المحصل عليها عن طريق الممارسة و الخبرة المهنية و الترقية تسمح له باحتلال منصب يتميّز بنوع من الاستقلالية و السلطة pouvoir. لذلك فقد ميّز كوفمان وظيفة الإطار بالمؤسسة على قدرته على ممارسة " سلطة المبادرة"¹

1.1.4. واقع المبادرة في المؤسسة الجزائرية :

إنّ الحرية المعطاة للإطار للقيام بالمبادرة مهما كان مستواها تلزم الإطار المزيد من الوقت و الجهد، فهو يخصص جزءا من وقته و الذي يكون في الغالب في بيته لتحضير علمي للمبادرة و التي تبقى مجرد مقترحات تنتظر التجسيد خاصة في نظام تسييري يتميز بمركزية القرار و التركيز الشديد للسلطة.

إنّ تصلب الإجراءات و القواعد التنظيمية تحول دون تجسيد المقترحات حيث يرى عنصر العياشي أنّ غالبية الإطارات في المؤسسة الاقتصادية الوطنية تتميّز بندرة تطبيق المعارف و

¹ - Kaufman.A. . (1986). *Les Cadres Et La revolution informatique*. Entreprise moderne d'édition. Paris. P 12

المهارات. إذا كان الفرد في خضم النظرية الكلاسيكية يداً تتحرك آلياً انطلاقاً من الحافز الاقتصادي و إذا كان برأى إتباع مدرسة العلاقات الإنسانية يداً و قلباً خاضعين للحوافز الاقتصادية و الاجتماعية، فإنه يملك أيضاً برأى أتباع المدرسة الإستراتيجية عقلاً أي أنه موجود و مستقل و قادر على التكيف و التخيل بما يختص بعلاقته بالتنظيم المؤسسي. فتصرفاته لا تكون أبداً محدّدة بشكل كامل أي أنّ الفاعل هو في الأساس حرّ.¹

إنّ المبادرة تجعل الإطار يبحث عن إستراتيجية و أحسن الطرق التي تسمح له بأن يكون أكثر حرية في العمل و هذا ما يسميه "كروزييه" "بمجال اللّعب" "espace de jeux" حيث يثبت و يلقي الضوء على مهاراته و قدراته و يحررها.²

فالإطار عن طريق مساحات الشك les zones d'incertitude أي الفراغات التنظيمية ينشئ لنفسه فرصاً يستغلها في عمله اليومي حتى يقوله حسب استعداداته و خبراته.³

فالتركيز الشديد ومظاهر اللامبالاة التي أضحت تميز المؤسسة الجزائرية و التي لا تلي توقعات الإطارات ككثمين الكفاءات هي سلاح ذو حدين فوضعية الإحباط و مظاهر التهميش و الإقصاء الذي يميز دور الإطار في المؤسسة العمومية الوطنية قد تكون مصدراً للاضطرابات أو محفزاً للتغيير نحو الأفضل إذا ما تكفل بتوقعات و طموحات هذه الفئة السوسيو مهنية.

¹ أنظر: ليفيك هوغ . الجماعة و السلطة و الاتصال . المؤسسة الجامعية للدراسات ببيروت 1996.

² CROZIER.M.Freidberg. E 1977. *L'acteur et le système*. Paris Seuil.p37

³ CROZIER.M.Freidberg. E 1977. *L'acteur et le système*. Paris Seuil. p 20.

2.4. الكفاءة المهنية

تعريف: يعرف **Maurice Mormolin** الكفاءة المهنية " كسلسلة ثابتة من المعارف والمهارات و السلوكات النموذجية و الإجراءات المعيارية و النماذج المعقولة التي يمكن استخدامها دون التعلم من جديد. فالكفاءة المهنية بنية مركزية تحكم الحركة"¹

و هذا المفهوم هو الأقرب إلى المفهوم المستعمل لدى تشو مسكي و الذي يعتبر الكفاءة في العمل مرتبطة بمجمل المعارف و المهارات و الخبرة الخاصة في حين أن هذه المفاهيم المختلطة قابلة للترابط والتداخل فيما بينها. فالكفاءة هي خاصية باطنية للإنسان، بإمكانها أن تكون حافزاً و نوعاً من السلوك و القدرة و مظهر من مظاهر الشخصية.

و منه فالعلاقة التي تربط الكفاءة بفعالية الأداء جدّ وطيدة ويمكن تقييم الكفاءة الى 3 أنواع مختلفة و هي :

- 1- الكفاءة العامة: أي كفاءة مختصة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة. هذا النوع من الكفاءة ضروري من أجل كل الوظائف وكل الأدوار.
- 2- كفاءة المستوى: تتعلق بالكفاءات المرتبطة ببعض المجموعات أو المستوى الوظيفي و مثال ذلك الكفاءات المهمة لتسيير المؤسسة.
- 3- كفاءات مرتبطة بالوظيفة أو الدور: و يتعلق الأمر بالكفاءات الضرورية لأداء دور جيد أو وظيفة معينة.

¹ عادل حسن. (1984). إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار الجامعة للنشر . بيروت. ص 50 .

1.2.4. ميزات الكفاءة في عمل الإطار :

أ- المهارة الفنية : و هي المقدرة النفسية و العضلية المكتسبة و المطلوبة من الإطار حتى يستطيع أن يؤدي عمله بالكفاية المطلوبة. و تختلف درجة المهارة المطلوبة من مقدرة بسيطة لأداء عمل يدوي بسيط إلى مقدرة هائلة لأداء عمل فني معقد. و يمكن تقييم عامل المهارة إلى عدة عوامل أهمها:

- المقدرة على التأقلم.
- المقدرة على التحليل و التفكير المستقل.
- معلومات الفرد في الوظيفة.
- مقدار الخبرة المهنية و درجة التعلم.
- نوع المسؤولية.

ب- السلوك التنظيمي SAVOIR ETRE: و هو يعني التعامل و سلوك الأشخاص في العمل أو هو التصرف مع الغير و مع عمله و منه فهو مجموعة سلوكيات التكيف و التأقلم مع الآخر.

لا بد من تحليل و تفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين. فإذا تمكنا من توقع سلوك معين للفاعلين يصبح بالإمكان ممارسة قدرٍ ممكن من السيطرة أو التحكم في سلوك الفرد خدمة لأغراض وأهداف المنظمة.

ج- المعرفة LE SAVOIR: و هي مجموعة الحقائق و وجهات النظر و الآراء و الأحكام و أساليب العمل و الخبرات و التجارب و المعلومات و الاستراتيجيات و المبادئ

التي يملكها الإطار بالمؤسسة فهي عملية تراكمية تتكون و تحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبيا كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام¹.

هناك فجوة إدراكية ما بين المعرفة و المعلومة لا يمكن تجسيدها إلا من خلال عملية التعلم المستمر الممزوج بالمعلومات و خبرات تجارب العمل و المهارات التقنية و التنظيمية و الإنسانية. إنّ الأمر لا يتوقف على التعلم فقط بل الفهم أيضا، الفهم المكتسب من خلال العمل و التجربة و من الفكر و الثقافة بصفة عامة. عندما تكون المعرفة دراية فنية أو معرفة بالكيف أي مهارة فنية SAVOIR FAIRE فهي تكون في سياقات و عمليات. ذلك أنّ المعرفة الأهم توجد في عقول الأفراد فهي معرفة ضمنية و التي توجد في أشكال مختلفة:

- المعرفة الضمنية التقنية: و التي تظهر في صورة مهارات عمل و ممارية لأنشطة الأعمال. و هذه المعرفة التقنية SAVOIR FAIRE من الصّعب استقطابها و من ثم استيعابها و نقلها إلى معرفة صريحة ذلك إنّها نتاج التراكم المستمر للمعرفة المكتسبة بالتعلم باعتبارها متلازمة للممارسة العلمية في ميادين العمل التقني، المهني، و الإداري.

- المعرفة الضمنية المتراكمة تاريخيا: و عبر فترة طويلة من التعلم و ممارسة تجارب العمل و محاولات التجدد و الابتكار التي تسعى إليها أصحاب المعرفة في المنظمة و يمكن تسميتها بالمعرفة المرجعية الممتدة في تجارب الماضي.

- المعرفة الضمنية الجماعية: و تعني بها المعارف و الخبرات الموزعة بصورة طبيعية بين أفراد المنظمة أو أصحاب المعرفة بشكل خاص.

¹ أنظر : هيثم علي حجازي . 2005. إدارة المعرفة . الأصلية للنشر والتوزيع .

5. أشكال الحوافز :

اختلفت الحوافز باختلاف الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية كما اختلفت من بلد إلى آخر و من عصر إلى آخر. فالشيء الذي يحفز الفاعلين في المؤسسة و يدفعهم للعمل و يدفع من روحهم المعنوية في فترة زمنية معينة ليس بالضرورة الحافز الأمثل لفترة تاريخية أخرى فتأثيره يتغير بتغير دوافع الفرد و المجتمع بصفة عامة. و لذلك فإن الدراسات التي أجريت على الحوافز اختلفت أيضا في منطلقاتها الفكرية و خلفياتها العلمية فنجد :

- تايلور قد وضع أساسا للإدارة العلمية تعتمد عليها و تتمثل في

«...الاختيار العلمي للعامل، تأكيد الحوافز المادية، دراسة الزمن و الحركة...»¹

إلا أنه اعتمد على الحوافز المادية دون غيرها و كان يمنح العمال هذه الحوافز عندما يزيدون في كمية إنتاجهم، إلا أنّ هذه الطريقة أدّت بتركيزها على الحوافز المادية فقط على انتهاك كرامة الإنسان.

«... فهي تتنافى مع الاحترام الواجب لإنسانية العامل كما أنّها تخلق جوا نفسيا و

اجتماعيا داخل المصنع يسوده التنافس و الصراع بين كل الأطراف بما يضر العلاقات

بينهم...»²

بهذا فإن نظرية تايلور ينقصها العناية و الاهتمام بالجانب الإنساني و هذا ما أدى بالعمال و النقابات إلى الثورة عليها و رفض تطبيقها.

¹ السيد الحسني، 1975 النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، مصر دار المعارف، ص141

² صلاح البيومي، 1982، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، ص48

- أما الدراسة التي قام بها إلتون مايو في مصنع هاوثورن حاول معرفة أثر الحافز المادي على كفاية العمال، حيث كانت الأجور تمنح على أساس القطعة بالنسبة للجماعات ككل. و قد توصل الباحثون إلى وجود تنظيم غير رسمي للعمال له تأثير عليهم. فمعايير و قيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دوافع أو حوافز مالية. و هكذا اتخذ العمال موقف اللامبالاة من الحوافز المالية التي قررتها الإدارة.
- وضع ماسلو عالم النفس الاجتماعي الأمريكي مجموعة من الأبحاث و التي اصطلح على تسميتها بنظرية التحفيزات حيث حدد ماسلو هرمًا يحوي 5 احتياجات و هي :

. حاجات عضوية أولية: الطعام، النوم....

. حاجات الأمن: الحماية من المرض، الحوادث

. حاجات اجتماعية: الانتماء، الاتصال ...

. حاجات التقدير و الاحترام: لقب، مركز، ترقية...

. حاجات تحقيق الذات: قوة الإنجاز ...

يركز في ذلك على أن كل حاجة مشبعة تفقد مفعولها كحافز للسلوك .

يفرق هازبارغ بين التحفيز و العناصر التي تتعلق بظروف العمل حيث يبحث على تأسيس الإخلاص للمؤسسة لا على المنفعة المتولدة على الجو المريح كما كان يتصور التقليد بل على أساس مصطلح أكثر رشد يتمثل في تحقيق الذات بالطريقة الشخصية "Auto Accomplissement"¹

إن التحفيزات مهمة جدا و التي تمد الإطار بنفس جديد لتوظيف كفاءاته و خبرته المهنية لصالح المؤسسة و لقد أثبتت الدراسات الحديثة ارتباط التحفيز في العمل بسلوكات و أنماط

¹ HERZBERG .F.1975.. *le travail et la nature de l'homme*. Ed .ENTREPRISE MODERNE . p190

التفكير الفاعلين حيث يظهر Rugges في دراسته للمؤسسة أن الصعوبات الكبرى التي تواجه المؤسسة في عملية نقل المعارف تتواجد في التغييرات الموجودة في طبائع الأشخاص¹.

1.5. العناصر المرتبطة بالتحفيز:

1- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز على خلاف الشخص العاجز أو الغير مؤهل أصلا.

2- الجهد: و الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي فعامل الزمن مهم أيضا.

3- الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة في القيام بالفعل فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل.

و لقد حدد روسل تعريفا يعطي أكثر دقة حين يقول :

« التحفيز في العمل هو عملية تتطلب أولا الإرادة للقيام بالمجهود و الحث الدائم من

أجل تحقيق الأهداف و وتيرة العمل، و ثانيا تحقيق العملي لهذه الشروط إلى عادات

في العمال و منه إلى قدرات شخصية»².

لذلك فإن منطلقات و النظرة إلى الحوافز تختلف باختلاف الفئات و التنظيمات التي ينتمون إليها، و إذا كانت التنظيمات غير الرسمية تتشكل وفق السن، الجنس أو المكانة الاجتماعية أو الأقدمية في العمل فإن هذه الفئات المختلفة و التنظيمات قد لا تنطبق عليها نفس الحوافز.

¹ RUGGELES R. *knowledge management. IN PRACTICE*, CALIFORNIA MANAGEMENT ,REVIEW, VOL 40, N3 PP80-89

² RUSSEL .P. , 1996. *Rémuneration, Motivation et satisfaction au travail*, Ed Economica. .PARIS .P101

6. التكوين:

إنه يتضمن إحداث تغييرات في سلوك الفاعلين و قابليتهم بطريقة تيسر و تسهل بلوغ أهداف التنظيم و المؤسسة فإذا جرى التكوين بالكيفية المناسبة فإن ذلك يؤدي إلى اكتساب المعنيين للمهارات Savoir faire و القدرات و المعارف Savoir و التي تتضمن تغيير سلوكياتهم لصالح التنظيم .

كما تجدر الإشارة إلى أن توفير الوسائل و الظروف الموضوعية المناسبة و اللازمة و إلا فإن التدريب سيفشل بغض النظر عن كفاءة المدرب أو تكاليف التكوين و مدته.

1.6. أساليب التكوين :

- التدريب داخل العمل: و هي الطريقة الأكثر شيوعا في التكوين تتم بشكل رسمي أو غير رسمي. فالمتدرب أو الموظف الجديد يتعلم من المشرف أو من زملائه الأكثر دراية كيفية القيام بالعمل.

إن الشرط الأساسي لنجاح طريقة التكوين هذه أن يكون المكون نفسه متقنا للعمل و لكيفية أدائه، ففي غياب هذا الشرط تكون النتيجة سلبية.

- التدريب خارج العمل: يتم في قاعات الدرس و التي يمكن أن تكون تابعة للمؤسسة أو تحت إشرافها أي بواسطة خبراء و تقنيين كما يمكن للمؤسسة أن تستعين بمؤسسات مهنية مختصة في هذا المجال على حسب التكوين و طبيعته.

1.1.6. التكوين على أساليب التسيير :

1 - التمثيل أو لعب الأدوار: و يتضمن المشاركة في لعب الأدوار jeux de roles حيث يؤدي المشارك دورا تسييريا معينا، فيتبين من خلال ذلك للمشاهدين كيف يمكن أن

يتصرف في مواجهة الحالات و المشاكل التسييرية العادية، و يعقب عملية تمثيل المشهد تبادل الآراء و نقاش حول الطريقة الأنسب للتصرف في الحالة المعنية كمشهد اختلاف مشكل تسييري خاصة لدى الأعضاء الذين يريدون الارتقاء إلى مناصب إدارية قيادية.

2- لعبة التسيير: يمكن اعتبار هذه اللعبة بمثابة توسيع تقنية " تمثيل الأدوار " و يجري تمثيل عملية التسيير في ظروف مشابها للواقع. تستعمل لعبة التسيير لتطوير المسيرين في المستويات العليا و تتركز على عملية اتخاذ القرار ظل عدم توفر المعلومات الأكيدة و الكاملة .

إن مدة و طبيعة و كفاءة التكوين تزيد من مهارة المتكولين و تساعدهم على امتلاك الخبرة المهنية و تداولها.

7. التخطيط :

1.7. مفهومه: هو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل و كيف يتم و متى يتم العمل و هو يتضمن مجموعة من العناصر ملخصة في:

. تحديد الأهداف.

. تحديد الخطط و الوسائل و الخطوات اللازم بلوغها.

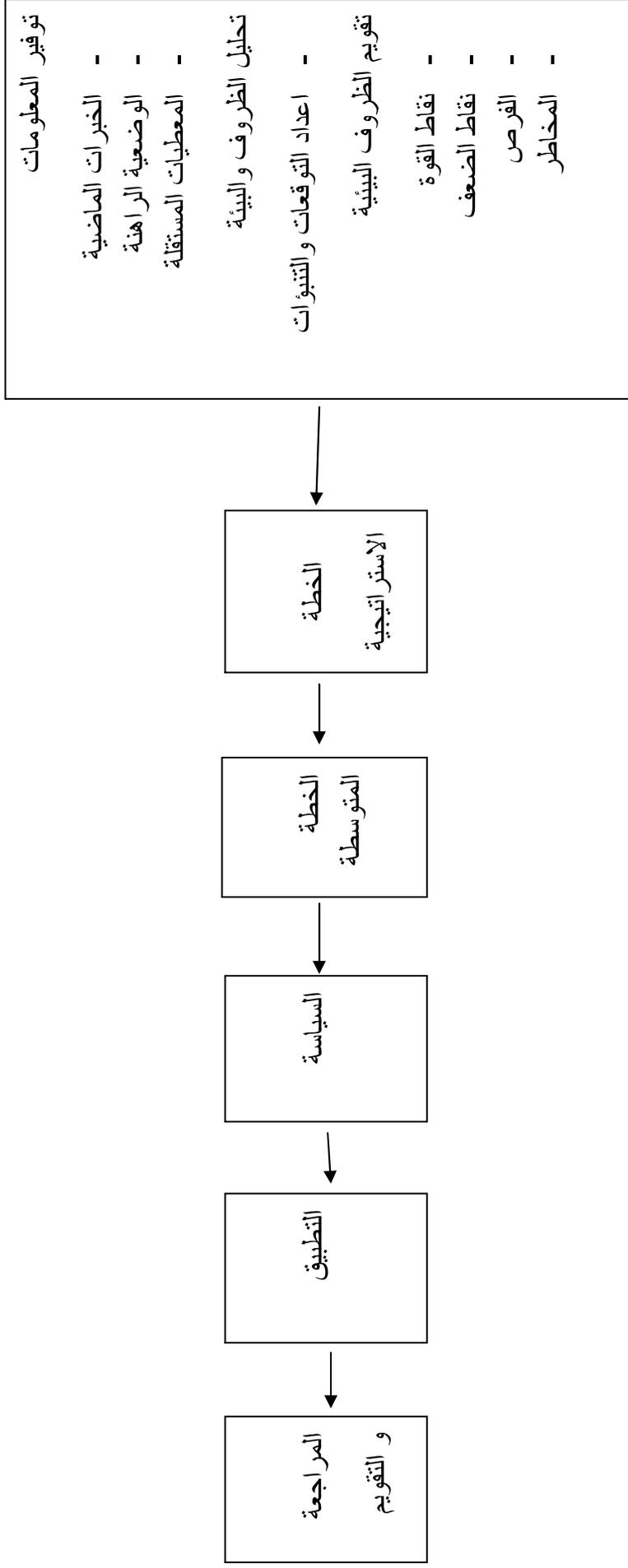
. التنبؤ أي توقع ما ستكون عليه الأمور في المستقبل فهو يشكل القاعدة

التي تتوقف عليها نوعية التخطيط و جدواه على مدى قوتها.

2.7. الأفق الزمني للتخطيط :

يفرق عادة من حيث طول الفترة الزمنية التي يعطيها التخطيط إلى :

- . التخطيط الطويل الأجل و الإستراتيجي : و الذي يغطي أكثر من 5 سنوات و يعرف أيضا بالتخطيط الإستراتيجي نظرا لارتباطه بالأهداف الرئيسية للمنشأة، تلك الأهداف التي ينبغي الوصول إليها في ظروف تنافسية.
- . التخطيط المتوسط الأجل: الذي يغطي ما بين سنة إلى 5 سنوات و كثيرا ما يدعى هذا النوع من التخطيط بالتكتيكي على أساس خطة فرعية مستقاة من الإستراتيجية.
- . السياسة : وسيلة لضبط الفكر و العمل التنظيمي و توجيههما و هي تخفف على المدراء عناء التدخل المستمر لتوجيه تصرفات المرؤوسين.
- لابد للسياسة من أن تكون واضحة و مرنة و لا يجوز أن تحدد بطريقة تفصيلية حتى لا تنقلب إلى تعليمات.
- تبدأ عملية التخطيط من البيئة المحيطة حيث يتم مسح شامل لهذه البيئة بأبعادها والشكل
- 1- الموالي يظهر نموذج لعملية التخطيط.



المخطط -1- : نموذج لعملية التخطيط¹

¹ محمد رفيق الطيب، (1995)، مدخل إلى التسيير: أساسيات وظائف وتقنيات الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، ص. 11.

خاتمة الفصل الأول

المتبع لمسيرة تشكل الإطارات الصناعية في الجزائر يجد إنها تتميز بنوع من العلاقة الوطيدة بالسلطة السياسية المتمثلة في الدولة كعامل مشروع و وصي على المؤسسات الاقتصادية.

مظاهر فرض السلطة على المؤسسة الصناعية تؤثر سلبا على الإطارات فيها بشكل سلبي.

الإطار في الدول المتطورة يجد أمامه محيط عمل موات يسهل عليه العمل.

هذه الظروف مجتمعة كيف تبني الإطارات علاقتها فيما بينها من ناحية؟ ومن ناحية أخرى ما هي الظروف التي تساهم في إرساء قاعدة تراكمية خبرات؟

في منظور ثان هل ثقافة المؤسسة في المؤسسة الصناعية عامل معيق أم يساهم في تبادل الخبرات بين أجيال الإطارات؟

الفصل الثاني

علاقة الإطارات بالمؤسسة الصناعية

مقدمة الفصل الثاني

تواجد الإطار في المشسسة يجعله ليس بالبعيد عن التأثيرات المحيط الداخلي للمشسسة و المحيط الخارجي، فهو في علاقة تأثير و تأثير دائمين. كما لا يمكن إغفال الجانب التاريخي في تشكل الإطار بالمشسسة الصناعية في الجزائر على حد سواء.

هذه العوامل جعلتنا نركز على المسار التاريخي لتشكل الإطار في الجزائر و الانقسامات التي عرفتها هذه الفئة السوسيو مهنية من خلال أهم المقاربات التي تناولت الموضوع بالتحليل و التفسير.

أسهنا في الدراسة مع التركيز على مفهوم ثقافة المشسسة و الظاهرة الثقافية التي أصبحت تطبع المشسسة الصناعية، و التي ساهمت في تكريس بعض الممارسات الثقافية التي منحت الخصوصية للمشسسة الصناعية الجزائرية.

تواجد الإطار ضمن فسيفساء الثقافية يعطي ضرورة للدراسة الميدانية قصد الفهم أولا ثم تفسير سلوك الإطار ضمن الصيرورة العمليانية من خلال تمثلات الإطار لعملية تحويل المعارف من الإطار المحالة على التقاعد و الإطار حديثة العمل الصناعي.

إن نقل المعرفة المخزنة في ذاكرة الإطار ذات الخبرة المهنية الطويلة يكرس جو التعاون و التضامن في فئة الإطار و يسمح بزيادة الاهتمام بتوقعات و تامين الخبرة المهنية.

1. مسار تشكيل الإطار بالهيئة الصناعية

إن مسار شكل الإطار في الجزائر يجد تفسيره عند تفسير طبيعة السلطة في الجزائر ذلك للعلاقة الوطيدة التي تربط الهيئة الاقتصادية بالهيئة السياسية.

لقد اعتمدت الجزائر غداة الاستقلال على إنشاء المعاهد والجامعات لتدعيم وتيرة التنمية الاقتصادية و ذلك لتحضير المهندسين و الإداريين و المسيرين و إدماجهم بصفة تلقائية بالهيئة الاقتصادية. حيث وكت للجامعة مهمة تكوين الإطار حيث اعتبرت هذه الفئة حاملة لمشعل التطور في وقت ساد فيه الاعتقاد بالقوة الحارقة للتكنولوجيا و التأثير السحري للتصنيع الذي تميز بالتركيز و الضخامة.

أنشئ أول معهد وطني للإنتاجية و تطوير الصناعة منذ 1964 حيث أوكت للجامعة مهمة تكوين الإطار حتى يحصلوا على أفضل تحكم في المحيط "الطبيعي" الاجتماعي - الاقتصادي و آليات تسييره، ذلك أن الجامعة لها اثر على القاعدة العلمية - التقنية لا تتحقق إلا إذا كانت منسجمة مع مقتضيات و متطلبات الهيئة الاقتصادية¹.

لكن بمرور السنوات أصبحت الجامعة بعيدة عن متطلبات السوق الاقتصادية فاهوة ما بين التكوين الجامعي و الممارسات في ميدان العمل أصبحت كبيرة²، خاصة عند محاولة التحضير للخلف La relève. إذ أن الهيئة الوطنية الاقتصادية كانت تريد من وراء تشغيل الفئة العمالية و الإطار أن تكون لها دراية واسعة بمحيط العمل غير أن عملية المثاقفة داخل المصنع لم تنجح مع التطلعات التصنيعية حيث نتج عنه تأثير عكسي حيث أن المجتمع بثقافته أثرت على الهيئة عكس ما كان متوقعا.

و قد امتدت الانعكاسات الثقافية للإطار لتكرس سلوكات تطبع الهيئة الجزائرية "اللامبالاة، الحسوبية و الزبائنية" خاصة في عملية التوظيف و الترقية المبنية على أساس بعيدة عن العقلانية في التسيير وذلك لتأثير الجماعات الضاغطة les groupes de pressions.

¹ سعيد إسماعيل علي (1991)، التعليم كحاجة أساسية في الوطن العربي، دمشق، دار طلاس للنشر.

² BENBAKHTI. O. (2005), *L'état, l'entreprise et management en Algérie*, Dar elgherb, Oran.

اجتمعت هذه الممارسات أضحت وضعا طبيعيا و الامتثال إليه و إعادة إنتاجه قانون حتمي بل كقضاء و قدر، و أصبحت هذه الممارسة قاعدة و من خالفها استثناء¹. هذه الأوضاع شكلت مجموعة من الانقسامات داخل المؤسسة على أساس الأحقية و الشهادة و المنصب و المسؤولية.

لقد تميزت المؤسسة بهذه الانقسامات الداخلية خاصة لدى فئة الإطار بمختلف مستوياتها و ما بين الإطار و عمال التنفيذ، الأمر الذي جعل فئات السوسيو مهنية تكتفي بربط علاقة آلية محضة مع المؤسسة قائمة على استبدال الوقت مقابل تقاضي أجره.

فإذا كانت البيروقراطية العقلانية ضرورية لسير المؤسسة الاقتصادية حسب المقاربة التي أتى بها "ماكس فيبر" فان التحليل الاستراتيجي الذي أجراه "ميشيل كروزييه" فان استنتاجاته نقيضة تماما إذ يعتبرها دائرة مفرغة.

إن لم تكن هناك نزاعات مؤثرة في سير التنظيم بين مستويات النظام التسلسلي المتقاربة، فهناك غياب لقدرة الفعل أي افتقاد الأفراد المؤهلات تتخذ القرارات من طرف رؤسائهم في موقف أعلى من الهدم ليست لديهم أية دراية مباشرة بالميدان الذي تمارس فيه تدخلاتهم، يستندون إلى معطيات غير دقيقة لتحديد القرار².

2. لامبالاة الإطار في المؤسسة

إن اللامبالاة التي أضحت سمة تميز فئة الإطار في المؤسسة الوطنية و التي استولت على نسق تفكير و ثقافة الإطار الجزائري ليست إلا نتيجة للبيروقراطية الاشتراكية Socialism bureaucratique³، من خلال احتكار الدولة للسوق المحلية، كما أن المؤسسة التي كان مهمتها اجتماعية أكثر منها اقتصادية من خلال سياسة التشغيل التي تبنتها في السبعينات للقضاء على البطالة و توفير أكبر قدر من مناصب العمل.

¹ - بشير محمد، (2007)، الثقافة و التسيير في الجزائر. (بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية)، ديوان المطبوعات الجامعي، الجزائر.

² - BERNOUX. PH. (1989), *La Sociologie Des Organisations* Paris. Ed vigo.

³- AMER. S. (1978), *L'industrialisation en Algérie : L'entreprise dans le développement*. Ed. ANTHROPOS. Paris.

تدعم مفهوم لامبالاة الإطار كرد فعل ضد العائلات المستولية على الإدارة الحكومية حيث اتخذت هذه الأخيرة إستراتيجية تدعيم قوتها pouvoir من خلال العلاقات الزبونية clientèle في تسيير المؤسسة الوطنية من خلال منافعها الذاتية لأن كل الجهودات المبادرات ضمن الدائرة الإنتاجية ضائعة أو مخيبة للآمال . découragé .

فكل مظهر للتعبير أو التحسين في تسيير المؤسسة يقابله تمرد و إذ كان من طرف الفئة الفاقدة لكل تأهيل عن طريق بعض الممارسات (التكسير، التغييب، الإضراب) فتصور العامل الجزائري للمؤسسة يقصره تعبیر كان متداولاً و هو لفظة " البايك " بمعنى " ملك الجميع " فالمؤسسة الاقتصادية يجري تصورهما كتنظيم للخدمة الاجتماعية.

الدور الذي يفترض أن يقوم به الإطار بمثل قاعدة الارتكاز الأساسية لترقيته و صعوده الاجتماعي نحو احتلال مكانة مناسبة لتساوي و تناسب قدراته و إمكانياته و كفاءته لكن تغييب هذا الدور دفع بالإطار إلى إعادة إنتاج ذاته خارج دائرة الإنتاج أي خارج المصنع.

الإستراتيجية الدفاعية تعمل على انتزاع بعض المكاسب كالمسكن، قسيمة البترين، سيارة عمل و غيرها ، لتحقيق ارتقاء اجتماعي لا تختلف عن ديناميكية العامل الأجير في استهلاك المجال الاجتماعي¹

3. جذور الانقسامات في فئة الإطار

المجتمع الجزائري مثل كل المجتمعات مر بمجموعة من الصراعات، هذه الصراعات هي كامنة غير ظاهرة للعيان و هذا موجود غالباً في مجتمع الأمة. و لقد تولد عن إنشاء المؤسسة الوطنية بعد الاستقلال نشوء نوع من الانقسام الداخلي:

- على أساس الشرعية: و هو ببساطة ما بين من شاركوا في إنشاء المؤسسة الوطنية و من وظفوا فيما بعد. حيث تحاول الفئة الأولى أن تكون لها شرعية تاريخية مع بغض المميزات "أبناء الشهداء"

¹ - أنظر: عبد المومن فواد(2005). ملكية الدولة و سلطة الاطارات. في دفاتر المركز CRASC، رقم 9.

"المجاهدين" و الفئة الثابتة و التي بعد عدة سنوات من الدراسات المعمقة أو العائدة من البعثات إلى الخارج و التي اكتسبت الشرعية التقنية، هذا التضاد بين الفئتين هو ذو صيغة نفعية¹.

الفئة الأولى: لها حق عمل مفتوح مع معرفة محدودة أين يسود شعور عدم القدرة.

الفئة الثانية: لها معرفة تقنية و لكن بدون أي قدرة pouvoir.

- على أساس المنصب: بعض الإطارات الشابة يعارضون حول الصيرورة العملية للحصول على مناصب المسؤولية، لأنهم يفترضون بان هذه المناصب خاصة و ممنوحة على أساس معايير الاستحقاقية تتم من خلال الانتماء العائلي، القبلي، الجهوي أو المحسوبة.

هذه الطريقة تجعل أصحاب المؤهلات في المناصب المرؤوسة و قليلي المؤهلات في المناصب المهمة clef و منه فهي محيبة للآمال.

من مساوئ هذه الطريقة هي تجميد مستقبل مجموعة من الموظفين نتج عنه بروز صراع الأجيال مصبوغ بمنفعة أنانية².

- أما الانقسام الثالث هو على أساس الفئات السوسيو مهنية المتواجدة في الهرم أي ما بين الإطارات و ما بين العمال نظرا لنظرة المجتمع للفئتين حيث تكتسي الأولى نظرة الاحتقار من خلال لفظة "زوفري" و الفئة الثانية الأكثر تقديرا.

هذه العناصر مجتمعة أدت إلى خيبة آمال الإطارات و التي ترجمت فيما بعد باللامبالاة، الهجرة نحو الخارج، التسرب، في غياب التحفيز و التقدير و تهمين الكفاءة المهنية أو التقدير و الاهتمام بالمسار المهني للإطارات³.

¹ Amer. S. Op Cit.

² -Amer. S. L'industrialisation En Algérie. Ed. Anthropos. Paris. 1978.

³ -Ibid.

4. ثقافة المؤسسة

تحدد ثقافة المؤسسة كمجموعة مركبة ومعقدة من القيم والمعتقدات والرموز التي تتحدد بصفة عامة ونمط تسيير المؤسسة¹، وفي تحديد مغاير يربط Lacrois ثقافة المؤسسة بطرق التفكير، الإحساس، الانفعال وهي مرتبطة بالماضي والمستقبل وتشترك فيها كل أعضاء المؤسسة.

يبن Sainsaulieu أنه يمكن حسب الأصناف الاجتماعية والمهنية تحديد ترسيمات مختلفة للسلوكات داخل المؤسسة، وقد انتهى الى اختصارها في أربعة نماذج ثقافية رئيسية²

أ- الثقافة الأولى : التي يتميز بها العمال المختصين والشغالين غير الأكفاء أكثر من غيرهم تنطبع بطابع العلاقات الانصهارية: إذ يثمن العمل الجماعي بوصفه ملاذا وحماية ضد الانقسامات.

ب- الثقافة الثانية : عكس العكس من الثقافة الأولى تقوم هذه الثقافة على قبول الاختلافات وعلى المفاوضة وهي بصورة خاصة من صنع العمال المحترفين ولدى بعض التقنيين الذين يزاولون مهنة فعلية ولدى الإطارات التي يمارس أعضائها وظائف التأطير فعلية أيضا.

ج- الثقافة الثالثة: مع وضعية الحراك المهني الطويل الأمد الذي يعيشه غالبا الإطارات العصامية التكوين ومنه نمط الاشتغال يكون علائقي وهو نمط التناغم الانتقالي والريية اتجاه المجموعات المتشكلة داخل المؤسسة.

د- الثقافة الرابعة: تتميز هذه الفئة بالانزواء والتبعية، ونجدها لدى العمال فاقد التاهيل و الذين تعوزهم ذاكرة عمالية.

فسلوكات الإطارات لاكتساب الخبرة المهنية وأكبر قدر من المهارة مرتبط بشكل أساسي بنمط الثقافة التي تسود المؤسسة.

إن هيئة الخيط الداخلي للمؤسسة قصد إزالة العوائق المعيقة للكفاءة والفعالية و اكتساب و تناقل الخبرات الميدانية و المعرفية في نسق متكامل و محضرا مسبقا يستدعي تشخيصا بمقاربة سوسيولوجية

1- ROSSION .F .(2008), *Transfert De Savoir*, Lavoisier. Paris.

2- SAINSAULIEU .R . *L'identité au travail*. Op.cit, p 209.

للإطارات ذلك أن ثقافة المؤسسة عامل غير قابل للقياس يترجم التباين الثقافي و تباين الفاعلين الاجتماعي و المهني بداخلها.

5. التغيير في ثقافة المؤسسة

اكتساب و تحويل المعرفة و الخبرة المهنية مرتبط بشكل أساسي بالتعاون ما بين الفاعلين فيها من خلال روح العمل الجماعي. اذا لم تتواجد هذه العناصر فإن تحويل المعرفة و الخبرة المهنية مآله الفشل في غياب المشاركة الفعلية للأفراد، على المؤسسة أن تتبنى و تطور ثقافة تنظيمية تقوم على التقاسم و الانفتاح و الشفافية.

هذا الطرح يتوافق مع ما طرحه جمال غريد في ثقافات المؤسسة في أن العامل الجزائري يعطي علاقة آلية محضة مقابل أجر. و منه على المؤسسة إرساء ثقافة التشارك. كما لا يخفى على أحد أهمية الخبرة المهنية و المهارة الفنية savoir faire في اكتساب منصب عمل يجعل الإطار في موقع يسمح له بممارسة أدواره بنوع من القوة Pouvoir و الصلاحية Autorité تسمح بهامش من الحرية في المنصب.

فكل منصب يحتله الإطار ذا مسؤولية أولاً يتعين عليه مجموعة من الأدوار التي يلعبها ليحافظ عليه أو أفضل من ذلك لكي يملأه جيداً فيضيف على قيمته قيمة. فهل الخبرة المهنية هي موضع تنافس؟ أم إستراتيجية لتثمين منصب العمل؟

حسب كروزبييه في كتابه "الفاعل والنسق" يرى أن سلوك الفاعلين في المؤسسة تختلف باختلاف تصوراتهم لواقعهم الذي يحيط بهم وبأحكامهم المسبقة وبمصالحهم وطموحاتهم. كما تجدر الإشارة إلى أن ربط الأقدمية في المؤسسة بعامل التكوين والتحفيز للقيام بالمهام المنوطة على عاتق الإطار و المطبوعة بالثقافة المحلية و الوطنية لها تأثير على سير الحياة المهنية للإطارات، فأهمية وجود مخطط لسير الحياة المهنية plan de carrière للمؤسسة يسمح بالحركية المهنية سواء كانت أفقية أو عمودية.

فالمؤسسة تتواجد ضمن فسيفساء ثقافي عليها إيجاد السبل لإرساء ثقافة وهوية خاصة بها، بهدف إعطاء ضمان تناغم ما بين السلوكات و الأفعال في مكان العمل لتصبح مرجعية ثقافية للموظفين و قيم تبادلية و متعارف عليها في المؤسسة.

تخدم أغلب الصراعات داخل المؤسسة بشكل عام حول حيازة السلطة و التي ينجر عنها في الغالب الانقسامات الداخلية، حيث تتحد المواقف و الاستراتيجيات التي توجه السلوك الذي يحضها به الفاعل في الهرم التنظيمي. Organigramme.

6. التحليل الاستراتيجي لعلاقة السلطة

نظرية التحليل الاستراتيجي ترى أن السلطة هي: "عبارة عن قواعد اللعب التي يمارسها مختلف الفاعلين داخل التنظيم وجعلها المحرك الرئيسي لسلوكاتهم قصد تحقيق أهداف هذه السلوكات و التصرفات المقررة داخل التنظيم"¹

يؤسس تحليل العلاقة السلطوية لنوعين من الأسئلة و هي :

1- ما هي موارد الفاعلين ؟

2- ما هو مدى ملائمة و حركية أو سيولة هذه الموارد ؟

حيث يختص الفاعل في المؤسسة بمجموعة من السلوكات و لا يفهم تصرفه إلا في متن التفاعل بين إرادته في الإقدام و المبادرة و بين القيود التي تحد منها و التي سنذكرها لاحقاً. فتصرفه له دائماً وجهتان :

1- دفاعي : ويقتضي المحافظة عليه القدرة على الفعل و التي أجمعناها في الحفاظ و الميكانيزمات و

استراتيجيات الحفاظ على الخبرة المهنية

2- هجومي : من حيث سعيه إلى توسيع هامش حريته و التي حصرناها في المبادرة و التكوين

كشرط لاكتساب الخبرة المهنية.

حيث يحاول الإطار التحكم بأقصى ما يمكن من القيود البنوية فهي أدوات ممتازة للتحكم، كما تعتبر مصدراً للحيرة و الإرباك يخضع لها جميع الفاعلين و تسمح لهم بتحديد درجة ملائمة و سيولة هذه الموارد.

هذه القيود الأربعة البنوية هي:²

1- اكتساب خبرة أو تخصص تقني مهمين للمؤسسة.

¹- CROZIER.M ;FREIDBERG.E. L'acteur et le systeme.seuil.Paris.1977.p33

² هوغ ليفيك، (1996) الجماعة، السلطة، والاتصال، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر بيروت

- 2- علاقة المؤسسة بمحيطها ذلك أن المؤسسة نظام منفتح على المحيط.
- 3- الاتصال و مجاري المعلومات إذ أن الاتصال و المعلومات هما رأس أي قرار في المؤسسة، فالتحكم بهذه الشبكة قد يعطي للفاعلين سلطانا على آلية القرار.
- 4- الأحكام التنظيمية، فالسلطة التشريعية التي تتحكم بالمسارات الكلية للإدارة تؤمن للمسؤول من الوسائل الأنجع لتقليص دوائر الشك و الإرباك كما تحمي الفاعلين من تعسف المسؤول.
- على هذه الأسس البنوية الأربعة سيتم تحليل سلوكات الفاعلين "الإطارات" في المؤسسة لاكتساب الخبرة المهنية و الكفاءة من خلال إجمال العناصر المحركة و الدافعة لانتهاج نمطي الهجوم و الدفاع عن المورد اللامادي "الكفاءة المهنية" في اكتساب المهارة الفنية عند مواجهة مشاكل العمل اليومية.

7. تحويل المعرفة

تعريف المعرفة: هي مزيج من المفاهيم و الأفكار و القواعد و الإجراءات التي تمثي الأفعال و القرارات. أي أن المعرفة عبارة عن المعلومات ممتزجة بالتجربة و الحقائق و الأحكام و القيم التي تعمل مع بعضها كتركيب فريد يسمح للأفراد و المنظمات من خلق أوضاع جديدة و إدارة التغيير¹.

إذا كانت المعرفة موردا ثميناً، و مصدراً أساسياً للميزة و التميز للأفراد و الجماعات و المنظمات. فإن المشكلة الكبيرة التي تواجه عملية تحويل المعرفة تتمثل فبعملية المشاركة ذلك أن مشاركة الآخرين تعني تجاوز عقبات نفسية و معالجة القيود و المحددات عميقة خاصة إذا كانت المعرفة موضوع المشاركة ترتبط بالخبرة و المهارة الفردية المكتسبة، يحضر في هذا الصدد مقولة لاينشتاين " المعرفة خبرة و كل ما عدا ذلك فهو معلومات".

انماط المعرفة: يقدم T.BACKMAN تصنيفاً أوسع للمعرفة حيث يقسمها إلى :

- المعرفة الصريحة: EXPLICITE معرفة جاهزة و قابلة للوصول. موثقة في مصادر المعرفة الرسمية.
 - المعرفة الضمنية : IMPLICITE قابلة للوصول من خلال الاستعلام و المناقشة، ولكنها غير رسمية
- يجب أن توضع أولاً ثم تنقل و تبلغ.

¹ سعد غالب ياسين. (2007). إدارة المعرفة. دار المناهج للنشر و التوزيع. الاردن. ص25

- المعرفة الكامنة : TACITE قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي و ملاحظة السلوك.

بما أن المعرفة موجودة في عقول الأفراد فما داموا في المؤسسة فهو مكسب لها. و تخرج منها و تعمل لغير صالحها إذا ما خرج الأفراد العاملين فيها هذا ما يصطلح عليه بفقدان ذاكرة المؤسسة.

إن أهمية تحويل المعرفة تتضمن المحافظة على جوهر المعرفة الذي قامت المؤسسة بتكوينه وابتكاره. يبين Coakes أن عملية تحويل المعرفة الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، و تعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة "المناسبة" إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب و ضمن الشكل المناسب و التكلفة المناسبة¹.

1.7. أشكال نقل المعرفة

يشير ماكارد إلى أن المعرفة تنتقل داخل المؤسسات بشكل مقصود أو غير مقصود.

- الشكل المقصود : و هو يعني أن تنتقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، كما ينتقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل المذكرات التقارير، النشرات الدورية و برامج التدريب و إجراء التنقلات و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء.

- الشكل غير المقصود : و تتم عن طريق الشبكات غير الرسمية و التي تتم في الغالب في ميدان العمل عن طريق عملية نقل المعارف الخاصة بالمهنة و المنصب.

2.7. تحويل المعارف والخبرة للإطارات :

يعني استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، غير أن هذه العملية تتم بمشاركة خبراء من إدارة المعرفة قصد إرساء قاعدة بيانية أو معلوماتية للمعرفة. من المفيد الإشارة إلى أن اكتساب المعرفة أو استقطابها تتم بإجراء مقابلات وتقنيات.

¹ -Rossion .F .(2008),*Transfert De Savoir*,Lavoisier.Paris.

إن مسار الحياة المهنية لأي إطار في المؤسسة يجب أن يصاحب بنظام ومخطط للحياة المهنية plan de carrière و ذلك برسم واضح المعالم لمجمل الموظفين في المؤسسة قصد تتبع مراحل من عملية التوظيف إلى النهاية الطبيعية للحياة المهنية للإطار و هو ما يصطلح عليه بالتقاعد.

على المؤسسة وحدها إيجاد المکانزمات وتقديم تسيير الحياة المهنية للإطارات و هي إحدى المهام المكلفة بها تسيير الموارد البشرية كروية استشرافية و إستراتيجية من خلال إعطاء أهمية قصوى لتحضير للخلف la relève و التي بغياها تجعل المؤسسة في وضعية حرجة.

إن نقل المعارف في المؤسسة تتضمن مجموعة من التقنيات التي تسمح بتعريف و تحليل، تنظيم، تخزين و تبادل الخبرات ما بين مختلف الشرائح المهنية للمؤسسة. أصبح اليوم الحديث أكثر من ذي قبل عن كيفية وأساليب التي تسمح للمؤسسة ببقائها perinite و هي تعتمد على عنصرين أساسيين:

1- الموارد المادية المتمثلة في التجهيزات والتكنولوجيا.

2- الموارد البشرية والتي تنطبع بأهمية قصوى خاصة في ضمان تراكمية الخبرات بينها.

تسبب العدد الهائل و الكبير للمحالفين على التقاعد من فئة الإطارات في خلق صعوبات في خطر فقدان المهارات و هو الذي يعطي طابعا ملحا لجدية نقل المعارف بين الشباب الإطار و الإطارات المسنة.

و على الرغم من الفوائد المتوقعة لعملية نقل المعارف المهنية فإن الإطارات تبدي مواقف متباينة و متناقضة حول إمكانية التعاون ما بين الإطارات الفتية و المسنة. هذه المواقف تستمد أصولها في مجموعة العوامل المتعلقة بالمسارات الفردية و حالات العمل و السياقات المحلية المحددة للعمل.

إن الانقسامات الداخلية في المؤسسة على أساس السن تركز الأجواء التنافسية المتمثلة "التصارع على المنصب" تحدث مرارا وتكرارا في المؤسسات التي تتميز بتركيبة عمرية فيها اللاتوازن: (فئة فتية، فئة مسنة) هذه النتيجة هي حالة خاصة، نظرا لصغر حجم الفئات العمرية المتوسطة حيث سوف يحل الموظفون الجدد محدودي الخبرة مباشرة محل الفئة القديمة التي تستعد للتقاعد.

هذا النموذج من التنظيم الهرمي على أساس السن يجعل الإطارات الفتية عن طريق عملية حرق المراحل دون تحقق شرط النضج و دون أن ينمو مساهمهم الأولي الجماعي الطويل و الشاق. إن مسار تبادل

الخبرات و المعارف في ظل جو اجتماعي ما بين الإطارات الفتية و الإطارات المحالة على التقاعد يمكن أن يجتمع بشكل لا رسمي أي من خلال جو يسوده التعاون و التضامن ما بين الفئتين، أما الشكل الرسمي يتمثل في إتباع شكل شامل يؤثر على سياسة إدارة الموارد البشرية تتمثل هذه الطريقة في الاستفادة من الموظفين القدامى لتحديد إستراتيجية تكوينية و تحفيزية لإعداد نموذج لمخطط الخلف.

على المؤسسات التحرك نحو وضع سياسة تأمين المسارات المهنية و تامين و تقدير المهارات و الخبرات المهنية.

3.7. إسهامات نقل المعرفة في المؤسسة

أ- توزيع الامتياز في المؤسسة هذا الإسهام يزيد من توزيع (أحسن التجارب) ذلك أن تقاسم الخبرات خاصة لدى فئة الإطارات يقود إلى المقارنة التي ينتج عنها جذب في المهارة و يسهل عملية الخلف.

إذن من المهم وضع مرجعية الخبرة التي تسمح بامتلاك أفضل الخبرات، تطوير قدرات الإبداع : تهيئة مجموع الخبرات و المعارف في المؤسسة من خلال الخبرة المرجعية مع التواصل مع أصحاب الخبرة الميدانية Experts ليس من خلال التعلم فحسب بل الفهم أيضا، الفهم المكتسب من خلال العمل و التجربة و من الفكر و الثقافة بصفة عامة، من خلال إنتاج ثقافة التقاسم حتى تصبح ثقافة التقاسم هذه ثقافة معاشة في المؤسسة .

ب- تطوير المقدرة على التعلم : إن التعلم باعتباره ممارسة منهجية منظمة أو غير منظمة له صلة وثيقة بتجارب الدرايات و تجارب العمل. فكل تجربة ناجحة يخوضها المرء هي خبرة جديدة، و معرفة مضافة لمعارف و خبرات متراكمة قد تم تحصيلها. و كلما تراكمت المعرفة و الخبرة لدى الشخص في أي حقل من الحقول العمل كلما اقترب الشخص من صفة "الخبير".

إن النتيجة اللامباشرة المرجعية المعلومات في المؤسسة يسهل امتلاكهم للخبرة و الدفع بها لخدمة المؤسسة اختصارا للوقت و هي بالنسبة للإطارات ذات الأقدمية و منه التحول من التكون الخبراتي بين الفئات السوسيو مترية إلى "التكوين العصامي"¹.

¹ Parx .j . Le manuel de knowledge management. ED .Dunad ,2007.

إن التفكير في إحصائيات نسبة الأشخاص المحالين على التقاعد والحاملين للمعرفة و المهارة يقودنا إلى التفكير الجدي في تجميع و تبادل و تقاسم الخبرة ما بين الإطارات الفتية و الإطارات المسنة المحالة على التقاعد.

على المؤسسة امتلاك المعرفة و المهارة و تخزينها لتضمن عملية الخلف و التراكم الخبراتي الذي يؤدي إلى الإبداع خاصة و إن المؤسسة قد ساهمت بشكل كبير في تكوينها و بالمقابل غياب التحفيز المادي و المعنوي لإشراكها في مستقبل المؤسسة لتساعدها على البقاء. خاصة في جو يسوده نوع من الإغراءات الخارجية و بعض الامتيازات الغائبة في الساحة الوطنية كالأجر المرتفع و ظروف العمل الممتازة التي تمنحها بعض المؤسسات الخاصة و حتى الأجنبية. تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض التجارب الميدانية التي قامت بها مؤسسات أجنبية في تسيير الخبرات و المعرفة، نذكر منها:

1. Communauté et pratique و هي تقنية تعتمد على جماعات التقاسم « groupes de partage » حيث تتشارك المجموعات في مختلف التجارب الجيدة و السيئة بينها. هذا الهدف الواحد هو تسريع التحويل و تبادل التجارب الميدانية و هذا يسهل في عمل الوحدات خاصة الفتية النشأة.

هذه التقنية تساعد على إعادة إنتاج الخبرة المهنية و تزيد من إمكانية الإبداع¹.

2. الكثير من التجارب الميدانية الجديرة بالذكر في سياق الحفاظ على المعرفة و الخبرة المهنية في المؤسسات الكبرى مثل ذلك مؤسسة « Hispano-Suize » الرائدة في مجال تصليح الطائرات الحربية و المدنية، ركزت هذه المؤسسة خصوصا على الخبراء المحالين على التقاعد و الحاملين لخبرة ميدانية و معرفية متعارف عليها في المؤسسة.

وضعت مجموعة من التدابير تتلخص في انجاز قاعدة معلوماتية « base de donnée » تتجمع فيها كل المعلومات المخزنة في الأرشيف اللامادي، أي في ذاكرة الخبراء بانتهاج تقنية المقابلات لاستخراج أكبر قدر من المعلومات و الخبرات و إدراجها في intranet. غير أن الدراسات الحديثة للمؤسسة بينت أن

¹ Revue de ressources humaines. N 38. Paris 2006.

الصعوبات الكبرى التي يواجه المؤسسة اليوم تتجلى في ارادة الافراد في تقاسم الخبرة والمعرفة مع غيرهم، و التي ترتبط حسب Ruggels "تختلف حسب طبائع الناس"¹.

حيث يوافق Bounfour هذا الطرح مع الإشارة إلى ما وراء وضع التقنيات والأدوات. المهم هو الفاعل و أن يشترك في هذه المراحل و أن يكون مستعدا لتقاسم معلوماته و خبراته.²

4.7. معوقات نقل واكتساب الخبرة المهنية

- الخوف من حصول أفراد آخرين على ما يمتلكه أصحاب الخبرة المهنية من معرفة.
- مخاوف أصحاب الخبرة من أن يفقدوا سلطتهم و قوتهم بفقدانهم مصدر القوة التي يتمتعون بها.
- مخاوف من أن تنتقل المعرفة الخطأ و بالتالي تحمل مسؤولية مضاعفة .
- إن الأهم في نقل المعرفة و الخبرة المهنية ما بين الأفراد داخل المؤسسة هو الحصول على الدعم من الإدارة و تأييدها من اجل تحقيق فعلي لنقل المعارف على امتداد مختلف البنى و الهياكل داخل المؤسسة³.

¹ Ruggels.R.knowledge management in practice.In California management review.Vol 40.N30.P80-89.

² Bounfour. A. gestion des connaissances. Dans revue système d'informtion et management, vol 05. N°2.

³ -هيشم حجازي 2005 .إدارة المعرفة:مدخل نظري الأردن.الأهلية للنشر و التوزيع . ص60 .

خاتمة الفصل الثاني:

على المؤسسة امتلاك و تخزين الخبرة المهنية و المعرفة الفنية المخزنة في الذاكرة العمالية. كما تجدر الإشارة إلى إرساء ثقافة مؤسسة خاصة بها، تساهم في عملية النقل و التحويل الخبراتي ما بين الإطارات للاستفادة من الخبرات الميدانية التي قامت بها مؤسسات أجنبية في تسيير خبراتها و معارفها.

كما أنّ الجو الاجتماعي الذي يسود المؤسسة و الذي يكرّس بعض المظاهر السلبية التي استولت على نسق تفكير و ثقافة الإطار، نتيجة بقايا الممارسات البيروقراطية الاشتراكية، قد تدعّم مفهوم اللامبالاة في الاشتراك في عملية النقل المعرفة، بطريقة مباشرة عن طريق البرامج التكوينية التي تبرمجها المؤسسة قصد تحويل خبرة الإطارات ذات الأقدمية إلى من هم أصغر سناً، أو بطريقة غير مباشرة كمبادرة شخصية، أو لعبة إستراتيجية من قبل كلّ من الفئتين " الفتية و المستنة" على حسب مصالحيهم و طموحاتهم.

الفصل الثالث

تحليل البيانات

مقدمة الفصل الثالث:

تعتبر الدراسة الميدانية استقراء للواقع ومحاولة فهم سلوكيات الفاعلين من خلال تحليل البيانات المستقاة من مجال الدراسة.

كما أنّ اختيار التقنية المناسبة للدراسة تساعده بشكل كبير في فهم الموضوع المدروس، كما تمكّن هذه المرحلة من شبك العلاقة ما بين الجانب النظري والجانب الميداني للخروج بنتائج، وتضع الباحث أمام حقائق جديدة.

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى إعطاء نظرة شاملة عن الوحدة قيد الدراسة الميدانية من الناحية الجغرافية، وتحديد العينة التي تمّت معها المقابلات، والتي اختيرت عن طريق بعض الإحصائيات التي استقيناها من مصلحة الموارد البشرية بالوحدة.

كما لم تغفل الدراسة عن الظروف المجتمعة التي تحيط فئة الإطارات ذوي الأقدمية المهنية الحاملين للخبرة المهنية، و الإطارات الفتية الداخلية و الخارجية قصد إرساء قاعدة خبراتية مرجعية لكلتا الفئتين تساهم في عملية التبادل الخبراتي بينها.

ولهذا اعتمدنا على التسلسل الزمني لتواجد الإطارات بالوحدة منذ عملية التوظيف و الأسباب التي تعيق عملية نقل المعرفة إلى الإطارات الفتية و التي لخصناها في: الشهادة و نوعها، سير الحياة المهنية، الإسهاب في واقع تناقل الخبرة المهنية بالوحدة و أهميتها، و المنصب كموضوع صراع بين الفئتين.

التعريف بمؤسسة سوناطراك:

إن التصنيع في ميدان المحروقات كان ضرورة لا بد منها لتنفيذ إستراتيجية التنمية و التي اعتمدت كلياً على هذا القطاع:

– اقتصادياً: قطاع المحروقات كان يشكل المورد الوحيد لتغطية التكاليف الباهظة التي يتطلبها لبناء القطاعات صناعية و خدماتية أخرى.

– اجتماعياً: كان يشكل أفق واسعة لتشغيل عدد كبير من البطالين و لهذا ظهرت مبكراً سنة 1963 ثم توسعت قاعدتها سنة 1966، أما عملية التأميم لسنة 1971 فقد مكنتها من فرض سيطرتها على كل نشاط تقوم به شركات أجنبية في هذا القطاع. بعد إعادة هيكلتها في 1981 انسحبت سوناطراك من النشاطات البترولية و البتروكيمياوية، و أصبحت تلعب دوراً حاسماً في البحث و التنقيب و النقل و التسويق.

سمحت المصادقة على قانون المحروقات سنة 1991 من إدخال تعديلات تسمح للمؤسسة في مفاوضات مع الشركات الأجنبية المتعلقة بحقول الغاز و البترول.

تجسيدا لمرحلة جديدة في إنشاء مجموعة بترولية دولية فعالة صادق المجلس الوطني للطاقة في اجتماعه 24 جانفي 1998 على مخطط يربط سوناطراك بنشاطات تكرير البترول و التوزيع.

التنظيم الحالي لسوناطراك :

تشمل مجموعة سوناطراك فروعاً لكل واحدة تخصصها و مجال عملها :

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1. فرع التنقيب و البحث | 5. فرع التميع و تحويل المحروقات |
| 2. فرع المحروقات | 6. فرع تسويق المحروقات الغازية |
| 3. فرع النقل RTO | 7. فرع التسويق المحروقات السائلة |
| 4. فرع التكرير و البتروكيميا | |

التعريف بالفرع المديرية الجهوية للنقل بالقنوات RTO :

لقد أصبحت سوناطراك ابتداء من 1992 مجموعة بترولية دولية، الآن تحوي سوناطراك على (05) خمسة فروع منها فرع النقل بالقنوات و الذي بدوره مقسم إلى (05) مديريات جهوية منها فرع الجهوي RTO و الذي مقره المنطقة الصناعية بآرزيو، التي تقوم بتسيير قاعدة للقنوات تبلغ (08) ثماني قنوات و تقوم بنقل (04) أربعة منتجات من المحروقات من مركز الإنتاج إلى المركبات و وحدات التحويل و التصفية، مقسمة حسب النموذج الهرمي الموضح في الصفحة الموالية.

إن الزائر لوحدة RTO و التي تتواجد في المنطقة الصناعية لسوناطراك بآرزيو يلاحظ تموقع الوحدة على مسافة محددة و مقسمة على أساس النشاط، و لكنها متباعدة من حيث المسافة غير أنها مترابطة من حيث الوظائف كما أن تحركات الزائرين للمنطقة جد مقيدة خاصة من ناحية الدخول و الخروج من المنطقة.

:DPO

مهمة القسم حماية الأنابيب الخاصة بنقل المحروقات السائلة و الغازية و صيانتها، مقسمة إلى خمسة مصالح و وحدات حسب النموذج الهرمي.

المهام الموكلة لهذا القسم :

- المتابعة و المراقبة عملية القنوات
- إعادة تركيب الانابيب
- المتابعة الداخلية للانابيب و الصهاريج التخزين
- التدخل السريع في حالة الطوارئ
- صيانة صهاريج التخزين

تحليل المقابلات

تمثل مرحلة العرض و التحليل و تفسير البيانات آخر لبنة في البناء، و لا تنفصل عنها ما سبقتها من مراحل. إذ تعتبر هذه المرحلة الحقل الذي يعطي نتائج مماثلة للتي توصل إليها الباحثون في الموضوع نفسه أو مختلفة عنها تماما. كما تُوصل هذه المرحلة من الدراسة إلى تحقيق الأهداف الموضوعية في البداية، واختبار صدق الفرضيات أو نفيها.

تمكن هذه المرحلة الباحث أيضا من شبك العلاقة بين الجانب النظري و الجانب الميداني للدراسة للخروج بنتائج تضع الباحث أمام الحقائق المراد الوصول إليها، من خلال التحليل و المناقشة في ضوء تجليات الواقع الميداني و ما أفرزته من نتائج.

استندت الدراسة إلى استعمال المقابلات الحرة مع الإطارات المسيرة و مقابلات نصف موجهة مع مختلف الإطارات حيث حصرنا مجال الدراسة في وحدة الصيانة و المتابعة نظرا للتمركز الكبير للإطارات التقنية الحاملة للشهادة الجامعية، و فئة ثانية مؤهلة على أساس الأقدمية بالمؤسسة.

من خلال تحليل المقابلات تحليلا كيفيا يعتمد على إظهار الأفكار الرئيسية الواردة في محتوى المقابلات و بيان مدى تكرارها مع الاستدلال بالعبارات الشاهدة و في بعض الأحيان تقديم المعطيات كما أدلى بها المبحوثين و التي تعتبر أصدق وسيلة للتعبير. كما سمحت لنا التقنية من الحصول على قدر مهم من البيانات و الشواهد الكيفية، و إن كانت غير متجانسة لذلك يعتبر سالفدور جينر:

¹- Giner.S.Initiation A l'intelligence sociologique .Ed :Regard Prevat . p40

فئة الإطارات تكتسي أهمية بالغة داخل التنظيم الهرمي للمؤسسة، هذه الشريحة السوسيو مهنية الحاملة لنوع من المعرفة الفنية و الخبرة المهنية لها دور فعال و حاسم ضمن الصيرورة الإنتاجية و الإبداعية للمؤسسة.

كما على عاتق المؤسسة إيجاد المکانیزمات الملائمة للاحتفاظ بهذه الثروة البشرية، من خلال الحفاظ على أصحاب الخبرة الميدانية و المعرفية و الاهتمام بطموحاتها و توقعاتها.

من خلال الإحصائيات المستقاة من مصلحة الموارد البشرية، نلاحظ أن من أصل 328 ملف خاص بالمحالفين على التقاعد، أي بنسبة 20 % من مجمل العمال بالمؤسسة، 53 % من هذه الملفات هم عمال من الأقسام الهامة بالفرع كالصيانة، التنقيب و الأمن.

تجدر الإشارة إلى أن من أصل 328 محال على التقاعد 38 % منهم إطارات بالمؤسسة، نلاحظ نسبة كبيرة من شريحة الإطارات ذات الأقدمية المهنية بالمؤسسة محالة على التقاعد كانت تتقلد مناصب حساسة بالنسبة للمؤسسة ما يعادله فقدان نسبة كبيرة لليد العاملة المؤهلة. الأمر الذي يجعل المؤسسة تفكر و بطريقة جدية في نقل الخبرة المهنية ما بين الإطارات الفتية و الإطارات المحالة على التقاعد خاصة بالنسبة للمهن القاعدية للفرع كالصيانة التحويل و الاستغلال. كما يشهد الفرع تسرب الإطارات بعد التقاعد نحو الشركات الأجنبية و الخاصة، نظرا للطلب المتزايد عليها في سوق العمل، يقابله غياب مشروع تسيير المعارف و التحضير لخلف الإطارات التقنية. الأمر الذي يزيد من الطين بله أن هذه الشركات تستفيد من الإطارات المتقاعدة من ناحيتين :

- الخبرة المهنية الطويلة التي استقتها من التكوين الداخلي بالمؤسسة.
- شبكة العلاقات الشخصية و هو العامل المهم في تسهيل تعاملات الشركة مع الفرع.

الذهاب الطوعي للإطارات المحالة على التقاعد نحو هذه المؤسسات يفسره عاملان :

• الأجر المرتفع الذي تمنحه هذه الشركات بالمقارنة مع الأجر الذي تمنحه سوناطراك لإطاراتها. هاته الإطارات توظف في مؤسسات منافسة و التي تمنح لهم أجرا يفوق أجرهم بعشرين مرة¹.

• ظروف العمل الممتازة التي تمنحها هذه الشركات. هذه الظروف مجتمعة تجعل الإطارات ذوي الأقدمية بالمؤسسة، و الحاملين للخبرة المهنية يلجئون إلى إستراتيجية امتلاك هذا المورد اللامادي المهارة savoir faire في موقف دفاعي، و الذي أصبحت مورد سلطة pouvoir داخل الفرع كما عبّر عليه مشال كروزييه.

و منه كان لزاما على الفرع محاولة البحث عن الحلول التي تسمح لها بامتلاك المعرفة المهنية الراسخة في ذاكرة الإطارات التقنية الخالة على التقاعد أولا، ثم إعداد برنامج لتكوين و تحويل هذا الكم المعرفي "Transfert de savoir et savoir faire" إلى الإطارات الخلف La relève قصد الاحتفاظ بالذاكرة المعرفية الشفهية للإطارات في الفرع و إرساء قاعدة خبراتية تراكمية مادية يمكن الاستفادة منها.

تحكم في عملية تناقل الخبرات ما بين "أجيال" الإطارات على مجموعة من المحركات اعتمدنا عليها في التحليل و هي:

- الرغبة في تحويل الخبرة المهنية و هذا يرجع إلى الطبيعة الفردية لكل إطار.
- إمكانية التحويل.
- سياسة الموارد البشرية في إعداد برنامج الخاص بالإطارات .
- تأثير ثقافة المؤسسة السائدة بالفرع.

¹ - GUERMATCH .H .Le tranchon brule à Sonatrach .Le quotidien d'Oran .12 Novembre 2006.

1. تواجد الإطارات الفتية في الوحدة

جلّ الإطارات الفتية المتخرجة من الجامعة يسعون جاهدين لتحسين أوضاعهم المادية عن طريق الفوز بمنصب عمل، أما الحصول على وظيفة في مؤسسة سوناطراك فهو "حلم" قد يلجأ البعض إلى انتهاج بعض السلوكات للحصول عليها عن طريق " المحاباة، الرشوة، المعرفة... " مظاهر أصبحت تطبع المؤسسة و الحديث عنها بين الإطارات أكثر من العادي.

عبّرت الإطارات الفتية أنها بمجرد دخولها الدائرة الإنتاجية عن طريق التوظيف، تجد نفسها ضمن جو اجتماعي يتميز بالانقسامات الداخلية على أساس: السن، و المنصب المحتل في التنظيم الهرمي للمؤسسة. إضافة إلى تقسيم وظيفي يؤثر على تحقيق التجانس و يكون مصدرا لصراعات إطارات إدارية، إطارات تقنية و كذلك تقسيم قائم على الأقدمية إطارات ذات خبرة طويلة، إطارات حديثة العهد بالعمل الصناعي.

تمتد هذه التصرفات إلى الجانب الثقافي للإطارات إذ تنحت سلوكات مميزة داخل هذا الوسط الاجتماعي المهني، يجعل من الصعب على الإطار الموظف حديثا الحامل للشهادة الجامعية على وجه الخصوص التأقلم و الاندماج بسهولة داخل محيطه المهني و بالتحديد مصلحة التعيين.

تصرّ الإطارات حديثة التوظيف أن محيط العمل يساهم في كثير من الأحيان في ممارسة نوع من الضغط على الإطارات الفتية. في هذه الحالة يتعين على الإطار الجديد المؤهل نظريا، إدراكه المسبق بالفرق ما بين الحياة العلمية في الجامعة و الحياة المهنية في المؤسسة، و للوسط الذي سيزاول فيه نشاطه المهني المأجور، و بالتالي عليه إيجاد الإستراتيجية التي تمهد له السبل في الاندماج المهني، من جهة بتوظيف كفاءاته المهنية التي هي مرجعية أساسية لتذليل

عقبات الاستيعاب الفعلي و السريع لإظهار قدراته و مهاراته العلمية، و من جهة ثانية إقامة علاقات اجتماعية داخل التنظيم الصناعي الذي أصبح عنصرا فيه.

"محيط العمل تسوده ذهنيات الإطارات القدامى، الذين يدخلون بخبراتهم علينا بل وأكثر من ذلك، يخلقون لنا المشاكل و يعيقون سير العمل" مهندسة صيانة أقدمية 08 سنوات.

إن الصمود وسط هذه الشريحة الاجتماعية المهنية التي تتباين من حيث سلوكياتها و تعاملاتها و مساراتها المهنية خبرتها المهنية على الرغم من خضوعها لنظام عمل واحد مهمة صعبة.

1.1 الشهادة كأساس للرفض

هناك رفض واضح من طرف الإطارات ذات الخبرة الطويلة لشرط الشهادة الجامعية لاحتلال منصب إطار مسير بالمؤسسة، و التي تعتبر شرطا أساسيا في برصه العمل La bourse d'emploi، خاصة لدى الإطارات التي لم يسعفها الحظ لاحتلال هذا المنصب في غياب الشهادة. طوقا لمنع قدوم أي عنصر جديد خاصة الإطار الحامل لشهادة التعليم العالي، إذ بتوظيف إطار مؤهل نظريا لتولي مهام رئيس قسم مثلا تعمل جماعة الإطارات ذات الخبرة الطويلة، و التي هو في طريقه إليها بوصفه عنصرا جديدا عليها قمشيه حتى لا يوفق في أداء المهام المنوط له، و بالتالي يجبر على العودة إليهم لاستشارتهم الاغتراب في إبراز كفاءاته المهنية.

بهذه الإستراتيجية المضادة يخفق الإطار الجديد الحامل لشهادة التعليم العالي، الاندماج وسط محيطه الاجتماعي المهني لوجود حواجز يصطنعها أفراد الجماعة الحاملة للخبرة المهنية التي كان يريد الانتماء إليها مهنيا، لكن ترفضه لكونه في نظرهم يشكل خطرا على أفرادها، حسب تصورهم حرهم من تحقيق مسار الترقية المهنية.

يعبر الكسندر بيلي أن هناك مجموعة من الألعاب المرتبطة بالمنافسة ما بين الأفراد من اجل لظفر بمنصب أو مجموعة موارد خاصة. كل فرد يحاول أن يرقى حظوظه دائما عن طريق الحط من قيمة منافسيه.¹ هكذا لا يستطيع الإطار حديث العمل الصناعي، توظيف مؤهلاته العلمية و التعامل مع نسق المعدات و الآلات الضخمة و المعقدة التشغيل و التصليح لم يألفها من قبل في غياب سياسة وطنية للتكوين لخدمة الاقتصاد الوطني تماشى و متقصيات التعليم العالي و المهني و احتياجات المؤسسة .

في غياب الإعداد المهني و النفسي للحياة المهنية لخريجي معاهد التكوين العالي و المهني، يعترف مسيري الفرع بالنقص من ناحية النوعية في إعداد الإطارات التقنية للحياة المهنية الأمر الذي زاد من صعوبة مهمتهم. يرى تالكوت بارسونز أن الجامعة من خلالها يتم تدريب الأفراد ليكونوا مهنيين و فنيين للقيام بالأدوار المتوقعة منهم كونها مركب للمعرفة و نسق هادف يغذي جميع المؤسسات و التنظيمات بالإطارات الفنية².

إن الفرع لا يولي أهمية للخبرة في عملية التوظيف، بل تلجأ إلى تأهيل الإطارات عن طريق برنامج للتكوين تبدأ بمرحلة تسمى مرحلة الإدماج induction مدتها سنة في الغالب تقسم على النحو التالي:

– أولا: التدعيم بمجموعة من الدروس النظرية يتلقوها في مركز التكوين والتأهيل التابع للمؤسسة CPE.

– ثانيا: مرحلة ميدانية يتعرف من خلالها الموظف حديثا على مجمل أقسام الفرع.

– ثالثا: مرحلة يحضر فيها الإطار مذكرة mémoire كنوع من التحضير للحياة المهنية المستقبلية.

¹-BAILLY.A.(2006).Comportement humain et management. 2édition. Paris .Parssance édition.

² - عبد الله محمد عبد الرحمان . (1991) سوسيولوجيا التعليم الجامعي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

ظاهرة صعوبة الاندماج لدى فئة الإطارات الفتية تحول دون انجاز فترة استيعاب التطبيقات بصورة فعلية و اختبار كفاءتهم العلمية و التدريب على الحياة المهنية. مثل هذه الوضعية الحرجة للإطار الجديد الحامل لشهادة التعليم العالي حيث لا يمكن الإفصاح عن "رفض الجماعة المهنية له" لمسئوليّه لان ذلك يُوصف كضعف في المؤهلات العلمية و "إهانة لشخصه".

2.1. سير الحياة المهنية

إن ربط عامل الأقدمية بالفرع بالتكوين، يشكل محورا يحدد كذلك الأهمية التي يخصصها الإطار لهذه الوظيفة، كما أنّها تحمل دلالة أخرى، إذ أنّ مدّة تولي منصب معين لها تأثير ايجابي في الكفاءة و المهارة الفعلية.

أهمية وجود مخطط لسير الحياة المهنية *plan de carrière* للإطارات يسمح للحركية المهنية سواء الأفقية العمودية تضمن تأمين المسارات المهنية و تثمين و تقدير أصحاب المهارات و الكفاءات، و بالتالي تسمح بإمكانية الحراك الداخلي و متابعة فعلية للمسار المهني للإطار يساهم في التوزيع العلمي و المتكافئ للمناصب.

لابد من تهيئة المحيط الداخلي للفرع قصد إزالة العوامل المعيقة للكفاءة المهنية للإطارات تستدعي تشخيصا بمقاربة سوسولوجية.

2. واقع تناقل الخبرة بين الإطارات في المؤسسة

تسبب العدد الكبير للإطارات المحالين على التقاعد و الحاملين للخبرة الميدانية المهنية، في خلق صعوبات للفرع في تحويل المعرفة المهنية إلى الإطارات الفتية ذات الخبرة المحدودة، و التي ستكون الخلف في المستقبل القريب.

خطر فقدان المهارات و المعارف المرتبطة بالمهن القاعدية، يعطي طابعا ملحًا جديدًا لمسألة نقل المعارف. هذه المسألة، على الرغم من وصفها مصدرًا للقلق في الخطاب الإداري للمؤسسة في غياب برنامج واضح المعالم على ما اصطلح على تسميته في الفرع "مشروع تحويل المعرفة" « *Projet du transfert du savoir et du savoir faire* ». غير أنها لم تترجم بعد إلى برنامج أو سياسة واضحة من شأنها تسهيل التبادل المعرفي و الخبراتي ما بين الإطارات في إطار برنامج التحضير للخلف *plan de relève*.

من خلال المقابلة مع رئيس دائرة الموارد البشرية بالفرع صرّح لنا أن الاهتمام بالرهانات التي تضمن نجاح عملية تحويل المعرفة المهنية لا تحض بالاهتمام الكافي من المسؤولين، إلا إذا دعت إلى ذلك بعض الحالات المستعصية عندما تعتمد الإطارات من ذوي الخبرة الذين لديهم المهارات للمهن القاعدية كالصيانة مثلا و الحاملين للمعرفة الضمنية: (التقنية، المعرفة الجماعية و المعرفة الضمنية المتراكمة تاريخيا) إلى مغادرة المؤسسة، من دون نقل خبرتهم إلى الإطارات التي ستخلفهم. هذا الوضع هو أكثر ما يُؤسف له في مؤسسة مهمة و إستراتيجية في الاقتصاد الوطني كمؤسسة سوناطراك، إذا أخذنا بعين الاعتبار أن انتهاج سياسة نقل المعارف و الخبرة المهنية يوفر فوائد متعددة لكل من الإطارات و المؤسسة على حد سواء فأهمية تحويل المعرفة إلى الإطارات الشابة تتضمن المحافظة على جوهر المعرفة التي قامت المؤسسة بتكوينه و ابتكاره. غير انه عمل محفوف بالمخاطر ذلك أن مجرد الكشف عن حافات المعرفة سيؤدي إلى تدهور عكسي للقيمة المكتسبة في عملية تكوين و خلق معرفة جديدة.

1.2. واقع تحويل المعارف والخبرات في المؤسسة

لا تزال مسألة تحويل المعارف و الخبرات في المؤسسة عن طريق تشجيع تبادل المعرفة الديناميكية بين الأجيال للإطارات مسألة غير متداولة في المؤسسة الجزائرية، فيما أنها قد تكون مفيدة في نواح عدة:

المقام الأول : تساعد على تحقيق عملية التكامل و الاحتراف للإطارات الجدد و الإطارات المحترفة. في الواقع أن الاحترافية المهنية و مراقبة بيئة العمل تتم في إطار التدريب في مكان العمل La formation sur le tas هي الطريقة الأكثر شيوعا و التي تتم عن طريق النقل الشفهي باكتساب الخبرة العملية التطبيقية عبر عملية تكرارية من التجربة و الخطأ. تعتمد المؤسسة على نوع من التكوين يسمى "التكوين بازدواجية المنصب" و هو الجمع ما بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي، بعدما يتلقى المتكون معرفة نظرية في القاعة يتزل إلى الميدان لترجمة و تطبيق هذه المعرفة خلال فترة تسمى "ازدواجية المنصب"، يرافقه شخص "الكفيل" Le parrain أو القائد وجوده يضمن ملاحظة و تحسين و تقييم كل ما يتعلق بمجال تكوينه¹.

تعتمد سرعة اكتساب المعارف و الخبرات الجديدة بشكل كبير على التنشئة الاجتماعية التي لها صلة وثيقة بالجماعة الحاملة للخبرة المهنية من خلال عملية الاتصال المباشر بالإطارات الذين تتعدد خبراتهم المهنية المعرفية و الذين أضحي لهم دور ريادي في نقلها إلى من هم اصغر سنا و أقل خبرة و ذلك لمساعدتهم في التعرف على المؤسسة و تحقيق العمل المطلوب. يمكننا أن نميز المعارف المهنية المتأنية من ممارسة مهنة ما إلى: الكفاءة التقنية و المهارات، بالإضافة إلى المزيد من المعارف ذات الصلة بتاريخ المؤسسة، التي تساعد بشكل كبير في

¹- Manuel De Gestion SONATRACH . Sur le double poste.

معرفة القواعد و القوانين غير الرسمية، و شبكات التي بيدها صيرورة تدفق المعلومات، أكثر من التعامل مع القواعد و القوانين الرسمية.

أما في المقام الثاني: قد تكون عملية نقل المعارف و الخبرة المهنية أيضا ذات معنى و مصدرا للمكافآت و التحفيز للإطارات المحالة على التقاعد، متيحة لهم الفرصة لزيادة التماسك الكلي لمسيرة إطارات المهنية، و تعزيز خبراتهم عن طريق إشراك الإطارات ذات الأقدمية المهنية في برامج التكوين. ذلك من وجهة نظر أن تصبح عملية نقل المعارف و الخبرات الأداة التي يمكن أن تتخذها المؤسسات لتعزيز مقاصدها، لاسيما و أن تبني مهنة الإطار المكوّن لدى الإطارات الذين يقتربون من عمر الإحالة على التقاعد إلى مغادرة المؤسسة بحثا وراء ظروف عمل أكثر ملائمة و أقل إرهاقا، و بطبيعة الحال، تشجيع الخريجين على البقاء في منصب العمل و رفع التحدي في إثبات مهاراتهم و توظيف مؤهلاتهم العلمية في منصب العمل. و لهذا تأثير إيجابي يمكن ملاحظته لكلتا الفئتين: في الوقت ذاته التقليل من ساعات العمل للإطارات المحالة على التقاعد و التي تفتح المجال أمامهم للعطاء و تثمين خبرتهم من خلال احتلال منصب المؤطر بالمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك لا يمكن اعتبار أن عملية تحويل المعارف المهنية تسير في اتجاه واحد في الشكل الأمثل، في كونها تنحدر من من هم أكبر سنا إلى من هم أصغر سنا، أي من أولئك الذين يعرفون لأولئك الذين لا يعرفون. بل هي إثراء متبادل بين الإطارات المحترفة الذين يمثل تكوينهم الأساسي في الخبرة المهنية الطويلة في مكان العمل و علاقتها بالإطارات الفتية و التي تلقت تكوينها النظري في الجامعة.

إن مصالح كل من الإطارات بنوعيتها و المؤسسات تتلاقى في الدعوة إلى تطوير نظام نقل المعارف المهنية مابين الأجيال، و التي يحتمل أن تشمل عددا من المزايا الهامة:

- زيادة المهارات الفردية و الجماعية
- الاحتفاظ بالمعارف الأكثر تقنية حساسية للمؤسسة

- تعزيز أواصر التعاون و التماسك ما بين الفئتين: عن طريق زيادة التحفيز على العطاء لمن هم اكبر سنا هذا من ناحية، و من ناحية أخرى زيادة نسبة التعلم عند من هم اقل سنا و ضمان بقاء و استقرار قوى العمل الشابة.

3. موقف إطارات الفرع من مشروع تحويل المعرفة والخبرة المهنية

على الرغم من الفوائد المتوقعة لعلمية تحويل المعارف المهنية، فإن الإطارات من خلال المقابلات أبدت مواقف متباينة و متناقضة حول إمكانية الانخراط في مشروع تحويل المعرفة و الخبرة المهنية. يمكن تفسير هذه المواقف المتباينة لدى الإطارات، بمجموعة من العوامل المتعلقة بالمسارات الفردية لكل إطار على حدا، كذلك ظروف العمل و السياقات المحلية المحددة للعمل.

فيما يخص من لهم الأقدمية في المؤسسة، فإن الكثير منهم يصرّحون بأنهم يرغبون في نقل معارفهم المهنية إلى من هم أصغر منهم سنا ليختتموا بذلك دورة حياتهم المهنية انطلاقاً من: "التعلم، التطبيق و عملية النقل إلى من هم اصغر سنا و أقل خبرة". يغلب على تصريحات الإطارات ذات الخبرة المهنية الطويلة بالمؤسسة أن الحياة المهنية تتطبع بمراحل عديدة، و يجب علينا أن لا نستعجل مرحلة دون أخرى، ذلك أن الاستثمار في تدريب و تعليم الإطارات الجدد يتضمن هدف "نقل الشعلة" أيضاً.

المساهمة في استدامة نشاط المؤسسة و هذا بدوره يعطي معنى التزامهم المهني الخاص :

" إذا أظهرنا ما نعرفه لأولئك الذين يأتون بعدنا، و نحن نعلم أن ذلك سيبقى، و في

جميع الحالات، فنحن نفعل ما في وسعنا لضمان ذلك، و من ثم يتبين لنا أننا لم نكن

نعمل هباءً". تصريح مترجم - مهندس تطبيقي 56 سنة.

يغلب في لهجة بعض المهندسين التطبيقيين بالفرع إصدار بعض الأحكام التي تحط في مكانة الإطارات من هم أصغر سنا، فإن بعض المواقف (نفاد الصبر في التدريب، الاستثمار

العشوائي، السلبي و غير المدروس...) قد منعهم و ردع رغبتهم في قابليتهم للعطاء و نقل معارفهم المهنية إلى من هم أصغر سنا. لكن العقبات الرئيسية التي تعترض التنفيذ العملي و الفعلي لبرنامج نقل المعارف و الخبرات تتمحور في الغالب في طريقة التنسيق ما بين فروع الوحدة، و ظف إلى ذلك زيادة الضغط الذي تفرضه وتيرة العمل الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى عرقلة السير الحسن للبرنامج :

"الأمر لا يعني أننا لا نريد نقل ما نعرف، و لكن المشكلة انه ليس لنا من الوقت ما يكفي لشرح و التبيان، و التحقق فيما إذا كان الشباب قد فهموا أو لا لأن ذلك مستحيل حسب التنظيم الحالي ". مهندس تطبيقي 59 سنة، أقدمية 30 سنة.

ومع ذلك، فان الدراسة الميدانية على مستوى الفرع بينت أن بعض الإطارات كبار السن لا يرغبون في نقل معارفهم، لأسباب مختلفة، لكون جزءا من انتقال منطقي. و هم الذين بشكل عام قد فقدوا الحس المهني، و لم يعد لديهم ما ينقلون إلى من يخلفوهم.

" ماذا تريد مني أن أنقل ؟ مضى عليّ ثلاثون سنة و أنا أفعل الشيء نفسه، و من ثم فإنني اشعر انه لم يبق لي شيء انقله. على أي حال، فلقد فقدت الكثير مع مرور الوقت ". إطار إداري 60 سنة.

هذا الشكل من أشكال الانهيار الذاتي عشر عليها بين الإطارات الذين لم يحضوا خلال مسارهم المهني بأي ميزات وظيفية "ترقية" أو حضوا بالشيء القليل فقط، و الذين كانوا يقومون طوال حياتهم المهنية بتنفيذ عدد من المهام المتكررة. وقد لوحظ هذا النوع من السلوك أيضا لدى الإطارات الذين يعتبرون عامل الأقدمية عامل "سلبي"، كبح قدرتهم لتعلم مهارات جديدة في مجالات تقع في قلب نشاط المؤسسة و التي هي اليوم مهددة بالزوال.

4. اكتساب الخبرة أم صراع مناصب

إن عدم استساغة أنشطة النقل المعرفي في المؤسسة مرده للسياسات المهنية المبنية على طريقة اللامبالاة. من المثير للاهتمام أيضا أن نلاحظ أن بعض الإطارات ذات الأقدمية استفادوا على خلاف من سبقوهم على طول المسار التطوري التصاعدي على الرغم من المعوقات التي تعترض طريق عملية نقل المعارف المهنية، و التي يظهر لهم بأنها خطر قد يحرمهم من حقوقهم "الكفاءة المهنية المتميزة"، و التي تتضاءل بالقياس إلى من هم اصغر سنا. الحفاظ و احتكار المعارف المهنية تترجم هشاشة الوضع الاجتماعي المهيمن و تبرز بوصفها وسيلة للحد من هذا الضعف، سواء كان الهدف مسطرا أو وهما، من منطلق اعتبار أن الإطارات الفتية يشكلون خطرا على مستقبلهم.

" و في الواقع، فإن كبار السن لا يحبون الشباب لأنهم يخشون أن يأخذ هؤلاء الشباب مكانهم. و هم أسرع وصولا إلى القمة منهم. لذلك هم يحاولون عرقلتهم، و منعهم على سبيل المثال، فإن الإطارات القدامى يودون رؤية الشباب يخطئون دون أن يعلموهم أو يشرحوا لهم، و ذلك حتى لا يطوّروا معارفهم". مهندس صيانة 03 سنوات أقدمية.

فقد يلجا الإطار الجديد لكسب الخبرة المهنية لكي ينتزع منصبا جديدا إلى لعب بعض الأدوار لكي يحافظ عليه أو لكي يملؤه جيد فيضيف إلى قيمته قيمة. هذه الأجواء التنافسية المتمثلة في "التصارع على المناصب" تحدث مرارا وتكرارا في المؤسسة و التي تتميز بالاتوازن في التركيبة العمرية و فريق عمل غير متجانس (أقل من 35 سنة و أكثر من 50 سنة). و النتيجة هي حالة خاصة، نظرا لصغر حجم الفئات العمرية المتوسطة، حيث سوف تحل الإطارات الجدد مباشرة محل الإطارات التي تستعد للتقاعد.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الشباب هم من حاملتي شهادات عليا و هم متعددي الوظائف، و يتمتعون بقدرة فائقة على التعلم أسرع من من هم أكبر منهم سنا، و أحيانا حتى تجاوز القنوات التقليدية لتحصيل المعارف. في حين أن أخلاقية التعود على الانتظار الطويل للوصول إلى منصب ما تتلاشى أمام أخلاقية جديدة هي توجه الشباب مباشرة عن طريق عملية "حرق للمراحل" دون تحقق شرط النضج اللازم، و دون أن ينمو مسارهم الأولي الجماعي الطويل و الشاق و الذي كانت الإطارات ذات الخبرة الطويلة بدورهم خاضعين له مع اتخاذ المسؤولية و التعلم النظري الفردي المستقل فقط بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة.

قام احد الإطارات في الفرع بالتحليل و بدقة هذا الموقف الغامض للإطارات كبار السن إزاء من هم اصغر سنا المتأرجح ما بين الرغبة في إفساح المجال و التخوف من تجاوز فئة الشباب لهم:

" إنهم يعرفون انه تم ثماني سنوات يوظفون أناس من أبناء جيلي، و هم يعرفون أننا هنا لنحل محلهم. من ناحية، أنهم يخشون أن نتجاوزهم بسرعة كبيرة جدا. لذلك، فإنهم يضعون في البداية، هذه المعوقات. و من ناحية أخرى، فإن قواهم قد خارت و تعبوا. لذلك فإنهم يريدون إفساح المجال لنا ". مهندس صيانة القنوات 08 سنوات أقدمية.

لا نجد إلا نادرا بين الإطارات الفتية الذين يتنكرون لقيمة و أهمية المعارف المهنية التطبيقية لحساب المعرفة النظرية فقط و الأكاديمية التعليمية المكتسبة في مجال تكوينهم الأساسي. و مع ذلك، فإنهم لا يرون ضرورة ارتباط الكفاءة المهنية التقنية بسنوات الأقدمية المهنية الطويلة، بحسب تمثالهم للواقع المهني لا يبدو أنها جاءت بشكل تلقائي من الترابط المنطقي

ما بين مقدار الأقدمية و المهارات التي اكتسبها من ناحية أخرى أي لتفريق ما بين الأقدمية المهنية التي تعبر عن المدة الزمنية و الخبرة المهنية التي تعي خصوبة التعلم. هذه المقاربة الخاصة، التي تتناقض تناقضا حادا مع تلك التي اعتمدها ذوي الإطارات ذات الأقدمية، تستمد بعض أصولها من مسار هذه الأخيرة المهني الخاص. في الواقع، فإن الإطارات الفتية أول من خاض تجربة العلاقات الاجتماعية المهنية قد استوعبت عن رأي مفاده الاعتماد على إيجاد السبل لاكتساب الخبرة المهنية. مهندسة حماية من الملوثات HSE تصرح:

" فيما يخصني، لم يمر علي وقت طويل و أنا هنا، و لكن لدي انطباع أنني تعلمته احتاج أن أقوم ببعض الحيل [سرقة المعلومات....] اعتدت أن أتعلم بسرعة، و هذا لم يكن أبدا أكثر من ثلاثة أو أربعة أشهر. لذلك، رأيت الكثير من الأشياء المختلفة التي تخدمني اليوم. حتى القدامى الكثير من الأشياء التي لا يعرفونها ".

هذا التقليل من أهمية سنوات الأقدمية الطويلة لاكتساب الخبرة يمكن أن نفسره إلى الطواعية التي يتميز بها بعض الإطارات الفتية في الاندماج المهني في مكان العمل، التي استطاعت في وقت قصير أن تلمّ بمجموعة من المعلومات الهامة و ذلك في ظل الأطر و المبادئ التوجيهية الجديدة.

يعتبر الشباب أن لديهم مهارات مماثلة لتلك التي يملكها كبار السن، طالما إنهم مواظبون و موجودين بصورة دائمة ليحلوا محل أي غياب يحصل. من منطلق مماثل، و توسيع نطاق عملية تدوين المعرفة المهنية بإرساء قاعدة معلوماتية base de donnée في خدمة الإطارات بنوعيتها، و التي غالبا ما تصاحب تطبيق معايير الجودة من شأنه أن يشجع الإطارات الجدد إلى الاعتقاد بأنهم سوف يصبحون قريبا موظفين محترفين، دون أن يتطلب ذلك تدخل موظفين من ذوي الخبرة، بتجاوز قنوات التعلم التقليدية "النقل المباشر و الشفوي للمعارف

المهنية". و مع ذلك ، إذا كانت تمثلات الإطارات الفتية في وقت مبكر للحياة المهنية تنحو منحى التقليل من ميزة سنوات الأقدمية بالمؤسسة، فإن الواقع المهني بين في الكثير من الأحيان إعادة تأهيل مهارات الإطارات الأكبر سنا للإطارات الفتية. هذه الأخيرة التي تعرضت لحالات من "حرج" للمسافة التي لا يزال يتعين القيام بها و فيما يتعلق بالسرعة و الكفاءة و تعلم اقتصاد الذات les techniques أولا قبل أن تباشر أداء العمل بالتنوع المماثلة عند إتاحة الفرصة للتأكد ميدانيا من قدرة من هم أكبر سنا في حل المشكلات المهنية المستعصية. يسرد لنا رئيس مصلحة صيانة القنوات البترول قائلا:

"نعم ، حسنا، في الواقع، عندما كان لدينا في حادث تسرب كبير في القناة الناقلة للبترول في الاغواط، كنا مجموعة من الإطارات المتواضعة الخبرة، و إنما حقيقة أننا لم نعرف ما الذي يجب فعله أولا. هذا شيء لم يحدث من قبل. لذلك، لم نعرف ماذا نفعل لحسن الحظ احد التقنيين من رجال التحكم لا يعرف القلق أو الارتباك، و شرح لنا كيفية التحكم في أوضاع مماثلة بهدوء كبير و بثقة، إن الأمر لم يكن ليعالج من دونه. و مضى كل شيء بسلام و بسرعة كبيرة كما لو انك أرسلت رسالة عبر البريد".

و يضيف قائلا:

"هذا ما اسميه *savoir faire* و الكفاءة المهنية في حل مشكلات العمل".

و منه فإن الشباب هم على بيّنة من وجود مستويين مختلفين للوصول إلى التحكم الفعلي في أي مهنة كانت. من ناحية، تعلم "القواعد التقنية" أي التحركات التقنية لتفادي الحركات المتكررة لمهنة معينة، من ناحية أخرى تكوين القدرة اللازمة لمجابهة حالات غير عادية أو غير مهنية.

قد تصادف الإطار في مكان العمل، نظرا لطبيعة العمل الصناعي الفجائي و الغير متوقع، يستدعي تواجدا مستمرا في حالات وقوع العطل. هذا التعايش العملي و اليومي بين الفئات العمرية المتباينة في مكان العمل، يتيح خلق نوع من التفاعلات الحقيقية و تبادلات ديناميكية للمعرفة يخضع لها الفئتين في صيرورة اختبارات ميدانية حقيقية.

يفضل المسؤولين خلق مجموعات متجانسة من حيث العمر، حتى لا تؤثر أساليب عمل بعض الإطارات و الذين في الغالب قد تحصلوا على المنصب من خلال الترقية المهنية و في ظروف خاضعة للضرورة على الإطارات الفتية. ففي وجهة نظرهم أن هذا الوضع يعيق عملية الارتقاء و ذلك بهدف استخدام الشباب كعامل للتغيير اعتمادا على الأساليب أكثر علمية. و يبدو أنه إذا كانت مسارات تبادل المعارف بين الإطارات الشابة و المسنة يمكن أن تجتمع بشكل غير رسمي في أماكن العمل، الخطوة الأولى تتمثل في الاستفادة من معرفة الموظفين القدامى، لتحديد الحالات التكوينية، و تحديد المهارات و نموذج رئيسي في إدماج التطورات المرتقبة من العمليات التقنية و المنتجات و الوظائف.

و الخطوة الثانية يكون ثمرا في هذا الصدد تطبيق الدعم المنهجي من خبير استشاري خارجي، الذي بحكم التعريف ليس متورطا في التسلسل الهرمي أو في الحياة الاجتماعية المهنية للمؤسسة. في هذا الصدد استعانت المؤسسة بخبراء من معهد العالي للتسيير الإداري بعنابه ISGA من خلال القيام باختبارات تتضمن مجموعة من الأسئلة* على مجمل الإطارات التي تتوفر فيها مجموعة من الشروط وهي:

– إطارات ذات شهادة جامعية.

– أقدمية تتجاوز 05 سنوات.

– سنه لا يتجاوز 50 سنة.

قصد معرفة الإطارات المؤهلة لشغل منصب القيادة Poste organique، و المؤهلة للمنصب المتخصص Expert بالموازاة الإعداد لبرنامج تكوين يضمن تقوية نقاط القوة، و تحسين نقاط الضعف. و علاوة على ذلك، فإنه إذا كانت هذه العملية قد تمت بشكل جماعي و إداري مشترك، تساهم في ديناميكية التبادل و ترفع من قيمة الإطارات في إطار منطوق الإسهامات، تأتي بعدها عملية انتقاء و تحديد مستخلفي المستقبل و تهيئتهم للقيام بعملية تحويل المعارف المهنية كرؤية استشرافية على المستوى المتوسط و البعيد.

*انظر الى الملاحق.

بتعبير آخر تهيئة و تكوين من سيقوم بتولي مهام تحويل المعرفة و التي تتطلب توفر مهارات و أدوات محددة خصوصا على الصعيد التكويني الثقافي، يتوجب على المؤسسة أيضا خلق ظروف مواتية ممارسات التطوير التنظيمي و نقل التعاون بين الأجيال.

نقاط مهمة تستحق التنويه:

يمكننا اعتمادا على ما سبق الحديث عن مجموعتين كبيرتين من الإطارات، تمثل الأولى الغالبية ذات خبرة محدودة لا تتجاوز 10 سنوات، بينما تمتلك الثانية أقدمية معتبرة تفوق 10 سنوات. التمايز داخل فئة الإطارات تفسره عدة عوامل منها: مستوى التعليم، الأقدمية في العمل إضافة إلى الموقع في السلم الرئاسي.

كشفت الدراسة من ضمن العوامل التي تفسر ضعف التماسك و غياب التجانس، بل ظهور التنافس و الصراع عن مجموعة أخرى من الخصائص التي تشير إلى التباين و الانقسام الداخلي المميز لهذه الفئة الاجتماعية-المهنية، أهمها:

- عدم ملائمة نمط التسيير المتميز بضيق الأفق و إهمال الكفاءات.

- عدم صلاحية طرق العمل في الفرع و التي تقف عائقا أمام تحسين وضعية الإطارات و المنشآت على حد سواء.
 - التباين في مستويات التعليم و التأهيل: إطارات جامعية، إطارات غير جامعية و أخرى دون شهادات إطلاقا.
 - الترتاب القائم على تباين المواقع في السلم الرئاسي إطارات سامية، إطارات متوسطة و أخرى وسيطة.
 - تقسيم وظيفي يؤثر على تحقيق التجانس و يكون مصدرا للصراعات إطارات إدارية، إطارات تقنية.
 - تقسيم قائم على الأقدمية إطارات ذات خبرة طويلة، إطارات حديثة العهد بالعمل الصناعي.
- تسهيل الإثراء المتبادل من خلال فرق العمل المختلطة تسهل عملية الإثراء المتبادل للمعارف و الخبرات المهنية، و تحافظ على التوازن النسبي بين الفئات العمرية و تقلل من حدة التنافس بينها، و تتلاقى فيها وجهات النظر، ما يحقق في نهاية المطاف، و التعاون المشترك لإيجاد حلول و ابتكارها و تقاسم المعرفة المهنية.
- تشجيع التعلم المتبادل يعني أيضا تخفيف القيود على الفرع و سهولة توزيع المهام داخل مجموعات العمل المتباينة، بهذه الطريقة فإن للإطارات إمكانية الانخراط في أنشطة التنسيق و تكريس الوقت لتحليل و تعلم الكثير من المعارف العملية و التي تظهر أثناء القيام بالعمل. هذا الجانب يبين الدور الهام الذي يحققه التأطير عن قرب و في مكان العمل في عملية الترويج لثقافة حقيقية لنقل المعارف المهنية و اكتساب خبرة مهنية فعلية داخل الفرع.

نلاحظ أخيراً أن الإطارات ذات الخبرة المهنية الطويلة متخوفة من مشروع تحويل المعارف المهنية بشكل مستمر، و ذلك خوفاً من أن يحكم عليهم بلاعلمية إلا حينما يكتشفون و يرون الفوائد التي يمكن أن تجنيها عملية نقل المعارف المهنية و لا يتم ذلك إلا بعد سنوات من الخبرة المهنية و التقييمية داخل المؤسسة ككل. هذا يعني أن على مؤسسة سوناطراك التحرك نحو وضع سياسة تضمن تأمين المسارات المهنية و تثمين و تقدير المهارات و الخبرات المهنية، كما إن الاهتمام بإدارة المعارف في المؤسسة يعطي طابعا ملحا لمسألة جوهرية و هي التحضير الجيد للإطارات الخلف .La relève des cadres

خاتمة الفصل الثالث:

من خلال النتائج المتحصّل عليها من خلال المقابلات في الوحدة مع الإطارات لخصت الدراسة إلى مجموعة من النقاط الأساسية التي تعيق عملية النقل الخبراتي في المؤسسة. إنّ الشهادة الجامعية في المؤسسة أصبحت لا تلبي إلا قليلا احتياجات المؤسسة الاقتصادية من حيث التأهيل لميدان العمل، و هذا ما أدّى إلى نوع من التفرقة ما بين الإطارات ذات الشهادة الجامعية و التي في غالبها إطارات فتيّة، و نوع ثان يسمّى بإطارات المؤسسة و التي تلقت تكوينها الأساسي بالمؤسسة و تحصّلت على منصب الإطار بفضل عملية الترقية الداخلية و سنوات الأقدمية بالمؤسسة.

كما أوضحت الدراسة نسبة الإطارات ذات الأقدمية بالمؤسسة المحالة على التقاعد و الحاملة للذاكرة المهنية، الخبرة و المعرفة الخاصة بالمؤسسة، هذه الأخيرة التي ساهمت المؤسسة بشكل كبير في تكوينها. وفي غياب برنامج لتحضير خلف الإطارات بالمؤسسة و

المساهمات المحتشمة في نقل الخبرات ما بين الأجيال من خلال إعداد برنامج للتكوين يسهل عملية نقل المعارف، أصبحت الوحدة قيد الدراسة تعاني من ضياع الخبرة المهنية عن طريق تقاعد الإطارات دون الاستفادة من خبراتهم السابقة.

هذه العوامل مجتمعة جعلت الإطارات الفتية تقوم بمجموعة من الألعاب الإستراتيجية لاكتساب الخبرة التي أصبحت موضوع صراع و تنافس و التي اعتبرت كمورد مهم لاكتساب نوع من السلطة في المنصب و احتلال مكانة فعلية في عملية تخليف الإطارات المحالة على التقاعد.

خاتمة عامة



الخاتمة العامة

لخصت الدراسة الموسومة بـ "الإطارات الصناعية: شروط اكتساب خبرة مهنية"، حيث تمت الدراسة الميدانية فيها بالوحدة الجهوية للنقل بالقنوات بالمنطقة الصناعية لأرزويو التابعة لمؤسسة سوناطراك إلى مجموعة من النقاط الأساسية وهي:

إمكانية الانخراط في عملية نقل المعارف و اكتساب الخبرة المهنية لذا الإطارات جدّ محدودة نظرا للمحيط الثقافي الذي يسود الوحدة من حيث لامبالاة الإطارات بالمشاريع التكوينية في هذا المجال.

التصلّب البيروقراطي الناتج عن التسلسل الهرمي في إعداد البرامج التكوينية و الذي يتمّ المصادقة عليها في مستويات عليا من التنظيم الهرمي أصبح يعيق الوحدة في تنفيذ المشاريع الخاصة بها، فعملية التوظيف مثلا التي أصبحت تستغرق أكثر من سنتين.

اهتمام الوحدة بتوظيف الإطارات الفتية قصد استخلاف الإطارات المحالة على التقاعد اعتقادا منها أنّها مؤهلة للميدان الصناعي. أثبت الواقع عكس ذلك، حيث أنّ الإطارات الفتية الموظفة والمؤهلة نظريا وجدت نفسها أمام مجموعة من المعوقات الوظيفية المتمثلة في عقلية الإطارات القدامى و نقص التّكفل التكويني الجاد من حيث الاعتماد على الكفيل (Le parrain) و الذي طبع نوع من التفرقة ما بين الفتيتين، الأمر الذي أصبح يترجم هشاشة الوضع الاجتماعي السائد بالوحدة.

إنّ العلاقة التي تطبع اكتساب الخبرة المهنية هي في الواقع علاقة سلطة، حيث أجمع مختلف الباحثين في المقابلات على أنّ الخبرة المهنية المكتسبة في الميدان أصبحت مورد مهم في تحقيق طموحاتها. و الجدير بالذكر أنّ طموحات الإطارات ذات الخبرة المهنية المعترف بها في المؤسسة أصبحت تحاول قدر الإمكان احتكارها لنفسها قصد استثمارها مستقبلا في مشاريع خاصة. حيث أنّ هذه الأخيرة قد اكتسبت المعرفة و التقنية و التي في الغالب قد تلقت تكوينها في المؤسسة أو خارجها، و احتلت مجموعة من الوظائف بالوحدة ساعدتها في الإلمام بتاريخ الوحدة، و أهم التغيرات التي حدثت فيها و التي هي مخزنة في الذاكرة، في غياب الاهتمام بأرشيف الوحدة من حيث التقارير و مخططات المشاريع المنجزة.

لا يتمّ إغفال إسهامات بعض الإطارات في محاولة للتغيير من خلال الاهتمام بأرشفة المهام المنوّطة لها في مجال الصيانة، مع إرساء قاعدة معلوماتية (Base de donnée) يتمّ فيها إدخال كلّ التعديلات التي حدثت في بعض المخططات المهمة قصد الاستفادة الحقيقية منها خاصة الإطارات الفتية. هذه العملية مبادرة مهمّة و فعالة تستحقّ الثمين و هي نوع من إدارة المعرفة التي يقوم بها الإطارات دون دراية بذلك.

تنتهج الإطارات الفتية نوع من الإستراتيجية للظفر بالخبرة المهنية، لذا الإطارات القدامى من خلال سياسة التملق و الحطّ من قيمتهم قدر المستطاع و في أحيان أخرى سرقة بعض الوثائق منهم أو الالتصاق الدائم بهم في ميدان العمل، و إعطاءهم قيمة المعلّم الخبير أمام التلميذ. هذه الإستراتيجية جعلت بعض الإطارات تستفيد كثيرا ثمّ سبقوهم و استطاعوا من خلالها تبوّأ مناصب ذات مسؤولية و منه فإنّ الفرضيات التي قمنا بصياغتها في بادئ الأمر قد تحققت نسبيا. فالفرضية الأولى الخاصة بالمحيط الداخلي للمؤسسة و أثره على نقل الخبرة المهنية

للإطارات الفتية أثبتت الدراسة أنّ عامل نقل أو اكتساب الخبرة المهنية لدى الإطارات مرتبطة بشكل أساسي بعامل التحفيز، الذي يختلف ما بين التحفيز المعنوي لدى الإطارات المحالة على التقاعد من أجل إشراكهم في عملية نقل معارفها من خلال تثنين خبراتها، و ما بين التحفيز المادي للإطارات الفتية لاحتلال مناصب ذات مسؤولية نظرا لميزات المنصب الذي يخضع لمجموعة من الإجراءات. كما أنّ سياسة التكوين في المؤسسة قد أغفلت موضوع هام جدًا في برنامجها التكويني ألا وهو التكوين لإرساء ثقافة خاصة بالوحدة تساهم في عملية نقل المعارف ما بين الفاعلين بطريقة ثقافية تعبّر عن هوية و إنماء المؤسسة، فالبرامج التكوينية يمكن إدراجها ضمن القاعدة الإدارية المحضنة.

تأرجحت تمثلات الإطارات الفتية و ذات الأقدمية المهنية في أهمية الأقدمية في عمل الإطار و اعتبارها كمؤشر للخبرة المهنية، فالإطارات الفتية أثبتت أنّ سنوات الأقدمية بالمؤسسة لا تعبّر بشكل قاطع على اكتساب الخبرة المهنية، و هنا نطرح إشكالية مصداقية الخبرة المهنية المكتسبة لدى الإطارات الفتية ممن سبقوهم. كما أثبتت الإطارات المحالة على التقاعد رغبة الإطارات الفتية في حرق المراحل لاكتساب الخبرة المهنية التي مرّ بها من سبقوهم خاصة في وجود عامل مهم ساعد الإطارات الفتية في ذلك و المتمثل في تحكّمهم في التكنولوجيا الحديثة.

دليل المقابلة

دليل المقابلة

البيانات العامة

السّن

المستوى الدّراسي

التخصص المدروس في الجامعة

كيف تحصلت على المنصب بالفرع ؟

الأقدمية بالمؤسسة

بيانات حول التكوين في المؤسسة

عدد مرات التكوين و نوعها.

هل تحصلت على تكوين؟ نوعه

بماذا يمتاز التكوين في الفرع ؟ غلبة النظري على التطبيقي.

غلبة التطبيقي على النظري.

هل التكوين ساعدك في التأقلم بسهولة في منصب العمل ؟

هل المهام المنوّطة لك تتطلب خبرة مهنية سابقة ؟ لا تتطلب خبرة سابقة ؟

هل هناك سياسة لتكوين الإطارات الفتية بالمؤسسة ؟

هل هناك اهتمام بإعداد برنامج لتحضير خلف الإطارات المحالة على التقاعد ؟ la relève ؟

هل شاركت في برنامج لإعداد الإطارات الفتية قصد التحكم في المنصب ؟

بيانات خاصة باكتساب الخبرة

هل المهام تتطلب تعاملًا مع ذوي الأقدمية ؟

هل هم ؟ إطارات جامعيون.

إطارات مكونين في المؤسسة.

آخرين.....

برأيك ما هي أهم معوقات اكتساب الخبرة المهنية ؟ الجو الاجتماعي السائد داخل الجماعة

طبيعة العمل في الفرع

أخري.....

تعاني بعض الإطارات الفتية من صعوبة الاندماج ما هو برأيك السبب؟

نقص الخبرة في الميدان

نقص الفرص في إثبات قدراته

عدم ملائمة المنصب لتكوينه القاعدي

برأيك الكفاءة المهنية هي: شهادة جامعية

خبرة مهنية

كيف يتم تناقل الخبرة المهنية بين الإطارات بالمؤسسة؟

هل تعتبر نقل الخبرة المهنية الى الإطارات الفتية مبادرة من الإطارات ذات الأقدمية بالمؤسسة؟

ما هي أشكال التحفيز التي تتوقعها من المؤسسة لتتنقل خبرتك المهنية الى الإطارات الفتية؟

ما هي في نظرك معوقات نقل الخبرة المهنية الى الإطارات الفتية؟

البيليو جرافيا

البيبلوغرافيا

المراجع باللغة العربية :

1. الطيب، رفيق محمد. (1995). مدخل إلى التسيير: أساسيات، وظائف و تقنيات . ج2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
2. الحسني، السيد. (1975). النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم . مصر : دار المعارف .
3. البيومي، صلاح. (1985). حواجز الإنتاج في الصناعة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
4. إسماعيل علي، سعيد (1991). التعليم كحاجة أساسية في الوطن العربي. دمشق: دار طلاس للنشر.
5. بشير، محمد (2007). الثقافة و التسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. بوزيدي، عبد المجيد (1999). تسعينات الاقتصاد الجزائري حدود و سياسات ظرفية. الجزائر، موفم للدراسات.
7. بهلول، حسن. (1993) الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية. الجزائر: مطبعة دحلب.
8. رودولف غيلوب و بنيامين ماثلون. (1986)، البحث الاجتماعي المعاصر: مناهج و تطبيقات، تر: على سالم، بيروت: دار الإنماء القومي، ، طبعة الأولى.
9. سعد غالب ياسين. (2007). إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات، الأردن، دار المناهج للنشر و التوزيع.
10. صالح بن أحمد العساف، (1995)، مبادئ البحث في العلوم السلوكية، الرياض: مكتبة الكعبان، الطبعة الأولى.
11. عبد الله محمد عبد الرحمان. (1991). سوسيولوجيا التعليم الجامعي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص109.
12. علي حجازي، هيثم (2005). إدارة المعرفة. الأهلية للنشر و التوزيع ، مصر.
13. علي الصغير، محمد. (1992). مدخل تنظيم القطاع العام في الجزائر الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
14. عادل، حسن. (1984). إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. بيروت : الدار الجامعية للنشر .
15. هوغ ليفيك، ا. موران، (1996). الجماعة، السلطة و الاتصال، تر: نصير جاهل، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، ط2.

16. نجم عبود نجم.(2008). إدارة المعرفة: المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات، الأردن، الوراق للنشر و التوزيع.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Daublet, J .*Les cadres* .paris : PUF,1973
2. Delmarl, J .*Classe et lutte des classes*. paris : Ed .ouvrières,1973
3. Sainsaulieu, R .*Sociologie de l'entreprise, culture et développement*. paris : Dalloz,1997
4. Laacher, S. *Algérie : réalité sociale et pouvoir* .paris : Ed harmattan, 1985
5. Bouyacoub , A. *La gestion de l' entreprise industrielle publique en Algérie*. Alger: OPU,1987
6. Kaufman, A .*Les cadres et la révolution informatique : entreprise moderne*. paris : [s.l.],1968
7. Stonge, Sylvis. *Relevé les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal : Ed. Morin ,1998
8. Amer, S. *L'industrialisation en Algérie :l'entreprise Algérienne dans le développement*. paris : Ed. thropos, 1978
9. Crozier , M- Freiberg , E .*L 'acteur et le système* .paris : seuil ,1977
10. Benbakhti ,O .*L'état de l'entreprise et management en Algérie*. Oran : dar el Gharb ,2005
11. Bernoux , Ph .*La sociologie des organisations* .paris : Ed Vigot,1989
12. Herzberg , F .*Le travail et la nature de l'homme* .paris : Ed. entreprise moderne,1975
13. Russel , P .*Rémunération , motivation et satisfaction au travail* . paris : Ed. economica ,1996
14. Giner.s. *Initiation A l'intelligence sociologique* .Ed :Regard révat.
15. GUERMATCH .H .*le tranchon brule à Sonatrach*. Le quotidien d'Oran. 12 Novembre 2006.
16. Bailly .A . (2006).*Comportement humain et management*, Paris. 2edition. Parssonce édition .

مقالات الدوريات

1. عبد المؤمن، فؤاد. "الإطارات الصناعية : شروط تكوين نخبة تحديثية. في دفاتر CRASC، العدد 03، السنة 2005
2. غريد، جمال. العامل الشائع. في مجلة إنسانيات، العدد 01 ، السنة 1997
3. العياشي، عنصر. "الإطارات الصناعية : مواقع، أدوار، مسارات و تمثلات". في دفاتر CRASC العدد 02، السنة 2001
4. RUGGEL ,R. "knowledge management in practice". In management review, vol.40, n°03,1999.
5. BOUNFOUR , A. "gestion des connaissances". In revue système d'information et management, vol.05, n°02.
6. MEHDI, Mohamed." le SMIG à 15 mille dinars". In journal quotidien d'oran, n°4559, année 2009.
7. MEHDI, Mohamed. pas de retraite avant 60 ans. in journal quotidien d'oran, n°4559, année 2009.

الملاحق

SONATRACH	Généralisation Plan de Relève	TRC
	Curriculum Vitae	

DIVISION : EXL - Ligne expertise.

1 - Etat civil :

Nom :

Matricule :

Prénom :

Date de Recrutement :

Date de naissance :

Situation familiale :

N° Tel poste :

2 - Formation :

2-1- Formation de base et/ou académique

Diplôme (le plus élevé, Niveau et spécialité) :

Année d'obtention:

Etablissement (université, école, institut,...)

2-2- Formations Complémentaires

Spécialité, thèmes, domaines :

Durée :

Lieu:

2-3- Langues :(mentionner la langue étrangère et indiquer le niveau)

3 - Publications et travaux réalisés : (Préciser cadre d'intervention, thèmes, années)

SONATRACH	Généralisation Plan de Relève	TRC
	Curriculum Vitae	

4 - Expérience professionnelle

4-1 : Hors TRC - SONATRACH

Entreprise, secteur d'activité	Postes occupés	Durée	Principales Réalisations:

4-2 : Au sein de TRC : Enumérer les 03 derniers postes ayant précédé le poste actuel

Branche d'activité	Postes occupés	Durée	Principales Réalisations

Poste actuel

Intitulé du poste:	
Nombre de collaborateurs	
Dépendance hiérarchique directe	
Ancienneté dans le poste	
Responsabilités exercées :	
Réalisations principales :	

NB : Réalisations principales : Actions entreprises à titre individuel ou collectif (groupe de travail) en dehors des tâches courantes pour, par exemple : améliorer un procédé de fabrication, réduire les coûts, développer des systèmes de gestion, ...

SONATRACH	Généralisation Plan de Relève	TRC
	Curriculum Vitae	

Evolution de Carrière Souhaitée	
<p><i>Aspirations personnelles (ambitions de carrière professionnelle, centres d'intérêt)</i></p>	
<p><i>Mobilité souhaitée (filière professionnelle, région géographique)</i></p>	

Nom, Date et Signature :

**La Sous Direction Finances et Juridique Recherche
pour le Département Budget**

**Un Chef de Service Contrôle de
Gestion**

MISSIONS ESSENTIELLES DU POSTE :

- Procuration de toutes les informations de gestion nécessaires aux autres structures pour mieux fonctionner
- Coordination entre les activités des sections informations de gestion et comptabilité analytique
- Veiller à la comptabilisation

EXIGENCES DU POSTE :

- Licence en Finances
- Expérience minimum de cinq (05) années dans la filière
- Maîtrise de l'outil informatique

PARTICULARITES DU POSTE :

- Aptitude au management
- Sens de l'anticipation
- Sens de la Communication et Relations Humaines
- Connaissance de l'anglais souhaité

Site de travail : ARZEW

Les candidats intéressés doivent transmettre, sous couvert de la voie hiérarchique, le dossier de candidature : fiche de synthèse avec photos récente et formulaire de candidature, dûment renseignés accompagnés des justificatifs (Diplôme, décisions) au : Département des Ressources Humaines & Communication / RTO/SONATRACH. BP 43. ARZEW.
Avant le : **15/04/2009**

Modèle plan de relève

Ce premier formulaire est à compléter par la direction pour chaque employé. Il s'agit d'un document administratif confidentiel car il peut contenir des données à caractère privé.
Ce modèle a été conçu pour un plan de relève général et non seulement en cas de pandémie d'influenza. Nous avons mis en italique ce qui pourrait être retiré du formulaire, si vous préférez réaliser plus tard votre plan de relève général.

Nom : _____

Fonction : _____

Année d'embauche : _____

Année de naissance/âge : _____

Retraite probable en _____

Contexte ou information à considérer / À prévoir à court, moyen ou long terme :

Facteurs pouvant précipiter un départ ou une absence du travail en cas de pandémie :
Exemple : aidant naturel ou parent de plusieurs enfants.

Évaluation du risque de quitter La Tuque :

Évaluation du risque de quitter son poste :

Qui peut remplacer cet employé en ce moment ?

Nom de la personne (s'il y a lieu) : _____

Forces : _____

Faiblesses : _____

Conclusion : _____

<i>Quelles sont les motivations de cet employé ? Quels sont les facteurs de démotivation ?</i>	<i>Actions à poser pour augmenter les chances de maintenir cet employé à l'emploi à long terme.</i>

Actions à poser pour assurer une relève :

Transfert de compétences :

Réaliser un manuel pour le poste de travail :

Incluant une copie papier de différents outils de travail : description de tâches, budgets, plan de formation. Rédiger des procédures pour différentes tâches.

Faire un bilan pour chaque projet spécial et le mettre au dossier (budget, assistance, commentaire, plan de salle, suggestions pour le futur).

Modèle plan de relève

Tableau synthèse pour C.A. et employés

Infos employés	Actions à poser	Échéancier
Nom : Fonction : Année d'embauche : Retraite :	<u>Transfert de compétences</u> <ul style="list-style-type: none"> • • Assurer une bonne documentation Faire un manuel pour ce poste avec une copie des différents outils de travail : <ul style="list-style-type: none"> • Description de tâches, budgets, plan de formation, etc. • Rédiger des procédures pour différentes tâches • Etc. 	
Nom : Fonction : Année d'embauche : Retraite :	<u>Transfert de compétences</u> Assurer une bonne documentation	
Nom : Fonction : Année d'embauche : Retraite :	<u>Transfert de compétences</u> Assurer une bonne documentation	

Autres moyens utilisés :

- Faire compléter, par chaque employé, un formulaire avec mots de passe : téléphone, code d'accès système de sécurité, ordinateur, en cas d'absence prolongée.
- Pensez à offrir les formations à deux employés à la fois.

الملخص

كشفت الدراسة من ضمن العوامل التي تفسر ضعف التماسك و غياب التجانس في فئة الإطارات الصناعية، هو التباين و الانقسام الداخلي المميز لهذه الفئة الاجتماعية-المهنية يفسره نمط التسيير المتميز بضيق الأفق و إهمال الكفاءات خاصة في محيط عمل يتميز بالتباين في مستويات التعليم و التأهيل :إطارات جامعية، إطارات غير جامعية و أخرى دون شهادات إطلاقاً، و تقسيم وظيفي يؤثر على تحقيق التجانس و يكون مصدراً للصراعات :إطارات إدارية، إطارات تقنية يبين الدور الهام الذي يحققه التأطير عن قرب و في مكان العمل إلى جانب مشروع تسيير المعرفة في عملية الترويج لثقافة حقيقية لنقل المعارف المهنية و اكتساب خبرة مهنية فعلية تخدم الإطار الصناعي و المؤسسة. هذا يعني أن على المؤسسة الصناعية الوطنية التحرك نحو وضع سياسة تضمن تأمين المسارات المهنية و تثمين و تقدير المهارات و الخبرات المهنية، كما إن الاهتمام بإدارة المعارف في المؤسسة La relève des cadres يعطي طابعاً ملحاً لمسألة جوهرية و هي التحضير الجيد للإطارات الخلف .

الكلمات المفتاحية:

الإطارات الصناعية؛ المؤسسة الصناعية الجزائرية؛ الخبرة المهنية؛ علاقات العمل؛ تسيير المعرفة الفنية؛ الكفاءة المهنية؛ التكوين؛ ثقافة المؤسسة؛ الانقسامات الاجتماعية؛ savoir faire المعرفة الفنية.