

الإطارات الصناعية واتخاذ القرار دراسة حول المفهوم والأدوار

بلحاج وسيلة (طالبة دكتوراه)
د.بوحسون العربي (أستاذ جامعة تلمسان)
قسم العلوم الاجتماعية - جامعة تلمسان

الملخص:

نتطرق في هذا البحث إلى مفهوم "الإطار" وأصل هذه الكلمة وكيف انتقلت إلى مجالات أخرى، من بينها المجال الصناعي، مما يقودنا إلى التعريف بالإطارات الصناعية كفئة مهنية تقع في أعلى هرم التنظيم، مع ذكر أهم أصنافها وظروف نشأتها، والمهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، ودورها في قيادة المؤسسة الصناعية. ونتطرق كذلك إلى أنواع القرارات التي تصدرها في المؤسسة، مركزين في ذات السياق على العلاقة بين الإطارات الصناعية الجزائرية وعملية اتخاذ القرار. وللاشارة فإن هذا المجهود هو محصلة النتائج الأولية لبحث أكاديمي (أطروحة دكتوراه) يشرف على نهايته، الذي يعالج معايير قياس الكفاءة التسييرية لدى شريحة الإطارات الصناعية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الإطار، الإطارات الصناعية، اتخاذ القرار، المسؤولية، المخاطرة في اتخاذ القرار

مقدمة:

تعتبر الإطارات الصناعية فئة مهنية واجتماعية 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، ولاسيما المجتمعات الغربية، في زمن أصبح فيه للعلم والمؤهلات التقنية والتعليمية دور أساسي في كل الأنشطة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية. ومما لاشك فيه أصبحت المؤسسة الصناعية العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة عالية من الوعي والتأهيل.

1-تطور مفهوم الإطار:

ترجع كلمة "إطار - Cadre" في الأصل إلى اللغة اللاتينية القديمة "Cadrum"، فقد دخلت الحقل الاجتماعي بعدما كانت محصورة في المجال العسكري، حيث تداولت سنة 1796 في عهد "نابليون" الذي كان يقسم جنوده إلى حلقات على شكل مربعات تحيط به حاشية من الضباط وضباط الصف، ونتجت عن ذلك وحدات محدودة العدد هي أشبه بالخلايا أو الكتائب⁽¹⁾. نجد هذا في تعريف "J. Doublet et Passeleq" يعرفان الإطار: "أصل كلمة الإطار يرجع إلى التعبير العسكري، إذ يعني مربع "Carre" الذي تعني تشكيل جماعة أو فرع على شكل مربع، حتى تستهل 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 تخلى لفظ "الإطار" عن معناه المتصل بالتنظيم العسكري ليدخل بدلالة اجتماعية 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 أيضا Carlo Parietti على هذا التعريف في دراسته للإطارات الصناعية في أوروبا سنة 2001، حيث ركز على الشهادة العلمية والمستوى العالي، والدخل المرتفع لهذه الفئة، إضافة إلى تحمل المسؤولية والتنبؤ، والتخطيط والمراقبة للعمال والتسيير الحسن للمؤسسة⁽⁴⁾. كما عرفها أيضا Doublet et Passeleq: بصيغة أخرى وهي "أن الإطار أجبر يمارس وظيفة المبادرة أو القيادة ويتحمل المسؤولية في نشاط المؤسسة أو الإدارة، ويملك تكوينا عاليا، محصلا عليه إما عن طريق دبلوم أو مكتب شخصيا في الميدان التقني والإداري والقانوني والتجاري والمالي"⁽⁵⁾. ويعرفها Guy Groux في أدبيات التسيير "Managériale" فيحدد الإطار كجماعة مركزية، ونموذج يضطلع على مستوى المؤسسة بسلطة اقتصادية حقيقية، يرتكز على الملكية، وإنما للمعرفة، العقلانية، والكفاءة، والفعالية"⁽⁶⁾. وعرفها Hadj Hassan: "الإطار موظفا ساميا يستثمر لشغل وظيفة القيادة والمراقبة والإدارة ومن خلال تدخل مسؤوليته التي أوكلت إليه على أساس شروط معينة تتوفر فيه، ويتم ذلك في مؤسسة عمومية عامة أو إدارة خاصة أو مكتب بحيث يكون قد تلقى تكوينا إداريا أو قانونيا"⁽⁷⁾.

2-بروز فئة الإطارات:

إن فئة الإطارات الصناعية تكتسي أهمية بالغة على أكثر من صعيد وفي المقدمة من ذلك موقع هذه الفئة في البناء الاجتماعي للمؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بعامة. وهذا ما يدفعنا إلى محاولة

التطرق إلى الأسباب التاريخية التي أدت إلى بروز هذه الفئة. إن بروز فئة الإطارات، وترسيخ وظائفها قد ارتبط بتطور المؤسسات الصناعية والتجارية، لأن حاجة المؤسسات المتزايدة والمستجدة قد أدت في آخر المطاف وبالتدريج إلى ترسيخ وظيفة الإطارات، كما تم في قطاع السكك الحديدية في الـ 1880 و1890، وقد أدت هذه الظاهرة فيما بعد إلى انتشار سريع لطرق جديدة في التسيير والتنظيم، وهذا ما أدى بدوره إلى بلورة وعي هؤلاء الإطارات بتواجدهم كمجموعة سوسيو اقتصادية.⁽⁸⁾

وفي هذا السياق يرى Perlo: "أن ظهور الإطارات 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 التي يشرفون من خلالها على تسيير ثرواتهم الكبيرة⁽⁹⁾. ويعرف هذا في النظرية الاقتصادية بعامل الإنتاج "التنظيم" إضافة إلى العوامل الأساسية الأولى (العمل، الأرض، رأس المال) الذي اشتق منه المنظم، أي المسير الذي كلفه صاحب رأس المال بتسيير شؤون المؤسسة، بعدما عجز المالك عن القيام بهذا الدور لوحده بسبب تطور وتعقد وكثرة الأعباء عليه⁽¹⁰⁾. ومهما اختلفت الأسباب الحقيقية التي أدت إلى بروز هذه المهنة، ومن ثم فئة الإطارات وترسيخ وظائفهم في التنظيمات والمجتمعات الحديثة فإنه من المؤكد أن مهنة الإطارات في جوانبها التقنية التنظيمية هي أول الشروط الأساسية لظهورها وتدعيم الركائز التي تقوم عليها وظيفتهم.

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 يحدده حسب الاختصاص أو المركز الذي يحتله، وكذا الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، حيث يقول "Bachy (J.P)" في هذا المجال: "إن التحدث عن الإطارات يجعلنا نترج في مجال كلامي واسع، لأن تحت هذا العنوان توجد مجموعة من المعاني المختلفة عن بعضها البعض، فالإطار أحيانا هو بيروقراطي، ومسير، وتقنوقراطي والبعض الآخر يدرجون الإطار في فئة النخبة. إذا اعتبرنا الإطار يمكن أن يشكل فئة النخبة، ففي هذا المجال نتكلم على النخبة الصناعية (رجال الأعمال) التي تتولى مهمة إنشاء القطاع الصناعي بفضل تحويل التكنولوجيا من البلدان المتقدمة إلى البلدان المتخلفة⁽¹¹⁾. وهذا ما نراه لا يوافق مفهوم الإطار الصناعي، الذي يعتبر الكفاءة التي تتولى عملية التسيير.

وإن كان كل هذه المجالات التي وضفت كلمة الإطار تحمل بوعي أو غير وعي محتوى إيديولوجي، وتؤدي كلها إلى نوع من الخلط في تحديد مفهوم الإطار، هذا 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".⁽¹²⁾

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 العياشي، الذي قدم مفهوما للإطار يحمل صعوبة، لأنه يعتبره -مفهوم الإطار- بمثابة الضريبة التي تدفعها كل المفاهيم المتداولة والشائعة وبخاصة التي تخرج إلى ميادين الاستعمال المكثف في مجالات عديدة. إن 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.⁽¹³⁾

- تعريف الإطار:

هو الشخص المتحصل على شهادة جامعية أو تكوين عال أو حامل لخبرة طويلة في ميدان معين، يمكن أن تعادل الشهادة الجامعية أو التكوين العالي ويشغل هذا الأخير مناصب عمل ذات مسؤوليات يمكن من خلالها أن يقوم ببعض المبادرات ويتخذ بعض القرارات".⁽¹⁴⁾ أما التعريف الذي يقترحه المعهد الوطني للدراسات الاقتصادية والإحصائية بفرنسا (INEES) يحدد الإطارات على النحو التالي: "هي فئة اجتماعية تتميز بمسؤولية قيادية تركز على تكوين عالي ونمط حياة وعلاقات اجتماعية خاصة بها". وهناك من يرى أن المسير الإطار هو الشخص المسؤول على المؤسسة أو إحدى وحداتها الفرعية، وهذا التعريف ينطبق أيضا على كل الرؤساء المسؤولين على المؤسسات (الإطارات السامية على رأس المصالح كالتسويق، الموارد البشرية)، أو إطارات التحكم المكلفين بورشة إنتاج.⁽¹⁵⁾

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

- ظروف تشكيل فئة الإطارات في الجزائر:

الإطارات لفظة متداولة بكثرة تشير إلى فئة اجتماعية مهنية عرفت النور بفضل عمليات التصنيع الكبرى التي شهدتها الجزائر منذ استقلالها، وبخاصة منذ انطلاق مخططات التنمية الوطنية في بداية السبعينات (المخططين الرباعي الأول 1970-1973، والمخطط الرباعي الثاني 1973-1977).⁽¹⁶⁾ فقد كان للتصنيع في الجزائر الدور الأساسي لميلاد هذه الفئة المهنية التي تعد من الفئات النخبوية الموزعة على القطاعات الحيوية في البلاد. ومن بين هذه النخب نجد فئة الإطارات الصناعية التي تطورت تدريجيا منذ سنوات 1977 أين كان عدد الإطارات السامية لا يتجاوز 1,8% من مجمل السكان النشيطين في البلاد،

و2% من الإطارات التقنية المتوسطة، و6% من الإطارات المتوسطة غير التقنية.⁽¹⁷⁾ حيث ارتبط تاريخ نشأة هذه الفئة المهنية بتاريخ الجزائر الحديثة ما بعد الاستقلال التي كانت لها طموحات كبيرة للخروج من دائرة التخلف عن طريق التنمية والصناعات المصنعة كمشروع تحديثي للدولة.

4- أصناف الإطارات:

تختلف الإطارات فيما بينها، من حيث عدة عوامل تتجلى في نوعية التكوين الذي تتلقاها، ومن حيث الكفاءة التي تتمتع بها، ومن حيث مناصب العمل التي تحتلها في إطار التقسيم التقني للعمل داخل المؤسسة، يمكن 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.

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

- الإطارات الإدارية والتجارية والقانونية: ويمثلون فئة المدراء ويطلق عليهم بالانجليزية "Mangers" المميزين، ومجموعهم يمثلون نخبة المؤسسة (منشطي 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:

- التقنيون Techniciens: يحملون شهادة تقني من معهد تقني جامعي، لهم دور محدود من ناحية القيادة، ويتمتعون بسلطة وظيفية حسب الوظيفة التي يقومون بها، ويتموقعون عادة في مكان وسطي بين العمال المنفذين والإطارات المتوسطة العليا.

- 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.

- ظروف تغير هرم العمال:

عادة ما كان الهرم التنظيمي في المؤسسة في مراحل سابقة يضم ثلاث فئات مهنية متفاوتة العدد، تمثل قاعدتها الكبرى فئة المنفذين، والفئة الوسطى يمثلها المؤهلين وتأتي الفئة القليلة وهم الإطارات والمسيرين في قمة الهرم، لكن "ما يمكن قوله عن الهياكل التنظيمية، أنها ليست هياكل نموذجية، وتختلف باختلاف المؤسسات تبعا لحجمها وطبيعتها عملياتها"⁽¹⁸⁾.

لذلك يمكن أن يكون لمؤسسة ما هرما عماليا تمثله الأغلبية من الإطارات تفرضه نوعية التكنولوجيا المستخدمة في طرق الإنتاج والتسيير، التي تتطلب الكفاءة العالية في الموارد البشرية. مما يفرض تعديلا على الهرم التنظيمي المعهود بالفئات العريضة من المنفذين. وقد بينت تجربة المؤسسات الصناعية في الجزائر أن الفئات المهنية، هي ليست ثابتة ونموذجية، فقد تزيد فئة عن أخرى أو تلغى تماما وذلك حسب طبيعة أهداف المؤسسات ومستويات تطورها. وهذا ما حدث فعلا في مؤسسة الاتصالات الرقمية بتلمسان عندما تطورت نوعية تكنولوجيا الإنتاج، حيث فرض على المؤسسة المزيد من المهندسين والإطارات السامية للاستجابة لمطلب المنافسة، بينما قلت أحجام الفئات الأخرى من العمال. فبعدما لم يكن للمؤسسة إطارات سامية أصبح لها 17 إطار سامي، وانتقل عدد الإطارات من 33 إلى 126، وكذلك صنف التقنيين

المؤهلين انتقل من 15 إلى 106، بينما انخفض حجم فئة المنفذين من 36 إلى 18 نظرا للتحول المهني الذي فرض عليها الدخول في شراكة رفيعة المستوى مع شركة إيركسون السويدية لصناعة أجهزة الاتصالات الرقمية، الأمر الذي فرض على المؤسسة تعويض أغلب المنفذين بآلات أوتوماتيكية.⁽¹⁹⁾ وقد بينت بعض التجارب العالمية أن ارتفاع نسبة عدد المهندسين والإطارات على نسبة العمال المنفذين يؤدي إلى زيادة معدل إنتاجية، وهذا ما حدث فعلا في المصانع اليابانية. وتأكدت منه إحدى الدراسات التي أجريت على شركة Western Electric وتوصلت إلى نتيجة هامة، وهي أن كل مهندس يساهم في زيادة معدل إنتاجية العامل بهذه الشركة بحوالي 5% تقريبا.⁽²⁰⁾

5- مهام وأدوار الإطارات:

تقوم الإطارات بوظائف متعددة مثل تسيير الموارد البشرية والمادية والمالية، مع تقليد مسؤوليات وسطية بين المسيرين وأعاون التحكم وذلك من أجل تحقيق أهداف المصلحة العامة للمؤسسة وقبل التطرق إلى المهام التي تعد من صلاحيات الإطارات، نلاحظ أن صاحب كتاب (الإدارة الصناعية- 1916) الفرنسي "هونري فايول" عندما وضع المبادئ الأربعة عشر للمناجمنت ذكر مبدئين أساسيين هما:

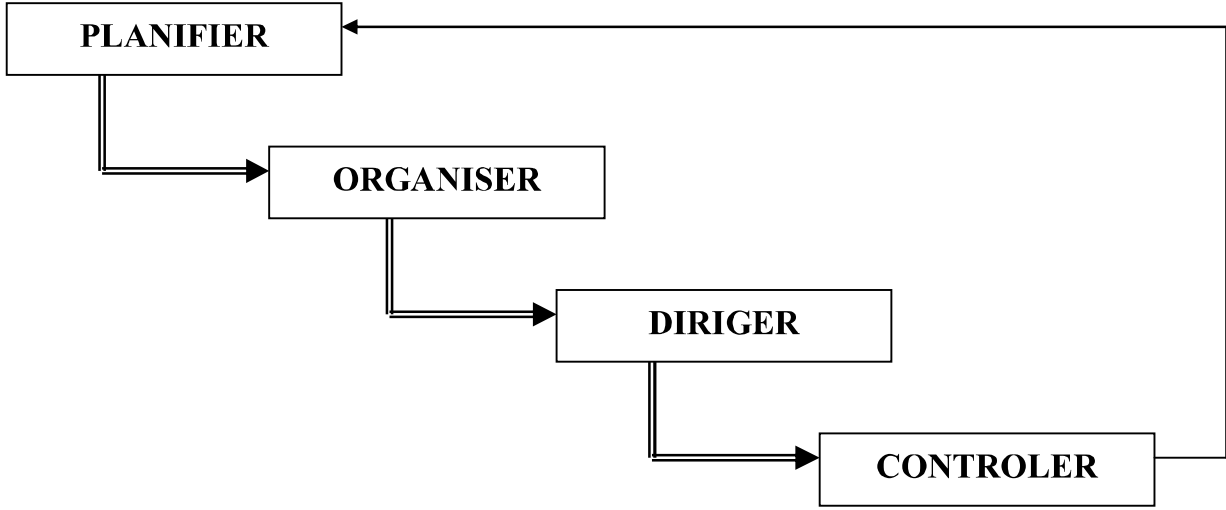
- السلطة: تتجلى في حق إصدار الأوامر، وهي تعد أكبر مهمة يقوم بها الإطارات.
- المبادرة: تظهر في اقتراح أشياء جديدة، ومهمة كالاكتشافات والبرامج والخطط، التي تعود بالفائدة على المؤسسة، وهذه المهمة تعتبر أساسية في تطوير المؤسسة.

أما فيما يتعلق بالمهام التالية، فالإطار يبرز دوره فيها بحكم تقلده لمنصب الإطارات، ومن أهمها، ما 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. التوجيه 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.⁽²¹⁾
4. الإشراف والمراقبة Encadrer et Contrôler: تعني معرفة الإطارات لكل كبيرة وصغيرة في العمل مع إعطاء بعض النصائح للمرؤوسين ومتابعة العمل إذا كان قد أتم حسب المعايير المحددة وملاحظة أي

مشاكل التي يمكن إعاقة السير الحسن، حتى يتسنى التدخل في الوقت المناسب. وكذلك لمراقبة نوعية الإنتاج ومستوى الأزمة.⁽²²⁾

ويوضح المخطط التالي طبيعة هذا التسلسل في المهام التي يقوم بها الإطار.⁽²³⁾



LES FONCTIONS DES CADRES INDUSTRIELS

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. وتتضمن أدوار الإطارات إلى جانب ما سبق من مسؤوليات عدة مهام لا تقل أهمية عن الأولى وتتمثل فيما 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 وهو محرك للنشاطات والتغيرات المتوقعة، لذلك يقرر في الوقت المناسب والمكان المناسب، حيث يعرف Fernandez اتخاذ القرار "هو الإشارة لنية واضحة لاتخاذ القرار، أما تنفيذ القرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة والمرئية للقرار"⁽²⁴⁾ 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 تخصص:

- 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.

- 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 تكويننا مهنيا وثقافيا وإيديولوجيا.⁽²⁵⁾ ويمكن أيضا تقسيم الأدوار التي يؤديها الإطار باختلاف الوظائف وشكل الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة تبعا لاختلاف الهدف إلى ثلاثة أنواع أهمها⁽²⁶⁾:

1- دور الاتصال: يتمثل في:

- التمثيل: دعوة زبون مهم.
- التسيير: تحمل مسؤولية العمل والمستخدمين المكلف بهم.
- ضمان الروابط والعلاقات: إعداد مختلف العلاقات خارج التراتبية العمودية، أي مع أشخاص خارج المؤسسة.

2- دور الإعلام: يتمثل في:

- التوجيه: يقوم دوما مقام المترقب والمترصّد للأخبار النافعة والمعلومات الجديدة.
- النشر والتوزيع: توزيع القسم الأوفر من المعلومات.
- أن يكون ناطقا رسميا: إرسال المعلومات المسؤول عنها إلى جميع المتعاملين الخارجين عن المؤسسة.

3- دور القرار: يتمثل في:

- التعهد: يتعهد بتحسين نتائج المؤسسة أو الوحدة التي يشرف عليها وجعلها مسايرة لتحوّلات المحيط.
- التصحيح: التصرف إزاء التغيرات والأحداث المتوقعة والمفاجئة.
- منح الموارد: تخصيص الموارد وتوزيعها على أعضاء الوحدة أو المؤسسة.
- التفاوض: المشاركة في كل عملية تفاوض مهمة.

6- أنواع القرارات:

هناك 3 أنواع للقرارات وهي:

- 1- قرارات إستراتيجية: تتميز هذه القرارات بتوجهها 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 أساسا لوضع الأهداف المحددة

طويلة الأجل والأمثلة 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. ويندرج هذا أيضا في عمليات البرمجة لتخطيط المشاريع، أين يقوم المسير(الإطار) بدراسة العلاقة بين المتغيرات الأساسية كتحديد التكاليف والكميات لتحقيق الأهداف، والتحكم في الزمن، أي جدولة الأنشطة زمنيا، والسعي لتحقيق الزمن المتفائل، وهو أقصر وقت ممكن لإنجاز الأهداف.⁽²⁷⁾

3- قرارات تشغيلية (تنفيذية): وهي القرارات التي تهتم بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وبفاعلية، تتخذ من قبل المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا وغالبا ما تكون قرارات مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ، مثل قبول أو رفض القروض حسب الملفات. أو تغيير عامل بأخر أكثر انسجاما مع المهنة. 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 إذا كانت إستراتيجية أو تكتيكية. وهناك نوعين من القرارات مبرمجة، وأخرى غير مبرمجة:

- القرارات المبرمجة: القرارات هنا تكون القواعد التي تحكم فيها مباشرة، وهي نظم معلومات فورية، حيث تستطيع نظم الحاسب اتخاذ قرارات دون تدخل الإنسان إذا 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.

- القرارات غير المبرمجة: 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 منتوج 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.

7-الإطار والمخاطرة في أخذ القرار:

يرى بعض الإطار أن المخاطرة بالقرار مرهون بمدى توفر حد أعلى من الضمانات واحتمال النجاح. بينما البعض الآخر يرى أن المخاطرة عامل أساسي في تجريب بدائل ناجحة في وضع تسود فيه

المنافسة. حيث توصلت مجموعة "ليجي" أن الجزائريين يرفضون أي مخاطرة في أي عمل أو في أي قرار، إذا لم يكونوا متيقنين بدرجة عالية من إمكانية النجاح في ذلك، حيث توصلت إلى ما يلي: "يظهر أن الأجراء يتحفظون على المجازفة بطريقة شخصية، إذ ترفض نسبة 86.9% قبول منصب جديد أكثر أهمية أو ترقية، إذا كانت غير متيقنة تماما من أنها تستطيع القيام بهذا العمل.⁽²⁸⁾ إن عدم استيعاب الإطار لفكرة المخاطرة، يرجع في الأساس إلى عدم استيعابه للثقافة الصناعية هذا من جهة. ومن جهة أخرى إلى هيمنة قوى إدارية على القرار، وهذا هو منطق التسيير الاشتراكي الذي أنتج ثقافة مركزية تعمل على قمع كل المبادرات الفردية. إن واضع القرار يعلم أنه سيواجه أنواعا مختلفة من الأخطار (risques) في بيئة غير مؤكدة النتائج، بينما لا ننتظر من المسير أو الإطار سوى مقدرته على أخذ القرارات⁽²⁹⁾ فهذا هو المطلوب من المقرر في ظل اقتصاد السوق. لكن يبدو لنا أن هذه المبادرات في أخذ القرار من جانب الإطار في مسؤوليته، لها علاقة قوية بعامل الحرية، وأيضا الكفاءة، ومحتوى المكتسبات المادية التي يتحصل عليها من عمله كالحوافز والأجور، وهذه الأخيرة هي بمثابة الترخيص والتحفيز في أن واحد على كل المبادرات.

يضعنا هذا التعريف في صف إطار مؤسسة ما بالموظف أو المسير الذي ينتمي إلى الرتبة العالية من حيث الأجر. وهذا تنمة للتعريفات السالفة الذكر. بالاعتماد على هذا التعريف الأخير، نلاحظ أن الإطارات الصناعية في فرنسا تتمتع بوضع جيد من حيث الأجور مقارنة بإطارات الخدمات، فحسب دراسة أعدتها جمعية توظيف الإطارات - APEC بمناسبة الأسبوع الصناعي 30 مارس إلى 5 أبريل 2015 تبين أن الإطارات الصناعية تتقاضى في المتوسط أجرا إجماليا خاما يقدر ب 60000 أورو سنويا مقابل 51500 أورو لإطارات الخدمات. وقد تصل أجور 10% منهم إلى 90000 أورو، في حين لا ترتفع أجور نفس النسبة لدى إطارات الخدمات أكثر من 78000. (30) لقد اتضح من الواقع أن ثقافة المخاطرة ووضع المبادرات الابتكارية تعد العامل الغائب في مؤسساتنا، رغم المبالغ الهامة التي تدعم الحق في تكوين مستمر للمسييرين. وبالنظر أيضا إلى سياسة الأجور المعتمدة لمختلف أصناف الإطارات في الصناعة الجزائرية مقارنة بنفس الفئات لاسيما في الدول المتقدمة.

الخاتمة:

إن وضعية الإطارات الصناعية تقاس بمدى تمتعهم وممارستهم للسلطة داخل المؤسسة باعتبارهم فاعلين مساهمين في عملية الإدارة والتوجيه، لقد حاولنا التعريف بالإطارات الصناعية من كل الجوانب والتطرق إلى بعض التعريفات التي استخلصت لنا تعريفا شاملا، والكشف عن أهمية وأدوار هذه الفئة في المجتمع الصناعي، إضافة إلى موقعهم من عملية اتخاذ القرار وثقافة المخاطرة في المبادرة في وضع القرارات الفعالة بطريقة عقلانية عند وضوح الهدف من القرار أو تحديد معايير محددة له. على الإطار الكفاء

التأكد من أن الأمور تجري كما توقع، وذلك بمراقبة آثار القرار بعد تنفيذه، لأن مراقبة الآثار تتيح الفرصة للتعلم من الأخطاء ومن النجاح، وتقوي اتخاذ القرار وتزداد مع الخبرة والممارسة الفعالة في اتخاذ القرارات وعندئذ تكون له المسؤولية الكاملة وهو يواجه الحالات العادية، والطارئة التي ترتبط بوظائف المؤسسة التي يسيرونها.

الهوامش والاحالات :

- 1 - S. Madeline Lavogge, les cadres et l'examen psychologie, Paris, Dunod économie, 1970, p 05.
- 2 - Doublet (J) et Passeleq (O), les cadres, Collections que sais-je? P.U.F, Paris, 1973, p.p. 5-6.
- 3 - Gille Ferréol, 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.
- 7 - Hadj Hassan (F): contribution à une réflexion sur les cadres en Algérie, D.E.A, institut de sociologie, d'Alger, 1983, p 76
- 8 - ميراني حسان، الأبعاد الثلاثة لدور الإطارات، منشورات CRACK، دفاتر المركز رقم 02 - 2001، ص 41 - 42.
- 9 - عنصر العياشي، الإطارات الصناعية: مسارات وتمثيلات، مواقع وأدوار، منشورات crasc، دفاتر رقم 02 - 2001، ص 75.
- 10 - محمد دويدار، مبادئ الاقتصاد السياسي، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 155.
- 11 - ميموني رشيد، النخبة في نظريات التنمية، مقارنة بين أمريكا اللاتينية وإفريقيا، المجلة السنوية لمعهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، العدد - 2، 1986، ص 55.
- 12- Bachy (J.P): les cadres en France, Acollin, Paris, 1971, p 05.
- 13 - عنصر العياشي، المرجع السابق، ص 75.
- 14 - Spielman (M): quel avenir pour les cadres, l'encadrement dans l'entreprise de Domain, Edition l'Harmattan, Paris 1997, pp 12-13.
- 15 - J.r.Edighoffer et Autres, Economie d'entreprise ,savoir et technique, ed,Nathan,paris1995. P64
- 16- Ayachi Ancer, les cadres de l'industrie, positions, rôles, trajectoires, représentations, les cahiers de crasc,n2 2001.p.158.
- 17- العياشي عنصر، النخبة الصناعية في الجزائر، دراسة حالة إطارات مركب الحديد والصلب - الحجار، النخب الاجتماعية، حالة مصر والجزائر، ص 315.
- 18 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص 39.
- 19- بوحسون العربي، الشراكة والتسيير، دراسة مقارنة بين مؤسسة سيتال للاتصالات بتلمسان، وشركة هنكل لمواد النظافة بعين تموشنت، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان 2005، ص 161.
- 20- عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية، بيروت ص 91.
- 21- Collectif EPBI – Diriger M. Belaid – Guide pratique pour la gestion des ressources humaines – Editions – Pages Bleus internationales, Alger – 2009, p 95.
- 22- محمد المهدي حسان، الإطاريين المصلحة الفردية والمصلحة العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996، ص 52.
- 23 - Collectif EPBI – Diriger M. Belaid – op.cit, p 95.
- 24 - Fernandez, Les nouveaux tableaux des managers, le projet décisionnel dans sa totalité, édition d'organisation, 3em édition, Paris. 2003

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

26 -J.r.Edighoffer et Autres, op.cit.p64

27- أحمد إسماعيل حجي، اقتصاديات التربية، والتخطيط التربوي، التعليم والأسرة والإعلام، دار الفكر العربي، 2002، ص154.

28 - Culture et gestion en Algérie, groupe léger et léger, Paris, éditions, Harmattan.1997, p129.

29 - A.Beltas, Le processus de prise de décision managériale en avenir incertain, IN, vers une nouvelle culture managériale, Ministère de la restructuration industrielle et de la participation, opu, 1996, p198.

30- Cécile MAILLARD, FRANCE , SOCIAL , LA SEMAINE DE L'INDUSTRIE PUBLIÉ
LE 30/03/2015 À 14H44.