

## الإطارات المفهوم والأدوار

### Executives Concept and Roles

نورالدين بسطي<sup>1</sup>، السعيد بن يمينة<sup>2</sup>

1 جامعة المسيلة (الجزائر)، [nourreddine.basti@univ-msila.dz](mailto:nourreddine.basti@univ-msila.dz)

2 جامعة المسيلة (الجزائر)، [said.benyamina@univ-msila.dz](mailto:said.benyamina@univ-msila.dz)

تاريخ النشر: 2024/09/30

تاريخ القبول: 2024/09/30

تاريخ الاستلام: 2023/12/30

#### ملخص:

الإطارات من هم؟ وما هي أدوارهم؟ مفهوم عان الكثير من الصعوبات في التحديد شأنه شأن بقية المفاهيم المتداولة في السوسيولوجيا، إنها صعوبة نابعة من طبيعة المفهوم نفسه ومن السياقات الزمانية والمكانية التي ظهر فيها، إضافة إلى أساليب المعالجة المنهجية التي يميزها التقصير في الالتزام بقواعد المنهج العلمي عند الدراسة، لكن تبقى فئة الإطارات تعني تلك الفئة الأخيرة المتحصنة بتكوينها العلمي العالي ذات الكفاءة والقدرة اللتان تمكنها من احتلال مكانات عالية في التنظيم يتيح لها فرصة اتخاذ القرارات الهامة، وهذا ما يميزها عن غيرها ويكسبها أهمية خاصة من حيث قدرتها على الابتكار والإبداع والخلق والتحسين كما يحدد لها أهداف متميزة تتجسد خاصة في قدرتها على قيادة التغيير ومعالجة المشكلات الغامضة والطارئة إضافة إلى الاستباقية في تحديد مواقع النقص، ومن هذا كله فإن دور الإطارات متعدد ومعقد يتضمن التخطيط والرقابة والدعم وحل المشكلات، القيادة، التطوير، التنظيم وغيرها، وتأتي هذه الدراسة كمحاولة بسيطة لتوضيح البعض من هذه الجوانب المذكورة. كلمات مفتاحية: الإطارات، الدور، القيادة، التطوير.

#### ABSTRACT:

Who Are Executives and what are their roles? The concept of executives has faced numerous difficulties in definition, much like other concepts commonly used in sociology. These difficulties arise from the nature of the concept itself, as well as the temporal and spatial contexts in which it has emerged. Additionally, the methodological approaches to studying this concept are often marked by a lack of adherence to the principles of scientific methodology. However, the term "executives" generally refers to those individuals with advanced scientific training, high competence, and skills that enable them to occupy significant positions within an organization. These positions provide them the opportunity to make important decisions, distinguishing them from others and granting them a special significance due to their ability to innovate, create, and improve. Their objectives are often distinct, particularly in their capacity to lead change, address complex and unforeseen problems, and proactively identify areas of deficiency. As such, the role of executives is multifaceted and complex, encompassing planning, oversight, support, problem-solving, leadership, development, organization, and more. This study is a modest attempt to shed light on some of these aspects.

**Keywords:** Executives, the role, Leadership, Development.

#### 1- مقدمة:

من هم الإطارات؟ سؤال كان مصدرا لكم هائل من الإسهابات البحثية والتنظيرية للعديد من المفكرين في مختلف مجالات المعرفة التي تهتم بالإدارة والتنظيم، حيث تباينت بينهم وبشكل ملفت للانتباه اختلاف الرؤى والطرح في الإجابة عليه، وإذا كانت

- المؤلف المرسل: نورالدين بسطي

doi: 10.34118/ssj.v18i2.3995

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/3995>

ISSN: 1112 - 6752

رقم الإيداع القانوني: 66 - 2006

ISSN: 2602 - 6090

هذه الاختلافات لها أسبابها التي تبررها وفي مقدمتها المعالجة العلمية للموضوع ضمن أطر ثقافية مختلفة، ثم أساليب التعامل والاستعمال للمنهج العلمي وأدواته الذي يأخذ بعض الخصوصيات في التطبيق من حقل معرفي لآخر، وما ينتج عن ذلك من بعض الهفوات المنهجية أحيانا أثناء الاستعمال.

ولكن المتفق عليه أن الإطارات كقائمة مهنية حظيت بكل هذا الاهتمام كانت كمظهر كاشف لواقع تنظيمي تميزت فيه بالبروز والخصوصية والظهور للنور انطلاقا من تموقعها كقائمة فاعلة تؤدي وظائف وأدوار مميزة وتشغل مكانات حساسة، وبوعدها بكل هذا، وانطلاقا من مستواها العلمي العالي الذي يضمن لها إدراكها بواقعها وحصانها في الواقع التنظيمي.

إنها فئة تدرك بأنها مهمة بأيديها آليات التغيير وطرق التكيف مع مختلف الظروف، وأن لها القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة وأن أدوارها متعددة ومختلفة.

في هذا الإطار تأتي هذه الدراسة كإسهام بسيط يحاول إلقاء الضوء على هذه الأبعاد في مسعى لإزالة بعض الغموض والإبهام بتناول العناصر التالية:

أولاً: مفهوم الإطار

ثانياً: الخصائص السوسيومهنية للإطارات

ثالثاً: أهمية الإطارات في التنظيم.

رابعاً: الأهداف الأساسية من الإطارات

خامساً: أدوار الإطارات.

## 2- مفهوم الإطار

### 1-2- صعوبة تحديد مفهوم الإطار:

لا زالت وستبقى مشكلة الموضوعية مطروحة في السوسيوولوجيا إلى حد كبير، ذلك لأنها تعاني من نقص القوة المعرفية الذي يعود إلى عدم القدرة، التحكم والسيطرة على مفاهيمها المكونة للميدان الذي تتناوله، والمتعلق بالكائن الاجتماعي المعقد على الرغم من كل محاولات علماء المنهج وما حققوه من تقدم على مستوى الوسائل والأساليب والأدوات العلمية\*، وفي هذا الشأن يرى الأستاذ عنصر العياشي "أن مفهوم الإطار مثله مثل غيره من المفاهيم المستعملة في البحث العلمي الاجتماعي يكتنفه الكثير من الغموض واللبس بسبب ما يعرفه من انتشار في الاستخدام ونقص في دقة المعنى من قبل المستعملين... وبخاصة تلك التي تخرج إلى ميدان الاستعمال المكثف في مجالات عديدة". (العياشي، 2001، ص. 75)

هذا ما ذكرناه في البداية إنه الضغط المنهجي الذي يقف أمام البحوث السوسيوولوجية وعدم الالتزام بالقواعد المنهجية التي أشار إليها كذلك الكاتب وبالرغم من الاعتماد المتبادل بين العلوم والتكامل القائم بين مجالات المعرفة إلا أنه يجب أن تبقى الاستقلالية الخاصة بكل علم قائمة.

وفي نفس السياق الذي أشار إليه عنصر العياشي حول كثرة استعمال مفهوم الإطار وما ينجم عنه من غموض ولبس وصعوبة في تحديد المفهوم، يقول (Bachy J. P) "إذا كانت كلمة إطار مستعملة في مجالات كثيرة فلا يوجد أي تعريف يسمي للإطار". (Bachy , 1971, P. 05)

\* - يمكن العودة إلى مقالة الأستاذ عبد الله ذراع: المؤسسة الصناعية العمومية في الجزائر وتكوين الموارد البشرية حيث طرح صعوبات تحليل مصطلح الإطار من زاوية تعدد رؤيا التفسير ومن حيث المجالات المختلفة لاستعمال مصطلح الإطار، وإن كان الطرح في تقدير البحث مقبول من حيث المضمون ولكن يختلف من حيث استخدام كلمة مصطلح بدلا من مفهوم في تقدير هذا البحث واستخدام التفسير بدلا من التأويل.

إن الأخذ بالمعنى المطلق لحكم كهذا قد يزج بنا إلى الكثير من المزالق المنهجية ويضع العرض في ورطة علمية بحيث يصبح من غير المعقول الانطلاق من معالجة موضوع يفتقد إلى ضبط في المفاهيم ولكن المراد هنا أن هناك قضية ترتبط بالصعوبة وما يسمى بنسبية تحديد مفهوم الإطار والتي يقوم على فكرتين أساسيتين: الزمن ثم الوظائف والمهام المرتبطة بالإطار وهي تعني أنها تعبر عن أوضاع وأشكال اجتماعية واقتصادية مختلفة\* في الزمان والمكان، ذلك أن مستوى تاريخ التكوين الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات وتبعاً لمراحل ومستوى التنمية يعكس بالضرورة محتوى الأدوار والمهام الموكلة للإطار وبناء عليه تم تحديد ماهيته بما في ذلك تسميته وتفيئته (مسير، مدير، إطار، نخبة، فئة، طبقة، إطار صناعي، إطارات علمية ...) هذا أولاً وثانياً طبيعة الوظائف والمهام الموكلة إليه التي تتعدد وتختلف من قطاع لآخر ومن مؤسسة لأخرى ودور الإطار ووظائفه داخل المؤسسة (إطار مسير، إطار تقني، إطار مالي، ...).

## 2-2- تعريف الإطار:

يتم تناول تعريف الإطار أو الإطارات بأشكال مختلفة ولقد صادف هذا العرض الكثير من الدراسات التي تعالج تعريف الإطارات بناء على تصنيفات متعددة، مثل التصنيف على أساس المدارس والنظريات. ومنها على أساس معيار التطور، والكثير من الدراسات الأخرى تتناول أغلب ومجمل التعاريف باختلافات توجهاتها وتخصصاتها العلمية ويعمل الباحث في هذا الصدد على محاولة انتقاء التعاريف التي تتماشى وتصورات العرض -وسنبداً بعيداً- عن تلك المقاربات مع الأخذ بعين الاعتبار طبعاً المقاربات السوسولوجية.

تم الإشارة سابقاً إلى أن الإسهامات الفرنسية هي التي رسمت ملامح ظهور مفهوم الإطارات وعلى هذا الأساس فإن أول تعريف سيكون لـ"غرو" حيث يرى بأن أشمل تعريف لفئة الإطارات في اللغة الفرنسية هو ذلك الذي وضعه المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية (INSEE) الفرنسي الذي يحدد تعريف الإطارات على النحو التالي: "فئة اجتماعية تتميز بمسؤولية قيادية تركز على تكوين عال ونمط حياة وعلاقات اجتماعية خاصة بها". (العياشي، 2007، ص. 75)

ويعتقد غرو بمسؤولية التعريف لأنه يعتمد على عدة معايير: مستوى التأهيل والشهادة المتحصل عليها وأخيراً المكانة ولا يميز بين القطاعين العمومي والخاص وبالتالي فإن هذا التعريف يعطي صفات وخصائص سوسيوومنية لهذه الفئة تختلف عن خصائص باقي الفئات المهنية، فالشهادة العليا تعكس بالضرورة مستوى عال من الكفاءة والمهارة والقدرة، وهذا يحتم بأن يشغل الإطار مكانة مهمة داخل الهيكل التنظيمي، وتحتم المكانة بأن يكون ضمن فئة محددة من القياديين ولكل قائد مسؤوليات أعلى من التي تمارسها فئات أخرى أي أنها تؤدي أدواراً ترتبط باتخاذ القرار وممارسة التأثير داخل التنظيم ولا غرابة في أن يكون الإطار نمط حياة مميز خاص به على حد تعبير ماكس فيبر إن طبيعة الوظائف هي التي تحدد طبيعة العلاقات، واستكمالاً لهذا يضيف "غرو" في تحليله الخاص أن وظيفة الإطار تتمثل "بالأساس في مجموعة الأنشطة التي تساهم في عملية تنظيم العمل وتطبيق توجهات القيادة العليا وبالتالي فهي تأخذ شكل مهمة رقابة داخل المؤسسة، أما خارجها فهي عبارة عن المهام المؤدية إلى إقامة العلاقات بين المؤسسة وبين من يحتاجهم". (Guy, 1983, P. 10)

\* - يرى Paul Bouffartigue أن معنى الإطار طرح فرنسي ولكن لا ينبغي وجود تماثل له في مجتمعات صناعية تستخدم تقنية مختلفة من حيث الاسم والوظائف لكنها لا تتعارض مع الطرح الفرنسي ويستعرض الكاتب في هذا الصدد المفهوم في مجتمعات مختلفة كإسبانيا وإيطاليا وبنوع من التفصيل العالم الأنجلوساكسوني USA وألمانيا واليابان، ويمكن الرجوع هنا لمزيد من الشرح والتفصيل إلى كتابه Sociologie des cadres من ص 07 إلى ص 11.

لقد ذكرنا سابقاً أن هذا العرض يعمل على توظيف أدق التعاريف من المقاربة التي يتبناها\*، ومنها هذا التعريف الذي يستثني القيادة العليا من الإطارات ذلك ما يستهدف هذا العرض ومرد ذلك أن القيادة العليا أو الإطارات العليا هي التي ترسم السياسات أو الاستراتيجيات الكبرى، في حين الإطارات هم الأقرب إلى المشكلات التقنية والإنسانية المحيطة بظروف العمل، وهم الذين يتخذون القرارات ويجدون الحلول لتلك المشكلات.

أما بالنسبة لمحتوى التعريف ففي اعتقادنا يشوبه نوع من الغموض فإذا كانت وظيفة الإطار تتعلق بالإسهام في أنشطة التنظيم فهذا يتطلب وجود بالضرورة مساحة لاتخاذ القرار والحرية، أما تطبيقات توجيهات القيادة فهذا يجرده من ميزة اكتساب السلطة\*\*. ويحصر دوره في عملية التنظيم التي تتطلب أنشطة في نطاق عملية أخرى هي ممارسة الرقابة، ولا تتحدد وظيفة الإطار داخل التنظيم فقط، بل تتضمن نشاطات خارجية مما يعطي الانطباع بأن الفعل التنظيمي يتم ضمن نسق مفتوح وليس مغلقاً وتتجسد وظيفته خارج المؤسسة في عملية التخطيط.

ويستفيد الأستاذ حسان مراني في مناقشة هذا الطرح لينتهي بأن وظيفة التأطير تندرج لمستويات متباينة تبعاً لمكانته حيث يوجد بسطاء المسؤولين ثم المشرفين ثم مستوى التأطير الحقيقي، وفي هذا المنحى يتجه بعض الباحثين الفرنسيين إلى اعتبار أن وظيفة التأطير هي عملية إشراف "أن الإطارات ليسوا عمالاً لأنهم يقومون بعملية الإشراف، كما أنهم ليسوا رؤساء لأنهم موظفين وأجراء". (CREAPT. 2015)

ندرك جيداً في سوسيولوجيا التنظيمات أن الإشراف يعني بالعام عملية متابعة المشرف لعمل ووظائف رؤوسيه عن طريق التوجيه والتدريب والتحكم وهذا يعني أنه على الإطارات أن يعملوا على تشكيل السلوك التنظيمي وفقاً للأهداف التنظيمية وأن العملية الإشرافية تتضمن عملية مراقبة مستمرة لمستوى الأداء والإنجاز ومدى خضوعها للمعايير المطلوبة، ويذهب الباحثون المشاركون في هذا السياق إلى أن مشكلة وظيفة التأطير بمعنى الإشراف هي عملية الاتصال لدى الإطار بالعمال من أعوان تحكم وعمال منفذون حيث نجاح العملية الإشرافية بما تتضمنه من توجيه وتدريب مستمرين تتطلب جهداً كبيراً ومتكرراً في ظل ظروف تنظيمية وثقافية معينة.

ويُعرَّفُ الإطار أيضاً "أجبر يمارس وظيفة المبادرة والقيادة ويتحمل مسؤولية في نشاط المؤسسة ومتحصل على تكوين عالي، مُمَثَّلاً بشهادة أو تكوين متحصل عليه ذاتياً عن طريق الممارسة والخبرة". (J. Doublet, 1973, P 4F)

يحدد هذا التعريف النقاط التالية: 1- الوظيفة وتشمل المبادرة وتعني الإقدام الإرادي من قبل الإطار لكل نشاط أو مساهمة تؤدي إلى الابتكار والإبداع وخلق طرق جديدة تعمل على خلق التميز في المؤسسة. 2- القيادة تسخير كل القدرات العقلية والوجدانية والعاطفية في سبيل توجيه الرؤوسين نحو الهدف وهي بذلك تأخذ أشكالاً متعددة كالقيادة الديمقراطية، التشاركية، الخادمة، التحولية (...). إضافة إلى هذا فهو يتحمل مسؤولية داخل المؤسسة تعكس مكانة محددة، ويكون الإطار حاصلًا على شهادة عليا أو له تكويناً عصامياً نتج عن تراكم الكثير من الخبرات نتيجة للممارسة الشخصية.

\*- تبنى هذه الدراسة مقاربة ترسم الإطارات الوسط كقناة فاعلة باعتبارها مشرفة على العمل والعمال تتلقى التوجيهات العامة وتعمل على إيجاد الآليات لتطبيقها بممارسة مختلف الأدوار فهي الأقرب إلى مفهوم الإطارات بصورة شاملة. إن الإطارات العليا في تقديرنا فئة ميسّسة في حين أن الإطارات التنفيذية فئة مروسة إلى حدٍ يجردها من مفهوم الإطارات التي تمتلك على الأقل الحد الأدنى من السلطة والصلاحيات التي تتيح لها فرصة تنظيم العمل واتخاذ القرارات.

\*\* - شكلت السلطة نضال ومسار تشكيل فئة الإطارات.

وفي نفس الاتجاه يذهب Kaufmann إلى تعريف الإطار بأنه شخص له سلطة المبادرة داخل نظام معين. وهنا يحدد الكاتب شرطا أساسيا وحيدا للإطار وهو امتلاكه للسلطة وبذلك يمتلك القدرة على التأثير وخلق المبادرة. وذلك داخل نسق معين أيا كان ذلك النسق.

يقدم الأستاذ أحمد زردومي في دراسة له حول التقنوقراطيون بأن الإطارات هم "أولئك الأشخاص الحائزون على تكوين علمي، متخصص، مدربون في مجال من المجالات، يمارسون وظائف عملية في كل المستويات الإدارية، يوظفون بأدوار أساسية من تسيير وتنظيم وتحليل وتصميم وبرمجة وتعامل مع الملفات الشائكة واتخاذ القرارات أو المساهمة فيها ... لمجابهة القضايا بكفاءة وفعالية إن توفرت لهم الصلاحيات في مناخ ملائم بعيدا عن الضغوطات لتحقيق الأهداف مقربين إلى نمط التسيير الراشد العلمي والمعترف به محليا ووطنيا ولما لا عالميا". (زرومي، 2009، ص. 13-14)

إضافة إلى التكوين العلمي للإطار فصاحب التعريف يضيف عملية التدريب كعملية ضرورية لممارسة وظائفه ذات الطابع المعقد (تحليل، تصميم، برمجة) كما أن اتخاذ القرار، توفر الصلاحية، المناخ الملائم، قلة الضغوط، من الضروريات لأداء وظائفه بل أن سياق التعريف يضعها كشرط أساسية من أجل الوصول إلى العقلانية في التسيير. ويمكن تضمين هذه النقاط ضمن إطار مؤشرات التمكين الوظيفي، فإعدادها بشكل معوقا وظيفيا حقيقيا وعمليا للقيام بالنشاطات المطلوبة وتحقيق الأهداف المرجوة. كما يمكن أن نتلمس من خلال صياغة التعريف أن الكاتب قد اعتمده في ظل سياق ثقافي محدد ما زال يعاني فيه الإطار من محدودية اتخاذ القرار وخاصة الضغوط المرتبطة بالعمل سواء كانت داخلية أو خارجية وما ينعكس على المناخ التنظيمي بالسلبية. هذا ويمكن أن نختم هذا الجزء من العرض بتعريفين لـ Henry Mintzberg حيث يرى "الإطار لكي يخطط، ينظم، يحفز، يوجه ويراقب، هذه هي المكونات الكبرى لعمله، ويضيف: الأمر، الإدارة، إدماج كل القوى والكفاءة إلى إسهامات الآخرين. هذه أفضل طريقة يمكن أن نعطيها للكلمة "تسيير" لمثل وظيفة الإطار. (Mintzberg, 2000, P 15)

للتذكير هذا التعريف ليس للكاتب وإنما لأحد الباحثين له كتاب بعنوان إدارة الأعمال، أما تعريف الكاتب فهو تعريف مطول "نسبي إطار كل شخص له المسؤولية في التنظيم الرسمي وأحد وحداته، تم تعيينه بسلطة رسمية على وحدته وهذا يؤدي إلى هدفين أساسيين: أولا الإطار يجب أن يضمن أن تنظيمه ينتج بطريقة فعالة السلع أو الخدمات الخاصة به، يجب عليه تصميم العمليات القاعدية وضمان الاستقرار، وعليه أن يكيف بطريقة حذرة (خاضعة للرقابة) تنظيمه مع بيئة متغيرة، ثم الإطار يجب أن يعمل على أن التنظيم يخدم أهداف الأشخاص الذين يراقبونه "يسيطرون عليه" (مصادر التأثير)، ويجب عليه تفسير تفضيلاتهم المختلفة ودمجها في المستقبل في صيغ تفضيلات المنظمة التي توجه القرارات المتخذة، بسبب سلطته الرسمية، الإطار له غرضين آخرين لوجوده، أن يكون بمثابة حلقة اتصال مفتاحية بين تنظيمه وبيئته ويتحمل المسؤولية الوظيفية للنظام". (Mintzberg, 2000, P 180)

يركز التعريف الأول على الوظائف المتعلقة بالإطار أكثر من الميزات التي تجعل منه إطار على الرغم من أنه يمكن استنباط البعض منها من خلال التعريف كالتكوين العالي والمكانة المحاطة بقدر كبير من المسؤولية والصلاحيات، ويمزج التعريف بين وظائف فنية وتنظيمية ذات منحي نسقي تتفاعل فيما بينها بشكل دينامي، وترابطي من علاقات محددة، كما أن صاحب التعريف يُضمن كل وظائف الإطار في إطار جديد هو إطار النسق القيمي في شكل عملية تعاونية من خلال تركيزه إلى ضرورة اندماج القوى والكفاءات في اتجاه تبادلي بين العناصر.

أما تعريف Mintzberg فإن أكثر ما يجلب الانتباه إليه هو تركيزه على الوضع والدور الرسمي للإطار لا غير، جاعلا القارئ يتلمس الصرامة في مكانة ووظيفة الإطار، حيث يضع حدودا غير قابلة للنقاش لمسؤوليته رسمية على نسق فرعي محدد، سلطته

رسمية ومحددة تضمن فقط تحقيق أهداف محددة، إنجازه محدد بمعايير متفق عليها، وإن حاول الكاتب أن يعطي مساحة المبادرة للإطار في وظيفته فهي تخضع كذلك للرقابة. لا ريب في أن الكاتب يعالج وظيفة الإطار المسير وفق اتجاه أكاديمي وواقعي معين لكن في سوسيولوجيا التنظيمات يدرك الدارسون قيمة ومكانة موضوع التنظيم غير الرسمي، لقد شكل مجالاً للكثير من الدراسات على المستوى العلمي، وإهماله له يجعل إسهامه هذا مجازفة تجر نحو بعض الشكوك المنهجية ذلك أن الواقع أثبت من خلال كل التراكمات العلمية في هذا المجال أنه من الصعب أو من المستحيل خلو أي تنظيم من الجماعات غير الرسمية.

### 3- الخصائص السوسيومهنية للإطارات.

من خلال ما سبق ذكره حول الصعوبات المتعلقة بتحديد مفهوم الإطارات، ومن خلال أهم التعريفات التي تم تناولها على اختلافها يمكن القول أن تحديد الخصائص المتعلقة بالإطارات ما هو إلا تحصيل لما سبق، وبالتالي فإن محاولة حصر خصائص محددة يعتبر عبثاً فخصائص الإطارات على غرار مفهومه، تختلف كذلك وهذا ما تجمع عليه أغلب الدراسات والإسهامات التي تم الاطلاع عليها، ويمكن التذكير هنا وكما ذهب إليه "رونو سانسوليو" "Sainsaulieu" من أن توزيع الإطارات في مواقع متباينة واحتلالهم لمكانات مختلفة الأمر الذي ينعكس بينهم في مستويات النفوذ والمسؤولية ومساحة ممارسة السلطة وامتلاكها، إضافة إلى ذلك اختلافات تأثيرات البيئة المحيطة بهم واختلاف السياقات الثقافية التي يعيشون ويعملون فيها، وتباين مساراتهم الوظيفية والمهنية، وتنوع تجاربهم وخبراتهم في التعامل مع العمل ومناخه، يجعل أمر تحديد خصائص واضحة ومحددة المعالم أمراً صعباً كما لا بد من الوضع في الحسبان أن التغيير والتطور التنظيمي والتطور الاقتصادي والاجتماعي كذلك له انعكاس كبير على محاولة تحديد هذه الخصائص، ذلك أن كلا من التغيير والتطور يؤديان إلى حركية كبيرة في استقرار وتموقع الإطارات. أو بمعنى أن خلق معايير جديدة أدت في بعض الأحيان وحسب طبيعته من مجتمع إلى آخر إلى فقدان الإطارات لمفهوم الإطار بالمعنى العام الذي يشير إلى عملية توسطه الهيكل التنظيمي وإشرافه على مجموعة من المرؤوسين، ومع هذا يمكن أن نقدم الخصائص التالية:

- الإطارات فئة أجيرو محمية ومعززة بشهادة تكوين عليا.
- يشغلون مناصب نوعية.
- يتوسطون الهيكل التنظيمي أي بين إطارات عليا وبين مستويات التنفيذ.
- يشرفون (يؤطرون) مجموعة من المرؤوسين.
- الإطارات يمتلكون السلطة عن طريق التعويض من الإدارة العليا.
- يشاركون في اتخاذ القرار بدرجات متفاوتة.
- يمارسون وظائف متباينة حسب طبيعة نشاط المؤسسة.

وفي دراسة لمجموعة الباحثين لمرصد الإطارات يقدمون أربعة خصائص متعلقة بوظيفة الإطارات وهي: 1- العمل المتنوع، 2- الاستقلالية (القدرة على تنظيم عمله)، 3- الحمل الجسدي، 4- ضغط العمل. (Leuven, 2002)

ضمن ما ذكرناه أعلاه حول تأثير التغيير والتطور الاقتصادي والاجتماعي وتأثيرهما حول مكانة ودور الإطار يقدم كذلك كل من Thomas Amossé و Violaine Delteil في دراسة لهما حول الهوية المهنية للإطارات بعض الخصائص المهنية للإطارات وتغييرها بحيث تأكل المعايير التقليدية المحددة والمرتبطة بوظيفة الإطارات مسببة تحول في التسلسلات الهرمية للمؤسسة الذي أدى

لانتشار أعباء التأطير على غير الإطارات\* كالتناقض الملحوظ في خاصية الاستقلالية والمبادرة، من الأقل إلى الأقل في المسؤولية المالية، ويبقى الضغط الوظيفي خاصية ثابتة للإطارات ولكن هذا الانتشار كما يذهب الكاتبان لا يعني نهاية فنية الإطار بل أن هناك ظهور شكل جديد كمياري لتفرقة مهنة الإطارات كالتمتع بحرية الجداول الزمنية للعمل وهو امتياز مؤكد للإطارات، وقت العمل الأسبوعي، التوافقية بين النشاط المهني والمجال العائلي، الإطارات أقل رقابة في إيقاع عملهم، أول المستخدمين للإعلام الآلي والتكنولوجيا المتطورة.

جدول 1. يوضح توزيع الخصائص التقليدية لوظائف الإطارات المصدر: (Thomas amossé, 2004, P 66)

النسبة المئوية		اقتراحات الموظفين لأنفسهم					
المسؤولية المالية في حالة الخطأ		المبادرة في حل الحوادث		دور إشرافي			الفئات
مقارنة بـ1991	1998	مقارنة بـ1991	1998	مقارنة بـ1984	مقارنة بـ1991	1998	
2-	77	1+	81	13-	8-	64	إطارات
3+	70	2+	67	6-	1-	42	مهن متوسطة
5+	47	8+	52	1+	0-	10	موظفون
8+	63	8+	45	4+	2+	14	عمال
8+	63	7+	56	2+	1+	25	المجموع

جدول 2. يوضح ظهور أشكال جديدة من التمييز المهني للإطارات المصدر: (Thomas amossé, 2004, P 71)

النسبة المئوية		اقتراحات الموظفين المعلنة							
الاستعمال الظرفي للإعلام الآلي		فرض إيقاع العمل		العمل بالمنزل مقيد بالتسلسل الهرمي		تحديد ساعات العمل بأنفسهم			الفئات
مقارنة بـ1984	1998	مقارنة بـ1991	في 1998	مقارنة بـ1993	في 2000	مقارنة بـ1984	مقارنة بـ1991	في 1998	
36+	90	3-	87	4+	25	9+	1-	52	إطارات
35+	73	7-	74	0+	10	3+	3-	23	مهن متوسطة
39+	71	9-	70	0+	4	3+	1+	10	موظفون
13+	18	8-	60	1-	1	2+	0-	5	عمال
28+	57	7-	69	1+	7	5+	1+	16	المجموع

وأخيرا يقدم Credoc\*\* للباحثان Régis Bigot و Georges Hatchue (2001) بعض الخصائص للإطارات في دراسة متعلقة بالإطارات في المجتمع الفرنسي مجموعة متماسكة ومتجانسة، وهي خصائص عامة: الإطارات أكثر حداثة، الإطارات أكثر تفاؤلا وأقل قلقا، الإطارات أكثر تحفظا قليلا، الإطارات يظهرون حساسية أكثر من غيرهم اتجاه البيئة.

هكذا تبدو خصائص الإطار متنوعة ومتباينة تختلف من تصور إلى آخر، وهذا انطلاقا من المحيط السوسيوثقافي الذي تمت معالجتها فيها والذي يعكس بدوره اختلاف الوظائف والمهام الموكلة للإطارات فهي تبدو خصائص معقدة ومتداخلة في نفس الوقت، يصعب الأخذ بها جميعا والتفريط بها في آن واحد، ففي ظل العولمة واتجاه المجتمعات نحو التمركز حول نظرية واحدة للثقافة وفي ظل حتمية التبادل الاقتصادي والمعرفي ونقل التكنولوجيا والتعاون تأخذ ثقافة العمل والفئات الفاعلة نمط تماثلا على مستوى التفكير وممارسة الأنشطة فهي تنحو أكثر فأكثر نحو الترابط والاعتماد المتبادل وكما يسري هذا التصور على النظام

\* - كانت الاستخدامات السابقة للإعلام الآلي حكرا وميزة خاصة بالإطار مثلا لكن الآن يمكن أن يستخدمها عون بسيط في حين أصبحت الإطارات يستخدمون التكنولوجيا المتطورة، ويقدم الباحثان شرحا مفصلا عن كل خاصية من الخصائص في الدراسة بعنوان: L'identité professionnelle des cadres en question.

\*\* - مركز البحث لدراسة وملاحظة شروط الحياة بفرنسا.

الاجتماعي بوجه عام يسري كذلك على مختلف الأنساق الفرعية التي تكون المجتمع وشق التنظيمات التي تجسد عمليات بناء أفعال الأفراد.

#### 4- أهمية الإطارات في التنظيم.

في مسعى التنظيم لتحقيق أهدافه المحددة ضمن عملية مخططة لها مسبقا، يضع المنظمون حيز الزمان والمكان الوسائل والإمكانات المادية والبشرية لذلك، ويتفاعل عناصر النسق بشكل تراكمي وتعاوني من أجل العمل على تقديم المخرجات المطلوبة بمعايير مضبوطة ضمن مسعى التنظيم الذي ذكرناه أعلاه، (تفاوتات الإمكانيات والموارد المادية في المؤسسة بطبيعة نشاطها) ولكن لا يخلو منه خاصة منها المتعلقة بالتكنولوجيا الحديثة مثل الإعلام الآلي وبعض وسائل التجهيز، وإذا كان قد أمكن عبر الزمن التغلب ولو نسبيا من المشكلات المتعلقة بالوسائل المادية فعلى العكس نجد أن عامل الموارد البشرية بقي قائما باعتباره المسؤول عن عملية التنظيم والعمل في المؤسسة، وتختلف المجتمعات من حيث توفرها على المورد البشري كَمَا ونوعا ففي حين تحظى مجتمعات بموارد بشرية كبيرة وتعطيها الاهتمام اللازم وأخرى لا تعطيها ذلك الاهتمام ومجتمعات أخرى تفتقر لها وتحافظ عليها وأخرى تفتقر لها ولا تهتم بها.

إن الموارد المادية تخضع لسيطرة الإنسان فيستطيع السيطرة عليها والتحكم فيها وتوجيهها في أي اتجاه يريد أو الاستغناء عن موارد وتغييرها بشكل آخر من الموارد، أما المورد البشري فتركيبته مختلفة تماما إنه الإنسان ذلك الكائن المعقد فلا يمكن السيطرة ولا التحكم فيه بتلك البساطة والسهولة، إنه مزيج من المكونات العقلية والوجدانية التي تتفاعل مع عناصر أخرى في بيئة العمل، ولقد أثبتت الكثير من الدراسات أن أغلبية الأزمات التي مرت بها المؤسسات كانت نتيجة لعدم تقديرها وتفهمها لحقيقة ذلك الإنسان في الهيكل التنظيمية التي تعبر عن علاقات ترابطية تمثل بنية الأدوار داخل التنظيم وبنية العلاقات الأولية البسيطة التي تمارس أدوار السلطة إلى بنية علاقات مركبة تمارس أدوارا مركبة، إنها ببساطة فكرة يريد العرض التعبير بها عن أدوار العمال البسطاء وأدوار الإطارات المركبة، الذين يحتلون وزنا ثقيلًا داخل المؤسسة.

إن أهمية الإطار إن كانت فكرة دائما مطروحة حتى داخل المؤسسات والتنظيمات ذات التسيير البيروقراطي التقليدي والتي لا تحبذهم، إن قيمتهم مستمدة من قدرتهم إلى الولوج مواقع السلطة واتخاذ القرارات التي غالبا ما تتميز بالعقلانية والرشادة، إن أهميتهم لا تقاس بمدى إسهامهم الحالي في تحقيق الفعالية والتقدم الآني، بل لقدرتهم على احتمالات التطور والتكيف من التغيير\* الذي يحدثونه هم بأنفسهم من خلال عمليات التخطيط والتفكير العلمي، والخلق والإبداع، والتحسين والابتكار، لديهم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات بسرعة وتوظيفها بسرعة، لديهم القدرة على القيادة والتحكم في شفرات الاتصال، القدرة على التفاوض، القدرة على التمييز والتأثير على الآخرين، والإقناع والقدرة كذلك على حل المشكلات، وكل هذا لن يتحقق إلا بتوفر الدافع اللازم، صحيح أن الإطارات لهم دوافعهم الخاصة بهم ولكن على بيئة العمل أن توفر كل الشروط وعوامل النجاح لأداء أدوارهم على أكمل وجه.

الجدول التالية توضح أهمية الإطارات من خلال تطور نسبة استقطابها.

\*- تذهب مدرسة اتخاذ القرار بصدد عملية التغيير أن الأمر متروك للإطار المسير نفسه لتحديد إذا ما كانت الوضعية تتطلب تغيير بحيث يجب على الإطار البحث والشروع في حلول مختلفة، كما يجب عليه ابتكار إجراءات إدارية ضرورية لتنفيذ القرارات في مثل هذه المواقف التي تكون غير منتظمة.

جدول 3. يوضح تطور أعداد فئة الإطارات حسب الإحصائيات 1954-1982 بفرنسا. المصدر: ( Paul Bouffartigue, 2000, )

(P 24)

الفئات	1954 %	1962 %	1968 %	1975 %	1982 %
الإطارات العليا	2.3	3.3	4.2	5.9	6.8
الإطارات المتوسطة	5.8	7.8	9.8	12.7	13.8

جدول 4. يوضح التوظيف حسب La CSP مركز الإحصاء والسكان من 1982 إلى 1997 بفرنسا\*. المصدر: ( Paul

(Bouffartigue, 2000, P 38)

الفئات	1982 %	1997 %	التطور
الإطارات العليا	8.7	13.1	58.4 %
الإطارات المتوسطة	18	21.7	25.7 %

وقد أشارت جريدة Le Monde الفرنسية حسب إحصائيات INSEE (المعهد الوطني للإحصاء والدراسات الاقتصادية) بتاريخ 03 ماي 2024 عن حركة كبيرة في التوظيف بلغت ثلاثة أضعاف منذ 1982، فمن نسبة 8% إلى نسبة 21.7% وكان أكبر المستفيدين منها الإطارات.

5- الأهداف الأساسية من الإطارات.

قد يجيب أي منا على هذا السؤال ويكون لإجاباته بدرجات متفاوتة من الصحة ولكن هناك دائما نسبة من الصحة لإجاباتنا وفي هذا السياق يطرح Mintzberg في كتابه المذكور أنفا هذا السؤال فيقول لماذا التنظيمات بحاجة إلى الإطارات؟ ويسهب في تقديم بعض الأهداف التي قدمها بعض الباحثين فيالنسبة لCherster Barnard فإن عمل المسيرين كما يسميهم ليس في ذلك المتعلق بنشاط التنظيم وإنما العمل الخاص المميز الذي يتطلب الحفاظ على نشاط التنظيم، ويمكن أن نستنبط من هذا الطرح أن هناك وظائف أكثر من التي تظهر أي وظائف كامنة دقيقة ذات ميزة فنية كالتخطيط مثلا والاستباقية، والقدرة على التوقع ووضع الاستراتيجيات والإجراءات اللازمة لأن يستمر التنظيم في النشاط، وفي نفس الاتجاه يذهب أحد الباحثين ليرى بأن الإطارات لن يكونوا ضروريين إلا عندما يكون التنظيم غير تام أو غير مكتمل وتبقى هنا مساحة التأويل حول مفهوم غير تام أو غير مكتمل مفتوحة من حيث مواقع النقص الموجودة في التنظيم، ولكن أيًا كانت جوانب النقص مادية أو بشرية أو تنظيمية أو غيرها فإن الهدف من وجود الإطارات هنا هو معالجة تلك الجوانب ليكتمل التنظيم.

وفي تحليل مشابه يتجه الكثير من الكتاب إلى اعتبار أن عمل الإطار لا يكون ولا يفهم إلا من خلال شموله على الأنشطة غير المبرمجة أو المجدولة التي تتطلب المعالجة للمشكلات الجديدة والمختلفة وينتهي الكاتب ليعطي في النهاية الأهداف الرئيسية للإطارات من خلال عرضه لستة أهداف يمكن القول أن تعريفه الذي أوردناه سابقا مصدرا لها، وفي الأخير فإن النتيجة والاستنتاج الذي يمكن أن نقدمه من خلال هذه المعطيات أن الأهداف الرئيسية من تواجد الإطارات في التنظيم هي معالجة المشكلات الغامضة والطارئة، الاستباقية والقدرة على التنبؤ وتلّمس مواقع النقص في التنظيم.

وفي تقدير الباحث فإن الهدف الأساسي من تواجد الإطارات في التنظيم هو تحقيق التميز التنظيمي.

\* - تم الاعتماد على إحصائيات خاصة بفرنسا وهذا نظرا لأن موضوع وفكرة مفهوم الإطارات كان فرنسيا خالصا كما سبق الذكر. وقد أشار إلى ذلك Paul Bouffartigue حيث يذهب إلى أن ميلاد الإطارات كان منذ الثلاثينيات وهي فئة موجودة فقط في فرنسا وفي البلدان الأنجلوساكسونية، إضافة إلى ذلك فإن تناول الإطارات بالمفهوم ذاته حظي بإسهامات العديد من الباحثين الفرنسيين: ميشال كروزيه، رونو سانسيليو، بول بوفورتغ وغيرهم.

6- أدوار الإطارات - نظرة شاملة:

يجب التذكير هنا كما ورد أنفاً أن صعوبة تحديد مفهوم الإطار كانت نابعة أساساً من النسبية بحسب الزمن بمعنى أنها كانت ترتبط بأوضاع زمانية ومكانية ثم الوظائف والمهام المرتبطة بالإطار سواء من حيث قطاعات العمل أو في نفس القطاعات ولكن في أماكن مختلفة، لذا فلا ريب أن نجد أن هناك الكثير من التصنيفات حول دور الإطارات ولاشك أن ذلك الإسهاب النظري الكبير في شتى أنواع الحقول المعرفية يعكس ذلك وسنحاول في هذا الصدد تقديم البعض من تلك التصنيفات دون المبالغة، ذلك فقط لنعطي تصوراً عاماً حول دور الإطارات المسيرة وهي تتقارب كثيراً مع تصورات هذا العرض، ويعتبر هنري فايول من أوائل رجال الإدارة الذين حددوا الوظائف التنظيمية عامة وخص إطاراتها المسؤولة بتدبير الموارد البشرية بخمس وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، ووضع لهذه الوظائف شروطاً أو محددات واضحة.

ويمكن القول أنه انطلاقاً من أعمال فايول الذي يحظى بإعجاب واحترام كبيرين جاءت الكثير من الإسهامات فيما بعد، وسنكتفي في هذا الصدد بتقديم نموذجين لدور الإطارات.

الأول لـ Henry Mintzberg\* في كتابه Le manager au quotidien les 10 rôles du cadre وقد حظي هذا المؤلف بالكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والدارسين لموضوع الإطارات ولا تكاد يخلو بحث عن الإطارات إلا وكان هذا الكتاب أحد مصادره فهو محصلة لمعايشة طويلة مع الإطارات داخل التنظيم.

حدد الكاتب ملامح وخطوط وظيفة المسير أو الإطار ويميز بين عشرة أدوار أساسية يركز حولها عمله ويضمن هذه الأدوار ضمن ثلاثة محاور كبرى للأدوار وهي:

- الأدوار الشخصية: أن يكون رمزاً، قائداً وكيلاً اتصال.

- الأدوار المرتبطة بالإعلام: مراقب (ملاحظ) نشط، ناشر، متحدث (ناطق رسمي)

- أدوار صنع القرار: مقاول، منظم، موزع للموارد، مفاوض.

ويقدم الباحث شرحاً عن كل دور من هذه الأدوار العشرة بالتفصيل، من حيث وصف الدور ومظاهره ومحدده (أي من يحدد الدور) إضافة إلى معرفة الدور من خلال الأدبيات التي تناولته أو المؤسسات التي تقوم به والجدول التالي يقدم لنا شرحاً كاملاً حول هذه الأدوار.

\* - مهندس وهو أستاذ التسيير في جامعة ماكجيل في مونتريال، إنه أحد خبراء التنظيمات ذو السمعة في العالم، إنه أيضاً مؤلف للعديد من الكتب المرجعية المتضمنة هيكل وديناميكية التنظيمات، السلطة في التنظيمات، سلطة وحكومة المؤسسة والمسربين.

جدول 5. يوضح الأدوار لدى الإطارات عند منتزج المصدر: (Mintzberg, 2000, PP 103-104)

دور	وصف	الأنشطة المحددة (من دراسة المديرين العامين)	معرفة في الأدبيات
أدوار بين الأشخاص			
رمز	ملزم بأداء عدد من الواجبات الروتينية ذات الطبيعة القانونية أو الاجتماعية	الحفل، الطلبات المقدمة بسبب الوظيفة أو الالتماسات	معروف في بعض الأحيان ولكن عموما فقط على مستوى التنظيمات الأعلى مستوى
قائد	مسؤول عن التحفيز وتنشيط المرؤوسين، مسؤول المهام والتكوين	تقريبا جميع الأنشطة التي تنطوي على المرؤوسين	الأكثر معرفة على الإطلاق لكل أدوار الإطار
وكيل اتصال	ينشؤه بنفسه ثم يحتفظ بشبكة من الاتصالات والمخبرين الخارجيين الذين يقدمون له الخدمات والمعلومات	الإقرار باستلام البريد، المشاركة في مجالس الإدارة الخارجية: الأنشطة الأخرى التي يشارك فيها أشخاص خارجيون	تم تجاهلها بشكل كبير: فقط في بعض الدراسات الإمبريقية (سايلس عن الإطارات المبتدئين والمتوسطين، فوستات عن رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية، وايت وهومانز عن القادة غير الرسميين.
أدوار المعلومات			
مراقب نشط	يبعث ويتلقى مجموعة واسعة من المعلومات الخاصة (معظمها الحالي) لتطوير فهم متعمق للتنظيم والبيئة، يظهر كمركز عصبي للمعلومات الداخلية والخارجية للتنظيم	التعامل مع جميع رسائل البريد وجهات الاتصال المرتبطة أساسا بالمعلومات مثل: الدوريات وجولات المنشأة	معروفة في عمل سايلز، نوستات، وراب وخاصة أغيلار
ناشر	ينقل لأعضاء التنظيم المعلومات الواردة من أشخاص خارجيين أو المرؤوسين الآخرين، جزء من المعلومات متعلق بالحقائق وجزء آخر يتعلق بتفسير وتكامل القيم المختلفة لمصادر التأثير التي تؤثر على التنظيم	إعادة توجيه البريد داخل التنظيم بهدف الإعلام: نقل شفوي للمعلومات إلى المرؤوسين (مثل جلسات مراجعة المعلومات والتواصل الفوري)	غير معروفة إلا في أعمال ياباندريو الذي يناقش دور المنسق الأعلى الذي يدمج تفضيلات مصادر التأثير
نطاق رسمي	ينقل إلى أعضاء خارجيين معلومات حول الخطط، السياسات، والنشاطات والنتائج ... للتنظيم، يعتبر كخبير في ميدان نشاط التنظيم	مجلس الإدارة، معالجة البريد والاتصالات الخاصة بنقل المعلومة إلى الأشخاص الخارجيين	عموما معروف كدور للإطار
أدوار صنع القرار			
مقاول	يبحث عن الفرص في التنظيم وبيئته ويأخذ المبادرة لمشاريع التحسين لإحداث التغييرات كما يشرف على تصميم المشاريع	جلسات مخصصة لمعالجة الوضع وتطوير الاستراتيجية وتصميم مشاريع التحسين	معروف ضمنا ولكن عادة لا يتم تحليلها إلا من قبل الاقتصاديين (الذي هو كان مهما بشكل رئيسي بإنشاء تنظيمات جديدة) ومن طرف سايلز
منظم	مسؤول عن الإجراءات التصحيحية التي سيتم اتخاذها عندما يواجه التنظيم اضطرابات كبيرة وغير متوقعة	جلسات مخصصة لمعالجة الاضطرابات والأزمات	تمت مناقشته بشكل تجريدي من العديد من المؤلفين (مثلا التسيير خصوصا) ولكن تم تحليله بعناية فقط من طرف سايلز
موزع للموارد	مسؤول عن توزيع الموارد التنظيمية وكل أنواعها في الواقع اتخاذ أو الموافقة على كل القرارات المهمة للتنظيم	إدارة التوظيف، الوقت، طلبات الترخيص، كل نشاط يمس الميزانية وبرمجة العمل للمرؤوسين	معروف قليلا بوضوح كدور عولج ضمنا أكثر من طرف العديد من المؤلفين الذين يحللون نشاطات التنظيم في ميدان توزيع الموارد
مفاوض	يجب أن يمثل التنظيم في المفاوضات الهامة	التفاوض	إلى حد كبير غير معروف (لكن أو معروف على أنه ليس جزء من الإطار) ماعدا سايلز

أما النموذج الثاني فيتمثل في دور القائد وإن كانت القيادة هي أحد أدوار الإطار، هذا النموذج هو لـ Yukl et Vanfleet باحثان في ميدان القيادة والتنظيمات ويقدمه الكاتب الفرنسي Vincent Rogard في مقالة له بعنوان: Leaders, Managers et Cadres : Activités et Influence في سلسلة HAL الأرشيف العلمي المفتوح. (Vincent, 2004, 459)

مؤطر: تصنيف الفئات العاملة للسلوك الإداري وفقا لـ Yukl et Vanfleet:

1- يخطط وينظم: تحديد الاستراتيجيات والأهداف طويلة المدى، تخصيص الموارد بناء على الأولويات، تحديد أفضل السبل لاستخدام الموظفين والموارد لتحقيق الإنجاز لمهمة المشروع وتحديد كيفية تحسين التنسيق والإنتاجية والكفاءة.

2- حل المشكلات: تحديد المشكلات المتعلقة بالعمل، تحليلها منهجيا ووقتها، تحديد أسبابها، إيجاد الحلول، التصرف بطريقة سليمة في تنفيذها وحل الأزمات.

3- التوضيح: بخصوص العمل تقديم التوجيه حول كيفية إنجازها بالتواصل المفهوم مع المسؤولين والأهداف والأولويات، الزمن.

4- الإعلام: نشر المعلومات حول القرارات، الخطط والأنشطة لمن يحتاج إليها.

5- الرقابة: جمع المعلومات المتعلقة بأنشطة العمل، ظروفه الداخلية والخارجية، التأثير عليه، جودته، تصميم أداء الأفراد وكفاءة الوحدة.

6- التحفيز: استخدام أساليب التأثير، منطقيا وعاطفيا لتوليد الحماس، الالتزام بالأهداف، التعاون، المساعدة، التحلي بالسلوك المثالي.

7- التشاور: مع الأفراد قبل اتخاذ القرار بشأن التغييرات التي تهم، تشجيع مشاركتهم في صنع عملية القرار أي منح للآخرين قوة التأثير.

8- الاعتراف: تقديم الثناء والتقدير للأداء الجيد والنجاحات الهامة والإسهامات المختلفة.

9- الدعم: الودية في التعامل، الصبر، المساعدة، التعاطف لكل من يكون غاضبا أو قلقا.

10- إدارة الصراع وتكوين (تدريب) الفريق: تسهيل الحل البناء للصراعات، تشجيع التعاون، العمل كفريق والتعريف بالوحدة التنظيمية.

11- الشبكة: تطوير الاتصالات مع الأشخاص من خارج وحدة العمل الذين يكونون مصدر دعم المعلومات والحفاظ على الاتصال من خلال الزيارات المتكررة، هاتفيا، المراسلات، المشاركة في الاجتماعات والمناسبات الاجتماعية.

12- التفويض: السماح للمرؤوسين بالوصول إلى المسؤوليات الكبيرة ومنحهم القدرة على القيام بعملهم من خلال منحهم سلطة اتخاذ القرارات المهمة.

13- التطوير والتوجيه: تقديم النصائح المهنية والتأكد من قدرة المرؤوسين على زيادة مهاراتهم والتقدم مهنيا.

14- المكافأة: تقديم مكافآت مادية (زيادات، ترقية) بناء على الأداء والكفاءة التي أظهرها المرؤوسين.

7- خاتمة:

لقد تم السعي من خلال هذه الدراسة إلى بلورة المجال العام الذي يمكن من خلاله تحقيق القدر الكافي من الفهم لموضوع الإطارات في ظل كل ما يشوبه من اختلافات في الرؤى والتصور وفي ذلك التباين الواضح الكاشف عن حقيقة طبيعية مصدرها ذلك التنوع والاختلاف بين التنظيمات في سياقاتها الاجتماعية من حيث التنظيم والمعتقدات والقيم واللغة والثقافة بكل عناصرها، غير أنه لا يمكن أن ندحض في كل هذا الاختلاف وذلك ما أثبتته الدراسات المقارنة – أنه يمكن الإبقاء على مساحة واسعة من

القدرة على الوصول إلى قواعد وقضايا عامة حول الإطارات – وفي كل المجتمعات- تتمظهر في كونها فئة متميزة متعلمة لا يمكن أن يستغني عنها أي تنظيم من أجل أداء وظائفه الروتينية إضافة إلى وظائف خلق التميز التنظيمي من إبداع وابتكار ومعالجة الحالات الطارئة وتحديد توقيت التغيير وهذه متغيرات تشكل خصائص لصيقة بالإطارات وأدوارها وهي أساس لبناء قضايا علمية عامة يتجاوز الاختلافات الثقافية والاجتماعية في مضامينها عند التناول العلمي، ومع ذلك يبقى موضوع الإطارات مجالاً فسيحاً لمزيد من الإسهامات والإثراء.

#### - قائمة المراجع:

- أحمد زرومي، التكنوقراطية والإدارة العمومية في الجزائر، واقع وآفاق، ط1، دار الفائز للنشر والطباعة، قسنطينة، الجزائر، 2009
- عنصر العياشي، الإطارات الصناعية: مسارات وتمثلات، دفتر مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، CRASC، رقم 02، وهران، 2001
- Bachy (J P) : les cadres en France Acollin, Paris, 1971.
- CREAPT. CEET CNAM : l'encadrement actes du séminaire « âges et travail», Mai, 2015.
- Crédoc : cahier de recherche, les cadres dans la société française N°0166, Novembre 2001
- Geroen Delmotte et autres: observatoire des cadres (résumé), Leuven- Bruxelles, 2002
- Guy Groux, les cadres la découverte, Maspero, Paris, 1983.
- Henry Mintzberg, le manager au quotidien, les dix rôles des cadres, traduit par Pierre Romelaer, 2ème édition, édition d'organisation, France, 2000.
- J. Doublet, O. Passelecq, les cadres, P 4F, coll, que sais-je, Paris, 1973.
- Paul Bouffartiguié, Charles Gadéa : Sociologie des cadres, la découverte, Paris, 2000
- Vincent Rogard, les dimensions humaines du travail, Hal, réf : 00560059, France, 2004

#### **Arabic-Romanized references:**

- Ahmad Zaroumi, al-Taqnawqratia wa al-Idara al-'Umumiyya fi al-Jaza'ir, Waqi' wa Afaq, 1st ed., Dar al-Fa'iz lil-Nashr wa al-Tiba'a, Qusantina, al-Jaza'ir, 2009.
- Unsur al-'Ayashi, al-Itarat al-Sina'iyya: Masarat wa Tamathulat, Daftar Markaz al-Bahth fi al-Anthropologia al-Ijtima'iyya wa al-Thaqafiyya, CRASC, Raqm 02, Wahran, 2001.