

## الهدفية

يمتاز المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الشبانية حاليا بعدم الثبات والتغير المستمر في مكوناته المختلفة: السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والقانونية نتيجة التطورات التكنولوجية الحديثة والابتكارات العلمية المتزايدة. هذه الديناميكية تفرض على هذه المؤسسات الترفيفية رهانات جديدة لضمان استمراريته، خاصة في طرق تسييرها قصد التأقلم مع المعطيات الجديدة لتحسين فعاليتها.

يعتبر التسيير بالمفهوم الحديث عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى هدف محدد (1).

هذه الوظائف الأربعة تعكس حقيقة التسيير في أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها، لأنها تعطي صورة واقعية يمكن من خلالها تشخيص وضعية هذه المؤسسات الشبانية ورسم توجهاتها بالوقوف على نقاط القوة والضعف، وبالتالي على قدرتها على الاستجابة لحاجات ورغبات المنخرطين المتزايدة والمتجددة.

لمعرفة واقع تسيير المؤسسات الشبانية في الجزائر قمنا (X) بإجراء دراسة وصفية تحليلية للوظائف الأربعة الأساسية التي تشكل جوهر العملية التسييرية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) على مستوى 25 مؤسسة شبانية (دور الشباب) في ثلاث ولايات من ولايات الوسط (البويرة، الجزائر وبومرداس)، موزعة على النحو الآتي: 10 مؤسسات في بومرداس، 8 مؤسسات في البويرة و7 مؤسسات في الجزائر.

وقد تم جمع المعلومات بواسطة استمارة استبيان ملئت جُلها عن طريق إجراء مقابلات مباشرة لمدة شهرين مع مدراء هذه المؤسسات في الفترة الممتدة ما بين شهري مارس وأفريل 2002.

### I - التخطيط في المؤسسات الشبانية :

يعتبر التخطيط الوظيفية الأولى في العملية التسييرية، وهو يعكس عامة تصور المؤسسة الشبانية لمستقبلها في الوقت الحاضر. فهو "اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلا، وكيف سيتم، ووقت اتمامه ومن سيقوم به" (2). فالتخطيط بمثابة جسر بن ما هي عليه المؤسسة الشبانية وما ترغب في الوصول إليه، وذلك طبعاً بتحديد الأهداف وإعداد البرامج وتسطير الميزانيات الموافقة لها.

وقد أظهرت نتائج الاستبيان بعد المعالجة الحقائق التالية :

\* جميع المؤسسات التي كانت محل الدراسة (100%) تقوم بتحديد أهدافها وهو عامل إيجابي لأنه على الأقل يعطي لها نظرة أولية تساعد في تحديد

وجهتها المستقبلية من خلال النتائج التي ترغب الوصول إليها، بالإضافة إلى تسهيل عملية الرقابة.

\* غالبية هذه المؤسسات (60%) تقوم بوضع أهداف قصيرة الأجل (أقل من سنة)، أما الأهداف المتوسطة الأجل (أكبر من سنة وأقل من ثلاث سنوات) لا نجدها إلا في (28%) من هذه المؤسسات، في حين نجد (12%) فقط منها تقوم بوضع أهداف على المدى البعيد (أكثر من ثلاث سنوات).

هذه النسب تعكس آفاق هذه المؤسسات الشبانية في المستقبل، فأغلبها (88%) ليس لها استراتيجية على المدى البعيد.

\* (80%) من هذه المؤسسات تقوم بوضع خطط علمية في بداية السنة وفقاً للأهداف المسطرة، هذه الخطط سنوية في (60%) منها، (30%) ثلاثية و(10%) سداسية.

\* في حين (20%) من هذه المؤسسات لا تقوم بوضع خطط عملية في بداية السنة،



أي أنها تسير بطريقة عشوائية لتحقيق أهدافها، مما يعني غياب تقسيم زمني لهذه الأهداف وبالتالي عدم الدقة والوضوح في سير النشاطات داخل هذه المؤسسات الشبانية.

\* هذه الخطط توضع حسب كل نشاط في (65%) من المؤسسات مقابل (20%) تقوم بوضع الخطط بطريقة عامة، بينما نجد (15%) تقوم بوضع هذه الخطط العملية وفق طرق أخرى (حسب سن المنخرطين أو جنسهم مثلا).

جيد في (20%) منها ومقبول في (4%) منها فقط. كما أن مستوى انضباط المنخرطين داخل هذه المؤسسات ومدى إقبالهم وارتياحهم عليها يعتبر حسن في (56%) من المؤسسات المستجوبة، مقبول في (32%) منها، غير مقبول في (8%) منها، بينما لا نجده جيدا إلا في (4%) فقط من هذه المؤسسات، أي مؤسسة واحدة.

\* وفيما يخص عملية اتخاذ القرارات التي تعتبر جوهر وظيفة التنظيم، فإن النتائج تظهر بأنها تتم في أكثرية المؤسسات (64%) بإشراك جميع الأطراف الفاعلة (مدير، مربى ومنخرط) وهو ما يعكس نوع من اللامركزية. في حين نجد (36%) منها يتم فيها اتخاذ القرار بطريقة فردية (المدير عادة).

III - التوجيه في المؤسسات الشبانية، يعتبر التوجيه الوظيفة الإدارية الرئيسية في العجلة التسييرية، فهي تتضمن الكيفية والأسس الواجب اتباعها للإشراف على العاملين بشكل جيد. وهذا يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجاتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وانسجامهم وتحفيزهم بمختلف الحوافز وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين تتناسق مجهوداته وتتفق ميوله ورغباته لتحقيق الأهداف المشتركة.

فوظيفة التوجيه تعتمد في تحقيق الهدف على ثلاثة أركان أساسية هي : توفير القيادة الصالحة الجيدة، والفحز

بمشاركة جميع الأطراف (المدير، المربي والمنخرط)، بينما نجد (24%) منها تقتصر فيها عملية التنظيم على عنصر واحد وهو المدير.

\* (48%) من هذه المؤسسات تقوم بتنظيم أنشطتها حسب اختصاص المربين الذين يؤطرون هذه النشاطات، أي أنها تراعي إمكانيات المربي في تحديد نوع النشاطات التي توفرها للمنخرطين، في حين نجد (44%) منها تلجأ في تنظيم مختلف أنشطتها إلى اعتماد معيار رغبات المنخرطين، أي أنها تميل إلى تحقيق حاجات المنخرطين وفق تفضيلاتهم لنوع من النشاطات على حساب نوع آخر، أما التنظيم حسب خصوصية المنطقة فإن المؤسسات التي تعتمد هذا النوع من التنظيم لا تمثل إلا نسبة قليلة (8%).

\* غالبية المؤسسات (88%) ترى بأن الإمكانيات المادية المتاحة لها غير كافية للاستجابة لرغبات منخرطيها، مقابل (12%) فقط منها ترى العكس، أي أن إمكانياتها المادية كافية لضمان استمرارية نشاطاتها. كما أن (46%) منها تؤكد أن هياكلها تتلاءم مع النشاطات التي تقوم بها وتسمح لها بتقديمها بطريقة جيدة، بينما (36%) منها تؤكد على أن هياكلها لا تتوافق مع نوع النشاطات المقدمة وتعيقها على تقديمها بطريقة مقبولة.

\* أما عن انضباط المربين في هذه المؤسسات فهو حسن في (76%) منها،

\* (80%) من المؤسسات المستجوبة لا تقوم بتسطير الميزانيات الموافقة للخطط العملية والبرامج المحددة مقابل (20%) منها تعمل على تسطيرها على شكل ميزانيات سنوية وحسب كل نشاط في جملها.

\* هذه المؤسسات الشبانية تميل في أغلبها (65%) إلى الحفاظ على نفس المستوى من التخطيط، في حين نجد أن (32%) منها تنوي اللجوء أكثر إلى التخطيط لنشاطاتها المختلفة.

## II - التنظيم في المؤسسات الشبانية :

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية في العملية الإدارية، وفيه تتحدد العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة الشبانية، نطاق الإشراف واتخاذ القرارات. فالتنظيم هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود وقت، وبأقصى كفاءة إنتاجية ممكنة (3).

وبهذا فالتنظيم ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق هدف معين. وتظهر أهميته بزيادة المشاكل الإدارية وتعقدها، وبكبر حجم المؤسسة الشبانية وتزايد عدد روادها وتنوع نشاطاتها. أما واقع هذه الوظيفة على مستوى المؤسسات الشبانية، فإن النتائج المتوصل إليها تظهر أن :

\* غالبية هذه المؤسسات (76%) تقوم بوظيفة التنظيم بطريقة جماعية، أي



مع تكوين المربين مقابل (40%) تؤكد بأن هناك توافق بين رغبات منخرطيها وتكوين المربين. هذه النسب تعكس وجود تباعد كبير بين ما ينتظره المنخرطون وما يتقنه المربون على مستوى هذه المؤسسات الشبانية. ويتضح ذلك جليا من خلال نية جميع هذه المؤسسات في رسكلة المربين الذين ينشطون بها في المستقبل قصد تغطية هذه الثغرات أو التقليل منها على الأقل، خاصة وأن (92%) من هذه المؤسسات ترغب في إدخال تخصصات جديدة على مستوى برامجها السنوية.

#### IV - الرقابة في المؤسسات الشبانية :

تعتبر الرقابة في الواقع نشاطا هاما تمارسه الإدارة للتحقق من قيام العمل على أساس الأهداف المرسومة، فهي حلقة هامة يتم بها استكمال العملية التسييرية.

فالرقابة "تعني المتابعة بمحاولة إنجاز الأعمال بدقة وبسرعة والعمل على تقييمها مع إصلاح ما قد تنطوي عليه من انحرافات أو أخطار" (5).

فالرقابة تتلخص في ثلاث عمليات فرعية: تحديد مستويات ومعايير الأداء، قياس وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت وتصحيح الانحرافات.

وللوقوف على حقيقة هذه الوظيفة في المؤسسات الشبانية نستعرض النتائج التالية :

\* جل المؤسسات الشبانية (100%) تقوم بعملية الرقابة لإنجازاتها. يقوم بهذه العملية الإطارات العليا (المفتشون) في (92%) منها مقابل (56%) تتم فيها

#### 2 - التحفيز:

\* يعتبر العامل المادي (الأجر) أهم العوامل على الإطلاق في ارتباط المدراء بهذه المؤسسات (84%)، يليه جو العمل السائد داخل هذه المؤسسات (72%)، بينما العلاقات داخل هذه المؤسسات فهي لا تمثل عامل ارتباط للمديرين سوى في (44%) من المؤسسات، أما الظروف الأخرى (حب العمل، المسافة...) تمثل نسبة قليلة (12%) فقط، أما المكانة التي توفرها هذه المؤسسات فهي لا تعتبر عاملا محفزا لهؤلاء المديرين.

\* أما عن مستوى العلاقات المهنية في المؤسسات الشبانية فهو حسن في (56%) منها، جيد في (24%)، ومتوسط في (20%) منها.

\* (84%) من دور الشباب تمنح مكافآت تتوجها للمجهودات المبذولة من طرف منخرطيها في القيام بنشاطاتها المختلفة، بينما (16%) من هذه المؤسسات تنعدم بها مثل هذه التشجيعات قصد الحفاظ على منخرطيها وجذبهم نحو التعلق بنشاطات المؤسسة وخدماتها.

كما أن تكريم المربين نجده مكرسا في (76%) من هذه المؤسسات مقابل غيابه في (24%) منها، بالإضافة إلى ذلك نجد أن (96%) من هذه المؤسسات تعمل على توجيه المربين وتشجيعهم على أداء مهامهم من خلال مساعدتهم وإرشادهم إلى الطرق المثلى والموصلة إلى النتائج المرغوبة، بينما (4%) منها لا تقوم بهذا الدور وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالأولى.

#### III - التكوين :

\* (40%) من المؤسسات تعتبر بأن مستوى المربين الذين يوظرون مختلف النشاطات مقبول. أما التي ترى بأن مستواهم لا يتلاءم مع طبيعة النشاط المقدم لضعف تكوينهم فهي تمثل (32%) مقابل (8%) ترى بأن مستواهم جيد، بينما (20%) من مجموع هذه المؤسسات ترى بأن مستواهم حسن. \* غالبية المؤسسات الشبانية (60%) تقر بغياب توافق بين رغبات منخرطيها

الإنساني المناسب، ثم توفر اتصالات فعالة تسمح بعملية التفاعل بين أجزاء المنظمة والأفراد بداخلها (4).

وعلى هذا الأساس، فإن تشخيص هذه الوظيفة على مستوى المؤسسات الشبانية يقتضي الوقوف على الوظائف الفرعية لها: الاتصال، التحفيز والتكوين.

#### 1 - الاتصال:

\* تمثل الملتصقات أكثر الوسائل استعمالا في غالبية المؤسسات الشبانية (84%) وتليها المقابلات التي تستعمل في (32%) منها، في حين تمثل المجالات الوسيلة المفضلة في (12%) منها ولا نجد إلا (8%) من المؤسسات تقوم بعقد لجان. أما الوسائل الأخرى للاتصال (التقارير، الندوات...)، فإن استخدامها يقتصر على (16%) منها فقط.

\* يعتبر حجم المعلومات الذي تستقبله هذه المؤسسات كافيا لممارسة عملها في (60%) منها مقابل (40%) ترى عدم كفاية هذا الحجم وهو ما لا يسمح لها بإنجاز نشاطاتها في الوقت المناسب.

\* أما درجة وضوح المعلومات المستقبلية فهي متباينة جدا في المؤسسات المستجوبة، فهي تعتبر واضحة في (68%) منها مقابل (8%) منها تؤكد بأنها غير واضحة، في حين نجد نسبة معتبرة منها (24%) ترى بأنها واضحة جدا.

\* أهم ما يميز كيفية وصول المعلومات أنها في الغالب وحسب ما تظهره النتائج تصل في الوقت المناسب في (68%) من المؤسسات أمام (32%) منها تصل فيها المعلومات متأخرة.

\* أما مستوى الاتصال داخل هذه المؤسسات الشبانية والذي يعكس درجة التناسق داخل أجهزتها، فهو يعتبر مقبولا في (56%) منها، متوسطا في (24%) منها وجيدا في (16%)، ونجده غير مقبول في (4%) فقط منها.



شبابية)، واقتصار الدراسة على ثلاث ولايات فقط (البويرة، الجزائر وبومرداس).  
- صعوبة الحكم على مدى موضوعية الإجابات المقدمة من طرف إطارات هذه المؤسسات الشبابية.

إلا أنه - ومهما يكن - فهذه الدراسة ورغم محدوديتها وبساطتها تساهم في إعطاء ولو فكرة بسيطة عن حقيقة وواقع التسيير في المؤسسات الشبابية يمكن أن تدعم في المستقبل إن شاء الله بأبحاث ودراسة أكثر عمقا وتحليلا بغية إثراء هذا المجال وكشف أبعاده ومعالمه.

#### الهوامش:

(1) Marcel Laflamme, le management : approche système, théorie et cas, Ed. Morin, p.20, 1992.

(X) شارييف جمال، يوديف يوسف: التسيير الإداري والمالي لدور الشباب، واقع وآفاق، مذكرة تخرج لنيل شهادة مربي مختص في الشبيبة، المعهد الوطني للتكوين العالي لإطارات الشباب، 2002، تحت إشرافنا الخاص.

(2) حسن عمر : التنمية و التخطيط المستقبلي ، ديوان المطبوعات الجماعية، الجزائر 1985 . ص 67

(3) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 401.

(4) عمر وصفي عقيلي: الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة، مؤسسة زهران، عمان، 1993، ص 150.

(5) عطية حسين أفندي، أحمد رشيد: مقدمة الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 161.

- التخطيط يبرز كيفية تحديد الأهداف وإعداد البرامج العملية لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى تسطير الميزانية الموافقة لها.

- التنظيم يعكس كيفية أو طريقة اتخاذ القرارات من خلال تحديد السلطات والمهام الموكلة لكل طرف في المنظمة.

- التوجيه يبين كيفية التعامل مع الأفراد، لذلك فهو يتضمن ثلاث عمليات فرعية: الاتصال، التحفيز والتكوين.

- والرقابة التي هي مقابلة للنتائج المحققة بعد قياسها مع المعايير الموضوعة لاستخراج الانحرافات قصد تصحيحها.

على مستوى المؤسسات الشبابية نلاحظ نقصا وقصورا كبيرين في التسيير وغياب رؤية مستقبلية لدى المديرين وهو ما انعكس طبيعة الأهداف المحددة، إذ أن جلها أهداف قصيرة الأجل (سنوية)، بالإضافة إلى عدم كفاية الوسائل المادية وعدم توافق هياكل أغلب المؤسسات مع طبيعة أو نوعية النشاطات المقدمة. كما أن التكوين في غالبيته غير متوافق مع رغبات المنخرطين، ضف إلى ضعف الاتصال نتيجة تأخر وصول المعلومات. أما الرقابة فتتم بطريقة عامة (شمولية) ولا تستند إلى معايير محددة في غالبية المؤسسات.

رغم كل هذه النقائص إلا أن هناك بعض الجوانب الإيجابية التي تدعو إلى الارتياح، خاصة طرق التحفيز وتشجيع المربين على أداء مهامهم، بالإضافة إلى نوع من اللامركزية في تنظيم النشاطات إذ تشارك غالبية الأطراف الفاعلة في صناعة القرارات والقيام بالتنظيم.

في الأخير يمكن أن نشير بأن هذه النتائج تبقى نسبية ولا يمكن تعميمها وذلك لسببين رئيسيين:

- صغر حجم العينة (25 مؤسسة

عملية الرقابة عن طريق المدير أيضا، بينما المؤسسات التي تشارك فيها الأطراف الأخرى (المربون) تمثل (20%) فقط، وهو ما يعكس نوع من المركزية في عملية الرقابة. ولذلك نجد أن (68%) من هذه المؤسسات تعتمد على نوع من الرقابة يمتاز بالشمولية في حين أن (32%) منها تقوم برقابة حسب النشاطات وهذا يسمح بتحديد المعايير الواجب توفرها في كل نشاط وهو ما يسمح برقابة فعالة ودقيقة.

\* وكنتيجة لما سبق، نجد أن (92%) من هذه المؤسسات لا تقوم بوضع المعايير للأداء قبل الشروع في عملية الرقابة، مقابل (8%) منها تقوم بوضعها لتحديد مجال النتائج المحققة وتقييم فعاليتها.  
\* (88%) من المؤسسات تقوم برقابة سنوية، (72%) برقابة ثلاثية، و(44%) بطريقة سداسية.

\* (76%) من المؤسسات ترى ضرورة زيادة الرقابة على مستوى أداؤها، بينما (24%) تفضل الحفاظ على نفس المستوى من الرقابة.

#### الخاتمة:

تتلخص العملية التسييرية في أربع وظائف أساسية: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.