

## الإطارات الصناعية تمثلات حول المؤسسة الدور والاستراتيجيات

بحث ميداني في مؤسسة سونطراك للمحروقات بولاية سكيكدة بالشرق الجزائري

د. لباس شرفة

د. حسان تريكي

جامعة الشادلي بن جديد الطارف ( الجزائر )

## الملخص :

أصبح موضوع الإطارات من المواضيع التي تطرح بكثرة خاصة في المجتمعات الحديثة، والإطار باعتباره عنصرا بشريا، فهو يمثل القوة المحركة لكل المشاريع الاقتصادية والدافع لعجلة التنمية، وبالتالي احتلاله الصدارة داخل المؤسسة. غير أن هذه الفئة من الإطارات تعرضت لعدة صعوبات قلّصت من فرصة نجاحها ودورها داخل المؤسسة الاقتصادية، ولعل أهم هذه العوامل : تفهقر مكانة الإطارات بتهميشها خاصة في الآونة الأخيرة، حيث أصبحوا مجرد منفذين لقرارات وتوجيهات تأتي من جهات عليا دون مشاركتهم فيها ولكي يتسنى لنا الاستفادة أكثر والتعرف على هته الفئة وتمثلاتها عن قرب، ارتأينا إجراء هذه الدراسة للتعرف عليها.

الكلمات المفتاحية : الأطار - الإستراتيجية - المؤسسة - التمثلات .

## Resume :

Le sujet des cadres est devenu l'un des, sujets qui se posent particulièrement souvent dans les sociétés modernes, et le cadre comme un élément humain, il représente la force motrice pour tous les projets économiques et la motivation pour le développement, et donc l'occupation importante au sein de l'institution, cette catégorie des cadres a subi plusieurs difficultés ont réduit les chances de succès et de son rôle au sein de l'institution économique, sont devenus de simples exécuteurs des décisions .

Mots-clés: cadre - Stratégie - Entreprise – représentations

## Summary :

The subject of executives has become one of the subjects which arises particularly frequently in modern societies, and the framework as a human element, it represents the driving force for all economic projects and motivation for development, Important occupation within the institution, this category of cadres has suffered several difficulties have reduced the chances of success and its role within the economic institution, have become mere executors of decisions.

Keywords: Framework - Strategy – company – représentations

\* مقدمة : كل المؤسسات، ودرجات متفاوتة، توجه بسياسة عامة واضحة ومقدمة من طرف الجماعة المديرة بها، وهي نتيجة لحوافزهم، لتكوينهم، وكذلك للسلطات التي يمتلكونها والتي هم في مواجهة معها، هذه السياسة العامة يمكن تعريفها كمجموعة المبادئ الموجهة، والقواعد الكبرى والمعايير التي توجه باستمرار الحركة، فهي إذ تلعب دور الإطار المرجعي لمختلف القرارات المتخذة، تكون في نفس الوقت طريقة لرؤية المؤسسة ومحيطها ونمط من الإدارة فيها .

## 1- الإطارات والتحديات الراهنة :

ان السياسة العامة ذات محتوى عالي، تفرض على الاستراتيجية بتحديد الأهداف الرامي الوصول إليها، والقيود والخصائص التي يجب احترامها، فهي تكون عنصرا أساسيا لإدارة المؤسسة (1).

والملاحظ أن أساليب الإدارة قد تطورت تطورا كبيرا في الخمسين سنة الأخيرة، وحلت فيها أساليب وأفكار ومفاهيم جديدة محل الأساليب والمفاهيم القديمة، ومازالت الأساليب الإدارية تتجدد، حتى أن بعض ما يوجد منها الآن

سيكون غداً قديماً بالياً، ذلك أنّ التقدّم العلمي الحديث سيستمر في تطوير العالم اجتماعياً واقتصادياً ممّا يحتم على الإدارة أن تتابع التطور وأن تغير من أساليبها وفق تغيير العصر وأن تتبع الأساليب الإدارية العلمية التي تحقق استمرار قدراتها على خدمة المجتمع الذي تعيش فيه (2)، والمحافظة على مكانتها في السوق، وهذا مرهون بالتغير الدائم لأساليبها البشرية واستراتيجيتها العامة، وهذه الاستراتيجية العامة للمؤسسة من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية تختلف حسب البلد الذي توجد فيه المؤسسة، فليس هناك برنامج إنمائي واحد يصلح لجميع الدول، وما قد يكون ملائماً وفعالاً في دولة ما قد لا يكون في أخرى، فكل بلد يحتاج إلى سياسات تسييرية خاصة تلائم مميزاته ومشاكله وأهدافه.

ولأن التسيير هو الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، فهو يهتم داخل المؤسسة حسب الصيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الرقابة، الإدارة، للعمليات بغية تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد، كما أن المسير يقوم بعدد من الوظائف مثل وضع الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها، واتخاذ القرارات التي تقوم على أساس تحليل المشكلة، وتحديد البدائل المتاحة ودراستها للمفاضلة فيما بينها واختيار أنسبها، أما أدوارها فهي مختلفة هدفها تأمين سير العمل بانتظام والحصول على المعلومات المناسبة وإيصالها إلى الجهات المعنية باستعمالها (3).

وإذا كانت المناصب والهيكل وإجراءات العمل هامة في نجاح أي تنظيم إنساني، فإنّ العنصر البشري هو الأهم من كل شيء، فباستقامته تستقيم الأمور، وباعوجاجه تتعقد وتستفحل المشاكل، ولهذا فإنّ الهيكل التي تعتبر في المحور الأساسي لكل تنظيم تتطور وتتغير بوحى أو بإيعاز من الأفراد الذين يتحكمون في الهيكل وفي بعضهم البعض، وهذه الفئة المهنية من الأفراد يطلق عليها اسم الإطار.

إنّ الإطار هو الأشخاص الذين يحملون شهادات عليا أو أقدمية في المؤسسة وتمت ترقيتهم إلى مناصب عليا، فهؤلاء لهم الدور في تحديد اتجاه هذه الأخيرة (المؤسسة) مستقبلاً، وذلك باستخدام فراستهم في إدراك ما تفكر فيه الحكومة عند وضعهم لاستراتيجية تسيير عليها المؤسسة، مع تعاضد أهمية التنظيمات وتعقيد بنيتها في المجتمعات الحديثة توسع الاهتمام بموضوع التأطير والإطارات، كما توضع تلك الدراسات التي تجري ضمن تخصصات متنوعة مثل: علم الاجتماع، علوم الإدارة والتسيير وإدارة الأعمال.

وفي الواقع الاستراتيجية التي عدها الإطار ما هي سوى نقاط رئيسية تتخذ على أساسها القرارات التشغيلية التي تقتض فهمها واضحا لما ترغب المؤسسة في تحقيقه، وهي ترتبط بكيفية تحقيق المنظمة لذاتها وأحلامها وطموحاتها في المستقبل.

لذلك لا بدّ على المؤسسة في التخطيط لاستراتيجيتها أن تراعي شرطين هامين هما:

\* ما الذي ترجوه المؤسسة لكيانها في المستقبل؟ كيف تصل إليه؟ وهذا يضمن تحديد المنظمة لذاتها مستقبلاً.

فكل مؤسسة حريصة على النجاح في نشاط وتحقيق أحسن نتيجة من تنفيذ استراتيجيتها، وتسعى إلى العمل أو البحث عن مؤشرات أو معلومات ستدمج بمعرفة جودة استراتيجيتها، غير أنه لا يمكن أن نعلم مدى نجاح هذه الأخيرة قبل نهاية تطبيقها وظهور النتائج أو تحقيق الأهداف المسطرة.

كما أنه قد لا نستطيع أن نفصل بين استراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية والنهائية، لأن هناك إمكانية وجود استراتيجية غير جيدة، أو على الأقل غير ملائمة إلى حد كبير للمؤسسة، ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة، نظراً لاشتراك عدة عوامل مختلفة في التأثير على هذه النتائج، كما أنّ استراتيجية جيدة وملائمة ومعدّة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة أو المنتظرة.

ولبناء استراتيجية جيدة أصبح من الضرورة الاعتماد على : السوق، المنافسة، التكنولوجيا، المحيط السياسي والاجتماعي، وأن تكون الاستراتيجية محدد واضحة وملائمة لإمكانات المؤسسة، وأن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع (4).

لذلك فإن العوامل التي تلعب دورا رئيسيا في نجاح أية مؤسسة في تحقيق الأهداف العامة والخاصة لمرسومة هي وجود إدارة واعية وخبرة مؤهلة تستطيع عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة تحقيق الاستخدام الأمثل للألات والتجهيزات والمواد الأولية والجهود البشرية والاستفادة من الموارد الاقتصادية (بشرية، مادية)، المواصلات وإقامة علاقات جيدة بينها وبين العمال وإشراكهم في الإدارة والرقابة وأخذ الرأي في كل ما من شأنه دفع وتطوير المؤسسة.

وفي الجزائر، نجد أنّ المؤسسات الوطنية تعاني من مشاكل كبيرة منها مشكلات الافتقار إلى الجهاز الإداري الذي تتوفر فيه صفات الكفاءة والخبرة والأساليب العلمية الحديثة، وفي بعض الأحيان ضعف روح المسؤولية، انعكست آثار كل ذلك على الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي على أداء المؤسسة (5).

وعلى هذا فإنّ هذه الدراسة كان باعثها الأساسي هو محاولة دراسة موضوع تمثلات الإطارات الصناعية حول ماهية المؤسسة الجزائرية أو بمعنى آخر تصور الإطارات للأسس الفكرية والتنظيمية للمؤسسة والدور القيادي الذي تقوم به، والبرهنة على مدى نجاح تطوراتها وعلاقتها بمستقبل المؤسسة الجزائرية الصناعية.

وعلى العموم فهذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على تمثلات الإطارات الصناعية، ومن هنا طرحنا التساؤل المركزي التالي

" ما هي تمثلات الإطارات الصناعية عن المؤسسة ودورها واستراتيجيتها ؟ "

وللصيغة الإجرائية للدراسة، تنفرع عن التساؤل المركزي تساؤلات فرعية :

1- ما هي تمثلات الإطارات الصناعية عن المؤسسة ودورها ؟

2- كيف هي تمثلات الإطارات الصناعية عن عملية التسيير داخل المؤسسة ؟

3- ما هي تمثلات الإطارات الصناعية عن واقع استراتيجية المؤسسة ؟

2- مفهومة الدراسة (تمثلات، إطار، استراتيجية) :

1-2 مفهوم التصورات " التمثلات " :

**القاموس العربي** : يعرف التصور : تصور الشيء هو تخيل صورته في ذهنه أي أن الشيء صار له في ذهنه صورة وشكل (6).

**المعجم الفلسفي** : التصور كل عمل منطبق على شيء، ويدل كذلك على فعل العقل الذي ندرك بها المعاني ونؤلفها (7).

وقد اختلف علماء النفس والاجتماع حول إعطاء مفهوم دقيق للتصور، وأول من استعمله هو " دوركايم " وسماه " التصور الجمعي "، وحاول أن يكون من هذا المفهوم موضوع دراسته مستقلا، حيث اعتبر أنّ " التصور الجماعي " هو إحدى الوسائل التي بها سيطرة الجماعة على الفرد (8).

ويقصد " دوركايم " بالتصور أو التفكير الجماعي هو نتاج تعبير عن نفسية أو ذهنية الفرد البشري أو أنه نتاج يعبر عن كائنات أو أشياء لها وجود في ثقافة المجتمع أو جماعة اجتماعية معينة.

علماء النفس والفلسفة يعرفون التصور على أنه عملية استحضار موضوع غائب إلى الذهن موضوع غير واقعي أو يتعدى إدراكه بكيفية مباشرة لكن وعيه تصوره ذهنيا ممكن (9).

تعريف « Jodelet » : يعرف التمثلات أنها " مجموعة من التصورات لعدة مواضيع أو ظواهر معينة لمجتمع معرف، وهو عرض لأراء وصور وأفكار حاضرة في فكر الإنسان يسيرها الإدراك الفكري للواقع الاجتماعي " (10).  
تعريف " أحمد زكي بدوي " : " التمثلات تصورات جماعية تعكس تاريخ الجماعات أو تجارها خلال الزمن، وتعبّر عن المشاعر الجمالية، والأفكار التي تزود الجماعة بوحدتها وصفتها الفريدة، وبذلك تعتبر عاملا هاما يساهم في تضامن المجتمع " (11).

كما يقترّب مفهوم التمثلات من مدلول آخر يسمى بعملية الصورة الذهنية، ويمكن تعريفه : " عبارة عن تمثّل عقلي مجرد لموضوع من الموضوعات ... على أنه ليس ضروريا أن تقوم على الإدراك المباشر للموضوع وإنما يمكن أن تعتمد على المصادر غير المباشرة للمعلومات حيث تتأثر بالخيال " (12).  
نظام التمثلات يشير بشكل عام إلى مجموعة من الأفكار والقيم الخاصة بمجتمع ما، وهذه المعطيات تعارف عليها علم الاجتماع كحقائق ذاتية، على عكس ما يوجد في علم النفس حيث تعني التمثلات مجموعة من الصور الذهنية حيث أنّ كل مجتمع يستحضر عددا من نماذج التمثلات الخاصة بمجالات مختلفة في حياته (13).

## 2-2 مفهوم الإطار :

يعتبر مفهوم الإطار مفهوم أساسيا في دراستنا، ومن أجل إعطاء هذا المفهوم تعريفا واضحا لا بدّ من التطرق إلى أهم التعاريف التي أعطيت للإطارات، والتي اختلفت وتعدّدت من طرف الباحثين، وهنا نتعرف على بعضها :  
تعريف " فاتيني " « Vatieer » : " إنّ الإطار هو ذلك الشخص الذي أصبح يتحمل داخل منشأة أو إدارة أو أي تنظيم أخذ مسؤولية تسيير قطاع معين، أو القيام بأنشطة بحث أو دراسة، أو أي من المهام التي تتطلب مهارات وإمكانيات تنظيمية أو تقنية عالية، وسواء كان ذلك من موقع إشراف أو قيادة أم لا " .

تعريف " جيلالي اليابس " : " يعتبر إطارا كل من يتقاضى أجرا مطابقا لدرجة 14 وأكثر من سلم القانون العام للعمل، وكذلك كل من كان له مستوى تقني سامي وأكثر مهما كان المنصب الذي يحتله " (14).

تعريف (1999) « Jues Jean Paul » : " يمكن القول أن مفهوم الإطارات يشير إلى فئة مهنية ذات مستوى تعليمي عالٍ تدرج مهامهم ضمن مهام التسيير وأحيانا في اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية للمؤسسات التي يعملون بها " . ويمكن أن نميز ضمنها أربع فئات :

**1-2-2 إطارات مبتدئة « Les cadres débutants »** : تشير إلى الإطارات التنفيذية بالإضافة إلى الحاملين لشهادات التعليم العالي، وتحدد أعمارهم بأقل من 30 سنة.

**2-2-2 إطارات متوسطة « Les cadres confirmés ou moyens »** : هي الفئات التي اكتسبت خبرة وأقدمية مقارنة بسابقتها قبل انضمامها إلى هذه الفئة.

**3-2-2 الإطارات العليا « Les cadres supérieurs »** : هم الإطارات الذين مارسوا مسؤولية قيادية مهمة. -2-4  
**2 الإطارات المسيرة « Les cadres dirigeants »** : يتعلق الأمر برؤساء المؤسسة (15).

تعرف الإطارات حسب « Larousse » أنهم أفراد يمارسون مهام الإدارة والتنظيم والمراقبة داخل مؤسسة أو إدارة. من خلال هذا التعريف نجد أن الإطارات " هم أشخاص يعملون على تنظيم العمل وإدارته أو مراقبته داخل مؤسسة أو إدارة مقابل أجر " (16).

يقول « Paul Alboul » : لا يوجد تعريف مطابق لكلمة إطار، لكن يمكن القول بأنه " ذلك الشخص الذي يوحي بتحديد وكبح أولئك الذين يشرف عليهم أو على أدائهم " (17).

## 3-2 مفهوم الاستراتيجية :

اشتقت كلمة « strategy » من اليونانية « Strategia » ومعناها حرفيا مكتب القائد العام، وتعني استخدام قوى الدولة السياسية والاقتصادية والعسكرية لإحداث أقصى ما يمكن من المساندة لسياسة الدولة في السلم والحرب، وقد تطور استخدام الكلمة لتعني حاليا " استخدام الخطط لتحقيق هدف معين " (18).

تعرف الاستراتيجية عند العديد من المفكرين، منهم :

أفريد شاندر « Alfred Chandler » : الاستراتيجية تمثل سواء إعداد الأهداف والغايات الأساسية الطويلة الأجل لمؤسسة، أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

مدرسة « Philippe Dewoot » و « Harward » تقول : " الاستراتيجية هي مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للتنظيم المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها والرامية أساسا إلى تكيف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية والحركات من أجل الوصول إليها، القرارات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الاستراتيجية يعتبر جزءا منها " .

« R.A. Thietart » : " الاستراتيجية هي مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتمفصل الموارد من أجل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية " .

يمكن أن تعرف أيضا بسلسلة من العناصر مثل : المهمة، ملف النشاط، التعاون الوظيفي، وسائل العمل، أسلوب التنمية، الأولويات، مخططات الحوادث الطارئة واختيار التحالف. هذه العناصر تعطي مؤشرات عن الكيفية التي تخصص بها الموارد والمجهودات مقدمة كلا منها بالنسبة للآخر (19).

تعرف الاستراتيجية كذلك على أنها خطة عمل شاملة لبلوغ هدف استراتيجي، ويرتبط مفهومها بوجود منافس أو خصم، أو بشكل عام طرق يراد التأثير عليه، كالزبون والمورد والمستخدم وغيره، سواء كان من داخل المنشأة أو من خارجها، ومن هنا فإنه لابد من أن تأخذ ردود فعل المنافسين أو الطرف المقابل في الحسبان عند وضع الاستراتيجية (20).

عرفت هذه الأخيرة غموضا كبيرا لأن أي مشكل يمكن أن يكون استراتيجيا نلتزم به، إضافة إلى ذلك يمكن المشكل أن يضم مجالا واسعا، يبدأ من التسيير اليومي لمعمل صغير إلى اختيار شكل نمو لمؤسسة كبيرة، ومن هنا يمكن أن نعرف الاستراتيجية على أساس عنصرين هما :

- يجب أن يكون هناك رهان يربط صيرورة المؤسسة في إطار دائم ونهائي

- كما يجب أن يكون هناك ترخيص للموارد المادية والبشرية يستند إلى اختيارات المؤسسة فيما يخص ميادين أعمالها هناك مفهومان للاستراتيجية يتوقفان على الزمان والمكان وهما :

**1-3-2 الاعتماد على الزمان** : هذا المفهوم الاستراتيجي المتعلق بالتخطيط على المدى البعيد مستعمل بصفة عامة في معظم الجماعات الأنجلوسكسونية، هذه الطريقة مأخوذة من الفرنسي " فايول "، إن التخطيط الاستراتيجي يوصف بالتعارض مع القرار المتخذ في المدى القريب ويسمى التكتيكي.

**2-3-2 الاعتماد على المكان** : هذا المفهوم المعتمد على المكان أي البيئة طوره « Ensoef » الأمريكي الذي جعله يهتم بالاختيارات الممكنة لدى مؤسسة ما، والمتعلقة بالبيئة، ونلاحظ هذا المفهوم المكاني للاستراتيجية يرتكز على الشكل الخارجي ويعني تأثير البيئة على قرارات المؤسسة.

تعريف آخر للاستراتيجية : " هي مجموعة التوجهات العامة والتي ترتبط بالتصرفات وتحديد الموارد لتحقيق أهداف المنظمة " (21).

3- وفي إجابتنا عن التساؤل الأول : نجد أن المؤسسة هي منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني.

وفي هذا الصدد كان لا بد من الاطلاع على ماهية المؤسسة وخصائصها ومدى نجاحها بالنسبة لفئة الإطارات وأهم التحديات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية.

#### العينة حسب المؤسسة الناجحة في نظرك هي التي لها القدرة على :

الفئات	ت	ن %
مواجهة التغيرات والتحديات	12	23.52%
تفرض مكانتها في السوق	13	25.49%
تتكيف مع تغيرات المحيط	04	7.84%
الثلاثة معا	13	25.49%
أخرى تذكر	09 (*)	17.6%
المجموع	51	100%

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن المؤسسة الناجحة في نظر الإطارات هي التي تفرض مكانتها في السوق وهذا بنسبة 25.49%، ونجد هذه النسبة مماثلة لفئة الثلاثة معا أي : مواجهة التغيرات والتحديات، تفرض مكانتها في السوق، والتكيف مع متغيرات المحيط، ومن هنا فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تستطيع أن تواجه التغيرات التي تواجهها والتحكم فيها وتفرض مكانتها في السوق خاصة في ظل الانفتاح على السوق وفي ظل نظام اقتصاد السوق، بالإضافة إلى انضمامها للمنظمة العالمية للتجارة والشروط التي تفرضها عليها ودخول الشركات الأجنبية وما تحمله من كفاءات وإغراءات للإطارات الجزائرية من أجور عالية وتوفير جل الخدمات الاجتماعية، وبالتالي استقطاب هذه الكفاءات للعمل عندها، بالإضافة إلى الجودة التي يتميز بها المنتج الأجنبي، إذن فبقاء المؤسسة الجزائرية في ظل العولمة رهين بمدى استجابتها للشروط الجديدة التي تفرضها هذه الأخيرة، وفي مقدمتها الاستخدام الأمثل للكفاءات.

(\* تحديد ومتابعة الأهداف.

#### العينة حسب تصنيف المؤسسة :

الفئات	ت	ن %	لماذا ؟	ت	ن %
صغيرة	01	1.96%	ليس لها سمعة على المستوى الوطني والدولي	06	11.76%
متوسطة	20	39.21%	الوحيد في مجاله الاقتصادي	14	27.45%
كبيرة	29	56.86%	نظرا لحجمها وعدد عمالها ورقم أعمالها	14	27.45%
لا أدري	01	1.96%	لا أدري	17	33.33%
المجموع	51	100%	المجموع	51	100%

يبين لنا الجدول أعلاه وجهة نظر أفراد العينة في تصنيف المؤسسة، إذ تتخذ تصنيف على أنها مؤسسة كبيرة حصة الأسد بنسبة 56.86%، وسبب هذا الكبر في رأي الإطارات يعود لحجمها وعدد عمالها ورقم أعمالها، وهذا التصنيف معمول به من طرف الكثير من الباحثين، فالمؤسسة الكبيرة هي التي تشغل أكثر من 500 عامل وأحيانا أخرى أكثر من 200 عامل، ويتميز هذا النوع من المؤسسات بضخامة وسائل الإنتاج وكبر حجمها، الاستعمال المكثف للتكنولوجيا والمواد الأولية في صنع منتجاتها، بالإضافة إلى دخول المؤسسة إلى سوق التجارة الخارجية.

## العينة حسب نجاح المؤسسة، فعاليتها بالنسبة لك تعني :

المجموع	أخرى تذكر		الاثنين معا		مكانة اجتماعية		علاوة مالية		فعاليتها نجاح المؤسسة	
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
31.36	16	1.96	01 (*)	9.80	05	5.88	03	13.72	07	نعم
41.36	21	7.84	04 (**)	7.84	04	13.72	07	11.76	06	لا
27.44	14	7.84	04 (***)	5.83	03	11.76	06	1.96	01	لا أدري
%100	51	17.64	09 (****)	23.52	12	31.36	16	27.44	14	المجموع

يبين الجدول أعلاه لنا العينة بحسب نجاح المؤسسة، هل هي ناجحة وفعاليتها بالنسبة لكل إطار، حيث أن معظمهم أجابوا بأن مؤسستهم ناجحة ونجاحها بالنسبة لهم يحقق علاوة مالية وهذا بنسبة 13.72%، والسبب في ذلك أنها تملك الجودة في المنتج، ففعالية المؤسسة ونجاحها يعود بالإيجاب على العمل من تحسين الوضع المالي، وبالتالي الزيادة عن طريق الزيادة في العلاقات والحوافز، وهذا ما يساعد على تحسين المستوى المعيشي خاصة في ظل غلاء المعيشة وارتفاع الأسعار، هذا ما يؤدي إلى الارتياح النفسي للعامل وعدم وجود نزاعات وصراعات في العمل، وكل هذه تؤدي إلى تحفيز العامل لتأدية واجباته على أكمل وجه، في حين نجد نفس النسبة وهي 13.72% من أفراد العينة رأوا بأن مؤسستهم غير ناجحة وفي حالة نجاحها فذلك يحقق لهم مكانة اجتماعية ويرون أن مؤسستهم ليست ناجحة لأن مفهوم النجاح عندهم مرتبط بالنجاح الشخصي وهذه نظرة سلبية.

(\*) تحفيز العامل للعمل

(\*\*) رفع التحديات

(\*\*\*) خلق مناصب شغل

(\*\*\*\*) تطوير المجتمع

## 4- وفي إجابتنا عن التساؤل الثاني :

إذ يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، وتتم طريقة التسيير حسب السيرورة المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد، ونجاح عملية التسيير مرتبط بمدى كفاءة المسير الذي يجب أن تتوفر فيه شروط وخصائص تجعله قادرا على إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة والتكيف مع المستجدات، وبالتالي مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

المجموع	لا أدري		لا		نعم		قيمة التسيير شكل التسيير	
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
37.25	19	1.96	01	/	/	35.29	18	ديمقراطي
23.52	12	3.92	02	/	/	19.60	10	بيروقراطي
37.25	19	5.88	03	11.76	06	19.60	10	تسلطي
1.96	01	1.96	01	/	/	/	/	لا أدري
%100	51	13.72	07	11.76	06	74.49	38	المجموع

يوضح لنا الجدول أعلاه رأي أفراد العينة في شكل التسيير المتبع داخل مؤسستهم ومشاركتهم في التسيير هل لها قيمة عند المشرفين، حيث رأى 35.29% من الإطارات أن التسيير المتبع داخل المؤسسة هو ديمقراطي وأن مشاركتهم في التسيير لها قيمة، وهذا دليل على المكانة البارزة التي تحتلها الإطارات داخل المؤسسة، مما يسمح لهم بالتسلل إلى مواقع ممارسة السلطة والنفوذ بفضل الموارد التي يمتلكونها، ولكن هذه المشاركة كما يقولون محدودة ولا تتعدى نطاق

عملهم، فأغلب الإطارات التي أجرينا معهم هذا العمل هم رؤساء أقسام، ومشاركتهم في التسيير تكون على مستوى القسم فقط، وهو روتيني، أما فيما يخص التسيير على مستوى المؤسسة ككل فيعود إلى المدير والجهات المختصة، وبما أن الإطارات لها ولو نسبة قليلة من المشاركة في التسيير لذلك يعتبرون التسيير المتبع ديمقراطياً، وهذا ما تمثله فئة الإطارات السامية، في حين أعرب بقية الإطارات وهم فئة الإطارات المتوسطة والمبتدئة أن شكل التسيير تسلطي وبيروقراطي بنسبة متعادلة وتمثل 19.63%.

#### رأيك في أساليب التسيير وهل تعمل المؤسسة على تطويرها ؟

المجموع		لا أدري معا		لا		نعم		تطوير أساليب التسيير
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	رأيك في الأساليب
33.32	17	1.96	01	7.84	04	23.52	12	بسيطة
31.36	16	1.96	01	5.88	03	23.52	12	معقدة
35.28	18	1.96	01	9.80	05	23.52	12	لا أدري
%100	51	5.88	03	23.52	12	70.56	36	المجموع

من خلال هذا الجدول، نلاحظ رأي أفراد العينة في أساليب التسيير وهل تعمل المؤسسة على تطويرها، وقد تساوت النسب بين من يراها معقدة ومن يراها بسيطة وبين من لا يدري وهذا بنسبة 23.52%، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن أساليب التسيير المتبعة في المؤسسة غير مفهومة لدى الإطارات، فليس همهم هو معرفة أسلوب التسيير المتبع داخل المؤسسة وإنما كما عبّر عنه الكثير من الإطارات أنهم بصدد القيام بواجبات يحصل من خلالها على أجر كل نهاية شهر بغض النظر عما يطبق في المؤسسة، ويعتبرون أن طرق التسيير هي من اختصاص جهات معينة خاصة في مجال تطويرها، ويرون أنه من أجل الاستفادة أكثر ضرورة اللجوء إلى الجهة المختصة في هذا المجال، وهذا أكبر دليل على مدى التهميش الذي يعيشه العمال داخل المؤسسة ونقص الاتصال، فكل قسم يهتم بشؤونه الخاصة وبالتالي قنوات الاتصال شبه منعدمة بالرغم من أهميته، لذلك يجب على المؤسسة أن تفرز قنوات معلوماتية بين العمال والرؤساء.

#### المسير الفعال هو الذي يسمح بإبداء الرأي داخل المؤسسة :

المجموع		لا		نعم		إبداء الرأي
ن	ت	ن	ت	ن	ت	الفئات
21.56	11	/	/	21.56	11	29-25
3.92	02	/	/	3.92	02	34-30
5.88	03	/	/	5.88	03	39-35
17.64	09	1.96	01	15.68	08	44-40
19.60	10	1.96	01	17.64	09	49-45
31.37	16	/	/	31.37	16	50 فأكثر
%100	51	3.92	2	96.05	49	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه رأي أفراد العينة في المسير الفعال هو الذي يسمح بإبداء الرأي داخل المؤسسة، حيث ترى نسبة 31.37% من الإطارات التي تتراوح أعمارهم من فئة 50 فأكثر أن المسير الفعال هو الذي يسمح لبقية الإطارات الأخرى أن تبدي آراء حول طرق التسيير والآراء المتعلقة بهم أو بالمؤسسة ورأيهم في الاستراتيجية. فئة



الإطارات من 50 فأكثر يرون أن لديهم خبرة مهنية كبيرة في المؤسسة وبالتالي لديهم قدرات ترشحهم لقيادة المؤسسة، فهم أعلم بها وبما يحدث فيها وأنجح الطرق التي تقودها إلى النجاح، فالمسير الجيد هو الذي يسمح بالمشاركة بالتسيير داخل المؤسسة بنسبة 27.45%، وتعني المشاركة هنا أن يصبح العامل أو الإطار في أي منظمة نشطا وليس مجرد آلة يخضع لعمليات وسيرورات لا يعرف طبيعتها وبجهد نتائجها ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها سواء كانت مادية أو معنوية، وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين ولو جزئيا بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، إلا أن ذلك لا ينفى وجود اختلاف بين الطرفين ولكن بالمشاركة يمكن تقليص هذا الاختلاف (22).

لكن الملاحظ في هذه المؤسسة أن المشاركة وإيداء الرأي شبه منعدمة حيث يرى الإطار أن طرق التسيير مفروضة عليهم فرضا من أعلى قمة الهرم وليس لهم الحق في معارضة هذه الطرق حتى ولو لم تكن في صالحهم، وفي حالة الاعتراض فإن ذلك يعرض الإطار لعواقب وخيمة مثل عدم الترقية لمدة سنوات طويلة.

#### التسيير في نظرك، رتب حسب الأهمية :

المجموع	لا أدري		المرتبة 04		المرتبة 03		المرتبة 02		المرتبة 01		المراتب الفئات	
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
100	51	11.76	06	1.96	01	5.88	03	33.33	17	49.01	25	التخطيط
100	51	17.64	09	5.88	03	33.33	17	31.37	16	31.37	16	التنظيم
100	51	21.56	11	31.37	16	33.33	17	9.80	05	1.96	01	الرقابة
100	51	17.64	09	31.37	16	23.52	12	9.80	05	17.64	09	الإدارة
100	51	31.37	16	29.41	15	23.52	12	15.68	08	/	/	لا أدري
/	/	100	51	100	51	100	51	100	51	100	51	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين وجهة نظر العينة في التسيير، نجد أن نسبة 49.01% من الإطارات تعطي المرتبة الأولى للتخطيط كأولى مراحل التسيير الجيد، وبعده يأتي التنظيم ثم الإدارة وأخيرا الرقابة.

فغالبا ما يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة وهو القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى، والتخطيط عملية مستمرة يتضمن طريقة سير الأمور للإجابة عن بعض الأسئلة مثل : ماذا يجب أن نفعل ؟ أين ؟ كيف ؟ ومتى ؟ وبواسطة التخطيط يمكن إلى حد كبير تحديد الأنشطة التنظيمية من طرف المدير اللازمة لتحقيق الأهداف لأن التخطيط العام يمر على ثلاثة أسئلة :

- ماذا نريد أن نفعل ؟
- أين نحن من ذلك الهدف ؟
- ماهي العوامل التي تساعدنا أو تعيقنا عن تحقيق الهدف ؟

#### 5- وفي إجابتنا عن التساؤل الثالث :

إنّ الاستراتيجية هي مجموع الغايات والمقاصد والأهداف والسياسات وخطط العمل الرامية للوصول إلى هذه الغايات، ولكن يجب طبعا أن يكون كل منها مقدما لطريقة تعرف نوع النشاط أين توجد المؤسسة أو يجب أن توجد بنوع المجتمع التي هي فيه أو يجب أن تكون فيه.

فكل مؤسسة حريصة على النجاح في نشاطها وتحقيق نتيجة من وراء تنفيذ استراتيجيتها، وهي في تجدد دائم على معرفة جودة استراتيجيتها، غير أنه لا يمكن معرفة ذلك قبل نهاية تطبيقها وظهور النتائج وتحقيق الأهداف المسطرة.

## العينة حسب الاعتماد على استراتيجية واضحة :

الفئات	ت	ن%	إذا كانت الإجابة بنعم، هل ؟	ت	ن%
نعم	24	47.05	تكييف المؤسسة مع التغيير	06	11.76
			وضع أهداف طويلة المدى	04	7.84
			اختيار خطط عمل متوسطة المدى	05	9.8
			تفعيل الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف	06	11.76
			التطبيق الصارم والإلزامي للقرارات	03	5.88
			المجموع	24	47.05
لا	23	45.09			
لا أدري	04	7.84			
المجموع	51	100%			

يبين لنا الجدول أعلاه أفراد العينة حسب اعتماد المؤسسة على استراتيجية واضحة، فأقرت نسبة 47.05% من الإطارات أن المؤسسة تعتمد على استراتيجية واضحة، والسبب في ذلك احتواء الإدارة على أهداف مسطرة، فيما أن المؤسسة لها أهداف واضحة سواء على المدى القصير أو البعيد وأنها توزع المهام على العمال والإطارات، أي كل يقوم بعمل معين، فباكتمال هذه المهام ببعضها البعض تستطيع تحقيق أهداف استراتيجية، لأن المؤسسة قبل أن توجد تخطط لماذا وجدت؟ ولأي غرض تعمل؟ وهذه من ضمن استراتيجيات المؤسسة، وأغلبية الإطارات الذين أثبتوا وجود استراتيجية عرفوها على أنها تكييف المؤسسة مع التغيير وتفعيل الموارد الضرورية لبلوغ الأهداف وذلك بنسبة 11.76% كون الاستراتيجية لا بد من أن تأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيط مثل: المنافسة في السوق "ماذا أضع لأكون الأفضل؟"، ومعرفة نقاط القوة والضعف للتعامل مع المحيط وتغييراته والانفتاح على الأسواق الخارجية، كما يجب تفعيل الموارد الضرورية عن طريق التكوين واستقطاب الكفاءات والإطارات اللازمة، في حين عبّر بعض الإطارات عن الاستراتيجية بأنها مفهوم لا معنى له، بعبارة "الاستراتيجية كيس منفوخ خارجا وهو فارغ داخلا، لا أعترف بها لأن الوصول على الهدف مطلوب".

## العينة حسب دور الإطارات في المؤسسة :

الفئات	ت	ن%
لم يستغلوا كما يجب	09	17.64
فئة مهنية	03	5.88
هم حياة للمؤسسة	10	19.60
لهم دور فعال	11	21.56
لا أدري	11	35.29
المجموع	51	100

يبين لنا الجدول أعلاه رأي أفراد العينة حسب دور الإطارات في المؤسسة حيث امتنع الإطارات عن الإجابة على هذا السؤال بنسبة 35.29% واعتبروه يمس بمصالحهم الشخصية داخل المؤسسة، فعند إجراء المقابلات لاحظنا تخوفا كبيرا على وجوههم من هذا السؤال خاصة أنه مفتوح، فمجمال الإطارات يرون أن الإطارات داخل المؤسسة مهمشون ولا يحق لهم الإفصاح عن رأيهم والمشاركة في اتخاذ القرارات بالرغم من أنهم نخبة فعالة ونشطة، والمفروض أنها تقوم بأدوار مهمة من خلال خبراتها ومؤهلاتها العلمية، إلا أن الواقع عكس ذلك تماما، فالإطار مازال يعاني الاضطهاد في هذه المؤسسة خاصة من ناحية الترقية، فهي تقوم على المحسوبية والجهوية وليس الكفاءة، وهذه

الصورة السلبية المتمثلة في توفر فرص الترقية عبر عنها الإطار بقوله : " هناك كم هائل من الإطارات الجزائرية تعيش على الهامش في المؤسسات، لكنها عندما تغترب تظهر تظهر كفاء خارقة تذهل منظري التسيير الحديث ... أعتقد أن عامل الاحتقار وحسد الغير قد أصبحت صفة يحتكرها المدراء والمسيريون الجزائريون دون سواهم من البشر

**العينة حسب الأسس التي تقوم عليها الترقية :**

أسس الترقية الأقدمية	الأقدمية		كفاءة مهنية		شهادات عليا		أخرى تذكر		المجموع	
	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن		
أقل من 4 سنوات	06	11.76	04	7.84	/	/	02	3.92	12	23.52
5-9 سنوات	01	1.96	/	/	/	/	/	/	01	1.96
10-19 سنة	04	7.84	05	9.80	02	3.92	02	3.92	13	25.49
20-29 سنة	06	11.76	09	17.64	02	3.92	01	1.96	18	35.29
أكثر من 30 سنة	/	/	03	5.88	03	5.88	01	1.96	07	13.72
المجموع	17	33.32	21	41.17	07	13.72	06	11.76	51	100

من خلال الجدول أعلاه، يبين لنا أفراد العينة رأيهم في ما هي الأسس التي تقوم عليها الترقية، فأثبتت نسبة 17.64% لدى الإطارات التي تتراوح مدة عملهم من 20 إلى 29 سنة أن الأسس التي تقوم عليها الترقية هي الكفاءة المهنية، ذلك أن هذه الأخيرة تعتمد على المؤهلات والخبرات التي يحملها الإطارات واستغلالها في مجال العمل داخل المؤسسة، لكن ما صرح به بعض الإطارات أثناء إجراء المقابلة هو أن المؤسسة لا تعتمد على الأسس الموضوعية للترقية المعترف بها، وإنما تدخل فيها عناصر أخرى كالمحسوبية والقربا، وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولا تعتمد على الخبرة المهنية بالرغم من أقدميتهم في العمل داخل المؤسسة، في حين صرح أغلبية الإطارات الجديدة أن الترقية يستفيد منها الإطارات القديمة فقط كونهم قدماء في العمل لأنهم يرون أنهم الأحق بها أي تعود الأولوية لهم، بالرغم مما تحمله الإطارات الجديدة من نظرة متطورة للأمور، كفاءات، وقدرات تساهم في تطوير الأساليب المستخدمة في المؤسسة.

**\*خاتمة:** إن ما يمكن استخلاصه من خلال الإجابة عن التساؤل الأول هو أن المؤسسة هي وحدة مهيكلة للإنتاج والتوزيع وخليّة اجتماعية وسياسية ومركز القرارات الاقتصادية ومجموعة إنسانية فعلية للمؤسسة عدة اختصاصات سواء كانت كبيرة أو صغيرة، ونجاح المؤسسة يتعلّق بمدى إعطائها الأهمية للموارد البشرية باعتبارها أهم عنصر في المؤسسة، فبصلاحه واستقامته تستقيم المؤسسة، فبكفاءة الإطار والخبرة التي يمتلكها يستطيع وضع استراتيجية ملائمة لسياسة المؤسسة، ولكن من خلال معايشتنا لواقع المؤسسة نستطيع أن نستخلص :

أن أغلب الإطارات يرون أن مؤسستهم ناجحة عند مقارنتها ببقية المؤسسات الأخرى داخل الوطن، أما بمقارنتها مع مؤسسات أجنبية فهي غير ناجحة، وما زال ينقصها الكثير للوصول إلى المستوى المطلوب، إضافة إلى عدم استغلال فئة الإطارات كما ينبغي.

وما يمكن استخلاصه من خلال الإجابة عن التساؤل الثاني أن عملية التسيير صعبة ومعقدة، فنجاحها يعني نجاح المؤسسة، وتحقيق بقائها وتحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة، فعملية التسيير مرتبطة بالفرد أي المسير بحد ذاته، فالمسير الكفاء هو الذي يستطيع أن يؤقلم موارد المؤسسة وإمكانياتها مع طرق التسيير الحديثة والوصول إلى نتائج جيدة، وعلى ضوء ما تقدّم تبرز ضرورة الاهتمام بطرق التسيير والمسيرين لأنهما عنصران مهمان لكل مؤسسة طموحة. ومن خلال معايشتنا لواقع التسيير داخل المؤسسة، استخلصنا عدة نقاط تكمن أهمها في :

- شعور الإطارات بالإحباط بسبب عدم تحقيق المؤسسة التي يعملون بها لطموحاتهم وتوقعاتهم رغم أنهم يملكون خبرة وكفاءة مهنية

- عدم مشاركة الإطارات في التسيير خاصة فئة الإطارات المتوسطة والمبتدئة، واقتصارها على فئة الإطارات السامية، فهي الوحيدة التي لها الحق في إيداء الرأي والمشاركة في التسيير
- تمثلات الإطارات لطرق التسيير الجيدة خاصة في ظل الانفتاح على السوق
- إعطاء أهمية بالغة للإطارات القديمة نظرا لمكانتهم دخل المؤسسة وأقدميتهم فيها على حساب الأخرى، وكل هذه الأشياء تؤدي حتما إلى لامبالاة الإطارات بعملهم وذلك جراء إحساسهم بالإهمال من طرف إدارتهم، شغلهم الشاغل الحصول على المرتب لا أكثر ولا أقل.

وفي محاولة الإجابة على التساؤل الثالث، يمكن القول أن الاستراتيجية من مفاهيم الإدارة التي تصادف عدة مشاكل في الواقع وتشكو من بعض الحدود التي تقلص من فرص نجاحها منها : أن وضع الاستراتيجية يكون من طرف المدراء دون مشاركة فئة الإطارات فيها وحتى أنهم لا يعلمون إذا كانت المؤسسة بها استراتيجية تسيير عليها أم لا، وما نوع هذه الاستراتيجية هل هي طويلة المدى أو قصيرة المدى أو متوسطة، والأكثر من هذا وذلك أنه أثناء إجراء المقابلة مع بعض الإطارات وطرح الأسئلة عليهم عن مفهوم الاستراتيجية كانت الإجابة مختلفة ولا علاقة لها بمفهوم الاستراتيجية الحقيقي.

#### قائمة المراجع :

- (1) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر. ص 27
- (2) د. إبراهيم عبد الهادي المليجي، استراتيجيات وعمليات الإدارة، المكتب الجامعي. ص 194
- (3) د. رفيق الطيب، مدخل للتسيير، وظائف، تقنيات، جزء 2، وظائف المسير وتقنيات التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، 1995. ص 23 و 24
- (4) ناصر دادي عدون . مرجع سابق. ص 18 و 19 و 20
- (5) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003. ص 43
- (6) مسعود جبران، القاموس الأدبي، دار المعلم للملايين، بيروت، بدون طبعة، 1967. ص 102
- (7) جميل صليبا، المعجم الفلسفي، دار الكتاب اللبناني، بيروت، بدون طبعة، 1971. ص 211
- (8) J.P KODOL. cté par Heirzlich. C, dans « introduction à la psychologie sociale » dirigé par Moscovici, Serge, imprimerie Larousse, Paris, 1972. P 370
- (9) أحمد أوزي، الطفل والمجتمع، مطبعة الدار البيضاء الجديدة بالمغرب، بدون طبعة، 1988. ص 68
- (10) Denice Jodelet, Mes représentations sociales, PUF, Paris, Mars 1989. P 222
- (11) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت، لبنان، 1986. ص 69
- (12) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996. ص 236
- (13) Pierre Bonte – Michel Izard, Dictionnaire de l’ethnologie et de l’anthropologie, 2<sup>ème</sup> édition, presse universitaire de France, Paris, 2002. P 627
- (14) ميراني حسان، الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات، منشورات Crasc، (مركز البحوث الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية)، وهران، 2001. ص 42
- (15) بوطمين ليلي، الإطارات النسوية، منشورات Crasc، (مركز البحوث الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية)، وهران، 2001. ص 66
- (16) Larousse illustré, Paris, 1988. P 55
- (17) Paul Alboul, Les problèmes humains de l’entreprise, Doundo, Paris, 1945. P 127
- (18) د. صبحي تادرس فريضة، د. مدحت محمد العقاد، مقدمة في علم الاقتصاد، دار النهضة العربية، 1983. ص 490
- (19) ناصر دادي عدون . مرجع سابق . ص 242
- (20) رفيق الطيب. مرجع سابق . ص 5
- (21) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. ص 129 و 130
- (22) د. عنصر العياشي، سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، مركز البحوث العربية، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999. ص 23