



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية

\_\_\_\_\_ : علم الاجتماع العمل والتنظيم .

لنيل شهادة الماستر الموسومة

## واقع الكفاءة المهنية للإطارات السامية

- دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لتشغيل العليا -

\_\_\_\_\_ :

\_\_\_\_\_ :

سرداوي حيزية

\_\_\_\_\_ :

جامعة وهران 02	رئيسا	- -	بن ظرمول عبد العزيز
جامعة وهران 02			
جامعة وهران 02		- -	محمودي اميمة

**السنة الجامعية = 2019/2018**

# شكر و عرفان

الشكر أولاً لله تعالى والحمد له على توفيقه وإيمانه لإتمام هذا العمل المتواضع.

أشكر الوالدان العزيزان اللذان رافقاني طيلة مشواري الدراسي.

والشكر موصول إلي من شرفني بإشرافه على مذكرتي الأستاذ مولاي الحاج مراد

لتوجيهاته العلمية طيلة انجاز هذا العمل ولرحابة صدره التي لمسناها كل ما تعثرنا

في خطوات انجاز البحث .

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم الذين رافقونا

طيلة مسارنا الدراسي.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة على قراءة وتفحص ومناقشة دراستنا.

وأشكر الوكالة الوطنية المتخصصة لتشغيل الإطار السامية التي فتحت الأبواب لإجراء

هذا العمل.

# إهداء

إلى رمز العطاء ومنبع العطف و الجنان، إلى من تحبته قدسيها نبال الجنة، إلى من دعواها

لي بالتوفيق أمي الغالية أطال الله في عمرها .

إلى الذي دفعني قدما إلى الأمام لنيل المراد ، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات مترجمة

في تقديسه للعلم أبي أمد الله في عمره .

إلى سندي في الحياة إخوتي وأخواتي

# ملخص الدراسة

يعد موضوع الإطارات من المواضيع المهمة ذلك أن هذه الفئة تعتبر القوة المحركة لعجلة التنمية بمختلف أشكالها، هذا وان فئة الإطارات حتى تقود المنشأة إلى الاتجاه الذي يضمن لها واستمراريتها ويحقق المردودية والربحية لها من الضروري أن تتوفر على مؤهلات وهذا ما حاولنا تسليط الضوء عليه في دراستنا المعنونة بواقع الكفاءة المهنية للإطارات السامية لنصل في نهاية المطاف بحسب المعطيات الميدانية إلى واقعين فيما يخص كفاءتهم المهنية لذي يعالج الإطار الكفو لمعايير العقلانية المتمثلة في الشهادة العلمية مهنية قيادية والقيم الأخلاقية هذه المعايير الذي على أساسها تنتقى المؤسسات إطاراتها لأنها ترى فيهم القدرة في قيادة المؤسسة إلى جانب تحديد وجهتها .

والواقع الثاني الذي يظهر لنا حقيقة أخرى حول الإطارات التي تنتقى على أساس المحسوبة يظهر أثرها واضحا والذي يتجسد في التسبب والفوضى والتحايل والغش وغيرها من مظاهر الفساد داخل مصالح مؤسساتنا .

**الكلمات المفتاحية :** الكفاءة المهنية الشهادة العلمية الخبرة المهنية القيادية .

# قائمة المحتويات

	الإهداء
	قائمة المحتويات
01	
: معايير انتقاء الإطارات السامية	
11	تمهيد
12	لمحة تاريخية عن الاطارات بالمؤسسة الجزائرية
13	مفهوم الإطار
15	
16	مهام الإطارات
17	معايير انتقاء الإطارات السامية
21	
: الكفاءة المهنية في نظر الإطارات السامية	
23	تمهيد
24	مفهوم الكفاءة المهنية
26	مكونات الكفاءة المهنية
28	أنواع الكفاءة المهنية
30	مميزات الكفاءة المهنية
31	تمثلات الإطارات السامية للإطار الكفو
33	تمثلات الإطارات السامية لكفاءة الإطارات بالمؤسسة
35	
: تعريف بالوكالة الوطنية لتشغيل الإطارات السامية	
37	تعريف بالوكالة الوطنية لتشغيل الإطارات السامية
38	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	احصائيات حول نشاط الوكالة الوطنية لتشغيل الإطارات السامية
44	

## قائمة الجداول

39		01
41	الإطارات الموظفين بالمؤسسات حسب الجنس	02
42		03

## قائمة الأبحاث

26		01
29	الجبلي الجليدي للكفاءة الفردية عند Celile Dejoux	02
39	أعمدة بيانية توضح طلبات العمل المسجلة في الوكالة حسب	03
41	هرم بياني يوضح الإطارات الموظفين بالمؤسسات حسب الجنس	04
42	أعمدة بيانية توضح عروض عمل المؤسسات حسب القطاع	05

## قائمة الملاحق

	دليل المقابلة	01
	مقابلة نموذجية	02
	المميزات العامة لعينة الدراسة	03
	إحصائيات الوكالة حول طلبات العمل المسجلة حسب الجنس	04
	إحصائيات الوكالة حول الإطارات الموظفين حسب الجنس	05
	إحصائيات الوكالة حول عروض عمل المؤسسات المسجلة حسب القطاع	06

# الأفئمة

---

\_\_\_\_\_:

يمثل المجموعات التي افرزها المسار التاريخي الذي عرفته .  
ارتبط بروز هذه الفئة بمسيرة التصنيع من جهة وانتشار التنظيمات الصناعية وازدهارها  
ونمو حجمها من جهة وقد كان لعملية الفصل التي تمت في 19  
أمريكا الشمالية بين ملكية الشركات ووظيفة تسييرها دور كبير في ترسيخ ظاهرة  
التأطير مجموعة القائمين على تلك المهمة ونقصد هنا <sup>1</sup>.

وهذا ما يؤكد w. Mills في كتابه **Les cols Blancs** " ظاهرة بروز  
الأساسية هي نتاج حركة التصنيع والتطور الاقتصادي والاجتماعي الذي عرفته  
المجتمعات الرأسمالية الحديثة وعلى رأسها مجتمع الولايات المتحدة الأمريكية " <sup>2</sup>.

وقد شهد مجتمعنا بدوره نشأة هذه الطبقة بعد الاستقلال من خلال سيرورة التصنيع .  
المركبات والشركات الصناعية فرض الحاجة بروز هذه الفئة ومقارنة بنظيراتها في  
المجتمعات الغربية نجد انبثاقها لم يكن من  
ظل نظام ليبرالي تحت رعاية ودعم القوى والطبقات الرأسمالية  
ناتج في جوانب كثيرة منه عن وتخطيط المجموعات القيادية في ظل نظام سياسي  
وتنموي واقتصادي ذي ميزتين أساسيتين هما هيمنة الأحادية السياسية والتخطيط المركزي

هذه الخصوصية لم يكن دورا حيويا بقدر ما كان مهمة رقابية لان الاقتصاد لم  
يكن قائما على خلق حقيقي للثروة بقدر ما كان يستند على الربيع البترولي وتوزيع عائدات  
صادرته على مختلف الشرائح الاجتماعية السلطة لم تسمح لبروز هذه الفئة  
كقوى مستقلة لموقعها الحساس وما تتميز به هذه الشريحة من مؤهلات علمية وتقنية خوفا  
ينبثق عنها حركات اجتماعية وسياسية قد تذهب رياحها في اتجاهات لم تكن تستهيبها  
سفن المجموعات المهيمنة <sup>3</sup>.

حيث يـ J.Kremer D.Glasman ي دراستهما " 1978  
نظام سياسي واقتصادي موجه والتضييق على كل  
تباين إيديولوجي سياسي اجتماعي وهذا ما هيا في هذا المجال القيام بادوار  
رقابية لا تساهم في تأطير العمل خلق حقيقي للثروة 9 <sup>4</sup>.

1 . الإطارات الصناعية شروط تكوين نخبة حديثة . 07

2 . الهوية المهنية والاجتماعية لفئة الإطارات في المؤسسات الاقتصادية العمومية. 73

3 بلحاج وسيلة . معايير قياس كفاءة الإطارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية . 4

4 . الهوية المهنية والاجتماعية لفئة الإطارات في المؤسسات الاقتصادية العمومية . 103



هذه الخلفية اعتمدها لنبرز بدايا بروز هذ هذا ويرجع سبب اهتمامنا بهذا الموضوع هو ميلونا الشخصي للمواضيع المتعلقة بتسيير وكفاءة المورد البشري معرفة الكفاءة المهني الذين يتقلدون المناصب التأطيرية وذلك نظرا يلعبونه النسيج باعتبارهم المسؤولين الإستراتيجية العتصر العياشي في هذا المجال" هو الذي يتحمل مسؤولية حاضر ومستقبل المنشأة الإستراتيجية " 1 .

وهذا للإطار داخل التنظيمات. ما هو واقع الكفاءة المهنية بعد فرضه واستمرارية المؤسسة في ظل التغييرات لها.

أثيرت حوله العديد من التساؤلات من زوايا مختلفة . باهتمام العديد الباحثين الذين حاولوا سبر لايمكن خلفية نظرية النظرية هي هدف لتزويد بروية واقعية ومنهجية دراسته هذا بمتغيرات والكفاءة المهني .

**" R. Sansaulieu** التايطير ظهور التنظيمات الاقتصادية والإدارية الحديثة الت دورها نتيجة لتطور تنظيم الصناعية.

هذا ويذك **R. Sansaulieu** أهم مايميز وضعية هومتعهم لهم وإمكانيات تساعدهم هم الفئة العمالية هذه الإمكانية<sup>2</sup>.

ويضيف السياق لايمكن اجتماعية لتوزعهم متباينة ويحتلون فيتفاوتون مستويات وكفاءتهم المهنية.<sup>3</sup> خبراتهم وتجاربهم

تمثلات وممارسات العمال الجزائريين تجاه الفئة المهنية المشرفة على التسيير وقد كان هذا العمل ب 3 مؤسسات صناعية بمنطقة طرارة هذه المنطقة

<sup>1</sup> بوعلام عبداللطيف . الاطارات الجزائرية بين المشاركة والعزوف عن الفضاء الجمعي والحزبي في الجزائر . ص 48

<sup>2</sup> مراني حسان . الهوية المهنية والاجتماعية لفئة الاطارات في المؤسسات الاقتصادية العمومية . ص 62 و63

<sup>3</sup> بوخانوش سهام . ثقافة المؤسسة و تكوين الكفاءات المهنية بالمؤسسة الجزائرية . ص 65

التي عرفت تحولات فمن منطقة جبلية ريفية منطقة صناعية استقبلت مؤسسات صناعية قلبت موازين القوى في المجتمع وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن تأقلم العمال بهذه المؤسسات ومدى تقبلهم لنظام وثقافة صناعية لم يألفوها أنفسهم واقع مهني وتكنولوجي يفرض نوع من الصرامة في العمل والمهارة في مع المراقبة والتأطير ليصل الباحث نتيجة مفادها لا يمكن مستويات العالم المصنع مادامت هناك رواسب ثقافية تقليدية قائمة على الاحترام وحفظ

1 .

تكن في المقارنة بينهم وبين من حيث ظروف العمل و الراتب الشهري والامتيازات المادية . نظرت تقتصر في مدى استطاعة هذه الفئة في إيجاد منتوجاتها والحفاظ على مناصب عمالها .<sup>2</sup>

عملية التصنيع

	الإنتاجية	الاقتصادية	هذا السياق
	التأطير مهمة تنظيمية تقنية	أنها	عملية لتقسيم
	يعتبر ظاهرة	الجزائرية	التأطير هو ظاهرة اجتماعية . يؤكد
	يمكن تجسيدها أنها	غريب حيث	منها
	وضعية	أبعادها .	التأطير
	جزائرية	وهو ذلك	الضيق
	مهمة التسيير وهو	التنظيمي والقيادي للوظيفة .	

فالوضعية ه فيما يخص عملية التأطير ليس لهم القيام بهمهم يجب يعود لخصها غياب التنظيم الحديثة ظل وضعية تتسم بالتبذير وغياب معايير العقلانية وغياب الاعتماد على مبادئ الصرامة التي لا مكان فيها للامبالاة والعفوية وهو مانجده في المؤسسة الجزائرية العمومية.<sup>3</sup>

الصناعية

العنصر عياشي

الاجتماعية والمهنية

تميز الصناعية الاجتماعية تحديد موقعها ودورها البنية

<sup>1</sup> العياشي العنصر . الإطارات الصناعية . مواقع . ادوار . مسارات . تمثلات . ص 127

<sup>2</sup> مولاي الحاج مراد . العمال الصناعيون في الجزائر ممارسات وتمثلات . ص 294

<sup>3</sup> مراني حسان . الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسة الاقتصادية العمومية . ص 92 و93

التنظيمية  
بالتحديد

الجزائرية

تحقيق ميداني لعينة

عينة التحقيق 200

اختياره بطريقة العينة العشوائية البسيطة

ALFASID

منها

20

واهم

إليها أغلبية

والخبرة المهني

تعليم

لايستهان بها

يتملكون

هذا

تجعلهم

1

3 مجموعات حيث تضم المجموعة

قسمين :

الحاملين لشهادات جامعية

والمجموعة الثانية

تطبيقية

الهرمي للمنظمة. 2

المتوسطة وهي تتألف من

العليا التي تقع في

الشهادات

العايب سليم -بهندسة تسيير

بالمؤسسة الصناعية-وهي

ميدانية بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بالجزار العاصمة 2007

اشكاليته كالتالي كيف يتم هندسة تسيير

في المؤسسة الجزائرية وكيف يتم توظيف

وانتقائهم وماهي معايير تقييم

هندسة تسيير

المرحلة العقلانية لان مصالح الموارد البشرية هم في مرحلة التطبيق وليس

التخطيط كما المسيرين لا يملكون القدرة

. بل يلجئون الوصاية من طرف المؤسسات خبرة وتجربة في هذه الحالات

وتتوقف عملية نجاعة تسيير

على عقلنة عملية التوظيف أي الانتقاء العلمي القائم

مبادئ وقوانين وكذا تقييم

ومنه لا بد الاهتمام بمذ

والمعاهد التكوينية . لتوظيف اكبر نسبة من الكفاءات والمهارات. 3

وفي هذا المقام يمكن نشير الدراسة التي قام بها \_\_\_\_\_ حول طبيعة وظيفة فئة

في منتصف الثمانينات بالمركب الصناعي للحجار وقد حاول فيها تحليل طبيعة ما

ميز تطور وظيفة

ومهامها وعلاقة ذلك بالبناء الاجتماعي العام

السياسية والثقافية وفي بداية تحليله

انه عند انطلاق مرحلة

المصالح التقنية هي المسيطرة

الإدارية

عاجزة على فرض كلمتها على المصالح

ولكن سرعان ماتغيرت الوضعية

اخص بعد تزايد الموظفين الإداريين

الأيدي

1 بلحاج وسيلة . معايير قياس كفاءة الاطارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية . ص 12

2 بوعلام عبداللطيف . الاطارات الجزائرية بين المشاركة والعزوف عن

3 بلحاج وسيلة . معايير قياس كفاءة الاطارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية. 11

الضغوطات التي كانت تمارس من طرف قيادة المؤسسة المركزية وهو ما  
أهمية الإدارية السيطرة على مجريات

ومايثير هذا الأخير  
الانتباه حسبه لا يحوزون على السلطة بناء على وظيفتهم التقنية قاموا بها  
بالمؤسسة بقدر ما يعود الى تفويض عمودي يسير من 1 .

وهنا يتفق **J.Kremer .Glasman** ان تحديد وظائف وبروزهم  
يندرج في سياق استراتيجيات المجموعات الحاكمة التي فرضت عليهم واقعا معيننا من  
والتحرك بعيدا عن تأثيره. 2

الدراسات التي يمكن إدراجها في هذا المجال دراسة **Write Mills** في مؤلفه **Les**  
**Cols Blancs** الذي يرى ميزة هو عدم امتلاكها لأية سلطة فعلية ويؤكد  
**Mills** يجعل منه  
عنصرا من عناصره وما يريد قوله **Mills** لا ينتظر منه دور تغيير بل  
دوره يندرج في وترسيخ قواعده. 3

هذه الدراسات قامت بإعطاء متعددة ساهمت  
هذه ودورها في هويتهم المهنية ومواقعهم  
تنظيم وتمثلانهم لأدوارهم ومساراتهم التعليمية وغيرها.  
ذكرها ساعدتنا في تحديد مقارنة دراستنا والتي تدرج  
ضمن المقاربة الجزئية التي تتعرض لدراسة الأطارات داخل التنظيمات والمنشآت .

وبناء على هذا بمعالجة بعدين أساسين وهما الإطار السامي والكفاءة  
المهنيةظيم أن الاستخدام العقلاني والرشيد بين البدائل واختيار أفضلها  
وقيادة المؤسسة إلى الوجهة التي تحافظ على مكانتها وتحقيق مصالحها يحتاج إلى إطارات  
يتمتعون بمواصفات وخصائص وسمات معينة. 4

ولهذا قمنا بصياغة الإشكال الذي ارتأينا انه سيكون الطريق الذي سيساعدنا في معرفة  
حقيقة الكفاءة المهنية للإطارات داخل التنظيمات والذي يتمحور  
المعيار الذي على أساسه يتم انتقاء الإطار وتوظيفه داخل المؤسسة.

1 مراني حسان . الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسة لاقتصادية العمومية . ص 99 -

2 نفس المرجع السابق. ص 101

3 .. 74

4 بلحاج وسيلة . معايير قياس كفاءة الاطارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية . 15

المطروح تم طرح الفرضيات الآتية :

المؤهلات العلمية.	إطاراتها	✓
الخبرة المهنية .	إطاراتها	✓
السمات الشخصية .	إطاراتها	✓

حددنا اشكاليتنا وقمنا بطرح الفرضيات التي اقترحناها لتجيب عن تساؤلنا سنشير المفاهيمي الذي يعتبر المسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهها ويحدد الخلفية النظرية والمنهجية التي تساعد الباحث في التعامل مع المعطيات النظرية والميدانية وسنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى ودلالات المفاهيم التي سوف نستخدمها في

1.

وأهم المفاهيم التي تعرضنا لها هي:

\_\_\_\_\_ : شخص يحتل موقع محدد في البناء التنظيمي للمنشأة و يتمتع بتفويض السلطة في مجال اختصاصه .<sup>2</sup>

الكفاءة المهنية : أن مفهوم الكفاءة المهنية يرتبط بوضعيات العمل واغلب التعاريف لها رغم اختلافها تشترك في الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية: (savoir) المعارف العملية (savoir-faire) المعارف السلوكية (savoir- être).<sup>3</sup>

الشهادة العلمية: هي عبارة عن أطروحة أو رسالة تحضر في فترة زمنية معينة وهي تعد أساسية في ظل ما يعرف بالتطور الهائل للمعارف والتخصصات التي أصبحت دقيقة وهذه الرسالة مضمونها يشير إلى جدارة وقدرة الطالب على التفكير الناضج والخبرة المنهجية التي اكتسبها من خلال تخصصه .<sup>4</sup>

الخبرة المهنية : تعبر عن سنوات خبرة الفرد في المهنة بمؤسسة معينة وما اكتسبه من مهارات وسلوكات وكفاءات خلال سنوات العمل .<sup>5</sup>

1 بلحاج وسيلة . معايير قياس كفاءة الاطارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية . 16

2 بن جدو محمد الأمين ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز . 2

3 بلحاج وسيلة . معايير قياس كفاءة الاطارات في المؤسسة الصناعية الجزائرية . 18

السمات الشخصية : هي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية القائد وقد تكون مكتسبة موروثية وهي تظهر في نوع الاستجابات التي يصدرها القائد تجاه المواقف التي تواجهه إضافة إلى دورها في اختيار الأسلوب القيادي الذي يمارسه القائد .<sup>1</sup>

هذا وإننا أهمية عن سابقتها وهي تحديد معالم المنهجي يستند إليه بحثنا فإن أي باحث حتى يصل إلى ما تحتاجه الدراسة من معطيات وبيانات لتغطية الموضوع بأبعاده يجب عليه تحديد المنهج . والأدوات والتقنيات المنهجية التي تبناها في بحثه . وهذا ماقصده **Raymon Boudon** في قوله " عدة نماذج من المعطيات وفق المسائل التي يطرحها التي يملكها " .<sup>2</sup>

ويقول " في ذات السياق " تقنية البحث هي طريقة دقيقة للوصول نتيجة جزئية على مستوى دقيق من البحث " .<sup>3</sup>

ومما يمكن إليه انه لا يمكن تطبيق هذه بدون الميدان وفي ذات السياق قد تم إجراء البحث الميداني بالوكالة الوطنية لتشغيل الإطارات السامية الميداني هو حتمية لتأكيد تفسيراً مؤقتاً يضعها

هذا وقد ارتأينا في دراستنا الاعتماد على المنهج الكيفي وتحديد استعمالنا لتقنية المقابلة لأنها فرصة للمبحوث للتعبير عن خبايا المواقف . وعن حقيقة والتمثلات ومن ثم الحصول على المعطيات المعمقة التي كنا نطمح إليها.<sup>4</sup>

وان اختيار الذين شكلوا مجتمع البحث لم يكن يعتمد على خصائص وشروط معينة بل اعتمد لعامل القصد بمعنى تم المشاركة في البحث ونشير في ذات السياق مستشاري التوجيه ومما يمكن التنويه له هناك مستشارين توجيه يعملون بمؤسسات مختلفة تابعة للقطاع الخاص وهذا لطبيعة عمل الوكالة التي تقوم باستقبال وهذا بهدف تغيير مناصبهم والانتقال متعددة سنحاول التفصيل فيها في الفصل المتعلق بالتعريف بالوكالة الوطنية لتشغيل السامية مع تقديم مجموعة من الإحصائيات ومما يجدر التنويه إليه في الميدان هو

أنفسهم مما صعب علي الحصول على المعطيات وأحيانا لساعات طويلة مما  
هذا التوجه مدير الوكالة وطرح وهذا الأخير دفع به  
المسجلين عندهم من اجل اطلاعهم على عروض العمل الموجودة في السوق وهذه  
المقابلات معهم هذا حساسية الموضوع وتصادفه مع  
أقلية إجابتهم انه بعد حديث مطول من  
اجل كسب ثقة المبحوثين الحصول على معطيات تفيد موضع  
تعبير مدير الوكالة الذي صرح بان السبب في عدم التحاق  
الحراك الذي عرفته الجزائر في الأخيرة .  
موضوع الكفاءة والإطارات فقد تم التعرض لهذا الأمر في فقرات داخل كتب أو رسائل  
مذكرات مما صعب علينا هذا الأمر إثراء موضوع بحثنا .

من ناحية المجال الزمني فقد هذا البحث في الفترة الممتدة ما بين 24  
افريل 2019 غاية 24 2019 .

المقابلة و المعطيات التي تقدم بها المبحوثين قمنا بتأسيس  
تعرضنا في البداية إلى مقدمة شملت في مضمونها إعطاء لمحة عن السياق الذي برزت  
فيه الإطارات تحديد بعض الدراسات التي عالجت موضوع الإطارات من أبعاد  
الإشكالية، الفرضيات، دوافع اختيار الموضوع تحديد المفاهيم الإجرائية الإطار المنهجي  
الذي شمل المنهج المتبع و أدوات الدراسة مع تحديد عينة الدراسة إضافة إلى المجال

قمنا بتقسيمه إلى شقين الجانب النظري الذي قمنا من خلاله بإعطاء لمحة  
تاريخية عن الإطارات بالجزائر كما اشرنا أيضا إلى مفهوم الإطار من زوايا مختلفة ودور  
الإطارات داخل التنظيمات والجانب التطبيقي الذي تطرقنا فيه تحليل المعطيات الميدانية  
فيما تعلق بتحديد معايير انتقاء الإطارات .

قمنا بتقسيمه أيضا إلى جانب نظري سلطنا فيه الضوء على مفاهيم عامة  
حول الكفاءة المهنية من خلال الإشارة إلى مفهوم الكفاءة المهنية ومكوناتها حسب الاتجاه  
الإيديولوجي وأنواعها ومميزاتها كما عالجتنا في الجانب الميداني نظرة الإطارات للكفاءة  
المهنية .

فقد خصصناه للتعريف بالوكالة الوطنية لتشغيل الإطارات السامية تحليل  
المعطيات الإحصائية المقدمة من طرف هذه الوكالة والمتعلقة بطلبات العمل المسجلة من  
طرف الإطارات السامية طلبات العمل الموظفين بالمؤسسات  
حسب القطاع القانوني ونشير هنا إلى القطاع الخاص والمختلط والعمومي .

# الفصل الأول: معايير انتقاء الأطارات السامية

---



## تمهيد :

يكتسب أهمية خاصة بسبب الدور الذي تلعبه في المجتمع باعتبار عملية التنمية سواء في الحقول المختلفة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية وغيرها تركز على كفاءة هذه الفئة وهذا ما يجعلنا نتوقف عند هذا لان العامل الذي يقف وراء ممارسة أي مهنة بفعالية وتناسق وتحقيق التميز التنافسي واستمرار المؤسسة هو الكفاء المهنية وهذه الكفاءة مقاييس مختلفة, هذه المقاييس تعتبر كوسيلة لانتقاء المؤسسة وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل .

مع إعطاء لمحة تاريخية عن الإطارات والإشارة إلى مفهوم الإطار من وجهات نظر والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتق هذه الفئة مع تحديد المعايير المساهمة في ها .

## لمحة تاريخية عن الأطارات بالمؤسسة الجزائرية :

الإطارات لفظة متداولة بكثرة تشير إلى فئة مهنية اجتماعية عرفت النور بفضل عمليات التصنيع الكبرى التي شهدتها الجزائر منذ استقلالها  
التنمية الوطنية في بداية السبعينات ( المخططين الرباعي الأول 1970-1973  
1977-1973 ). لكن منذ تلك الفترة إلى اليوم عرفت  
واقصادا وتحولات عميقة وتعرضت لهزات كبرى أحدثت خلا عميقا في بنائها الاجتماعي  
وبالتالي في منظوماتها

والشرائح الاجتماعية المكونة له . يعتبر الإطارات واحدا من الفئات الاجتماعية التي ارتبطت  
مسيرتها بقوة بما حدث ويحدث في المجتمع من تغيرات هيكلية عميقة  
المشاريع التنموية الكبرى يمثلون الحامل الاجتماعي لمشروع المجتمع الحديث حيث ساد  
الاعتقاد في القوة الخارقة للتكنولوجيا والتأثير السحري للتصنيع الذي يكتسح بقوة البنى  
التقليدية للمجتمع ويقضي على مؤسساته وتنظيماته القديمة حاملا معه بنى اجتماعية حديثة و  
منظومات قيمية تتلاءم مع روح العصر في نهاية القرن العشرين .<sup>1</sup>

لكن هذه الصورة حول الإطارات لم تدم طويلا فسرعان ما بدأت تتهاوى مع التغيرات التي  
عرفها نظام الحكم في الثمانينات حيث جرت مراجعة السياسة الوطنية للتنمية في ضوء  
بوادر التحول التي بدت على الساحة العالمية

البيروقراطي للتنمية الذي عرفته المرحلة السابقة لقد برزت في الثمانينات بوادر سياسة  
اقتصادية جديدة تعتمد على التفتح الليبرالي التدريجي ومراجعة الخيارات الإيديولوجية  
السياسية الاقتصادية لمرحلة السبعينات . هكذا جرى الحديث بداية الثمانينات عن ضرورة  
إدخال إصلاحات هيكلية على الاقتصاد تمثل بالأساس فيما سمي بسياسة إعادة هيكلة  
المؤسسات الاقتصادية كما اتسمت المرحلة بأزمة مالية كبرى جراء تدهور عائدات النفط  
وإتباع نمط استهلاكي غير ع

وسوء التسيير والإدارة مما أدى هذا إلى إفلاس العديد من المؤسسات الاقتصادية  
مذهل للمديونية الخارجية .<sup>2</sup>

لقد أدى كل ذلك إلى تراجع كبير في الاستثمار وبتد بوادر التفكك الاقتصادي وتراجع  
السياسة الاجتماعية للدولة التي بدأت تتخلى تدريجيا عن التزاماتها تجاه المؤسسات العمومية  
منتجة بذلك سياسة جديدة تمثلت فيما سمي باستقلالية المؤسسات .  
ليبرالي يقوم على تصفية المؤسسات العاجزة اقتصاديا وتسريح العمال بمن فيهم الإطارات

<sup>1</sup> العنصر العياشي . الأطارات الصناعية . مواقع . ادوار . مسارات . تمثلات . ص 15

<sup>2</sup> . 16

سواء على المستويين المحلي

وقد كان هذا مصيد

هذه الأوضاع هي التي شكلت المحيط والخلفية التي عاش فيها إطارات المؤسسة العمومية ومارسوا وظائفهم المتمثلة في الإشراف على القوى العاملة الصناعية وتسيير المؤسسات العمومية. ومثلما كانوا محل اهتمام وعرفوا المجد ونالوا الامتيازات في سنوات السبعينات في أوج عملية التصنيع والتنمية الوطنية عرفوا أيضا الإقصاء والتهميش ثم بعد ذلك الاضطهاد في سنوات الثمانينات والتسعينات . ضاعهم المهنية الاقتصادية والاجتماعية تدهور غير مسبوق. مثلهم مثل بقية الشرائح العريضة من الشغيلة الذين فقدوا مناصب عملهم ليصبحوا فريسة للفقر والمرض والماسي الاجتماعية المرتبطة بحالة التفكك التي تعيشها البلاد منذ ما يزيد من عشرية من الزمن .<sup>1</sup>

### مفهوم :

إن مفهوم الإطار يثير العديد من النقاش و الرؤى في أدبيات البحث السوسولوجي وذلك لان المشكلة تكمن في الانقسامات الكبيرة التي تعاني منها هذه المجموعة ونعني هنا تعدد المهن التي تنطوي عليها هذه الفئة ومجالاتها المختلفة وكذلك مستوياتها المتعددة وهذا ما أتى به Guy Groux " فهو يرى أن أهم ما يميز مجموعة الإطارات هو بالذات ذلك التمايز المشار إليه " .<sup>2</sup> وكذلك بسبب الاختلاف الذي ميز استخدام هذا المفهوم في دول كفرنسا وألمانيا وإيطاليا وذلك لاعتبارات إيديولوجية فكرية متعددة ومتباينة.<sup>3</sup>

بعد تحديده وتحليله لوضعيته ووظيفته داخل  
**Jacques Daublet** " بأنه الأجير الذي يمارس وظيفة المبادرة والقيادة ويقوم بمسؤولية معينة وهو الذي تحصل على تكوين عال ممثل في شهادة تكوين ذاتي عن طريق  
" .<sup>4</sup>

Raymonde Aron يرى " بأنها  
نشاطات الحياة الاجتماعية تعتلي المراتب وتحتل المراكز المتميزة ."<sup>5</sup>  
بينما يعرف العالم الاجتماع الايطالي **Vilfredo Pareto** " بالنخبة هذه النخبة التي لديهم درجة من الذكاء و الكاريزما و الكفاءة " .<sup>6</sup>

<sup>1</sup> العنصر العياشي . الاطارات الصناعية . مواقع . ادوار . مسارات . تمثلات . ص 17

<sup>2</sup> 44

<sup>3</sup> بوعلام عبد اللطيف 47

<sup>4</sup> 8

<sup>5</sup> بلحاج وسيلة . معايير قيا

الصناعية الجزائرية . 134

<sup>6</sup> Jean Claude drouin . les grands notions de la sociologie . p 56

ويرى **raymond vatier** في دراسته **le perfectionnement des cadres** " هو ذلك الأجير الذي يعمل تحت قيادة رؤساء المؤسسات . تفوض له سلطات يتحمل من خلالها مسؤولية قطاع معين وهو الذي يقوم بمهام التسيير والتنظيم " <sup>1</sup>.

" الذي يعتبر كل شخص يعمل بمقتضى عقد عمل في مؤسسة وكان يضطلع بالمهام الآتية التخطيط. التحفيز. التنظيم . . . . .  
امتلك سلطة بتفويض من قادة المؤسسة لا وكذلك يمتلك مؤهلات سواء اكتسبها من خلال مسار تعليمي في مؤسسات التعليم العالي الجامعية التقنية عن طريق الممارسة والخبرة المهنية الاثنين معا" <sup>2</sup>

**Arnold Kaufmann** في كتابه **les cadres et la révolution informatique** يرى " هو شخص له سلطة المبادرة داخل تنظيم مهني معين " <sup>3</sup>.

العنصر العياشي الذي اقترح في دراسته المفهوم المقترح من قبل المعهد الوطني للدراسات الاقتصادية والإحصائية **INESS** الذي يحدد على انه فئة اجتماعية تتميز بمسؤولية قيادية تركز على تكوين عال ونمط حياة وعلاقات اجتماعية خاصة بها. <sup>4</sup>

ومن خلال هذه التعريفات السابقة نجد أهم ما يركز عليه تعريف هو المنصب الذي يتقلده داخل المؤسسة ووضعه في نسيج العلاقات المهنية جانب مستواه التعليمي المعاهد والخبرة المهنية التي يتمتع بها والكاريزما .

<sup>1</sup> . الهوية المهنية لفئة الإطارات ص 41

<sup>2</sup> 50

<sup>3</sup> بن شارف حسين. دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية . 15

<sup>4</sup> العنصر العياشي . الإطارات الصناعية مواقع . 76

يرى في مقاله الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات أن هناك 3 أبعاد أساسية لدور وكل بعد مرتبط بمستوى معين من مستويات الواقع الاجتماعي الذي تتحرك في إطاره هذه الفئة وان وعي الإطارات بمضمون هذه الأبعاد كفيل في أن يساهم بقيام الإطارات بدورها بفعالية والانتقال من الكم إلى الكيف والفاعلية<sup>1</sup> .  
وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي :

### حـ - التنظيمي:

القيام بالمهام ذات الصبغة التقنية التنظيمية والإدارية داخل المنشآت والتنظيمات هو موضوعيا السبب الأساسي لبروز هذه الفئة المهنية و يمكننا في هذا السياق تحديد مهام الإطارات على مستوى التنظيمات الأنشطة الرئيسية:

\* البحث والدراسة وتهدف هذه الأنشطة على العموم وحسب الحالات إلى تحسين منتج أو إبداع طريقة عمل أكثر فعالية<sup>2</sup> ونشير هنا إلى تجربة Taylor في المصنع ونظريته التي استنتجها في اختصار الوقت والحركة<sup>3</sup> .  
إحدى ميادين نشاطه.

\* الإشراف على أداء مهام تتم في قطاع معين تقع تحت مسؤوليته وهذا العنصر أكد عليه Max weber Fayol فيما يخص الإشراف على أداء العمال ومراقبة السلوكيا .

كذلك إيجاد الحلول للمشكلات التي تظهر تقنية كانت تنظيمية إنسانية في السياسية والبرامج التي يتبناها التنظيم<sup>4</sup> .

\* إذا كان الإطار يتحمل مسؤولية إشراف على عمل أفراد آخرين فإنه مطالب بتوفير الشروط التي تساعد مروضيه على أداء مهامهم بنجاح وتحفيزهم أيضا على بذل أكبر جهد ممكن فكريا كان أو عضليا للقيام بالمهام الموكلة إليهم وحثهم على التجديد والابتكار<sup>5</sup> .

ونستخلص مما سبق أن مهام الإطارات عليها أن تندرج ضمن بعدين المهام التنظيمية والإنسانية وهذا ما أكدته نظرية MAC GREGOR فيما يخص الجمع بين العاملين التنظيمي

1 .

1 . 37 38

2 بلحاج وسيلة . معايير قيا . الصناعية 99

3 99

4 100

5 العياشي . الإطارات الصناعية مواقع . 42

## – المهني:

إن عمل الإطارات بكل ما يتضمنه من عقلانية و تحديث و تغيير و صرامة لا يتم خارج نطاق العلاقات الاجتماعية القائمة و نقصد هنا الأوساط و المجموعات المهيمنة على مراكز القرار وإنما في إطار تلك العلاقات و ما تفرضه من عقبات و تحديات .  
لا يستطيعون كفاءة مهنية و اجتماعية لها تصوراتها و قناعاتها أن يؤثروا على مجرى الأحداث التنظيمية أو الاجتماعية . و هذه مؤشرات كفيلة بتأكيد أهمية البعد  
نقصد به  
خلال نقابات أو جمعيات مهنية  
لمواجهة مختلف القوى الاجتماعية.<sup>2</sup>

## – القيادي :

الإطارات يشكلون جزءا لا يتجزأ من الفئات المثقفة الحاملة لقيم العقلانية و الفعالية كما أن تنمية المجتمع مهما كانت طبيعتها إذا كانت تعنى بما يسمى بسيادة مبادئ العلم و العمل و النجاعة الاقتصادية و الإدارية فان ذلك يشكل شرطا من الشروط التي تجعل كفاءتهم موضوع طلب و تبرز الحاجة إلى أدوارهم كما أن عدم تحقيق مستوى من التنمية سوف تبقي الإطار في موقع ضعيف لأنه يقلص الحاجة الفعلية لمهارته و إمكانياته و ان ما نعيه بالبعد الاجتماعي القيادي هو ما تمليه ضرورة مساهمة الإطارات في الأنشطة التي تهدف إلى التغيير  
ديث وذلك لغاية تحقيق التنمية في المجتمع.<sup>3</sup>

## مهام :

و نبقى في ذات السياق فيما يخص دور الإطارات داخل التنظيمات، فان عملية التسيير داخل إلى آليات تساعد المسير في العملية التسييرية و اتخاذ القرارات وهي

:

## \* التخطيط:

يستعمل الإطار التخطيط كطريقة تفكير قبل اتخاذ أي عمل أو إجراء، أي وضع خطط و برامج لأهداف متوقع تحقيقها.

## \* التنظيم :

مكانه، وظائفهم، أماكنها، تحدي طريقة العمل المتبعة و الإستراتيجية المطبقة لتحقيق الأهداف و تحسين النشاطات و توجيهها.

<sup>1</sup> بلحاج وسيلة . معايير قيا

<sup>2</sup> العنصر العياشي . الإطارات الصناعية مواقع .

<sup>3</sup> 49 .

الصناعية الجزائرية. 100

45 44 . . .

## \*التنسيق:

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

## \*:

المعرفة الدقيقة والاطلاع الدقيق على كل صغيرة وكبيرة في العمل مع تقديم وإعطاء للمرؤوسين.

## \*:

بواسطتها يطلع الإطار على العمل إذا كان قد نفذ حسب المعايير المسجلة في التصميم كما يدرك درجة تطور الأشغال بالنسبة للأهداف المحددة وملاحظة الأشكال التي يتعرض لها سير حتى يكون التدخل في الوقت المناسب عند .

## \*:

من أجل تحقيق الأهداف وحسن التنظيم والإشراف الجيد والمراقبة الصارمة فإن كل هذه لأن الإطار كمسؤول مطالب يتدخل في التوجيه ومحرك للنشاطات والتغيرات المتوقعة لذلك يقرر في الوقت المناسب والمكان المناسب<sup>1</sup> .

## معايير انتقاء السامية:

صياغة رؤيتها الإستراتيجية من أجل تحقيق الهدف الذي قامت عليه ويتطلب تحقيق هذا الهدف توفر مجموعة من المدخلات التي تتمثل في الموارد البشرية ، وأكثرها تأثيرا ولهذا نجد المؤسسات تسعى لعملية انتقاء موظفيها<sup>2</sup> .

وضع مجموعة من المعايير تكون مقياس خلاله تستقطب وذلك من أجل تحقيق النمو والتقدم . وهذا ما جاء به المبحوثين فيما يخص معايير الانتقاء :

"diplôme universitaire, expérience professionnelle, capacité de dialogue avec les autres " ( 03 )

88 87 . الصناعية الجزائري .

75 . التسيير الاستراتيجي للكفاءات في إطار الإدارة الجزائرية.

<sup>1</sup> بلحاج وسيلة . معايير قياس

<sup>2</sup>

ويضيف مبحثين آخرين: " الخبرة المهنية والتكوين في مجالات مختلفة لها علاقة بتخصصي  
جانبا شهادتي الجامعية " . ( 07 )

: المؤهلات المعرفية والعملية  
القطاع الخاص يركز على الشخص الذي يكون  
décontracter وقاد على المسؤولية". ( 12 )

ويصرح مبحث " يأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العملية وقدرة الاحتمال والصبر عندك  
باش يختبروك مثلا  
صعاب ومتقد لهمش ، في حالة  
وقع مشكل كي تتصرف وماهو الجديد الذي ستقدمه للمؤسسة ومن خلال تصرفك يحكموا عليك  
كنت مؤهل لتقلد هذا المنصب " . ( 14 )

وفي ذات السياق حاولنا من خلال تجربتهم وخبرتهم في العمل فيما يخص  
هناك معايير أخرى تم على أساسها انتقاء زملائهم من الإطارات فتباينت التصريحات  
:

" une bonne communication, être un leader ship, la vision a long Terme"  
( 03 )

وما جاء في تصريح " المهارة في تسيير المجموعة وحسن التعامل مع محيط العمل ".  
( 07 )

ويضيف مبحث آخر " l'expérience et l'ambition au travail " ( 08 )  
" الجدية في العمل ، الانضباط ، التنظيم " . ( 10 )

ذات المجال يشير المبحث " ديناميكي ، حب العمل ، والمعرفة يكون شخص  
مضطلع في مجال تخصصه المهني " . ( 14 )  
" . " ( 16 )

من خلال تصريحات المبحثين عملية انتقاء تخضع لمعيار المؤهل العلمي  
يرى السوسولوجي فيما يخص المستوى التعليمي للإطارات  
العلمية هي عامل في حصول الإطارات على مراكز العليا في الهرم التنظيمي " .<sup>1</sup>

ويضيف Zeliny " أن التعليم وما يمنحه من شهادات جامعية يلعب دورا كبيرا في توفير  
مناصب القيادة لأفراد هذه الشريحة " .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلحاج وسيلة . معايير قياس الصناعية . 183  
<sup>2</sup> الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية . 84



والى جانبه يرى **Gouldner** "أن المؤسسة الجامعية هي الوسيلة الأساسية لتشكيل هذه الطبقة كما تفتح لها مجالات هامة في التشغيل" <sup>1</sup>.

جانب المؤهل العلمي يوجد الخبرة المهنية التي تعتبر عامل مهم في المسار المهني للعامل فهي نتاج مهن متعددة في اكتساب المهارة بأبعادها الفنية والتقنية والمعرفية.

يرى **سماعين** " عليه مكانة الإطارات هو اكتسابهم لمجموعة من المعارف والمؤهلات العامة والتقنية" <sup>2</sup>.

كما ركز المبحوثين أيضا في تصريحاتهم على المعارف التقنية والإدارية والسمات القيادية الصائبة والرؤية على المدى البعيد عامل التنظيم والديناميكية و القدرة على تسيير والإنصات

بمعنى مهارته في تقديم الجديد . يشير **Carlo Parretti** كتابه «Les cadres en Europe et leurs syndicats au 21sicle» " الإطار عليه أن يكون ملما بجميع المعارف التقنية والإدارية حتى يكون إطارا متمكنا في ميدان عمله" <sup>3</sup>.

**Michel Crozier** المكانة التي تحتلها الإطارات في المنظمة من خلال تسلسلها إلى مواقع السلطة و النفوذ بحكم الموارد العلمية والمهنية التي يمتلكونها <sup>4</sup>.

وفي اتجاه مغاير ولكن في سياق عملية الانتقاء يرى ميشال كروزي وفريدبرغ " الشك والارتياب هي من التنظيمية والتسييرية لأنه مهما كان النسق التنظيمي دقيقا فانه يترك ثغرات قد ثغرات تنظيمية علائقية بين مختلف الفاعلين وهنا يحاول الفاعل الاجتماعي الاستثمار في هذه الثغرات ليكون إستراتيجية خاصة به يحقق من خلالها أهدافه الشخصية" <sup>5</sup>.

وهنا سنشير في ضوء مقارنة التحليل الاستراتيجي ذكرها فمن خلال ما تقدم به المبحوثين انه بالرغم من عملية الانتقاء هي تعتمد على المؤهل العلمي والخبرة المهنية والسمات الشخصية وغيرها . هناك داخل التنظيم نقاط الظل في العلا بحيث يرى المبحوثين هناك عامل التنظيمات والمتمثل في المحسوبية .

1 . الهوية المهنية والاجتماعية لفئة الإطارات في المؤسسات الاقتصادية العمومية . 81

2 . 97.

3 بلحاج وسيلة . معايير قياس الصناعية 184 .

4 عبد اللطيف . الجزائرية بين

5 عبد الوهاب بلعباس . السلوك التنظيمي وعلاقته بالسلطة والقوة . 146

يقول المبحوث " المحسوبة يكون عنده معرفة يصل  
حاكم حاجة على المسؤول يطلعه في المنصب خوفاً من يكشف عليه ل dossier وهذا المحسوبة  
يوثر سلب على نمط سير العمل ". ( 01 )

ويصرح مبحوث " الكتاف بحيث تلقي انتشار ظاهرة الجهوية يوظف من نفس منطقتة  
ويوجد علاقات القرابة مثلاً يكون مسؤول يعطي الأولوية ) " ( 06 ) .

" هنالك تعسف لدى مصلحة الموارد البشرية لما تدخل موظفين  
العائلية". ( 09 )

ويضيف مبحوث " لما تكون المنفعة الخاصة بين الموظف والمسؤول يطلعه ويخليه يحكم  
فيها وهو ما عدهش لا مؤهلات معرفية ولا عملية بصح عنده مؤهلات ينقل  
للمدير ويوظفه باش يكون العينين والأذنين تاع المدير وهذا النوع من الإطارات يخلق فوضى داخل  
التنظيمات وانتشار الفساد. " ( 15 )

من خلال تصريحات المبحوثين نجد أن هناك واقع آخر فيما يخص تقسيم العمل السائد داخل  
التنظيمات والذي هو غير رسمية أساسها المحاباة والعلاقات الشخصية.

يرى Georges Benguigui في دراسته " la sélection des cadres " انه خلف  
المعلنة هناك ظروف حقيقة تعتمد المؤسسات أثناء عملية انتقاء ما  
تحتاجه من إطارات تقف في الواقع على العديد من الانشغالات فهي تمنح أهمية بالغة  
للاتجاهات الثقافية والمواقف وأنماط التفكير أكثر من اهتمامها بالقدرات والمؤهلات التقنية  
حتى وان كان لهذه الكفاءات مكانة في عملية التوظيف".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مراني حسان . الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية . 63

\_\_\_\_\_:

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن حقيقة الكفاءة المهنية في مؤسساتنا تدرج ضمن شقين الشق الأول الذي يوضح المعايير العقلانية أثناء عملية التوظيف، هذه المعايير التي تعتبر في حد ذاتها مقاييس للكفاءة المهنية للإطار السامي والمتمثلة الشهادة العلمية والخبرة المهنية التي تتطلبها الوضعيات المهنية المختلفة

الخصائص المرتبطة بشخصية الإطارات كالديناميكية وتحمل المسؤولية والطموح  
ضف إلا ذلك معايير أخرى مرتبطة بالتواصل وتسيير

الثاني فيعالج جانب آخر من واقع الكفاءة المهنية يتلخص  
بعض الإطارات على القيام بمهامها وهذا العجز راجع لتفشي ظاهرة المحسوبية  
ساريا في التنظيمات ومؤشر لغياب التسيير الرشيد والتسيب و

# الفصل الثاني: الكفاءة المهنية في نظر الأطارات السامية

الكفاءة المهنية في نظر الأطارات السامية

## تمهيد

الأحيان  
يستتجد بها صاحبها القيام بعمل ما ، فترجمة هذه الأخيرة ميدانيا  
ميداني فكري هو الذي يجسد فعلا تلك الكفاءة و يجعلها ملموسة وتنعكس هذه الأخيرة  
على نتيجة العمل ومدى إتقانه . وهذا ما نحن بصدد في هذا <sup>1</sup>.

جانبا أننا سنسلط الضوء على المفاهيم العامة حول الكفاءة المهنية  
المفاهيم المختلفة التي تعرض لها العديد من المنظرين إلى جانب مكوناتها حسب الاتجاه  
الإيديولوجي وأنواعها ومميزاتها كما عالجتنا أيضا نظرة الإطارات للكفاءة المهنية .

## مفاهيم عامة حول الكفاءة المهنية :

### مفهوم الكفاءة المهنية :

تهدف المؤسسة تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار ، وهذا يتوقف على مدى امتلاك المؤسسة للقوة القادرة على التفكير هذه الكفاءات هي التي تركز عليه المؤسسات المعاصرة .<sup>1</sup>

**Sandra Bellier** : " نحن اليوم لا نسير أفرادا ولا وظائف بل نسير كفاءات " .<sup>2</sup> وعلى نحو هذه المقولة نرى أن مفهوم الكفاءة يعتبر بعدا مهما وخاصة في ظل تحقيق الفعالية التنظيمية والتحكم في تقلبات المحيط وما يعرفه هذا الأخير من تهديدات وفرص . واستنادا إلى هذا الطرح يرجع **R. Sain Saulieu** مفهوم الكفاءة إلى 4 عوامل نذكرها كالآتي :

تزايد طلبات \_\_\_\_\_ :  
توزيع  
ظهور  
تتميز  
والتغير المستمر مع  
الجديدة  
عالية  
طبيعية  
ذاتها،  
وأساليب ونظريات  
هذه التغيرات أدت  
حتمية  
مفهوم  
وضرورة تنمية هذه  
النهاية تحقيق الأهداف .

\_\_\_\_\_ :  
و تغير  
والأساليب التنظيمية  
التنظيم  
للعمل لتاييلور الذي ينادي  
متقدرا ينبغي  
معها،  
هذا الجديد ، فمثلا اتجهت  
أفرادها  
بتوظيف  
توظيف المهارات لأداء عمل ما حيث  
هذه  
الطريقة لتحديد  
مهارات  
لضمان التوظيف الجيد للمهام وتوجيهها  
تحقيق أهداف .

\_\_\_\_\_ :  
خلال العاملين المذكورين وما  
التغيرات  
والنظريات -  
ضرورة وحتمية  
الحركية الداخلية  
بهدف  
البشرية  
لتواكب التغيرات في العمل ، التنظيم .

<sup>1</sup> فايزة بوراس . ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات . 108

<sup>2</sup> بلحاج وسيلة معايير الصناعية الجزائرية . 54

\_\_\_\_\_ : و الأخير يتمثل التنبؤية تهتم  
 والتخطيط للكفاءات ظهور التنبؤية  
 المتزايدة عمليات هذه ...  
 في مدة زمنية معينة.<sup>1</sup>

يعرف **Louis Toupin** الكفاءة في كتابه « **De la formation au métier** »: الكفاءة هي المهارة المكتسبة من خلال التراكم المعرفي و الخبرة التي تسمح بحل المشاكل الخاصة<sup>2</sup>.  
 كما تعرفها الهيئة العالمية للتقنين بمواصفات **ISO 9000.2000** " الكفاءة هي قدرة الفرد على وضع المعارف حيز التنفيذ "<sup>3</sup>.

**Herbert Simon** " الكفاءة تمثل في العلاقة بين ما تحقق وما كان تحقيقه "<sup>4</sup>

و يعرفها **G. Boterf**. أنها " وتنسيق عملية  
 نتيجة محددة "<sup>5</sup> ويعرفها أيضا " بأنها معرفة كيفية التصرف  
 " <sup>6</sup>.

والمجموعة المهنية الفرنسية **le Medef** " الكفاءة مزيج من المعارف النظرية والعملية والخبرة الممارسة والوضعية المهنية هي الذي يسمح بملاحظتها "<sup>7</sup>.

كما تعرف الكفاءة في مجال الهندسة البشرية **Ergonomie** **Montmollin** " أنها إستراتيجية حل المشاكل وهي محور قياسي مميز للوصول وتحقيق الأهداف "<sup>8</sup>.

**White** " يرى أنها بطريقة  
 محيطه " وفي ذات المجال يقول **Maccllland** " الكفاءة هي المعرفة يملكها معين . والمهارات  
 تترجم بالسلوكيات والقيم "<sup>9</sup>.

1 . 63 62

2 . كتكوته أمال . تكوين الإطارات بالمؤسسة الجزائرية . 29

3 .فايزة بوراس . ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات . 110

4 . التسيير الاستراتيجي للكفاءات في اطار الادارة الجزائرية . 69

5 . بن جدو محمد امين . دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز . 02

6 . بلحاج وسيلة . 60

7 . 02

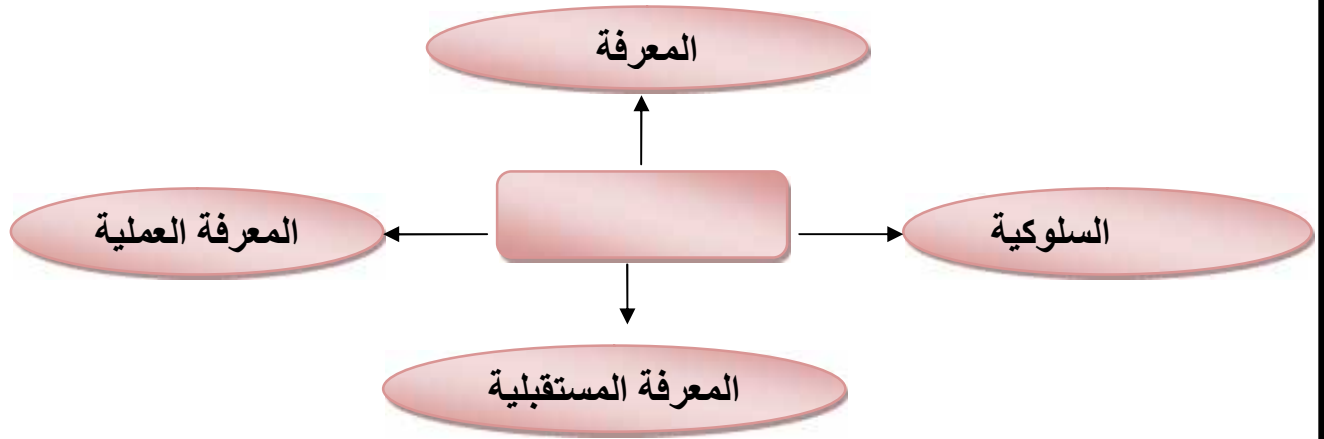
8 . 56

9 . هاملي . وظيفة تقييم كفاءة الأفراد في المؤسسة . 66

يتضح من خلال التعاريف السابقة مصطلح الكفاءة المهنية يعبر عن الدمج بين مجموعة من المعارف العلمية والعملية والخبرة المهنية المكتسبة من خلال الممارسة جانب السمات الشخصية توجه و العمل بفعالية ومرونة وبالتالي الأهداف

\_\_\_\_\_:

01



Source : lorraine Lafleur . guide de recherche d'emploi. Longuenilcollège  
Edouard .mon petit. P60 <sup>1</sup>

\_\_\_\_\_ الآتية :

\* \_\_\_\_\_ : القاعدة النظرية للكفاءة ، فهي مزيج من الخبرات والقدرات والمعلومات

\* المعرفة العملية :- savoir- faire- البعد التطبيقي للكفاءة المعبر عنها بواسطة الفعل أي كل التجارب والممارسات المتحكم فيها من قبل .

\* المعرفة السلوكية savoir –être : تعبر عن الخصائص الاجتماعية والسلوكية للكفاءة معرفة كيفية التصرف والاتصال وتسيير وضعيات مواقف في الحياة المهنية .

\* المعرفة المستقبلية - savoir – devenir- وهي معرفة تتعلق وتهتم بمصير الكفاءة أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة ، باعتبار المعارف والمهارات المهنية تعرف تجدد وتغير نظرا للانفجار المعرفي والتقدم العلمي الذي يتميز به عصرنا الحالي ،

<sup>1</sup> فائزة بوراس . ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات . 111



لهذا فان الكفاءة المهنية تتطلب من يظلوا على اطلاع واسع على التطورات الحديثة والتجديد في المعارف ، فالمعرفة المستقبلية تسمح بمواجهة أي مشكلة وحلها وتمكن الفرد من التكيف مع التغيرات والتطورات في البيئة التي تحيط به .<sup>1</sup>

### الإيديولوجي :

هناك من العلماء من يرى بان الاختلاف في مكونات الكفاءة لا يرجع فقط في مجالات الدراسة والاهتمام الإيديولوجي ، حيث يرى Bernard Sire اختلاف الفكر بين أمريكا .

\_\_\_\_\_ :

\* المعرفة النظرية .

\* المهارة وهي المعرفة التطبيقية.

\*

### في حين الانجلو ساكسوني يرى بان الكفاءات تتكون من :

\* الاستعداد لممارسة الوظيفة .

\* تصرفات وهذا المفهوم يشير حسبهم الى المظهر وهيئة الشخص ، القيم .

\* التي يملكها شخص في ميدان خاص .

\* المواصفات الشخصية ويقصد بها المثابرة والمبادرة و .

\* الدافعية وهي القوة التي تجعل الفرد يقوم بنشاط ويتابع القيام بهذا النشاط .

الباحثين الانغلو ساكسونيين قد توسعوا من الفرنسيين في تحديد مكونات الكفاءة فهي لا تقتصر على الخصائص السلوكية المعارف الوظيفية بل تتعداها القيم والهيئة و المبادرة والمثابرة والدافع نحو العمل .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . 112 - 119

<sup>2</sup> فايزة بوراس . ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات . 114-115

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة ، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب **Celile Dejoux** وهي المستوى الفردي والمستوى الجماعي والمستوى التنظيمي مايسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية .

### الكفاءة الفردية :

المقصود منها اخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد تجاه المشاكل والإحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية ، مما يعني أن الكفاءة الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين والتجربة المهنية والشخصية يستعملها نشاطه المهني لانجاز الأهداف المحددة وبصورة فعالة .

### ويمكن تقديم أهم الفردية:

\* التمييز : أن يكون الفرد متميزا عن غيره ويقدر على التأقلم مع الظروف المتغيرة ، إضافة إلى التفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الصائبة عندما يكون تحت الضغط .

\* \_\_\_\_\_ : أن يتميز بالتصرف السريع في اختيار البديل المناسب بعد القيام بدراسة كافة جوانب الوضعيات المهنية التي تعترضه ضمن ما هو متوفر من المعلومات مراعيًا الفترة الزمنية والكلفة المحددتين وذلك للوصول للحد الأعلى لتحقيق الهدف المطلوب .

\* بناء علاقات عمل جيدة : يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع فرقته كما عليها التون مايو وأثرها الجيد ، وتوفير المناخ الملائم للعمل وذلك بتحقيق الظروف المادية والمعنوية الملائمة وهذا يساهم في تحقيق مهني بمستوى جيد .

\* سريع التعلم : التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والإدارية .<sup>1</sup>

**Celile Dejoux** الكفاءة الفردية هي مجموع مهكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف ، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة . كما تمثل حسبه توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد وتمثل في القدرات والمعارف

والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل ويمثل الباحث هذا الأمر بالجبل الجليدي Ice Berg كما يوضحه الشكل الآتي: <sup>1</sup>

## 02



Sources : Cécile Dejoux, op.cit, p.159

### الكفاءة الجماعية :

تعتبر الكفاءات الجماعية احد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تمثل بين المعارف والقدرات والاستعدادات التي يمتلكها وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي موحد <sup>3</sup> .  
يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل ، وتوفير المعلومات الملائمة بينهم ، التعاون بين فهي لا تتكون فقط من الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة . <sup>4</sup>

### الإستراتيجية :

الإستراتيجية لاتعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية <sup>5</sup> . وهي تشمل الكفاءة التقنية وكفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الفنية الإدارية

<sup>1</sup> . تسيير الكفاءات . 102

<sup>2</sup> شنكامة زهرة . تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة . ص 26

<sup>3</sup> . المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير الكفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة .

334

<sup>4</sup> بن جدو محمد امين . دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز . 9

<sup>5</sup> بن جدو محمد امين . دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ص 10

التخطيط و التنفيذ والرقابة والتقييم، ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها.<sup>1</sup>

الموظفين، التقنية، التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية. وهي معارف ومهارات الأساسية

ويمكن تنمية الكفاءة الإستراتيجية 3 : \_\_\_\_\_

\* الموارد المادية ( المعدات ، التكنولوجيا ).

\* الموارد البشرية ( ) .

\* التنظيمية ( التنسيق، الرقابة ، التقييم ).<sup>2</sup>

### مميزات الكفاءة :

\* : مكتسبات ، خبرات، معارف، قدرات ، مهارات .

\* تتحدد الكفاءة من خلال نتائج يمكن ملاحظتها .

\* بل نصير وبالتالي فالتعلم هو الذي يكسب الكفاءة

سواءا اكان الميدان ، الجامعة ، مكان العمل .

\* الكفاءة لها قيمة على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني .

\* الكفاءة قابلة للتقييم .<sup>3</sup>

بعد أن القينا نظرة شاملة عن المفاهيم لعامة للكفاءة المهنية سنعالج واقع هذه الكفاءة داخل المنشآت من خلال الطرح الموالي الذي أساسه نظرة الإطارات السامية للكفاءة .

<sup>1</sup> شنكامة زهرة . تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة ص 27

<sup>2</sup> بن جدو محمد امين . دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز. 11

<sup>3</sup> فائزة بوراس . ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات . 125

## الإطارات السامية والكفاءة المهنية :

### الإطارات السامية للإطار الكفؤ :

إن عبارة التمثلات الاجتماعية على حسب MOSCOVICI " الطريقة التي ينظر بها الأفراد إلى الخبرات التي مروا بها , والتي يتحدثون بها عن هذه التجارب والخبرات وهي بالإضافة إلى ذلك الطريقة التي تؤدي إلى بناء الواقع حسب تنظيراتهم " .<sup>1</sup>

" **Denise JODELET** كتابها **Mes représentations sociales** "

هي مجموعة من التصورات لعدة مواضيع أو ظواهر معينة لمجتمع ما وهي عرض لأراء وأفكار وصور حاضرة في فكر الإنسان يسيرها الإدراك الفكري للواقع الاجتماعي " .<sup>2</sup>

ووفقا لهذين التصورين فقد اعتبرنا عند تحديدينا لموضوع الكفاءة المهنية للإطار أن نركز ي والذي يتمثل فيما يحمله هذا الإطار السامي من تصورات حول المعايير الأساسية التي يجب توفرها في الإطارات داخل المؤسسة بناء على تجاربه وخبرته طلبنا من المبحوثين أن يحددوا لنا من هو الإطار الكفء في نظرهم فكانت تصريحاتهم متباينة وأحيانا متفقة.

" الإطار الكفء الذي عنده شهادة جامعية والخبرة المهنية ويستطيع اخذ القرارات في الظروف الصعبة ويكون قوي الشخصية وما يخافش ويعرف " *gère les équipes* )  
( 02

ويضيف \_\_\_\_\_ :

**Un cadre efficace avec expérience et qualification scientifique .communiquer efficacement avec le personne l ."** ( 03 )

" الإطار الكفء في نظري أخصها في 3 **pouvoir faire- vouloir faire – savoir faire** " . ( 07 )

" لطاقمه وحسن " ( 16 )

خلال هذه التصريحات السابقة نرى أن الإطار الكفء في تصور المبحوثين هو الذي تتوفر فيه الخبرة المهنية و المؤهل العلمي و مهارة التواصل مع الغير. ويحسن تسيير الجماعة التي يعمل معها . إلى جانب أن يكون قادر على اتخاذ القرارات في المواقف التي تواجهه أثناء أداء مهامه.

1 الهوية المهنية والاجتماعية لفئة الإطارات في المؤسسات الاقتصادية العمومية. 179.  
2 لياس شرفة . حسان تريكي . الإطارات الصناعية تمثلات حول المؤسسة الدور والاستراتيجيات. ص 208 .

وعلى العكس نرى أن هناك نظرة أخرى في آراء المبحوثين فنجد المبحوث يصرح " الإطار الجدير بمنصبه الذي يتصف وقربه من موظفيه ". ( 06 )

" النزاهة في العمل بمعنى يحافظ  
الحاجة المليحة ولا مشي مليحة يقولها  
( 12 ) ."

ويضيف مبحوثين آخرين " الكفو الذي يعمل في الشفافية كل شيء واضح وماكانش  
التلاعب والتحايل في عمل ". ( 14 )

" روح المسؤولية وحب المهنة عنده الضمير المهني ما يكونش غشاش لان غشنا كمسؤولين  
ندوا مؤسستنا للهاوية وخبزتنا تضيع وخبزة الخدمة ". ( 15 )

المبحوثين هو تداول بعض القيم و النزاهة والشفافية وحب  
المهنة والضمير المهني وروح المسؤولية ويقول **p. Zariffian** ما تعلق بالمسؤولية أن  
" الكفاءة تتمثل في مسؤولية الفرد واخذ المبادرة تجاه الحالات المهنية التي يواجهها".<sup>1</sup>

وهذه القيم في تصورهم هي عناصر أساسية يجب توفرها في ذلك لما لها من  
أهمية على مصير المؤسسة وبقاءها .

يرى **H.Fayol** " انه يوجد عدد من القيم الإدارية العقلانية التي يجب توفرها في العامل  
داخل التنظيمات ومن بينها القيم الأخلاقية وتتمثل في تحمل المسؤولية والتحلي  
2"

نشير في ذات السياق لا تقتصر فقط على الخبرة المهنية  
والشهادات الجامعية اتخاذ القرارات الصائبة و القيم التي ذكرها بل تتعداها باعتبار  
في ظل اقتصاد السوق وظهور معايير جديدة للعمل تركز على الربح وتحقيق  
المحددة وهذا ما أشار إليه : يجب تتوفر فيه  
المعرفة التقنية والتخطيط البعيد المدى لكي تكون المرדودية " ( 06 )

و يصرح مبحوثين آخرين " **assurer les objectifs liés au poste** ". ( 11 )

" وقدرته على إيصال المعلومة بشكل سليم لان الخلل في المعلومة يتسبب في التشتت  
داخل المؤسسة وكل واحد يعمل على حسب عقليته ووحده مما يخلق النزاعات وهذا يؤثر على  
المردودية ". ( 12 )

من خلال قراءتنا لهاته المقابلات نجد هو الذي يستطيع تحقيق الأهداف  
أوقاتها المحددة وكذا الذي لديه المعرفة العملية بما يسمى  
التخطيط الاستراتيجي . وهنا **H.Fayol** " أهمية التنبؤ التي يجب يتصف بها  
المسؤول ولاسيما عند وضع ورسم السياسات والخطط " <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Boutrid et bourdjah .l'évaluation des competences du personnel au sein de l'entreprise .p10

<sup>2</sup> ناصر قاسمي . مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية . ص 18

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 21

بعد التصريحات التي تقدم به المبحوثين حول تصورهم للكفاءة التي يجب ان تتوفر في التفصيل والتعمق في هذا للاطلاع على حقيقة قدرات وإمكانيات هذه الفئة داخل المؤسسة باعتبارها المحرك .

لنتبين ردود أفعالهم فيمن لهم الكفاءة وفيمن لا كفاءة له وهذا ظهر واضحا من خلال تصريحات المبحوثين يقول المبحوث " . 80 % لان لديهم الخبرة المهنية والاطلاع بكل جديد حول طبيعة مناصبهم " . ( 06 )

ويضيف مبحوثين آخرين " . لان لديهم قابلية للعمل الجماعي كما أنهم يتقبلون النقد الموجه إليهم " ( 07 )

" oui , ils contribuent au développement de l'entreprise et au maintient de son image " .(11 )

ويضيف مبحوث " كائن اكفاء لانه يوجد المرودية ويعطون أهمية للعمل ويقدمونه ودائما هناك طرح جديدة والابتكار كما يبدون رأيهم في كل ما يخص سير المؤسسة مع العلم والأخير " . ( 15 )

هذا وقد رأينا قسما كبيرا من تصريحات المبحوثين الأغلبية لا يصلح لتولي هذا المنصب يرى المبحوث " . لان المؤهل العلمي للموظف لا يتناسب مع منصبه نعطيك : موظفة حاملة لشهادة معينة وتعمل في منصب حساس لا علاقة له بتخصصها الذي درسته وهنا نوضح ما يسمى " وهذا يؤثر على سير عمل المصلحة بشكل جيد ونزيد نعطيك مثال فيما يخص شخصية عيف الشخصية خواف في منصب " . ( 02 )

" يضل في face book والانترنت والتليفونات ويخلي الخدمة كلها على طاقمه هذا النوع من طلوعوا بالعرف ليس لديهم لاجرة لا مستوى في الكلام والتواصل و يطلعها بسبب ان هذا الموظف ساعده في قضاء طاغية في المؤسسات " . ( 10 )

ويضيف " ليسوا لأنهم يعطلوا العمل من اجل صراع يكون بينك وبينه وهنا لا يوجد احترافية في العمل لأنه يعطي أهمية والأولوية الشخصية على المهنية والحقيقة لازم تكون المهنية عند ويترك كل ما يتعلق الشخصية على جنب ويركز في العمل " . ( 13 )

" كائن مسؤولين عن مصالح تجيدين الفوضى والصراع في المصلحة تاعه لسبب لا يوجد تسيير ونقص بعد النظر وهنا الموظف مين يشوف التسبب عند المسؤول اكيد هو سيتهاون مهامه لأنه لا يوجد " . ( 14 )

في تصريح " غير لان هناك نوع من يخدموا بدون شفافية و يقدمون تقارير عن مصالحهم مضخمة لا اساس لها في الواقع ويتحكموا في العمال ويقوموا بمهامهم وليس لديهم مستوى في اتخاذ القرارات ويفرضوا غير صائبة وهذه منه درجة دراية بها ولكن تبقى على حالها لأنه يسيطر منطق المصلحة والمنفعة في العلاقات " .  
( 15 )

هناك من يصرح بان هناك فئة من لديهم الخبرة المهنية ودائما على اطلاع بكل التطورات التي على ميدان العمل كما أنها تقوم بدورها داخل المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات الجديد للعمل جانب العمل الجماعي ويساهمون في المحافظة وتطوير المؤسسة .

وهناك جانب يمثل فئة الغير بحيث لمسنا من خلال تصريحاتهم وطريقة حديثهم عدم الرضى عن فهم في نظرهم لا يمتلكون المؤهلات الضرورية لتقلد هذا المنصب إلى أنهم يؤدون دورهم بشكل وهذا راجع حسبهم انتشار ظاهرة المحسوبية التنظيمات. وفي هذا المجال نرى أن المحسوبية هي معيار في اختيار الإطارات و توظيفهم ومعيار موضح أن الإطارات الموظفين بهذه الشكل هم غير أكفاء وهذا استنادا إلى أقوال المبحوثين يقول علي سعيدان " كلما ازدادت الوساطة كظاهرة من مظاهر اقتربت من سلبياتها وتجسمت مخاطرها حتى تصل إلى المرحلة التي تصبح فيها وسيلة الارتزاق المباشر والغير مباشر " <sup>1</sup>.



\_\_\_\_\_:

الكفؤ يجب يتوفر فيه  
التفنية والفنية والرؤية الإستراتيجية  
على اتخاذ القرارات الصحيحة وفن التواصل حتى تحقق الأهداف  
إليه يجسد حقيقة ما إليه السوسيولوجي مولاي الحاج مراد  
قوله " مسالة التسيير ليست علما ولا تقنية . فن صياغة التلاؤم بين عدة  
التسيير يأخذ بعين الاعتبار كل ما هو تقني  
امتلاك المهارة في السلوك والمعاملة " <sup>1</sup>.

إلى جانب أن النظرة لكفاءة الإطار قد تمايزت بين الإطار الكفؤ والغير الكفؤ  
هذا التباين هو طبيعة تقسيم العمل داخل فإحيانا يكون قائم على اطر  
واعتبارات موضوعية وفعالة وأحيانا يخضع في حالات أخرى إلى معايير غير رسمية غير  
معلن عنها وهي تعرف بما يسمى في مجتمعنا الجزائري بالكتاف .

<sup>1</sup> العنصر العياشي . الاطارات الصناعية مواقع . . . . . 33-44

# الفصل الثالث: الوكالة الوطنية لتشغيل الإطارات السامية

---

## التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل السامية :

هي وكالة جديدة انشأت يوم 30 افريل 2016 من طرف معالي وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي وهي مؤسسة ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 77/06 17 1427 18 فبراير 2006 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

لها فروعها في الولايات الآتية : عين سعيدة . غليزان . سيدي بلعباس .

تعمل تحت وصاية الوكالة الولائية للتشغيل بوهرا ن وهذه الوكالة مخصصة لطالبي العمل المتحصلين على شهادات مع خبرة مهنية في المناصب التالية : الاطارات العليا . رئيس . نيس قسم . مدير . نائب مدير . مسير و ارباب العمل الباحثين عن هذه الكفاءات .

هذا وتتعامل الوكالة مع المؤسسات الوطنية العمومية و القطاع الخاص والشركات المتعددة الجنسيات .

إضافة على هذا فالهدف من إنشائها هو الفصل بين فئة الإطارات واليد العاملة البسيطة بحكم ان لهذه الفئة مكانتها في المجتمع وان يكون لفئة الاطارات مرفق خاص بهم فيما يخص توظيفهم .

هذه الوكالة تضم مدير الوكالة و 4 مستشارين موزعين على اربع قطاعات فهناك مستشارة رئيسية في التشغيل مكلف بمنطقة السانيا ووهرا ن جنوب اما مساعدتها في الاستشارة مكلف طقة وهران غرب ووهرا ن وسط و مكتب اخر نجد فيه مستشار رئيسي في التشغيل اخر مكلف بمنطقة واد التليلات وبطيوة و ارزيو ومساعدته ببئر الجير و عيون الترك ومما يجدر التنبيه له انهم تلقوا تكوينهم من طرف الاتحاد ي ومهمتهم استقبال وتوجيه ومرافقة الاطارات السامية . الى ان يتم تعيينه بالمؤسسة .

قنوات فيما يخص تلقي عروض وطلبات العمل وتتمثل في شبكة التواصل الاجتماعي و

## مهام الوكالة :

• تلعب الوكالة دور الوسيط بين عروض وطلبات العمل المسجلة على مستوى بطاقتها .

• تنظيم معرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطورها .

• جمع عروض وطلبات العمل والربط فيما بينها .

• متابعة تطور اليد العاملة الاجنبية بالجزائر .

مضمان تطبيق التدابير الناجمة عن الاتفاقيات ولا سيما الاتفاقيات الدولية في مجال التشغيل .

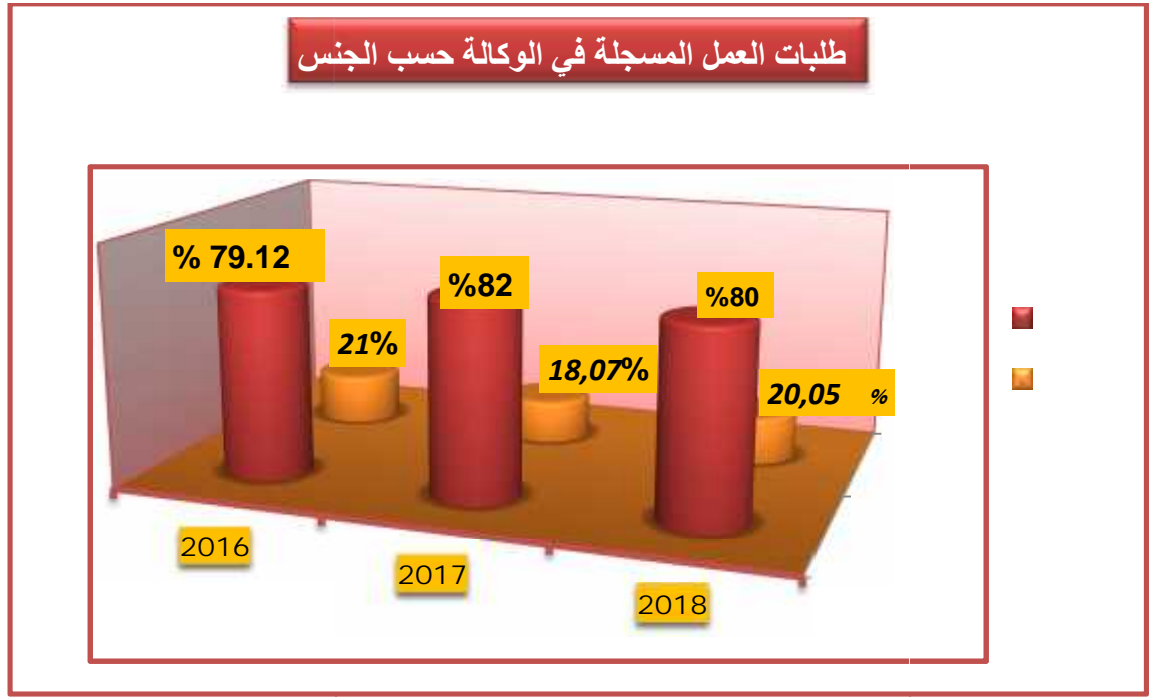
13 مان تطبيق تدابير الرقابة المنبثقة عن احكام القانون رقم 04-19  
1425 25 ديسمبر 2004 والمتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل . فيما  
يخصها .

# إحصائيات حول نشاط الوكالة الوطنية لتشغيل الإطارات السامية

01: يمثل طلبات العمل المسجلة في الوكالة حسب الجنس

	%		%		
326	%21	68	%79.1	258	2016
592	%18.07	107	%82	485	2017
708	%20.05	142	%80	566	2018
1626	%19.4	317	%81	1309	

: الوكالة الوطنية لتشغيل الإطارات السامية.



الشكل البياني رقم 03 : أعمدة بيانية توضح طلبات العمل

عند قراءة معطيات الجدول 01 وتمثيلها البياني رقم 03 من طرف الإطارات عرفت تزايد على مستوى السنوات الثلاث فنجد سنة 2016 326 ليصل سنة 2017 592 2018 708 طلب وهذا راجع إلى شارة التوجيه بالوكالة أن السبب يعود في أولها إلى عدم

مشاكل علائقية مع الموظفين نقص التكوين داخل المؤسسة فالإطار  
حسبها يبحث عن التكوين من أجل الترقية كذلك هناك إطارات تجد  
نفسها في مناصب قيادية ولكن ليس لديها سلطة اتخاذ إلى جانب التدخل في مهامها  
فيجد نفسه انه مهمش وليس له دور بالمؤسسة وتضيف مستشارة أخرى في رؤيا أخرى  
البحث عن التطوير والتغيير بغرض اكتساب  
خبرات جديدة والتطوير من ذاته ومن خلال ما تقدمت به المستشارتان نلمس  
تبحث من خلال هذه الوكالة على الاستقرار وتحقيق الذات وهذا ما أشار إليه **Maslow**  
نظريته التي تشير للحاجة إلى تحقيق الذات و الأمان الوظيفي <sup>1</sup> **Hughes** فيما يخص  
أن مهنة الإنسان باتت تشكل إحدى المكونات الأساسية للهوية الاجتماعية ولكيانه <sup>2</sup> وهناك  
أسباب أخرى متعلقة بفئة الإطارات النسوية والمتمثلة في البحث عن المناصب التي تجد فيها  
يتلاءم مع التزاماتها العائلية .

<sup>1</sup> بلحاج وسيلة معايير كفاءة لإطارات الصناعية الجزائرية . 34 35 .  
<sup>2</sup> الهوية المهنية والاجتماعية لفئة الإطارات في المؤسسات الاقتصادية العمومية . 262

الموظفين بالمؤسسات حسب الجنس

02 : : يمثل

	%		%		
92	% 28.2	26	% 72	66	2016
267	%21.3	57	% 79	210	2017
379	%22.1	84	%78	295	2018
738	% 23	167	%77.3	571	

: الوكالة الوطنية لتشغيل الإطارات السامية.



04 : هرم بياني يوضح الإطارات الموظفين بالمؤسسات حسب الجنس

عند قراءة معطيات الجدول رقم 02 و تمثيلها البياني رقم 04  
الموظفين عرف  
2016 بلغ عدد الإطارات الموظفين بالمؤسسات  
92 موظف ليصل سنة 2017 267 2018 379 . فيما  
يخص الإطارات الموظفين بالمؤسسات حسب الجنس فنجد  
% 77.3  
. % 23

2016 % 72 2017 % 79 2018 % 78  
بالمقارنة مع فئة الإطارات النسوية  
نسبتها ب % 28.2 2017 2018  
الإطارات النسوية الموظفة لسنة 2016  
% 21.3 2018  
. % 22.1

**03 : يمثل عروض عمل المؤسسات المسجلة حسب القطاع القانوني**

	%		%		%		
310	%7	20	%57.4	178	%36.1	112	2016
716	%4	26	%66.2	474	%30.1	216	2017
908	%5	44	%53	478	%42.5	386	2018
1934	%4.65	90	%58.4	1130	% 37	714	

الوكالة الوطنية لتشغيل الإطارات السامية.



05: أعمدة بيانية توضح عروض عمل المؤسسات حسب القطاع القانوني.

03 وتمثيله البياني رقم 05

المؤسسات المسجلة حسب القطاع القانوني يعرف تفاوت فنجد أن عروض العمل بالقطاع

2016 % 57.4      2017 % 58.4  
 2018 % 53      2017 % 66.2  
 2016 %36.1      2018 %30.1  
 الذي قدرت نسبته ب %37  
 2016 % 4.65  
 2018 %4      2017 %5  
 ومنه نلاحظ أن نسبة القطاع الخاص هي



310

السنوات الثلاث عرفت تقدم ملحوظ فنجد انه سنة 2016  
عمل ليصل سنة 2017 716 2018 908

الأختام

---

\_\_\_\_\_:

انطلقنا في بحثنا من فكرة أولية مفادها معرفة واقع الكفاءة المهنية للإطارات السامية لتتجسد فيما بعد في إطار نظري الفكرة إلى إشكالية فحواها معرفة المعايير التي تقف وراء انتقاء الإطارات داخل المنشآت، ثم طرح لفرضيات أردنا من خلالها ملامسة الواقع والتي تمثلت في الشهادة العلمية والخبرة المهنية والسمات الشخصية كمعايير لاختيار الإطارات السامية . لنصل فيما بعد من خلال ر المنهجي الذي حدد لنا معالم الدراسة تطبيقي تمثل في الدراسة الميدانية التي أجريت بالوكالة الوطنية لتشغيل الإطارات السامية إلى نتائج مفادها أن جل المبحوثين من خريجي التعليم العالي وحاصلين على شهادات جامعية بدرجات متفاوتة فأغلبيتهم حاصلين على شهادة الليسانس والماجستير و مهندس وان الشهادة العلمية تعتبر أول معيار يوضع أثناء عملية التوظيف، وهذا ما لحظناه في عروض العمل الخاصة بتوظيف الإطارات السامية الموجودة بالوكالة الوطنية لتشغيل الإطارات السامية ذلك أن المستوى التعليمي يعبر عن الرصيد المعرفي الذي يمكنه من التحليل والبناء والتقويم والوصول إلى التفكير المنطقي الذي له اثر على الحياة المهنية للإطارات. فمخرجات التعليم العالي من الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في دعم المؤسسات بمختلف التخصصات وتزويد القطاعات بالكفاءات والمهارات . كما تبين لنا أن المؤسسات تركز على معيار الخبرة المهني في التوظيف. فالتنظيمات تفضل الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية في العمل الذي سيلتحقون به هذه الخبرة ستمنحه المهارة والكفاءة التقنية والفنية والمعرفية في ميدان العمل فهي مؤشر للمرونة والفعالية في أداء المهام المتعلقة بالقيادة والتسيير واتخاذا لقرارا وبالتالي تحقيق الأهداف . أن المؤسسات تولي أهمية فيما يتعلق بالسمات الشخصية لان في نظرها هي عامل مهم في بناء القائد الكفو إلى جانب المعارف العملية والمعرفية فالسمات الشخصية المتمثلة في الاتزان الانفعالي بالمواجهة مع ضغوط العمل والذكاء الاجتماعي فيما تعلق بمهارات التواصل والعلاقات الاجتماعية و المهارة في تسيير الجماعة والابتكار والإبداع وتحمل المسؤولية والديناميكية و الانضباط والتنظيم إلى عنصر مهم وهو القيم الأخلاقية . هذه الثلاثية المتمثلة في المعارف العلمية والعملية والسمات القيادية تقود المنظمة إلى تحقيق أهدافها واستمراريتها .

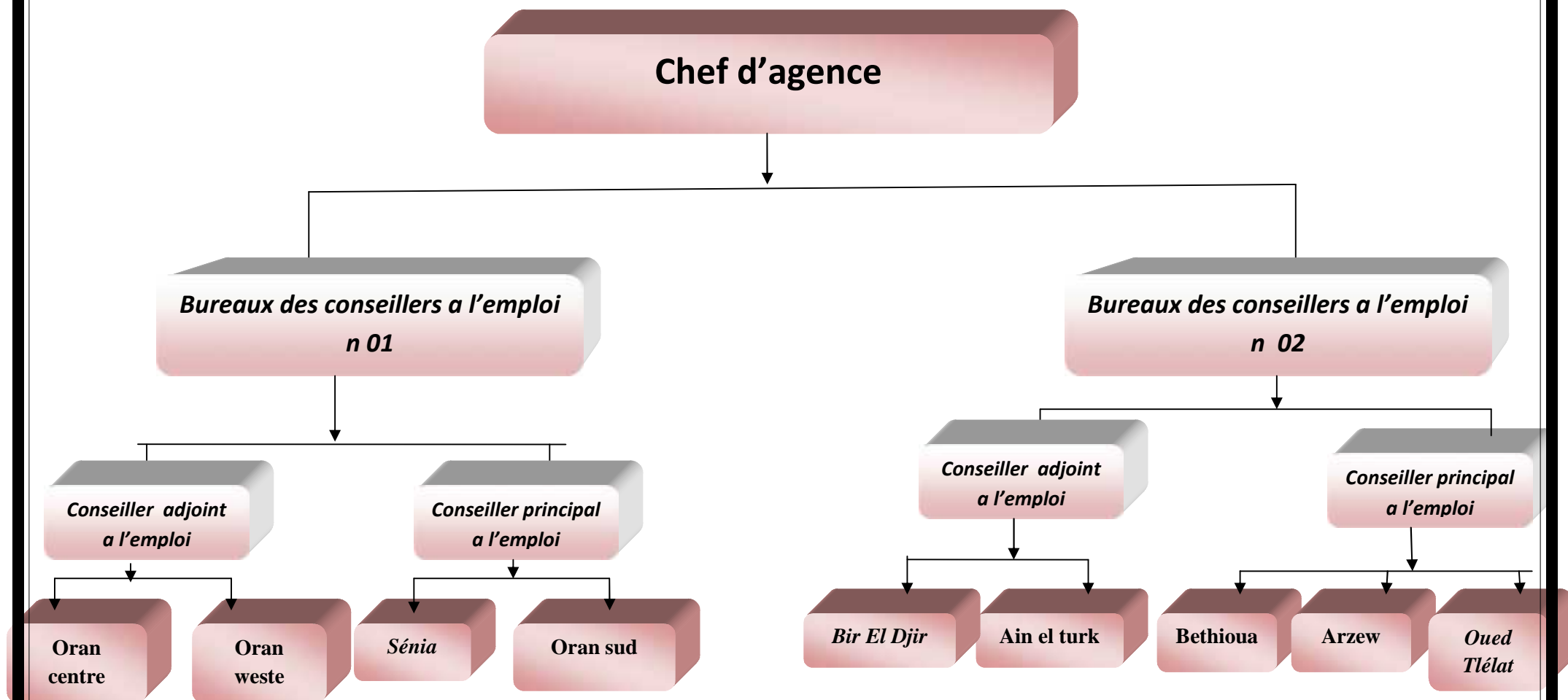
صحة الفرضيات الثلاث التي وضعناها للإجابة عن اشكالتنا إلا أن ما يجدر التنويه إليه أن هناك عامل آخر لم يكن مطروحا في فرضيتنا والمتمثل في المحسوبة إلا انه برز كعامل من معايير الذي يعتبر من الممارسات الشائعة في مؤسساتنا ومظهر من مظاهر التمييز والفساد داخل المنشآت هذا الفساد الذي يتجلى في الممارسات الغير عقلانية والتي

فالشغل الوحيد لهذا النوع من الإطارات هو تحقيق الامتيازات من وراء هذا المنصب كالأجر والمكانة الاجتماعية .

ومن خلال ما تقدمنا به سابقا نجد أن واقع الكفاءة المهنية للإطارات يتجه في بعدين فالبعد الأول يشير إلى الإطارات الأكفاء الحاملة لمعايير العقلانية المتمثلة في الشهادة العلمية والخبرة المهنية والسمات القيادية التي تخول لها تسيير مصالحها بفعالية وكفاءة .

والبعد الثاني الذي يعبر عن فئة من تنتقى من خلال معايير غير رسمية الذاتية على حد تعبير العنصر العياشي والمتمثلة في الجهوية وعلاقات الصداقة والقرابة العائلية . والتي لها أثرها الملحوظ .

# AGENCE SPECIALISEE EMPLOI – CADRES SUPERIEURS D'ORAN



# قائمة المراجع

---

## قائمة المراجع باللغة العربية :

\_\_\_\_\_:

📖 فايزة بوراس ادارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

### رسائل الماجستير والدكتوراه :

📖 ،تكوين الاطارات بالمؤسسة الجزائرية ، رسالة تخرج لنيل شهادة  
الليسانس في علم الاجتماع العمل والتنظيم ، 1996/1995 .

📖 . الهوية المهنية الاجتماعية لفئة المؤسسة الاقتصادية  
العمومية . لنيل . 2007/2006 .

📖 حسين بن شارف . دور التكوين المهني المتواصل في إعادة إنتاج الهويات المهنية .  
رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم . جامعة وهران .  
2012/2011 .

📖 زهرة شنكامة تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة رسالة لنيل شهادة الماستر في  
العلوم السياسية جامعة ورقلة 2013/2012


📖 سهام بوخانوش . ثقافة المؤسسة وتكوين الكفاءات المهنية بالمؤسسة الجزائرية .  
لنيل شهادة الماجستير في الانثربولوجيا . وهران . 2015/2014


📖 عبد اللطيف . الاطارات الجزائرية بين المشاركة والعزوف عن الفضاء  
العمل والتنظيم . وهران . 2012 / 2011 .

📖 عبد القادر هاملي وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة رسالة لنيل شهادة  
الماجستير في علوم التسيير 2011/2010

📖 التسيير الاستراتيجي للكفاءات في اطار الادارة الجزائرية  
لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2014/2013


📖 العمال الصناعيون في الجزائر ( )  
جامعة وهران . 2005 .


محمد الامين  دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز ، رسالة لنيل  
شهادة الماجستير في علوم التسيير ، سطيف . 2013/2012 .


 . رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم  
الاجتماع العمل والتنظيم جامعة وهران 2013/2012


وسيلة بلحاج . معايير قياس   
لنيل شهادة التنمية البشرية . الصناعية الجزائرية .  
2017/2016 .


### مجلات ودوريات :


 لياس شرفة . حسان تريكي . الإطارات الصناعية تمثلات حول المؤسسة الدور  
والاستراتيجيات . مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 31 ديسمبر 2017 .

 تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب  
الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية 2012 /07 .

 العنصر العياشي . الاطارات الصناعية مواقع .  
2001-02 . CRASC

 عبد الوهاب بلعباس . السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة . مجلة العلوم الإنسانية .  
06 ديسمبر 2016 .

 المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد  
البشرية في ظل مجتمع المعرفة دفاثر السياسة والقانون 14 2016 .

 ناصر قاسيمي . مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية . 01 2015 . البليدة .



المراجع باللغة الفرنسية:

\_\_\_\_\_:

📖 *jean Claude Drouin. les grand notions de la sociologie. 1<sup>er</sup> édition . Presses universitaire de France. paris. 1997.*

رسائل الماجستير والدكتوراه:

📖 boutrid zahia , bourdjah sounia , l'évaluation des compétences du personnel au sein de l'entreprise , en vue d'obtention du diplôme de master en sociologie du travail , université de Bejaia ,2014/2015

الملاحق

---

# دليل مقابلة

حتى تتمكن من إجراء تربصنا الميداني عن إطارات المؤسسات الاقتصادية والعمومية نرجو منكم أن تجيبوا على أسئلة المقابلة . ونعلمكم أن كل ما تفضلتم به من معلومات و معطيات لن يستعمل إلى للأغراض العلمية وزيادة معارفكم كطالبة ماستر في السنة الثانية في تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم . مع الشكر الجزيل على قبولكم مساعدتنا .

## : البيانات الشخصية .

المؤهل العلمي .

لغة التكوين .

## الوضعية المهنية

ماهي طبيعة المنصب الذي تشغله؟

الاقدمية في المؤسسة ؟

: معايير انتقاء الإطارات السامية بالمؤسسة الجزائرية

ماهي المعايير المؤدية لتواجدك في منصب إطار ؟

ماهي المقاييس المساعدة ليتولى الفرد منصب قيادي ؟

هل هناك عوامل أخرى ليتقلد الفرد منصب إطار

: الكفاءة المهنية في نظر الإطارات السامية.

في نظركم من هو

رأيك هل زملائك من

ما هو موقفكم من دور الإطارات بالمؤسسات؟

المقابلة النموذجية الأولى:

البيانات الشخصية :

:

51 :

المؤهل العلمي : هندسة ميكانيكية بالجامعة

: فرنسية

الشهادة العلمية المتحصل عليها : ماجستير في الهندسة الميكانيكية

الوضعية المهنية : مدير النوعية والجودة

الإقامة في المؤسسة : 14

ماهي المعايير المؤدية لتواجدك في منصب إطار ؟

"حتى ينتقل الموظف الى هذا المنصب يخضع الى اختبارات حول المنصب و طريقة المعاملة والتصرف فمثلا يطرحون اسئلة حول المنصب الذي تشغله ليروا اذا كان هناك تحكم بالمنصب وهناك اختبارات بسيكومترية مثلا يطرح سؤال اذا حدث مشكل او ظرف ما هل تتخذ القرار لوحدك ام مع الجماعة وهناك اسئلة اخرى حول كيفية إيصال ماهي الطرق التي تنتهجها وذلك لتحديد مهارتك في إيصال هذه وجدوا ان لدي تحكم في المعارف التقنية المتعلقة بالمنصب ومعارف في تسيير الطاقم".

في نظرك هل هناك عوامل أخرى لبيتقلد الفرد منصب إطار

" قدرة التواصل مع الغير وحسن توصيل المعلومة والمهارة في تسيير الجماعة "

هل تتطابق مؤهلاتك العلمية مع الوظيفة التي تشغلها ؟

"نعم تتطابق مؤهلاتي العلمية مع المنصب الذي اشغله بالمؤسسة "

في نظرك من هو

" Assurer les objectifs liés au poste par trimestre "

رأيك هل زملاؤك من السامية في المؤسسة

" oui , ils contribuent au développement de l'entreprise et au maintient de son image".

## المقابلة النموذجية الثانية :

### البيانات الشخصية :

:

48 :

المؤهل العلمي : المحاسبة والمالية .

\_\_\_\_\_ : فرنسية واسبانية

الشهادة المحصل عليها: ماجستير في المحاسبة والمالية

الوضعية المهنية : رئيس مصلحة المحاسبة

الاقدمية بالمؤسسة : 17

ماهي معايير تواجدك بمنصب إطار

المهارة المعرفية من خلال الشهادة الجامعية وكذا التكوين في مجال تخصصي والمعرفة العملية بمعنى كيفية وتسييره .

في نظرك هل هناك عوامل أخرى لیتقلد الفرد منصب إطار

لما تكون المنفعة الخاصة بين الموظف والمسؤول يطلعه إطار ويخليه يحكم فينا وهو ما عندهش لا مؤهلات معرفية ولا عملية بصح عنده مؤهلات أخرى كجاسوس ينقل الأخبار للمدير ويوظفه بأش يكون العينين والأذنين تاع المدير وهذا النوع من الإطارات يخلق فوضى داخل التنظيمات وانتشار .

هل تتطابق مؤهلاتك العلمية مع الوظيفة التي تشغلها ؟

نعم تتطابق مؤهلاتي العلمية مع المنصب الذي اشغله بالمؤسسة.

في نظرك من هو الإطار الكفو ؟

روح المسؤولية وحب المهنة عنده الضمير المهني مايكونش غشاش لان غشيننا كمسؤولين ندوا مؤسستنا للهاوية وخبزتنا تضيع وخبزة الخدامة .

رأيك هل السامية في

غير لان هناك نوع من يخدموا بدون شفافية و يقدمون تقارير عن مصالحهم لها في الواقع ويتحكموا في العمال ويقوموا بمهامهم وليس لديهم مستوى في اتخاذ القرارات ويفرضوا غير صائبة وهذه منه درجة على دراية بها ولكن تبقى على حالها لأنه يسيطر

# المميزات العامة لعينة الدراسة

الوظيفة	المؤهل العلمي			
رئيس قسم	ليسانس في المحاسبة	40	01	
رئيس قسم المنشآت والبناء وصيانة البنائيات .	مهندس دولة في الهندسة المعمارية	46	02	
رئيسة مصلحة الموارد البشرية	ليسانس في الرياضيات	33	03	
مسير	مهندس معماري وماجستير في ثرات	40	04	
مدير بنك	ليسانس علوم اقتصادية وتسيير	49	05	
رئيس مصلحة المحاسبة	دراسة تطبيقية في	40	06	
مدير المالية والمحاسبة	ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير	36	07	
رئيس قسم المبيعات	دراسة تطبيقية في التجارة الخارجية	37	08	
مدير لوجستيكي	ماجستير في	35	09	
رئيس قسم المحاسبة	ليسانس في علوم التسيير	33	10	
مدير النوعية والجودة	ماجستير في الهندسة الميكانيكية	51	11	
رئيس قسم مراقبة الجودة والنوعية	ماجستير هيدروليكي	37	12	
رئيس مصلحة في الإعلام الآلي	مهندس دولة في	38	13	
نائب مدير	دراسة تطبيقية في التسيير والاقتصاد	50	14	
رئيس مصلحة المحاسبة	ماجستير في المحاسبة والمالية	48	15	
رئيس مصلحة المحاسبة	دراسة تطبيقية في المحاسبة والمالية	38	16	

# الميزان العامة لجنة من الوكالة الوطنية لتشغيل الإمارات السامية

	الوظيفة		
الوكالة الوطنية لتشغيل الإمارات السامية	رئيس الوكالة		17
الوكالة الوطنية لتشغيل الإمارات السامية	مستشارة التوجيه		18
الوكالة الوطنية لتشغيل الإمارات السامية	مستشارة التوجيه		19

**ETAT SUR L'ACTIVITE DE L'AGENCE DES CADRE SUPERIURES D'ORAN**

*sur les Demandes d'emplois enregistrées*

	ANNE 2016			ANNE 2017		ANNE 2018	
	MOI	Demande emploi enregistrée		Demande emploi enregistrée		Demande emploi enregistrée	
		Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin
<b>1<sup>er</sup> trimestre</b>	Janvier	0	0	34	7	61	15
	Février	0	0	47	7	43	8
	MARS	0	0	22	5	37	11
	<b>TOTAL TRIM</b>	<b>0</b>		<b>122</b>		<b>175</b>	
<b>2<sup>er</sup> trimestre</b>	Avril	0	0	43	3	55	9
	MAI	36	7	39	7	33	5
	JUIN	24	12	28	10	52	9
	<b>TOTAL TRIM</b>	<b>79</b>		<b>130</b>		<b>163</b>	
<b>3<sup>er</sup> trimestre</b>	juillet	26	12	34	14	42	13
	AOUT	40	7	29	11	40	9
	SEPTEMBRE	25	3	58	14	49	11
	<b>TOTAL TRIM</b>	<b>113</b>		<b>160</b>		<b>164</b>	
<b>4<sup>er</sup> trimestre</b>	OCTOBRE	43	8	54	10	62	18
	NOVEMBRE	33	10	44	8	44	13
	DECEMBRE	31	9	53	11	48	21
	<b>TOTAL TRIM</b>	<b>134</b>		<b>180</b>		<b>206</b>	
<b>Total</b>	<b>326</b>		<b>592</b>		<b>708</b>		

لتشغيل الإطارات السامية.

: الوكالة الوطنية



**ETAT SUR L'ACTIVITE DE L'AGENCE DES CADRE SUPERIURES D'ORAN**

*Sur les Demandes d'emplois positionnés*

ANNE 2016				ANNE 2017		ANNE 2018	
	MOI	Demande emploi positionné		Demande emploi positionné		Demande emploi positionné	
		Masculin	Féminin	Masculin	Féminin	Masculin	Féminin
1 <sup>er</sup> trimestre	Janvier	0	0	20	4	26	11
	Février	0	0	20	6	21	4
	MARS	0	0	13	5	27	3
	<b>TOTAL TRIM</b>	0		68		92	
2 <sup>er</sup> trimestre	Avril	0	0	24	3	20	3
	MAI	9	3	17	5	14	3
	JUIN	5	2	15	4	26	6
	<b>TOTAL TRIM</b>	19		68		72	
3 <sup>er</sup> trimestre	juillet	6	6	15	6	17	9
	AOUT	6	1	15	1	26	7
	SEPTEMBRE	4	3	20	3	20	5
	<b>TOTAL TRIM</b>	26		60		84	
4 <sup>er</sup> trimestre	OCTOBRE	15	2	13	5	28	12
	NOVEMBRE	12	3	17	10	32	13
	DECEMBRE	9	6	21	5	38	8
	<b>TOTAL TRIM</b>	47		71		131	
<b>Total</b>	92		267		379		

لتشغيل الإطارات السامية.

: الوكالة الوطنية

**ETAT SUR L'ACTIVITE DE L'AGENCE DES CADRE SUPERIURES D'ORAN الملتق رقم 06**

**Sur les offres d'emplois enregistrés**

ANNE 2016					ANNE 2017			ANNE 2018		
	MOI	PUB	PN	PE	PUB	PN	PE	PUB	PN	PE
<b>1<sup>er</sup> trimestre</b>	Janvier	0	0	0	8	16	2	32	31	1
	Février	0	0	0	6	24	0	13	15	1
	MARS	0	0	0	8	14	3	26	6	0
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>	<b>54</b>	<b>5</b>	<b>71</b>	<b>52</b>	<b>2</b>
	<b>TOTAL TRIM</b>	<b>0</b>			<b>162</b>			<b>250</b>		
<b>2<sup>er</sup> trimestre</b>	Avril	0	0	0	10	41	1	25	23	3
	MAI	3	16	3	8	9	0	14	13	1
	JUIN	2	10	1	8	16	0	14	10	3
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>26</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>66</b>	<b>1</b>	<b>53</b>	<b>46</b>	<b>7</b>
	<b>TOTAL TRIM</b>	<b>70</b>			<b>186</b>			<b>212</b>		
<b>3<sup>er</sup> trimestre</b>	juillet	8	19	2	4	14	1	6	17	1
	AOUT	12	7	1	9	23	0	9	18	3
	SEPTEMBRE	4	4	0	3	35	0	3	14	3
	<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>72</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>49</b>	<b>7</b>
	<b>Total TRIM</b>	<b>114</b>			<b>178</b>			<b>148</b>		
<b>4<sup>er</sup> trimestre</b>	OCTOBRE	11	13	0	12	16	5	13	32	2
	NOVEMBRE	6	13	0	4	15	1	14	27	1
	DECEMBRE	10	7	3	28	14	0	24	33	3
	<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>3</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>6</b>	<b>51</b>	<b>92</b>	<b>6</b>
	<b>Total TRIM</b>	<b>126</b>			<b>190</b>			<b>298</b>		
<b>Total</b>	<b>310</b>			<b>716</b>			<b>908</b>			

لتشغيل الإطارات السامية.

: الوكالة الوطنية