

سوسيولوجيا التدبير المقاولاتي - دراسة تحليلية في شروط اكتساب الفعل  
المقاولاتي -

Sociology measure Entrepreneurial -An analytical study for  
acquisition the act entrauprania

لعمرى وفاء<sup>1</sup> ، بوعزة عبد الرؤوف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الشاذلي بن جديد الطارف (الجزائر)، lamri-oufa@univ-eltarf.dz

<sup>2</sup> مخبر علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت جامعة ابوقاسم سعد الله الجزائر 2 (الجزائر)

raouf.1989@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/06/28 تاريخ القبول: 2020/10/13 تاريخ النشر: 2019/06/08

**Abstract:**

The act of contracting expresses a process with a process that begins with an idea and ends with the offering of a new product or service of value in the market, and between these two phases; The act of management and disposition emerges in the various available resources, as well as the solution and confrontation of all problems and risks arising from this process, as one of the most essential dimensions required for the successful implementation of the contractual act, so that the contractor in addition to its cultural and social capital is in need of organizational and management capital that appears in its ability To practice and apply modern methods of management and management, whether they are organizational, marketing or productive

Kindly, based on the above, dimension in the practice of contracting action  
**Key words:** contracting , The act of management, social capital.

**الملخص:**

أن فعل المقاولة يعبر عن عملية ذات سيرورة تبدأ بفكرة وتنتهي بعرض منتج جديد او خدمة ذو قيمة في السوق، وبين هاتين المرحلتين؛ يبرز فعل التدبير و التصرف في مختلف الموارد المتوفرة وكذا حل و مواجهة كافة المشاكل و المخاطر المترتبة عن هذه العملية، كأحد أهم الأبعاد الأساسية التي تتطلبها ممارسة الفعل المقاولاتي بنجاح، بحيث ان المقاول بالإضافة إلى رأسماله الثقافي و الاجتماعي هو بحاجة إلى رأسمال تنظيمي وتدييري يظهر في قدرته على ممارسة و تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة و التدبير سواء كانت تنظيمية، تسويقية أو إنتاجية

كلمات مفتاحية: التدبير ، المقاولة ، الرأسمال الثقافي

## مقدمة:

إن استمرارية المقاوله وضمان بقائها في السوق مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الفعالية و النجاعة في تحقيق أهدافها ، وان تحقيق هذه الأخيرة مرتبط هو الآخر بقدرات وكفاءة الفرد المقاول في التصرف و التدبير و الذي يتجسد أساسا في قدرة المقاول على التخطيط للتحكم في مختلف الظروف و الموارد المتاحة للمقاوله مادية أو بشرية و تنظيمها بشكل عقلاي يسمح بتحويل الفرص إلى ثروة وقيمة مضافة للوسط الاجتماعي الذي تنشط فيه، خصوصا في ظل ديناميكية هذا الوسط و مختلف الرهانات و التحديات المتجددة التي تواجهها المقاوله فيه و التي من أهمها المنافسة المحلية و الدولية وضرورة مسايرة اقتصاد السوق.

وان الحديث عن الكفاءة التدبيرية للمقاولين يقودنا للبحث في مختلف العمليات التنظيمية و الإدارية الجوهرية التي يقوم عليها الفعل التدبيري، بداية من عملية التخطيط و التي تكتسب أهمية بالغة من حيث أنها تعمل على استشراف المستقبل و من خلالها تتحدد الاستراتيجيات المناسبة لاقتناص الفرص وخلق الثروة، إلى عملية التنظيم و التي يتم بموجبها تتم تهيئة و توفير كل الموارد و الظروف اللازمة لتحقيق أهداف المقاوله، ثم عملية التوجيه و التنسيق و التي يهتم فيها الفرد المقاول بقيادة و توجيه الأفراد الآخرين نحو الوجهة المرغوب فيها لتحقيق الأهداف من خلال الحفاظ على تماسكهم و اندفاعهم وحماسهم وهذا يتطلب من الفرد المقاول أن يتميز بكفاءات شخصية قيادية مؤثرة، ثم في الأخير وظيفة التقييم و المراقبة وهي العملية التي توفر للمقاول ما يعرف بالتغذية الرجعية لمختلف الخطط و القرارات المتخذة وما مدى نجاعتها في خدمة أهداف المقاوله و هو الأمر الذي يسمح له بتقويم و تصحيح مختلف الإجراءات و الأعمال بما يتناسب مع متطلبات المقاوله و تطوراتها المستقبلية.

وتفصيلا لما سبق تتضمن هذه الورقة البحثية عرض النقاط التالية:

- (1) المقاوله ظاهرة سوسيوتنظيمية.
- (2) المقاول فاعل مدبر.
- (3) اقترابات المقاول المدبر في خلق الثروة.
- (4) العمليات التدبيرية بالمقاوله.

## 1-المقاوله ظاهره سوسيو تنظيمية:

تعتبر المقاوله ظاهره سوسيو تنظيمية ترتبط بفعل الاستثمار في المشاريع و إنشاء نسق اجتماعي يهدف لخلق الثروة، فهي حسب "مينقات MINGUET" تلك العملية الديناميكية التي تهدف إلى إنشاء وحدة جديدة اقتصادية وقانونية...؛ هذه العملية التي تحمل في ثناياها العديد من التساؤلات حول ما يسمى إنشاء المؤسسة وخلق الثروة و حول ماهية الاهتمامات المختلفة للمقاول في حد ذاته ونشاطاته وتوجهاته ومساره التنظيمي وكلها مواضيع جذبت اهتمام الباحثين بمختلف مشاريعهم الفكرية كالاقتصاد، علوم التسيير، علم النفس و علم الاجتماع.. الخ،(سفيان بدرابي، 2014/2015، ص 42).

هذا واهتمت البحوث السوسيولوجية بدراسة المقاوله كظاهرة اجتماعية لما لها من تأثير في المجتمع فهي تشكل محورا هاما في عملية التفاعل الاجتماعي.

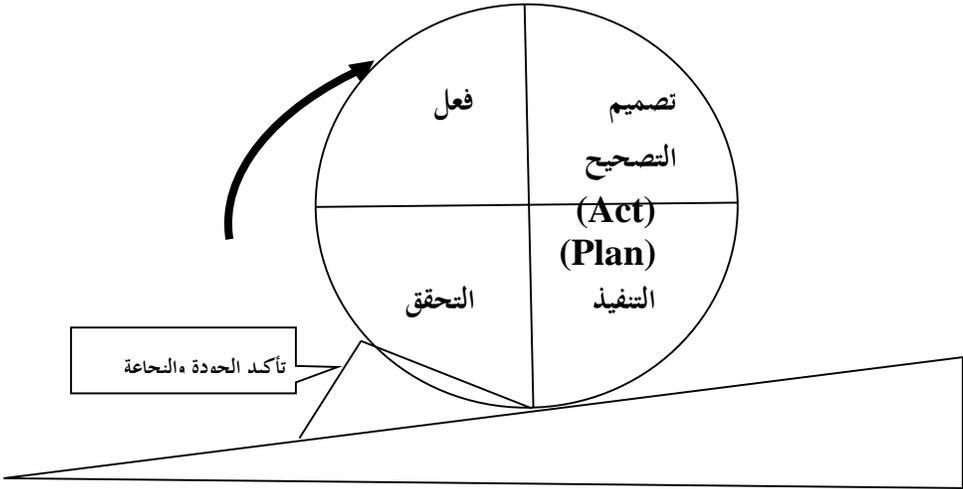
هذا وتعددت الاتجاهات السوسيولوجية الباحثة في ظاهرة المقاوله، فمنها من اهتم بماهية المقاول؟ وماهية المحددات السوسيولوجية التي أدت به إلى خلق المؤسسة؟ وكذا من هم الأفراد الأكثر قدرة على المبادرة و النجاح؟ منطلقين في ذلك من فرضية عامة مفادها ان المقاولون هم أفراد يتميزون عن باقي أفراد من خلال توفرهم على صفات وخصائص مميزة، كلما استطعنا تحديد هذه الخصائص والسمات كلما استطعنا معرفة الفئات السوسيولوجية المؤهلة للممارسة الفعل المقاولاتي بنجاح، غير أن هذا الاتجاه عرف مجموعة من الانتقادات تتلخص في ان هذا الاتجاه قد ركز على العوامل التي تتعلق السمات الفطرية و الاستعدادات النفسية مهما في ذلك ان هذا الفرد ابن بيئته الاجتماعية و الثقافية فيقدر فردانية سلوكه لا يمكن ان نصله على مستويات الفعل الجماعي، ليرز الاتجاه السوسيولوجي الثاني والذي قام بنقل التحليل من المستوى الميكروسوسيولوجي الى المستوى الماكرو سوسيولوجي مركزا في ذلك على العوامل البيئية المؤثرة في تعدد وتنوع عمليات خلق المؤسسات و المشاريع، مركزا في ذلك على الفرضية القائلة بأن الآليات المجتمعية والاقتصادية والسياسية هي التي تؤثر على حجم التوجه المقاولاتي وحجم إنشاء المؤسسات فالظروف السوسيو اقتصادية ودرجة تقدم المجتمع وقوانينه و ثقافته.. الخ هي التي تحدد مناخ ممارسة المقاوله، هل هو مشجع ام كايح لعمليات خلق وإنشاء المؤسسات، و قد عرف هذا الاتجاه هو الأخر انتقادات

حول انه لم يعطي أي تفسير حول دور الفرد و لا حول الأسباب التي تدفعه كي يكون مقاولا فكل تركيزه كان حول أهمية العوامل الخارجية كقوى الوحيدة المسببة للظاهرة المقاولاتية، وفي ظل هذا الجدل بين الاتجاهين السابقين برز اتجاه ثالث تجاوز هذا التناقض الكلاسيكي بينهما، مشيرا إلى ضرورة البحث في مدى مساهمة المقولة في تجديد وتنمية المجتمعات وذلك بالتركيز على المتغيرات الثلاثة الفرد و المقولة و البيئة المحيطة و تحديد الشروط الاجتماعية التي تتحكم في تشكل المقولة و التي لها تأثير على الكيفية التي سنتنظم و تنهيك و تتطور وفقها هذه المقولة.( المرجع نفسه، ص ص 43- 44 )

هذا ولقد شكلت العملية التنظيمية بالمقولة احدى اهم العمليات التي ارتكزت عليها البحوث السوسيوتنظيمية ، فكان موضوع ترشيد نشاطها و تنظيم عملياتها بشكل الذي يحقق الفاعلية و الجودة و النجاعة المنطلق الأساسي للكثير منها، انطلاقا من إسهامات المدرسة الكلاسيكية و أبحاث "فردريك تايلور" ونظرية الإدارة العلمية و أبحاث " هنري فايول" حول العمليات الإدارية و التنظيمية التي يركز عليها المقاولون في أعمالهم لتحقيق أهدافهم و "ماكس فيبر" و النظرية البيروقراطية وكلها بحوث ارتكزت على البحث في الطرائق المثلى لترشيد سلوك المنظمات او المقاولات، مروراً بإسهامات المدرسة السلوكية و إبراز الجوانب النفسية و الاجتماعية للأفراد في تحقيق الفاعلية و الجودة ووصولاً إلى إسهامات رواد اتجاه النسق المفتوح ومدى تأثير المتغيرات الثقافية للأفراد و لبيئة المقولة على المقولة و أفرادها. وان استعراضنا لكرونولوجيا الفكر التنظيمي فإننا نجد ان هذه الإسهامات ورغم اختلاف فروضها و نتائجها ألا أنها تتفق في ضرورة وصول المنظمة أو المقولة إلى أقصى مراحل الجودة تنظيميا ووظيفيا سواء كان ذلك بالتركيز على المتغيرات الفيزيقية أو النفسية الاجتماعية او البيئية الثقافية، لأن ما يضمن للمقولة فعاليتها واستمرارها في السوق التنافسية هو تحقيقها لرهان الجودة و النجاعة القائم على قدرة المقاول و المقولة على ممارسة العملية التدبيرية في ظل المتغيرات السابقة، حيث يستلزم تدبير الجودة و النجاعة تحديد المقاول لاستراتيجية مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار كافة الإمكانيات البشرية و المادية و الأسواق و المنافسة و التموق الجغرافي للمقولة أو المؤسسة ...؛ و اختيار هذه الاستراتيجيات يخضع للرأسمال التنظيمي أو التدبيرية الذي يتميز به المقاول أو إدارة المقولة، وتخضع هذه الاستراتيجيات إلى أربعة خطوات تدبيرية أساسية، أولها التصميم و

تحديد الأهداف ثم عملية التنفيذ و الحصول على الوسائل الضرورية لذلك ثم عملية التقييم و التحقق من النتائج المتوصل إليها وتحديد النقائص وأخيرا عملية التصحيح و تجاوز النقائص ، ونوضح في الشكل الموالي سياسة الجودة و النجاعة وفق هذه الخطوات الأربعة فيما يعرف بعجلة الجودة. (عبد الكريم غريب، 2012، ص 123)

الشكل (01): عجلة استراتيجية الجودة والنجاعة للمقاول.



المصدر: عبد الكريم غريب، مرجع سابق، ص123.

## 2-المقاول فاعل مدير:

يرى الباحث "عبد القادر خريش" أن المدبرون يعتبرون من الناحية التنظيمية رموزا مزامنةً للبنيات الصلبة و القرارات العقلانية ومصدرا رئيسيا لبناء ثقافة المنظمة، فالمدبر هو شخص رمزي تكون أفعاله غير مألوفة ولكنها محتملة فيقوم بأشياء يتمنى الجميع القيام بها لكنهم لا يجرؤون على ذلك، مما يؤهله ليكون الشخصية الأساسية في المنظمة من خلال انه يؤثر بأفكاره و أفعاله على عادات وقيم المنظمات، وهذا يتطلب منه جملة من المهارات و القدرات التدبيرية لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة و الفاعلية، (عبد القادر خريش 2008/2007، ص

(108)

هذا ولما كان الفرد المفاوض عنصرا مبدعا يتميز بمجموعة من المهارات و القدرات الخاصة و التي تقوده إلى إنشاء المنظمة واكتشاف الفرص و استغلالها لخلق الثروة فإن هذا يستلزم منه أن يكون فاعلا مدبرا يستطيع تصميم و بناء الاستراتيجيات الأكثر نجاعة و تلاؤما مع أهدافه ومع المتغيرات البيئية المحيطة به، وهذا يتطلب منه كفاءات خاصة و مهارات متميزة سنحاول عرضها في مايلي:

أ. **اهم الكفاءات التدبيرية للمفاوض:** يواجه المفاوض أثناء ممارسته للفعل المفاوضاتي جملة من التعقيدات الوظيفية و الشخصية و البيئية و التي تتطلب منه جملة من الكفاءات الخاصة لضمان نجاح الإستراتيجية التي يتبعها لتحقيق أهداف المفاوضة و المشروع ومن أهمها نجد: (المرجع نفسه، ص ص 118-120، بتصرف).

- **الريادة:** أن يكون المفاوض المدبر قادرا على توجيه مبادرات تابعيه، ومساعدتهم على صياغة أهدافهم مع تحديد الأولويات وفق الحاجات و المقتضيات فيتدبر ويخطط التغيرات التنظيمية.
- **جمع المعطيات:** أن اتخاذ القرارات الصحيحة يتطلب من المفاوض المدبر أن يكون قادرا على جمع المعطيات من عدة مصادر مثل: مصالحي ، دوائر ، مراكز مؤسسات ، انترنيت، زملاء وغيرهم كما يهتم بالبحث عن المعلومات التي تساعد في بناء وتصميم الاستراتيجيات المختلفة استنادا لجملة القواعد و الممارسات وان يكون قادرا على ترتيب و تنظيم ومراقبة المعلومات المتحصل عليها.
- **تحليل المشاكل:** يتميز المفاوض المدبر بمقدرته على تحديد العناصر المسببة للمشكل او النقص بالمشروع ويسعى الى ضبط دقيق لأسبابها، وعليه فهو يسهر على تهيئة مناخ ديموقراطي يعبر فيه تابعيه على مختلف وجهات نظرهم حتى يتمكنوا بشكل جماعي من الوصول الى حلول متنوعة ومرضية لجميع الأطراف قدر المستطاع.
- **الحكم:** من الضروري على المفاوض المدبر ان يكون قادرا على اتخاذ القرارات وفق المعلومات المتاحة له.

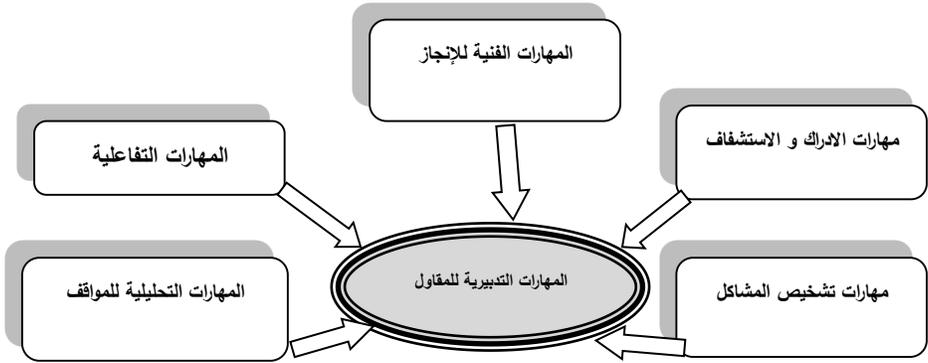
- **التخطيط:** ينبغي أن يتمتع المقاول المدبر بمهارات متميزة في تحفيز البيئة التي يستثمر فيها بعقلانية وبالتالي فهو يضع سلم الأولويات على المدى القصير و البعيد ثم يوظف المشاريع و يسهر على تحقيق الأهداف و احترام سجل الاستحقاقات.
- **الإنجازية:** يحرص المقاول المدبر على إنهاء أفعال هو تحقيق أهدافه و غاياته و كذا تجاوز الصعوبات و العراقيل التي تقف حاجزا أمامه و التكيف مع مختلف المتطلبات و الشروط الجديدة في بيئة ديناميكية دائمة التغير .
- **التفويض:** ان المقاول المدبر يدرك الظروف التي يفوض فيها سلطته لإنجاز المهام وقيادة المشاريع و يعي بأهمية عملية التحسيس بالمسؤولية في محيط عمله.
- **التدريب:** يسعى المقاول المدبر الى الحفاظ السيرورة التنموية لمقاولته و تطويرها و ذلك من خلال مواكبة التغيرات التي تفرضها البيئة المحيطة به برفع من قدراته المادية و البشرية و الفنية.
- **النصيحة و الرعاية:** يقوم المقاول المدبر بتقديم النصائح و الإرشادات لتابعيه من اجل تحسين أدائهم، فتتميز ملاحظاته بالدقة و يعتمد على مناهج محفزة و مثيرة للجميع مع تهيئتهم لتولي المهام و المبادرة، و مواجهة المشاكل و حلها و تسير كل من الصراع و التغيير .
- **المقياس و التقييم:** ينبغي على المقاول المدبر ان يعلم كيف يجمع ويؤول المعلومات التي يحتاجها في معرفة بنية المؤسسة او المقاوله، ولهذا يقوم بقياس النتائج المتحصل عليها و مراجعتها و تقييمها و قد يراجع السياسة الاستراتيجية المتبعة ككل.
- **تحفيز الفريق:** يهتم المقاول المدبر بتحفيز و تشجيع مبادرة فريقه من خلال رصد مكافآت للإنجازات المحققة .
- **التشريع و سن القوانين:** يبرز المقاول المدبر قدراته و مهاراته ضمن اطار تشريعي مصمم و لذلك يستوجب عليه أن يكون على دراية بجملة القوانين و الإجراءات التشريعية المتعلقة بنشاطه المقاولاتي و استعمالها بعقلانية و رشد.

- **العلاقات مع البيئة:** يجب أن يكون المقاول المدبر يقضا مع مختلف العملاء الذين لهم علاقة بالمقاول أو بالمؤسسة كزبائن و ووسائل الإعلام و الفاعلين الخارجين و الشركاء و المنافسين و تغيرات السوق.
- **ب. أهم المهارات التدبيرية للمقاول:** في ضوء ما قمنا بعرضه من كفاءات في العنصر السابق يمكن تقسيم المهارات التدبيرية التي يتميز بها المقاول في إدارة و تنظيم مشروعه أو المقاول الخاصة به إلى خمسة أنواع هي كالتالي: (المرجع نفسه، ص ص 112-113)
- **المهارات الفنية في انجاز الفعاليات:** تبرز الحاجة الى هذا النمط من المهارات في المستويات الدنيا من الإدارة المتعلقة بالإشراف، وكذا في الأقسام الفنية الإنتاجية حيث من المهم أن يحرص المقاول المدبر على تدريب العاملين معه في مجال تخصصاتهم .
- **المهارات التفاعلية و العلائقية مع الآخرين:** يهتم المقاولون بالتدبير في مسألة الوقت حيث يخصصون جزءا هاما من وقتهم للتفاعل مع الأشخاص داخل وخارج التنظيم على شكل علاقات إنسانية مع الغير، مما يتطلب مهارات التفاعل مع الآخرين مثل: الاتصال بهم، و التفاهم معهم، وتحفيزهم على تقديم ما هو افضل.
- **المهارات الإدراكية للاستشفاف:** تقوم هذه المهارات على قدرة المقاول في بناء التفكير التجريدي و يبرز ذلك في مدى قابليته الذهنية لاستيعاب علاقات السبب و النتيجة، وتصور الكيفية الشاملة التي تترايط فيها أجزاء وفروع التنظيم معا مع ضرورة مراعاة الأهداف الخاصة لكل فرع ضمن الأهداف العامة للمقاول ككل كما ان هذه المهارات يجب أن تمكن المقاول من الحصول على نظرة استشرافية إلى طبيعة العلاقات داخل القطاع أو النشاط الذي يعمل فيه، يتنبأ من خلالها بتحركات مختلف المنافسين وكذا بجملة التغيرات التي يمكن أن تطرأ على البيئة المحيطة به.
- **مهارات تشخيص المشكلات:** أن المقاول الناجح و الفعال هو من يملك مهارات تشخيص الأسباب و المظاهر التي تؤدي إلى حدوث المشكلات، مما يساعده في البحث عن البدائل و الحلول المناسبة لتجاوز هذه المشكلات.

• **المهارات التحليلية في ادراك المواقف:** هي مهارات تتشابه مع المهارات الإدراكية و تتكامل مع المهارات الشخصية ، وترتبط هذه المهارات بقدرة المقاول على إدراك المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترابطها وكذا الأولويات في عملية معالجتها كما انها تساعده على تدبير احسن الاستراتيجيات الممكنة لتجاوز مثل هذه المواقف التي تواجهها المقاول أو مشروعه المقاولاتي.

ويلخص الشكل الموالي اهم المهارات التدبيرية التي يحتاجها المقاول لبلوغ الجودة و النجاعة:

### الشكل(02): اهم المهارات التدبيرية للمقاول



المصدر: الباحثان

### 3- اقترابات المقاول المدبر في خلق الثروة:

إن أهم ما يهدف إليه المقاول في ممارسته للفعل المقاولاتي هو خلق الثروة، وإن تحقيق هذا المطلب يستلزم منه الاهتمام ببعض المتطلبات المهنية في إبداع الثروة في المقاول و التي يمكن ان نلخصها خمسة اقترابات مهنية هي كالتالي: (المرجع نفسه ، ص 125-126)

• **صياغة الإستراتيجية:** إن تصميم الإستراتيجية فعالة يعد أول خطوة لتحقيق النجاح و خلق الثروة، لذلك يركز المقاولون جهودهم وطاقتهم في استشفافها، ويحددون رؤية تسمح بالحصول على ميزة تنافسية، فيرسمون بذلك مساره من نقطة البداية إلى

نقطة الوصول مع إدراكهم ووعيهم بمختلف الطرق و الأساليب المساعدة في تحقيق ذلك وهو ما يتطلب منهم التدقيق و توسيع هامش حريتهم واختيار احسن البدائل المناسبة .

- **إنماء الفاعلين:** إن حسن تسيير الفاعلين و فهم اتجاه وفحوى العلاقات المنسوجة بينهم يعتبر بمثابة أداة هامة في خلق الميزة التنافسية، لذلك يهتم المقاولون بابتداع و مواكبة الأنظمة الحديثة و الفعالة في تسيير الموارد البشرية ومختلف وظائفها التي تختص بالتوظيف و سياسة التكوين و الترقية.
- **إبداع خبرة متميزة:** يهتم المقاولون بشكل عام بنشر الخبرة ومشاركة التجارب المختلفة مع أعضاء فريق المقابلة في مختلف العمليات التنظيمية المتعلقة بالإنتاج، التسويق و البحث و التطوير وهو ما يساهم في ضمان الميزة التنافسية.
- **تحديد القواعد و العمليات المشتركة:** يهتم المقاولون بتطوير مجموعة من الأسس و القيم المكونة للعملية المقاولانية التي تتضمن مختلف السلوكيات و المبادرات الخاصة بالفاعلين فيها، حيث نجد إن كل مؤسسة لها علبتها السوداء الخاصة بها مهما تنوعت، حيث يحاول المقاول المدير التركيز على هذه العلبة في خلق الثروة، بمعنى انه يتم إبداع و الحفاظ الأكثر فعالية و نجاعة.
- **قيادة التغيير:** أن المقاول المدير هو فاعل مغير يهتم بمسألة التغيير و التجديد فيستثمر كل طاقاته في تمويل البيات التنظيمية و عمليات صناعة القرار ، وتجديد مناهج الإنتاج أو التغيير الثقافي، ولا يعتبر هذا تعديلات بسيطة لاستراتيجية المقابلة بل هي مجموعة من التغييرات التي نمت وتطورت مع المقابلة الخاصة به فهي نتيجة للجهود و التغييرات الجذرية المنجزة منذ عدة سنوات.

#### 4-العمليات التدبيرية بالمقابلة:

إن من بين الرواد الأوائل الذي اهتموا بالبحث في تحديد العمليات الإدارية و التنظيمية للمنظمة بشكلها العام -بما في ذلك المقابلة-، نجد "هنري فايول" الذي بدأ أعماله في الميدان الإداري بتقسيم المنظمة الصناعية الى ستة أنشطة منفصلة مركزا على أهمية النشاط الإداري فيها، حيث نجد منها: النشاط الفني (المتعلق بالإنتاج ، التصنيع، التحويل..الخ) و

النشاط التجاري (الشراء، البيع ، المبادلة...الخ) و النشاط المالي (التمويل ، الاستخدام الأمثل لها) و النشاط الأمني ( حماية الأفراد و ممتلكات المنظمة..الخ) و النشاط المحاسبي (المتعلق بالجرد و حساب الأرباح و التكاليف و الخسائر) وأخيرا أهم نشاط وهو النشاط الإداري و الذي يعتبره "فايول" متطلب أساسي لتنفيذ كل المهام الإنسانية و بمختلف وجوهها سواء كان ذلك في العمل أو في المدرسة أو في البيت إلى غير ذلك فهي بمثابة العقل بالنسبة للإنسان فهي المسؤولة عن تنظيم الجهود و تنفيذ المهام للوصول إلى الأهداف المرغوب في تحقيقها ويشمل النشاط الإداري خمسة عناصر إدارية رئيسية أوردتها في كتابه "نظرية الإدارة الحكومية" الصادر سنة 1925 وهي : التخطيط - التنظيم - القيادة - التنسيق - الرقابة (زهير بغول ، 2011، ص ص 67-72)

و التي نعتبرها من العناصر الهامة في تدبير و إدارة الفعل المقاولاتي بحيث من الضروري أن يكون المقاول على قدر كبير من التحكم في هذه العناصر الإدارية، وسنحاول عرض وشرح هذه العناصر في مايلي:

أ-**التخطيط:** يعتبر التخطيط واحد من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري و التنظيمي، حيث ورد بمعان ومضامين متنوعة ومختلفة لكنها تتفق في ان التخطيط هو عنصر جوهري مهم للنشاط الإداري، ويعرف التخطيط بشكله العام على انه " مجال واسع من القرارات يتضمن تحديد أهداف واضحة، اختيار السياسات، إعداد جداول زمنية يومية" (ناصر دادي عدون، 2009، ص 53).

أما "فايول" فيعتبر أن التخطيط هو "قيام المدير بدراسة مختلف التغيرات المستقبلية المتوقعة، ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها، ويتأكد من ان الخطة تتضمن الوحدة و الاستمرارية و المرونة و الدقة" (زهير بغول، مرجع سابق، ص 73). ، وعليه فعملية التخطيط تشكل الرؤية المستقبلية التي تقرر الاتجاه الذي يجب ان يتبعه المقاول ومختلف الأفراد التابعين إليه فهو يساعدهم على تأدية كل فرد منهم دوره بشكل صحيح مع الاحتفاظ بالأهداف الواضحة للمقاول ، و يرى البعض ان التخطيط يمكن المقاول في ممارسته للفعل المقاولاتي من الإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:( محمد بكري عبد العليم ،يوم 2017/07/31 على 16.30 سا. ص 29)

- أين نحن الآن ؟ ويتعلق هذا السؤال بتحليل وتقييم الحاضر و كذلك التنبؤ بمدة إمكانية تغيير الموقف في المستقبل.
- إلى أين نرغب في الذهاب في المستقبل؟ ويتطلب هذا السؤال تحديد الأهداف المرغوب الوصول إليها في المستقبل .
- ما هو الاختلاف بين ما نحن عليه وما نرغب في الوصول إليه؟
- كيف يمكننا أن نصل إلى ما نرغب إليه في ضوء وضعنا الحالي؟

عموماً يمكن القول إن التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى و القاعدة التي تبنى عليها الوظائف الإدارية الأخرى، من خلال أنها تمثل " مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل و التي تنتهي بأعداد الخطة ، وهذه الأخيرة تعد المظهر المادي للتخطيط و التي تشمل الأهداف المطلوب تحقيقها، و الأعمال المطلوبة لإنجاز الأهداف، و العناصر الواجب استخدامها لتنفيذ الأعمال (مادية /بشرية/تكاليف القيام بهذه الأعمال، كيفية القيام بهذه الأعمال / مكان إتمام هذه الأعمال / الوقت المقرر لها ومن المسؤول عنها). " (المرجع نفسه، الصفحة نفسها )

**ب-التنظيم:** يعتبر "فايول" ان التنظيم عبارة عن " عملية بناء كيان مزدوج (بشري ، مادي) يراعي فيه المدير صلاحية الأفراد و المعدات لتحقيق أهداف المنظمة وفقاً للخطة الموضوعية، في حدود مواردها واحتياجاتها، على أن يكون اختيار الأفراد أساسه قواعد و أسس علمية بحيث يوضع كل فرد في أكثر الأعمال صلاحية له، وان يكون لكل قسم رئيس كفاء و نشيط يعمل في اتجاه واحد وهو تحقيق الالتزامات المتضمنة في الخطة، وان تحدد الاختصاصات بوضوح، وان تتسق جميع الجهود، وان يتم تلافي جميع الشكليات التي قد تعطل العمل، وان يُشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية" (زهير بغول ، مرجع سابق، ص 73).

وعليه فوظيفة التنظيم هي ما يتعلق بتنظيم الموارد البشرية و المادية بالمقابلة من أجل تحقيق الأهداف التي سطرها المقاول في خطته، وتبرز أهمية التنظيم كوظيفة من حيث انه يشكل الوعاء الذي يمارس من خلاله المقاول وإدارته مهامه في تنفيذ الخطة و تحقيق الأهداف المنشودة، حيث كثيراً ما تفشل المقاولات في تحقيق أهدافها بسبب سوء التنظيم وانتشار التعارض و التداخل في الاختصاصات وافتقارها للوضوح، أو بسبب عدم التحديد

الدقيق للسلطات والمسؤوليات الخاصة بكل فرد، أو بسبب عدم وضوح الدور الذي يجب أن يقوم به كل فرد ..الخ ، (محمد بكري عبد العليم ،مرجع سابق، ص 30) وبالتالي فإن وظيفة التنظيم تنطوي على المهام الرئيسية التالية: (المرجع نفسه، الصفحة نفسها).

- حصر الأنشطة و الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق تقريرها.
- تقسيم و تجميع الأنشطة و الأعمال في شكل وحدات تنظيمية.
- بناء الهيكل التنظيمي بمستوياته المختلفة.
- تحديد السلطات و المسؤوليات لكل وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي.
- تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات و بين المستويات التنظيمية.

وعليه فإن ما يمكن قوله في وظيفة التنظيم هو جعل كل الوحدات التي تتكون منها المنظمة أو المقاوله تعمل في نظام واحد بتآلف، تكمل كل وحدة الوحدة الأخرى من أجل تنفيذ المهام المسطرة و تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة و فعالية.

**ج-القيادة:** يعرفها "فايول" على أنها " عملية الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال" (زهير بغول ،مرجع سابق، ص 73) ، وعليه فإن القيادة بالطريقة التي يتبناها المقاول في الإشراف على تنفيذ العمل، حيث من الضروري أن يحرص المقاول على توجيه تابعيه إلى الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف المقاوله ، وان وظيفة المقاول القائد تتحدد بدرجة كبيرة في كيفية الإشراف على الآخرين لتحقيق ما يرغبون فيه وما تصبوا إليه المقاوله في نفس الوقت فيحرص على توجيه سلوك تابعيه إلى الوجهة التي تساعد على تحقيق أهداف المقاوله وأهدافهم الشخصية ، (محمد بكري عبد العليم ،مرجع سابق، ص 31). ويتحقق الإشراف الفعال من خلال عدة أساليب منها: (المرجع نفسه، الصفحة نفسها).

- إصدار التعليمات و التوجيهات اللازمة للعاملين.
- قيادة المرؤوسين من خلال المبادرة و القدوة الحسنة و اختيار أساليب القيادة الفعالة.
- تحفيز العاملين بما يتلاءم مع احتياجاتهم و رفع روحهم المعنوية.

- الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين.
  - تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
  - تحقيق الموازنة بين أهداف المنظمة -المقابلة- والأهداف الشخصية للعاملين.
- د-التنسيق: تعرف على أنها عملية "تحقيق الانسجام بين مختلف أوجه النشاط في المنظمة بهدف تيسير عملها و تحقيق نجاحها حيث يتناول الجوانب المادية و البشرية و الاجتماعية و الوظيفية للتأكد من ملائمتها فيما تقوم به من مهام وقدرتها على أداء ذلك بصورة اقتصادية. (زهير بغول ،مرجع سابق، ص 74) وعليه يهتم المقاول بتحقيق التناغم و التلاؤم بين مختلف الجوانب البشرية و المادية و الاجتماعية من اجل ضمان القدرة على التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة في البيئة التي ينشط وكذا تحقيق الأهداف المنشودة بنجاحة وفعالية ، ويرى "فايول" ان التنسيق الجيد في اي منظمة يجب ان تتوفر فيه الحقائق التالية : (المرجع نفسه، الصفحة نفسها)

- أن يكون عمل جميع إدارات المنظمة منسجما فيما بينها.
- أن تكون كل إدارة من إدارات المنظمة و الأقسام التابعة لها على دراية تامة بالدور المنوط بها، وضرورة وجود المساعدة المتبادلة بين هذه الإدارات.
- يجب أن يتناسق باستمرار جدول عمل للإدارات المختلفة و الأقسام الفرعية لها مع مختلف الظروف و المواقف.

وعطفا على ما سبق ،إن عملية التنسيق تعد من أهم العمليات الإدارية التي يجب أن تأخذ حيزا هاما من اهتمام المقاول في نشاطه الإداري و التنظيمي من حيث أنها العملية التي تسمح له بتحقيق الانسجام و التوافق بين مختلف الوحدات لتحقيق الهدف المنشود و تحمي المقابلة وتجنبها من التعارض و بروز الاختلافات و النقائص وسوء التفاهم بين مختلف الفاعلين فيها.

ه-الرقابة: تعرف الرقابة عند "فايول" على أنها عملية "التأكد من أن كل شيء قد تم انجازه وفقا للخطة الموضوعة و الأوامر الصادرة ، على ان يصاحب ذلك مكافأة المجدين ومعاقبة المخطين، فهي عملية تهدف إلى الوقوف على نقاط الضعف كي تتمكن المنظمة من تعديلها، في حينها او لاحقا، و العمل على عدم تكرارها مستقبلا ، وأنها يجب أن تشمل

على كل ما بالمنظمة من موارد و أعمال و أفراد." (المرجع نفسه ، الصفحة نفسها) وعليه يظهر لنا أن الرقابة هي العملية التي من خلال يقوم المقاول بتقييم ومراجعة كل الأنشطة و الأعمال و الموارد التي وضعها في خدمة أهداف المشروع ومدى السير الصحيح لها ، فوظيفة الرقابة هي مكملة لمختلف عمليات النشاط الإداري فهي بمثابة الصدى الرجعي لنجاعة مختلف العمليات السابقة من تخطيط و تنظيم وقيادة و تنسيق ، فالمقاول مثلا يخطط لما يجب القيام لتحقيق أهداف محددة و الرقابة تمكنه من التحقق من أن ما تم عمله قد تم بطريقة صحيحة وكما هو مخطط من قبل وكذا اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح اي انحرافات قد تحدث. (محمد بكري عبد العليم ، مرجع سابق، ص 32، بتصرف) وتقوم وظيفة الرقابة على الخطوات الأساسية التالية: (المرجع نفسه، ص ص 32-33).

- تحديد المعايير الرقابية.
  - قياس الأداء الفعلي.
  - تقييم الأداء وتحديد الانحرافات.
  - تحليل أسباب الانحرافات و اتخاذ الإجراءات الصحيحة المناسبة في الوقت المناسب.
- هذا ويرى الباحث "عمر محمود غباين" في كتابه "القيادة الفعالة و القائد الفعال" أن وظيفة الرقابة قد عرفت تطورا و أصبح لها مفهوم ديناميكي متحرك، فبعد أن كانت وظيفة الفرد المراقب وظيفة إصلاحية تشبه وظيفة رجل المطافئ الذي ينتظر وقوع الخطأ ليقوم بإصلاحه، أصبحت وظيفته تسعى لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه و العمل على منعه قدر الامكان ، و بالتالي الانتقال من الرقابة الإصلاحية السلبية إلى الرقابة الوقائية الايجابية (عمر محمود غباين، 2009، ص 224).

#### خاتمة:

في هذا المقال البحثي حاولنا قراءة سوسيولوجية نبرز فيها أهمية البعد التدبيري في ممارسة المقاول و ضرورة ان يتمتع المقاولون برأسمال تدبيري قائم على رصيد معرفي وتنظيمي يؤهلهم لتسيير مقاولاتهم بفعالية، و ذلك بتحليل ووصف اهم الخصائص و الصفات التدبيرية التي يجب أن تتوفر في المقاول كفاعل مدبر منتج للثروة و كذا تسليط الضوء على اهم العمليات التنظيمية التدبيرية التي يقوم عليها الفعل التدبيري للمقاول في

تحقيق الفعالية و النجاعة المطلوبة، وذلك بداية بعملية التخطيط كعملية جوهرية تحدد التوجهات والسياسات و الاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق الأهداف المستقبلية التي تنشدها المقالة، ثم عملية التنظيم التي يهتم فيها المقاول بتطبيق وضبط مختلف الإجراءات لتحقيق الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة بشرية كانت أو مادية، لنتطرق بعدها إلى البحث في عملية التوجيه و التنسيق كعملية تبرز فيها المعالم القيادية للفرد المقاول في تحفيز و تدريب العمال وتوجيههم ومساعدتهم على القيام بأدوارهم بالشكل المثالي الذي يتطلبه نشاط المقالة، لنصل في الأخير إلى عملية التقييم و الرقابة كعملية تحقق للمقاول التغذية الرجعية عن مدى صحة و فعالية العمليات التدبيرية السابقة و تتيح له الفرصة الى تقويمها و تعديلها بما يخدم أهداف المقالة.

#### قائمة الهوامش:

- سفيان بدرابي،ثقافة المقالة لدى الشباب الجزائري المقاول، رسالة دكتوراه LMD في علم الاجتماع التنمية البشرية، ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ابي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015/2014

- عبد الكريم غريب، تدبير الموارد البشرية ، منشورات عالم التربية، الطبعة الاولى، الدار البيضاء، المغرب،2012،

- عبد القادر خريش، دراسة سوسيولوجية في علم الاجتماع التدبير -بحث ميداني في مؤسسة الخطوط الجوية-، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر ،الجزائر ،2008/2007،

- زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية ، د-ذكر الطبعة ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، نوفمبر 2011،

- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر، 2009،

- محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الاعمال ،. نسخة الكترونية متوفرة على الموقع الالكتروني : <http://olc.bu.edu.eg/olc/images/mbad2aedara.pdf> الدخول :

يوم 2017/07/31 على 16.30 سا.

دراسة تحليلية في شروط اكتساب الفعل المقاتلاتي - سوسيولوجيا التدبير المقاتلاتي -

---

- عمر محمود غباين، القيادة الفعالية و القائد الفعال، اثرء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، 2009،