

الإطارات الصناعية واتخاذ القرار

الأستاذة : بلحاج وسيلة
الدكتور: بوحسون العربي
قسم العلوم الاجتماعية -جامعة تلمسان
البريد الالكتروني:belhadjwassila@ymail.com

الملخص:

تعتبر الإطارات الصناعية فئة مهنية وإجتماعية من فئات المجتمع وشريحة من شرائحه الوسطى التي أفرزتها الصيرورة أي التحول والتطور في المجال التقني الذي جعل من هذه الفئة تظهر التطور الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات الإنسانية المعاصرة والمجتمعات الغربية بالخصوص، في ظل وضعية أصبح فيها للعلم والمؤهلات التقنية والتعليمية دور أساسي في كل الأنشطة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية. كما أصبحت المؤسسة الصناعية العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل.

الكلمات المفتاحية :

الاطار ،الإطارات الصناعية ، اتخاذ القرار، المسؤولية

تطور مفهوم الإطار:

إن كلمة "الإطار – Cadre" ترجع إلى اللغة اللاتينية القديمة "Cadrum"، فدلالة كلمة "الإطار" قد دخلت الحقل الاجتماعي بعدما كانت محصورة في المجال العسكري حيث تداولت كلمة الاطار سنة 1796 ظهرت كلمة "الإطار" في النظام العسكري في عهد "نابليون" الذي كان يقسم جنوده إلى حلقات على شكل مربعات تحيط به حاشية من الضباط وضباط الصف وقد نتجت عن ذلك وحدات محدودة العدد هي أشبه بالخلايا أو الكتائب¹، وهذا نجده في تعريف " J. Doublet et P. Passeleq يعرفان الإطار: "أصل كلمة الإطار يرجع إلى التعبير العسكري، إذ يعني

¹ - S. Madeline Lavocgie, les cadres et l'examen psychologie, Paris, Dunod économie, 1970, p 05.

مربع "Carre" الذي تعني تشكيل جماعة أو فرع على شكل مربع، حتى تسهل عملية تأطيره، وأنه يمكن أن نجد أصوله من جهة أخرى في تسجيل الإطار في لوائح القائمة حسب فئات المستخدمين الخاصة بالجيش".²

وفي سنة 1930 تخلي لفظ "الإطار" عن معناه المتصل بالتنظيم العسكري ليدخل بدلالة الاجتماعية في تحديد قواعد الحياة المهنية حيث أصبح يشير إلى:

✕ "فاعلين في مستويات ذو شهادات ودخل مرتفع، هؤلاء الأجراء يمارسون عن طريق تفويض من صاحب المؤسسة وظيفة المبادرة أو المسؤولية، التي يتميز فيها بالكفاءة والتقنية وهذا لضمان التنظيم والمراقبة وحتى تنفيذ العمل المطلوب".³

وأكد ايضا Carlo Parietti علي هذا التعريف في دراسته للاطارات الصناعية في اروبا سنة 2001 وركز علي الشهادة العلمية والمستوي العالي ، والدخل المرتفع لهذه الفئة ، إضافة إلى تحمل المسؤولية والتنبؤ ، والتخطيط والمراقبة للعمال و التسيير الحسن للمؤسسة .⁴

✕ كما عرفها أيضا Doublet et Passeleq: "أن الإطار أجير يمارس وظيفة المبادرة أو قيادة ويتحمل المسؤولية في نشاط المؤسسة أو الإدارة، ويملك تكوينا عاليا، محصلا عليه ما عن طريق دبلوم أو مكتب شخصا في الميدان التقني والإداري والقانوني والتجاري والمالي".⁵

✕ ويعرفها Guy Groux فيحدد الإطار في أدبيات التسيير Managériale "كجماعة مركزية، ونموذج يضطلع على مستوى المؤسسة بسلطة اقتصادية حقيقية، يركز على الملكية، وإنما للمعرفة، العقلانية، والكفاءة، والفعالية".⁶ وعرفها Hadj Hassene: "الإطار موظفا ساميا يستثمر لشغل وظيفة القيادة والمراقبة والإدارة ومن خلال تدخل مسؤوليته التي أوكلت إليه على أساس شروط

² - Doublet (J) et Passeleq (O), les cadres, Collections que sais-je? P.U.F, Paris, 1973, p.p. 5-6.

³ - Gille Ferréolot, Dictionnaire de sociologie, Paris, Armand Colin, 2004, p 8.

⁴ - Carlo Parietti, les cadres en Europe, eurocadres, 2eme éditions, Bruxelles, 2001, p 6-7

⁵ - Doublet (J) et Passeleq (O), Op. Cit, p 5-6.

⁶ - G. Roux (G), les cadres, ed. La découverte, Paris, 1983, p 08.

معينة تتوفر فيه، ويتم ذلك في مؤسسة عمومية عامة أو إدارة خاصة أو مكتب بحيث يكون قد تلقى تكويننا إداريا أو قانونيا".⁷

2. بروز فئة الإطاراء:

إن فئة الإطاراء الصناعية تكتسي أهمية بالغة على أكثر من صعيد وفي المقدمة من ذلك موقع هذه الفئة في البناء الاجتماعي للمؤسسة بصفة خاصة والمجتمع عامة. وهذا ما يدفعنا إلى محاولة التطرق إلى الأسباب التاريخية التي أدت إلى بروز هذه الفئة.

إن بروز فئة الإطاراء، وترسيخ وظائفها قد ارتبط بتطور المؤسسات الصناعية والتجارية، لأن حاجة المؤسسات المتزايدة والمستجدة قد أدت في آخر المطاف وبالتدريج إلى ترسيخ وظيفة الإطاراء كما تم في قطاع السكك الحديدية في الوم.أ بين عامي 1880 و1890، وقد أدت هذه الظاهرة فيما بعد إلى انتشار سريع لطرق جديدة في التسيير والتنظيم، وهذا ما أدى بدوره إلى بلورة وعي هؤلاء الإطاراء بتواجدهم كمجموعة سوسيواقتصادية.⁸

وفي نفس السياق يرى Perlo: "أن ظهور الإطاراء يعود إلى إستراتيجيات الطبقات المالكة، التي توصلت من مراحل تطور المجتمع الرأسمالي إلى ضرورة إيجاد من ينوب عنها في تنظيم وإدارة المنشآت بعد أن عرف حجم ثرواتها نموا كبيرا ولم يعد من السهل تسييرها بالاعتماد على أنشطة إدارة المؤسسات المالية والمجتمعات العائلية Holidings Familiaux التي يشرفون من خلالها على تسيير ثرواتهم الكبيرة. ومهما اختلفت الأسباب الحقيقية التي أدت إلى بروز مهنة، ومن ثم فئة الإطاراء وترسيخ وظائفهم في التنظيمات والمجتمعات الحديثة فإنه من المؤكد أن مهنة الإطاراء في جوانبها التقنية التنظيمية هي أول الشروط الأساسية لظهورها وتدعيم الركائز التي تقوم عليها وظيفتهم".⁹

⁷ - Hadj Hassene (F): contribution à une réflexion sur les cadres en Algérie, D.E.A, institut de sociologie, d'Alger, 1983, p 76.

⁸ ، دفاتر المركز رقم 2001-02، CRACK - ميراني حسان، الأبعاد الثلاثة لدور الإطاراء، منشورات ص 41-42.

⁹ ، دفاتر رقم crack - عنصر عياش، الإطاراء الصناعية: مسارات وتمثلات، مواقع وأدوار، منشورات 2001-02، ص 75.

3. مفهوم الإطارات الصناعية:

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

وإن كل هذه التحديات التي وظفت كلمة الإطار تحمل بوعي أو غير واعي محتوى إيديولوجي، وتؤدي كلها إلى نوع من الخلط في تحديد مفهوم الإطار، وهذا راجع بدوره إلى عدم وجود تحديد متفق عليه لمفهوم الإطار. حيث يقول "Bachy (J.P)": "إذا كانت كلمة إطار مستعملة في مجالات كثيرة فلا يوجد أي تعريف رسمي للإطار".¹⁰

ولاشك أن مفهوم الإطارات Cadres مثله مثل غيره من المفاهيم المستعملة في البحث الاجتماعي يكتنفه الكثير من الغموض، واللبس وهذا النقص الذي شهدته الأبحاث الاجتماعية حول ذلك، فكل التعاريف لمفهوم الإطار تبقى متباعدة ومختلفة على حد تعبير عنصر العياش، ولذلك وضع مفهومًا للإطار أمر ليس بالسهولة ولكن ذلك أمر متوقع إلى حد كبير، لأنه بمثابة الضريبة التي تدفعها كل المفاهيم المتداولة والشائعة وبخاصة التي تخرج إلى ميادين الاستعمال المكثف في مجالات عديدة. ولذلك فإن مفهوم الإطار قد يبدو ولأول وهلة كمفهوم مجرد يدل على شخص معين، له مكانة داخل التقسيم الاجتماعي للعمل، إلا أن هذه المكانة تبقى محصورة بمعايير مختلفة.¹¹

الإطار:

هو الشخص المتحصل على شهادة جامعية أو تكوين عال أو حامل لخبرة طويلة في ميدان معين، يمكن أن تعاد الشهادة الجامعية أو التكوين العالي ويشغل

¹⁰ - Bachy (J.P): les cadres en France, Acollin, Paris, 1971, p 05.

¹¹ ، دفاتر رقم crack - عنصر عياش، الإطارات الصناعية: مسارات وتمثيلات، مواقع وأنوار، منشورات 2001-02، ص 75.

هذا الأخير مناصب عمل ذات مسؤوليات يمكن من خلالها أن يقوم ببعض المبادرات ويتخذ بعض القرارات".¹²

أما التعريف المقترح 1 من قبل المعهد الوطني للدراسات الاقتصادية والإحصائية بفرنسا (INEES) الذي يحدد الإطار على النحو التالي:
"فئة اجتماعية تتميز بمسؤولية قيادية ترتكز على تكوين عالي ونمط حياة وعلاقات اجتماعية خاصة بها".

أما المقترح 2 فتقدمه النصوص التشريعية الخاصة بالعمل في الجزائر التي تقول: "يعتبر إطارا كل من يتقاضى أجرا مطابقا للدرجة 14 وأكثر من سلم القانون العام".

4. أصناف الإطارات:

يعد إعطاء تعاريف مختلفة للإطارات، نحاول الآن بقدر المستطاع تبيان أصناف الإطارات، فالإطارات الكفاءة تختلف فيما بينها، من حيث نوعية التكوين الذي تتلقاه، ومن حيث مناصب العمل التي تحتلها في إطار التقسيم التقني للعمل داخل المؤسسة، ويمكن تبيانها كالتالي:

أ. إطارات عليا:

إن الإطارات العليا هي الفئة التي حصلت على تكوين عالي ممثل بشهادة سواء تلقت هذا التكوين في الجامعة أو في معاهد تقنية عليا أو تكوين تتحصل عليه عن طريق التجربة. كما هو الحال بالنسبة لبعض الإطارات العليا التي تم الاعتراف بها بفضل الوظائف التي تشغلها في المؤسسات الإنتاجية، إن هذه الفئة تمارس مهامها في قمة الهرم التنظيمي، حيث أن عملها يتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة للمؤسسة، وذلك بتنسيق جهود ونشاطات مع الإطارات المتوسطة، والتأكد من سلامة المخرجات (Output) النهائية في القاعدة. ولها سلطة التعبئة وجمع العمال حولها، وحتى في حالة الصراعات يملكون مهارة تنظيمية، أي القدرة على التخطيط والتنسيق، وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، ويندرج ضمن هذه الفئة.

¹² - Spielman (M): quel avenir pour les cadres, l'encadrement dans l'entreprise de Domain, Edition l'Harmatan, Paris 1997, pp 12-13.

أ. المهندسين: كإطارات المؤسسات الإنتاجية الصناعية، ويتميزون بامتلاكهم لشهادة جامعية أو من المعاهد العليا، إلا أنهم غالبا يمارسون وظائف إدارية وتجارية، ويمكن إدراجهم ضمن الإطارات المسيرة.

ب. الإطارات الإدارية والتجارية والقانونية: ويمثلون فئة المدراء ويطلق عليهم بالانجليزية "Mangers" المميزين، ومجموعهم يمثلون نخبة المؤسسة (منشطى المؤسسة).

ب. إطارات متوسطة:

وهم الذين يقومون بوظيفة ولهم نشاط ذو مستوى عالي. يمثلون حلقة الوصل بين الإطارات البسيطة والإدارة، يتمثل دورهم في تنظيم الاجتماعات وإجراء الاتصالات لتأمين وصول المعلومات من القمة إلى القاعدة والعكس، مع تقديم الشرح والإيضاح اللازمين. لهم سلطة تنظيمية حيث يضبطون العلاقة ما بين العمال، وأولئك الموجهين عن طريق الإجراءات واتخاذ القرارات، كما أن وظائف الإطارات الوسطى تقام على مستوى اتخاذ القرار الذي تقوم به الإطارات العليا.

ج. إطارات بسيطة:

يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى استخدام الموارد في أدنى المستويات التنظيمية، تتمثل مهمتهم في التأكد من تنفيذ المهام الموكلة إليهم للعمال المنفذين بشكل مناسب، بالإضافة إلى دور التوجيه وتصحيح بعض الأخطاء الواردة في التصاميم مثلا. كما أن لهم معرفة كبيرة وذلك من خلال خبرتهم وتفوقهم من الناحية التقنية، وهي القدرة على استعمال التقنيات، وتطبيق الإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال عملهم. ويندرج ضمن هذه الفئة:

أ. التقنيون Techniciens: متحصلين على شهادة في معهد تقني جامعي، ودور هذه الإطارات محدود من ناحية القيادة، لهم سلطة وظيفية يعني ذلك حسب الوظيفة التي يقومون بها، ويأخذون عادة مكان وسطيا بين العمال المنفذين والإطارات المتوسطة العليا.

ب. رجال التحكم Agent de maîtrise: يظهرون في المؤسسات الصناعية كمراقبين، ورؤساء الفرق الذين يسهرون على سيرورة العمل، ويؤطرون العمال لأنهم أقرب إليهم من الأصناف الأخرى من الإطارات.

وما يمكن الأخذ به في النهاية، هو أن الإطارات بالمؤسسات الإنتاجية يمثلون تلك الفئة المرتبطة مباشرة بالمؤسسة، وذلك من خلال الوظائف التي تحتلها ضمن إدارة المؤسسة وتسيير الأعمال ومراقبة التنفيذ.

6. مهام وأدوار الإطارات:

تقوم الإطارات بوظائف متعددة مثل تسيير الموارد البشرية والمادية والمالية، مع تقليد مسؤوليات وسطية بين المسيرين وأعوان التحكم وذلك من أجل تحقيق أهداف المصلحة العامة للمؤسسة وتخلص المهام فيما يلي:

1. التخطيط **Planifier**: يستعمل الإطار التخطيط كطريقة تفكير قبل

اتخاذ أي عمل أو إجراء، أي وضع خطط وبرامج وميزانية المصلحة للمدى القصير والمتوسط لأهداف متوقع تحقيقها.

2. التنظيم **Organiser**: وتعني وضع كل في مكانه، الأفراد في وظائفهم،

والآلات في أماكنها، وتحديد طريقة العمل المتبعة، والإستراتيجية المطبقة لتحقيق الأهداف وتحسين النشاطات وتوجيهها عن طريق، تحويل الصلاحيات وتحديد المسؤولية سواء للإطار أو للمرؤوس.

3. التنسيق **Diriger**: توحيد الجهود والعمليات أي تخطيطها وتنظيمها

لتعمل بانسجام متكامل مع بعضها البعض.

وهي تعبئة فريق عمل تحت قيادة إطار لتحقيق أهداف المؤسسة ووضع

الخطة في التطبيق.¹³

4. الإشراف والمراقبة **Encadrer et Contrôler**: تعني معرفة الإطار لكل

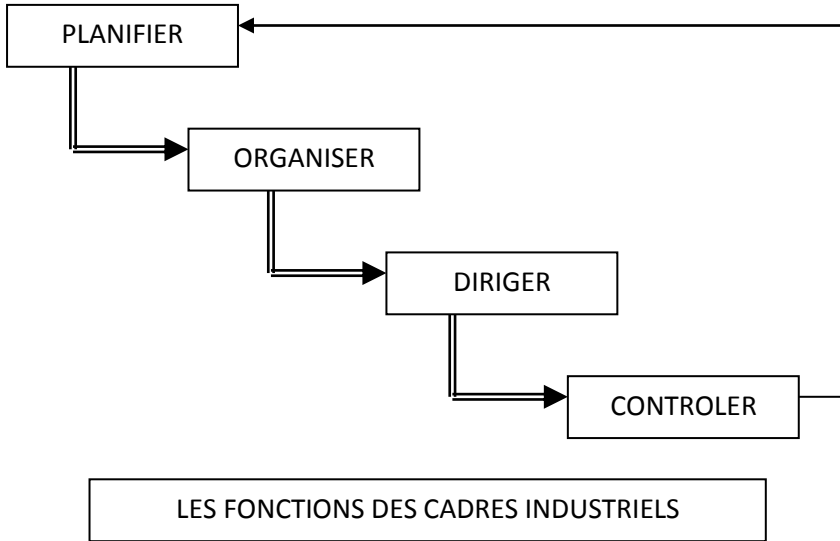
كبيرة وصغيرة في العمل مع إعطاء بعض النصائح للمرؤوسين ومتابعة العمل إذا كان قد أتم حسب المعايير المحددة وملاحظة أي مشاكل التي ممكن إعاقة السير الحسن، حتى يتسنى التدخل في الوقت المناسب.

كذلك لمراقبة نوعية الإنتاج وكمية الأزمة.¹⁴

¹³ - Collectif EPBI – Diriger M. Belaid – Guide pratique pour la gestion des ressources humaines – Editions – Pages Bleus internationales, Alger – 2009, p95.

¹⁴ - محمد المهدي حسان، الإطار بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996، ص 52.

المخطط.1.



¹ - Collectif EPBI – Diriger M. Belaid – Guide pratique pour la gestion des ressources humaines – Editions – Pages Bleus internationales, Alger – 2009, p 95.

إذن فوظيفة الإطار لها مهمة أساسية تتمثل في المساهمة الفعلية في تنظيم العمل، كما تعمل أيضا على متابعة ومراقبة التوجهات المعلنة عنها أو المعطاة واحترامها في نفس الوقت، فهي تعني المراقبة والمتابعة للعمل الخاص بالعمال، فهي إذن مهمة التأطير، تختص في مهام أقل ارتباطا مباشرة بالإنتاج. كما أن أدوار الاطارات تضم ما يلي :

1-أخذ القرار: من أجل تحقيق الأهداف، وحسن التنظيم والإشراف الجيد والمراقبة الصارمة، فإن كل هذه الأعمال تتطلب أخذ القرار الفعال، لأن الإطار كمسؤول يتدخل في التوجيه ومحرك للنشاطات والتغيرات المتوقعة، لذلك يقرر في الوقت المناسب والمكان المناسب كما عرف **Fernandez** اتخاذ القرار " هو الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة والمرئية للقرار"¹⁵

¹⁵ Fernandez (2003), Les nouveaux tableaux des managers, le projet décisionnel dans sa totalité, édition d'organisation, 3^{em} édition, Paris

كما أن التطور الذي عرفته المؤسسة الصناعية، من حيث الحجم والعدد ومن حيث تنظيم العمل، أدى إلى توسيع وتطوير المهام التقنية والعلمية، ولهذا فإن التقنيات الحديثة ليست كيميائية أو ميكانيكية فقط وإنما تخص:

2- المهمة الإدارية: إن الكفاءة التقنية، ليس لها معنى بدون الذكاء الإداري للبعض الآخر ويمكن القول بأن فن استعمال التقنيات والتقنين وتنسيق جهودهم ومراقبتهم، أي المهام الإدارية أهم من المهام التقنية، بحيث أن التنبؤ والتنسيق والمراقبة هي الخصائص الأساسية للمسؤول.

3- الدور الاجتماعي: لا يمكن للمؤسسة أن تسير سيرا حسنا، إلا إذا كانت هناك إرادة وقدرة على التعاون الجدي والكلّي بين أعضائها من أجل المصلحة العامة، ولذا يجب إعلامهم والحصول على موافقتهم، واختيار لكل منصب الرجل المناسب له، مما يدل على ضرورة تحليل الوظائف والمناصب، كما يجب تكوين مستخدمين تكويناً مهنياً وثقافياً وإيديولوجياً.¹⁶

5. أنواع القرارات:

هناك 3 أنواع للقرارات وهي:

1. قرارات إستراتيجية: تتميز هذه القرارات بتوجيهها المستقبلي واحتواءها على حد كبير من الغموض، تهدف إلى تحقيق غايات أو حل مشاكل ذات أبعاد وتأثيرات كبيرة على المؤسسة ومستقبلها ومن أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق الهدف وتتطلب القرارات الإستراتيجية أساساً لوضع الأهداف المحددة طويلة الأجل والأمتثلة على هذه الأهداف مواقع العامل وقرارات متعلقة بمصادر رأس المال والقرارات الخاصة بالمنتجات.

2. قرارات تكتيكية: وهي قرارات تطبيقية للقرارات الإستراتيجية وتنفيذ الأنشطة المحددة من طرف الإدارة العليا على الموارد البشرية في كل وحدة من المستوى الأدنى وهي أقصر مدة زمنية من القرارات الإستراتيجية مثل قرارات متعلقة بالعاملين وجدول الإنتاج.

3. قرارات تشغيلية (تنفيذية): وهي القرارات التي تهتم بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وبفاعلية، تتخذ من قبل المشرفين في مستويات الإدارة

¹⁶ - Jaquin (M), les cadres de commerce et de l'industrie, Acollin, Paris 1955, p 07.

الدنيا وغالبا ما تكون قرارات مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ، مثل قبول أو رفض القروض حسب الملفات.

مثلا: تقرير مواعيد وكميات البضائع المعاد طلبها.

والمهم هنا أن هذه القرارات الثلاث متممة الواحدة للأخرى أو مكملة لها كما هناك ترابط كبير بينهم وإنه لمن الضروري على المدير التمييز بين القرارات إذ إستراتيجية أو تكتيكية.

وهناك نوعين من القرارات مبرمجة أو أخرى غير مبرمجة:

1. مبرمجة: القرارات هنا تكون القواعد التي تحكم فيها مباشرة، وهي نظم معلومات فورية، حيث تستطيع نظم الحاسب اتخاذ قرارات دون تدخل الإنسان إذ توفرت بعض الشروط، فإن مجموعة من الأفعال يتم اتخاذها مثلا: قرار إعادة الطلبات الخاصة بالتخزين، يقوم الحاسب على بنود التخزين آليا بالاعتماد على قواعد خاصة بكميات الطلبات الاقتصادية وسلامة المخزون، وهي قرارات روتينية.

2. غير مبرمجة: تضم حالات المشاكل غير المكررة، التي ليست لها تعاريف محددة تتطلب قيام الإنسان بها على المستويات الثلاث (إستراتيجي، تكتيكي، تنفيذي) فإن نسبة كبيرة من القرارات المتخذة تصبح ذات طبيعة غير مبرمجة مثلا: دمج منتج مؤسسات أخرى، تعيين عاملين.

تتطلب القرارات غير المبرمجة قدرا كبيرا من المرونة من جانب نظام المعلومات وعلى متخذ القرار التخاطب مع نظام المعلومات للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

وان وضعية الاطارات الصناعية تقاس بمدى تمتعهم وممارستهم للسلطة داخل المؤسسة باعتبارهم فاعلين مساهمين في عملية الادارة والتوجيه ، وكان هدفنا هو التعريف بالإطارات الصناعية من كل الجوانب والتماس جل التعريفات التي تستخلص لنا تعريفا شاملا ،والكشف عن أهمية و أدوار والسمات الأساسية التي يتسم بها هذه الفئة في المجتمع، إضافة إلي اتخاذ القرار بطريقة عقلانية عند وضوح الهدف من القرار أو تحديد معايير محددة له ، ويمكن فعل ذلك عند البحث عن الخيارات ، ولإيجاد الخيار الملائم. وعلى الإطار الكفاء التأكد من أن الأمور تجري كما توقع، وذلك بمراقبة آثار القرار بعد تنفيذه، لإن مراقبة الآثار تتيح الفرصة للتعلم من الأخطاء ومن النجاح، وتقوي اتخاذ القرار و تزداد مع الخبرة والممارسة الفعالة في اتخاذ القرارات.

المراجع بالعربية :

1. ميزان حسان، الأبعاد الثلاثة لدور الإطاراء الصناعية، مواقع، أدوار، مسارات، تمثلاء، منشورات CRACK، دفاتر المركز رقم 2001-02.
2. عنصر عياش، الإطاراء الصناعية: مسارات وتمثلاء، مواقع وأدوار، منشورات crack، دفاتر رقم 2001-02 .
3. محمد المهدي حسان، الإطار بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر.

المراجع باللغة الفرنسية :

1. Bachy (J.P): les cadres en France, Acollin, Paris, 1971.
2. Carlo Parietti ,les cadres en Europe, eurocadres,2eme éditions, Bruxelles,2001
3. Collectif EPBI – Diriger M. Belaid – Guide pratique pour la gestion des ressources humaines – Editions – Pages Bleus internationales, Alger – 2009.
4. Doublet (J) et Passeleg (O), les cadres, Collections que sais-je? P.U.F, Paris, 1973
5. Fernandez,Les nouveaux tableaux des managers,le projet décisionnel dans sa totalité, édition d'organisation,3em édition,Paris.2003
6. Gille Ferréolot, Dictionnaire de sociologie, Paris, Armand Colin, 2004,
7. G. Roux (G), les cadres, ed. La découverte, Paris, 1983
8. Hadj Hassene (F): contribution à une réflexion sur les cadres en Algérie, D.E.A, institut de sociologie, d'Alger, 1983
9. Jaquin (M), les cadres de commerce et de l'industrie, Acollin, Paris 1955
10. S. Madeline Lavocgie, les cadres et l'examen psychologie, Paris, Dunod économie, 1970
11. Spielman (M): quel avenir pour les cadres, l'encadrement dans l'entreprise de Domain, Edition l'Harmatan, Paris 1997