

إشكالية التخطيط الإداري والتشغيلي في المشاريع المقاولاتية

دراسة تجريبية على عينة من المؤسسات الجديدة بالجزائر

أ.د/ عبد اله غالم¹، د.بيبي وليد²، عمار فاروق غري³جامعة بسكرة، الجزائر¹، GHALEM602@yahoo.frالمركز الجامعي البيض، الجزائر²، walid_mp5@yahoo.frالمدرسة العليا للتجارة، القليعة، الجزائر³، faroukesc90@yahoo.com

النشر: 01/ 12/ 2016

الاستلام: 14 / 11/ 2016

الملخص:

يعتبر التحضير الجيد للمشروع المقاولاتي، الوعي بما يجري في البيئة الخارجية والداخلية أمرا بالغ الأهمية ومخطط الأعمال يعتبر أداة هامة عند إنشاء المؤسسة لأنه يسمح للمقاول بامتلاك رؤية واضحة لبيئة العمل ومواجهة مختلف التهديدات المستقبلية، وبغية إيضاح ما سبق، تم تناول مخطط الأعمال مع إبراز أهميته ومختلف مراحل تطوره بالنسبة لأصحاب المشاريع المقاولاتية الجديدة، كما تم من الجانب العملي إجراء دراسة ميدانية على مجموعة من أصحاب المؤسسات الجديدة بغية تشخيص واقع التخطيط الإداري والتشغيلي بالنسبة لهذه المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: مخطط الأعمال، مسار تخطيط الأعمال، التخطيط الإداري والتشغيلي، المقاولاتية، المقاول.

Abstract :

the good preparation for the new ventures, awareness of what is happening in the external and internal environment is crucial , and the outcome of the business is an important tool when creating the institution, because it allows the contractor to possess a clear vision of the work environment and face a different future threats , in order to clarify the above, the business scheme dealt with highlight its importance and the various stages of development for the new owners of tourism enterprises . As it is the practical side of a field study on a group of owners of the new institutions, in order to diagnose the reality of operational planning for these institutions.

Key words: Business plan, business planning process, Planning, Entrepreneurship, Entrepreneur.

عرفت منظومة المشاريع المقاولاتية في الجزائر تطورات تختلف من مرحلة إلى أخرى، فالجزائر على غرار باقي الدول وانسجاما مع توجه سياستها الاقتصادية نحو التنوع الاقتصادي، وإدراكا منها للدور المرتقب لهذه المؤسسات في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني قامت الحكومة بعدة مبادرات هدفت إلى تشجيع الشباب وصغار المستثمرين للتوجه نحو هذا القطب الاستثماري وتأهيلها في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.

غير أنه مع الجهود المبذولة بشأن تطويرها وترقيتها وكذا الدعم الذي تحظى به بدء بتطبيق العديد من الإجراءات التشجيعية والتحفيزية ولاسيما في مجال الاستثمار، وما تتوفر عليه من مميزات تمكنها من القيام بالدور المنوط بها في الاقتصاد، فإنها لا تزال قطاعا هشاً تعصف به قلة من المشاكل والمعوقات التي من شأنها أن تقلص أو تلغي فرص امتلاكها لميزة تنافسية، والتي نجد من بينها عدم التحضير الجيد من قبل أصحابها خصوصا فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والتشغيلية.

انطلاقا مما سبق، يمكن طرح الإشكالية الرئيسية الموالية:

ما هو واقع التخطيط الإداري والتشغيلي في المشاريع المقاولاتية الجديدة بالجزائر؟

كما يمكن طرح التساؤلات الموالية:

✚ ما هي مختلف المقاربات لتطور المقاول في الفكر الاقتصادي؟

✚ ما هو مفهوم تخطيط الأعمال؟ وما هي مختلف مراحل تطور استعماله؟

✚ ما هي أهمية مخطط الأعمال في المشاريع المقاولاتية؟

✚ ما هو واقع التخطيط التنظيمي والتشغيلي بالمشاريع المقاولاتية الجديدة بالجزائر؟

أولا: المقاول بين المقاربات والخصائص

بالنسبة لبرايت *Brauyat* (1993)، جوهر المقاولاتية هو المقاول، وبالتالي؛ لا يمكن فصل المقاول عن الظاهرة المقاولاتية، وسواء بالنسبة للأطروحات الكلاسيكية أو الحديثة التي تعالج المقاولاتية، فكليهما يعتبران أن المقاول هو أساس التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1- المقاول وفقا للمقاربات المقاولاتية

في هذا الصدد، تطور مفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي حسب ثلاثة اتجاهات فكرية، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(1): مفهوم المقاول في الفكر الاقتصادي

السؤال الرئيسي	ماذا؟	من؟ لماذا؟	كيف؟
نوع المقاربة	مقاربة وظيفية	مقاربة تركز على الأفراد	مقاربة عملياتية.
الفترة الزمنية	القرنين الماضيين	مند خمسينات القرن الماضي	مند سبعينات القرن الماضي
المجال العلمي الرئيسي	الاقتصاد	علم النفس، علم الاجتماع، علم النفس المعرفي، الأنثروبولوجيا	علوم التسيير، نظرية المنظمات
هدف الدراسة	وظائف المقاول	الخصائص الشخصية للمقاول سماته الضرورية، المقاولون والمقاولون المحتملون	عملية إنشاء منظمة جديدة نشاط جديد
النموذج الأساسي	الواقعي (الوصفي)	الواقعي، علم الاجتماع الإداري	البنائي
الفرضيات الأساسية	المقاول يشكل / لا يشكل دور رئيسي في التنمية الاقتصادية	الأفراد المقاولين يختلفون عن الافراد الغير مقاولين	تختلف المسارات المقاولاتية عن بعضها البعض
العلاقة مع الحاجات الاجتماعية	الدولة. الجماعات المحلية، المسؤولين الاقتصاديين	المقاولين، المقاولين المحتملين النظام التعليمي، المكونين	المؤسسات، المقاولين المحتملين، رجال التربية المكونين، هياكل دعم ومرافقة المقاولين

Source:
Justin Kawavuko -
Diwavova, P
roblématique de l'Entrepren euriat
Immigré en République Démocratique du Congo,
Thèse de Doctorat, Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques, Sociales et Gestion, Université de Reims, Champagne - Ardenne, 2009, p : 45.

يتضح من

الجدول السابق، أن هناك ثلاث مقاربات رئيسية لدراسة وتحليل مجال المقاولاتية:

1-1- المقاربة الاقتصادية

تضمنت هذه المقاربة محاولات عديدة لتعريف المقاول وفقا لوظائفه الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل الدور الذي يمكن أن يؤديه المقاول في عملية التنمية الاقتصادية، وفقا للاتجاهات الفكرية لرواد هذه المقاربة، فالمقاول هو ذلك الفرد أو المجموعة الذي يقوم باستغلال الفرص واتخاذ القرارات، في حالة من عدم التأكد، إضافة إلى أنه شخص يمتاز باستعداده وميله نحو المخاطرة وهو أيضا شخص مبدع يقوم بخلق القيمة والذي يقوم باتخاذ قرارات صحيحة، فهو شخص مبادر، يقوم بالتنسيق بين مختلف الموارد بهدف استغلال الفرص المتاحة.

احتلت المقاربة الاقتصادية أهمية كبيرة لفترة طويلة من الزمن، حيث ساهمت في تطور مفهوم المقاول تماشياً مع التحولات التي عرفها النظام الاقتصادي العالمي، حيث تعاملت مع المقاولاتية باعتبارها ظاهرة اقتصادية بحتة تستند إلى عقلانية السوق⁽¹⁾، دون إعطاء أي أهمية للأبعاد الاجتماعية للظاهرة المقاولاتية، هذه الأمور أدت إلى ظهور مقاربات أخرى، سعت إلى دراسة خصائص المقاول باعتباره شخصاً يتميز عن غيره بمجموعة من الخصائص، تحركه مجموعة من الدوافع، ويتأثر بعدد من المتغيرات.

1-2- المقاربة السلوكية

مع زيادة الاهتمام بالمقاول ودوره الأساسي في الدفع بعجلة النمو الاقتصادي، تزايد الاهتمام بالعوامل والظروف التي تؤدي إلى نجاح المقاول، حيث إن هذا الأخير لا يمكن أن يكون بمعزل عما يجري في بيئته، فهو يتأثر بالبيئة الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والسياسية التي يتواجد بها⁽²⁾.

سعت هذه المقاربة للإجابة عن السؤالين المواليين:

✚ من هو المقاول، وما الذي يميزه عن الآخرين؟

✚ لماذا يصبح المقاول مقاولاً؟.

ركز رواد هذه المقاربة من أمثال ماكيلاند (*MacLleland*) وماكس فيبر (*M. Weiber*) على دراسة السمات الشخصية للمقاول، دوافعه، عاداته، سلوكياته، خياراته حيث أنه وفقاً لأنصار هذا الاتجاه، فالمقاول المثالي له حاجة كبيرة لتحقيق الإنجاز الشخصي لديه ثقة كبيرة في نفسه، سيبحث عن الاستقلالية وهو شخص مخاطر⁽³⁾.

وهذه الأمور تميز المقاول عن غيره، كما اهتموا أيضاً بنظام القيم ودوره في إضفاء الشرعية وتشجيع الأنظمة المقاولاتية كشرط أساسي للتطور الرأسمالي.

لهذه المقاربة تياران أساسيان؛ الأول يرى أن المقاول يولد بخصائص فطرية والصفات الريادية موروثية، وهي التي تضع الشخصية القيادية وتمكن أصحابها من إدارة مشاريعهم بنجاح، في حين يرى التيار الثاني أن

¹ - Sambou Ndiaye, Économie Populaire et Développement Local en Contexte de Précarité, Thèse de Doctorat, l'Université du Québec, Montréal, 2007, p : 148.

² - Azzedine TOUNÉS, L'intention Entrepreneuriale, Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Faculté de Droit, des Sciences Economiques et de Gestion, 2003, p : 33.

³ - Justin Kamavuako Diwavova, Op-Cit, 2009, p : 56.

المقاول هو نتيجة التفاعل بين الفرد، سماته الشخصية والمحيط الذي يتواجد به، حيث تشكل العوامل الاجتماعية، الثقافية، الأسرة، النظام التعليمي... إلخ؛ دورا أساسيا في تحديد سلوك المقاول وشخصيته⁽⁴⁾.

تعرضت هذه المقاربة أيضا لانتقادات كثيرة، حيث وفقا لمعارضيه، لا يمكن حصر المقاولاتية في دراسة السمات الشخصية للمقاول، بل هي ظاهرة أكثر تعقيدا من أن يتم حصرها في علم معين.

1-3- المقاربة العملياتية

تركز هذه المقاربة على بعدين أساسيان؛ البعد الأول يهتم بظاهرة المشاريع الجديدة أما الثاني فيركز على دراسة الفرصة المقاولاتية، وفقا لرواد هذه المقاربة، فظهور مشروع جديد هو نتيجة لمسار مقاولاتي معقد يهدف لإنشاء مؤسسات أو قيم جديدة من جهة، ومن جهة أخرى، ترى أن المقاول يقوم بإنشاء مؤسسة جديدة انطلاقا من عملية اكتشاف، تقييم واستغلال الفرص المتواجدة في السوق، وبالتالي يمكن القول إن رواد هذا الاتجاه ركزوا الاهتمام بما يفعله المقاول ودراسة أسباب نجاحه دون التركيز كثيرا على شخصه⁽⁵⁾.

في هذا الصدد، يرى دراكر (*Drucker*) أن سبب نجاح المقاول يكمن في الإبداع، كما ركز غارتنر (*Gartner*) على التغيير الذي يسمح للمقاول باستغلال الموارد المتاحة بطريقة جديدة وبشكل مختلف عما سبق⁽⁶⁾.

في الأخير، يمكن القول أن المقاربات السابقة اختلفت في تفسير الظاهرة المقاولاتية وفقا لتوجيهات كل مقاربة، وبالتالي، فنجاح المقاول لا يتوقف على سماته الشخصية وامتلاكه القدرة على الإبداع والابتكار، ولا على إيجابية توجهاته وسلوكياته فقط، بل يجب أيضا أن تتوفر لديه مهارات إدارية عامة ومتكاملة تساعده على النجاح في العمل⁽⁷⁾.

ثانيا: مفهوم مخطط الأعمال، الأهمية والتطور التاريخي لإستعماله.

يهدف مخطط الأعمال إلى مساعدة المقاول على دراسة وإنجاح مشروعه، ويوفر له مجموعة من المزايا التي تمكنه من أن تكون له رؤية إستراتيجية واضحة لعمله.

1- مفهوم مخطط الأعمال

⁴ - Marina Luz, **Op-Cit**, 2012, pp : 16-17.

⁵ - Sambou Ndiaye, **Op-Cit**, 2007, p : 149.

⁶ - نادية دباح، مرجع سبق ذكره، 2012، ص: 20.

⁷ - ياسر سالم المري، ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص ص: 40-41.

لقد وردت عدة تعاريف لمخطط الأعمال، نذكر منها ما يلي:

✓ يعرف مخطط الأعمال على أنه: " وثيقة مكتوبة توضح بشكل مفصل حل الجوانب المتعلقة بإنشاء مؤسسة جديدة"⁽⁸⁾؛

✓ ويعرف أيضا "بأنه الوثيقة التي توضح الفكرة الأساسية للمشروع وتضمن وصف للوضع الحالي، الوضع المستقبلي المرجو وكيفية الوصول لذلك"⁽⁹⁾؛

✓ كما يعرف على أنه وثيقة مكتوبة بشكل ملخص ودقيق، يتم من خلالها عرض مخطط تطور المؤسسة بطريقة عقلانية ومقنعة، سواء كانت المؤسسة خلال مرحلة الإنشاء أو غير ذلك، فهو يصف المشروع من صيغته الأولية حتى تجسيده⁽¹⁰⁾.

القيام بإعداد مخطط الأعمال ضروري في الحالات التالية⁽¹¹⁾:

✚ إنشاء مؤسسة؛

✚ إطلاق عمل إبداعي وفي حاجة للتمويل؛

✚ بيع أو شراء مؤسسة؛

✚ التخطيط للنمو؛

✚ الحصول على تمويل (البنوك، شركات مختصة في رأس المال المخاطر...)

✚ طلب قرض أو تمويل إيجاري؛

✚ البحث عن شركاء؛

✚ إدارة مشروع جديد في المؤسسة؛

2- التطور التاريخي لاستعمال مخطط الأعمال

استعمال مخطط الأعمال على مستوى كبير في عالم المعاملات التجارية والمالية خصوصا أن إطلاق المؤسسات الجديدة لم يكن وليد اليوم، فقد كانت بوادر استعماله خلال سبعينات القرن العشرين، هذه الفترة عرفت ازدهار التخطيط بشكل واسع سواء تعلق الأمر بإدارة منظمات الأعمال أو المنظمات السياسية، حيث أنه وإلى

⁸ - Bruce R.Barringer, **Preparing Effective Business Plans: An Entrepreneurial Approach**, Pearson, New Jersey, 2009, p: 01.

⁹ - Arjean et Christophe Puc, **À chaque Enjeu, son Business Plan**, Vuibert, Paris, 2^e Edition, 2012, p : 18.

¹⁰ - Karim Messeghem et Sylvie Sammut, **L'entrepreneuriat**, EMS, Paris, 2011, p : 179.

¹¹ - Michel Sion et David Brault, **Réussir son Business Plan**, Dunod, Paris, 4^e Edition, 2016, pp : 4-6.

غاية هذه الفترة لم يكن المقاولين يقومون بتخطيط منهجي لمشاريعهم، غير أنه حدثت خلال أغلب هذه الفترة تغييران اقتصاديان كبيران عززا ضرورة استعمال مخطط الأعمال⁽¹²⁾:

من جهة، البلدان المتقدمة خرجت من فترة ازدهار عرفت لها فترة قاربت ثلاثين سنة (فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية (1946-1976)، ومع أزمة النفط لسنة 1973، أصبحت هناك خشية من الانكماش الاقتصادي، وخوف حول فشل عدد كبير من المؤسسات الجديدة. ولمواجهة هذه التغيرات الجديدة، تطلب الأمر إلزامية قيام المقاولين بإعداد خطة لمشاريعهم المستقبلية، وذلك لتقرير فرص نجاح مشاريعهم المقاولاتية. ومن جهة أخرى، عرفت الولايات المتحدة الأمريكية في هذه الفترة تطورا كبيرا للاقتصاد غير المادي، وخصوصا في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، هذه الخبرة زادت نسبة الاستثمار بها وفرضت على المؤسسات المالية فرض أشكال جديدة من ممارسات تتلاءم أكثر مع هذه الأشكال الجديدة من المشاريع، في هذه البيئة الجديدة الأكثر تفقدا، كان من الضروري إدخال أدوات جديدة تهدف إلى تقرير التواصل بين مختلف الفاعلين، من هذه الأدوات التي وضعت شكل مخطط الأعمال أداة ضرورية وإلزامية لأي مشروع مقاولاتي واحتل التخطيط أهمية كبيرة في سير المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة.

3- أهمية مخطط الأعمال في المشاريع المقاولاتية

لمخطط الأعمال أهمية بالغة في المشاريع المقاولاتية، ويتضح ذلك من خلال العناصر الموالية:

3-1- مخطط الأعمال كأداة اتصال

مخطط الأعمال يساعد على نشر أفكار وأهداف المؤسسة الجديدة لمختلف أصحاب المصالح سواء كانوا داخليين (الشركاء المحتملين)، أو خارجيين (المؤسسات المالية، الموردون المحتملين)⁽¹³⁾. كما يعتبر مخطط الأعمال أداة اتصال، فهو يسمح بالحصول على الموارد الضرورية والتخصيص الأكيد لها وذلك وفقا لأهداف المنظمة ومرحلة نموها والإجراءات المتخذة لتحويل فكرة المشروع إلى مؤسسة ملموسة، وبالتالي، تقرير التزامات ودوافع المقاول صاحب المشروع.

3-2- مخطط الأعمال كأداة للحصول على التمويل والامتيازات الخارجية

¹²- Louis Jacques et Al, **Réussir sa Création d'Entreprise Sans Business Plan**, Eyrolles, 2012, Paris, pp : 36-37.

Doctoral Philosophy, ¹³ - Christophe Garonne, **Business Planning in Emerging Firms: Uses & Effects**, PHD Thesis School, Queensland Business Management, QUT of Research, School Entrepreneurship for Centre Australian Technology, Australia, 2014, p p: 18-22. of University

يعتبر الحصول على تمويل خارجي أحد أهم أسباب قيام الكثير من المقاولين بإعداد مخطط عمل، سواء كانت المؤسسة جديدة أو قديمة، فمن خلال مخطط الأعمال يمكن أن تضع الأطراف الخارجية (البنوك، هيئات الدعم...)، بأن فكرة المشروع تستحق الدعم وذلك من خلال المؤشرات التي يوفرها مخطط الأعمال والتي قد تعزز فرص المقاول في الحصول على شراكات خارجية (مالية، تجارية، صناعية) تساعد على إطلاق مشروعه بشكل جيد.

3-3- مخطط الأعمال كأداة تحليل واتخاذ قرارات تصحيحية

المشاريع المقاولاتية في حاجة إلى تحديد استراتيجياتها وصياغة أهدافها والقيام بالإجراءات والخطوات اللازمة لتحقيق ذلك من خلال عملية التخطيط.

فمن خلال القيام بتحليل فكرة المشروع والحصول على المعلومات الكافية التي لم تكن متاحة قبل إعداد خطة العمل، يمكن أن تظهر بدائل وفرص جديدة تعزز فكرة المشروع أو تلغيها أو تكون نقطة انطلاق لمشاريع جديدة، فمن خلال مسار إعداد خطة العمل، فإن المقاول يخفف من حالات عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بمشروعه، وبالتالي؛ تقرير الفرص والاستخدام الكفء للموارد المتاحة، كذلك فإن مخطط الأعمال يسمح بتشريع وتحسين القرارات الإستراتيجية وكذلك إعادة توزيع الجهود.

ثالثاً: تشخيص واقع التخطيط الإداري والتشغيلي في المشاريع المقاولاتية بالجزائر

بهدف معرفة مدى اهتمام المقاول الجزائري بالتخطيط للجوانب التشغيلية والإدارية، يتم دراسة العناصر المالية:

✚ السياسة التشغيلية؛

✚ المنافسة والتحكم في النمو؛

✚ فريق العمل؛

1- السياسة التشغيلية

يتم فيها دراسة العناصر المالية:

- عملية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة؛

- سياسة الاستثمار والمشتريات؛

- اللوجيستك الخاص بالمشروع؛

- موازنة الإنتاج وسعر التكلفة؛

1-1 عملية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة

يوضح الجدول رقم (2) النتائج المتعلقة بمختلف العناصر التي تخص عملية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.

الجدول رقم (2): عملية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
01	تحديد مختلف مراحل عملية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة	82	95.3	4	4.7	86
02	تحديد الوقت المناسب لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة	79	91.9	7	8.1	86
03	تحديد آلية لتنظيم عملية الإنتاج أو تقديم الخدمة	61	70.9	25	29.1	86
04	تحديد آلية لمراقبة جودة المنتج أو الخدمة	47	54.7	39	45.3	86
05	الإنتاج التي سأتبعها بعملية إنتاج أو عملية تقديم الخدمة المتبعة من المنافسين	53	61.6	33	38.4	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج *Sphinx*.

يبرز الجدول أعلاه، أن 95.3% من المقاولين قد قاموا بتحديد مختلف مراحل عملية إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، وأن 91.3% قد حددوا الوقت المناسب للإنتاج، كما أن 70% قد قاموا بتحديد مختلف الآليات المناسبة لذلك، في حين أن 54.7% فقط قاموا بوضع آليات لمراقبة جودة المنتج أو الخدمة، وأن 60% اخذوا بعين الاعتبار عملية الإنتاج وتقديم الخدمة المتبعة من قبل المنافسين.

2-1 سياسة الاستثمار والمشتريات

يبين الجدول رقم (3) سياسة الاستثمار والمشتريات.

الجدول رقم (3): سياسة الاستثمار والمشتريات

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
06	تحديد الاستثمارات المادية والغير مادية الضرورية	89.5	77	10.5	9	86
07	تحديد قائمة موردي هذه الاستثمارات	87.2	75	12.8	11	86
08	دراسة خصائص مختلف العقود التي يمكن إبرامها مع مختلف هؤلاء الموردين	33.7	29	66.3	57	86
09	منافسة بين الموردين على سياسة إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة الخاصة بمشروعي	26.7	23	73.3	63	86
10	وضع آلية لتنظيم العلاقة مع الموردين	76.7	66	23.3	20	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج *Sphinx*.

يبرز من الجدول أن ما يقارب 90% من المقاولين قد قاموا بتحديد مختلف الاستثمارات المادية والغير مادية الضرورية وقائمة موردي هذه الاستثمارات، كما نلاحظ أن 66.3% لم يقوموا بدراسة خصائص مختلف العقود التي يمكن إبرامها مع مختلف هؤلاء الموردين، وأن 73.3% لم يقوموا أيضا بدراسة مدى تأثير المنافسة بين الموردين على سياسة إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة من قبل المؤسسة، وأن أكثر من 76% قاموا بوضع آلية لتنظيم العلاقة بين الموردين.

1-3 اللوجستيك الخاص بالمشروع

فيما يتعلق باللوجستيك المناسب للمشروع، فإن النتائج تظهر في الجدول الموالي.

الجدول رقم (4): اللوجستيك المناسب للمشروع

المجموع	لا		نعم		البيان	رقم البيان
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
86	18.6	16	81.4	70	تحديد الوسائل المادية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة	28
86	10.5	9	89.5	77	تحديد كل الترتيبات الضرورية لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة	29

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج *Sphinx*.

يبين الجدول أعلاه، أن نسبة كبيرة جدا من المقاولين بلغت أكثر من 81% قاموا بتحديد كافة الوسائل المادية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة سلفا، كما أن 89% منهم وضعوا الترتيبات اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة الخاصة بمشاريعهم.

1-4 موازنة الإنتاج وسعر التكلفة

الهدف منها معرفة مدى قيام المقاول بإعداد موازنة العملية الإنتاجية وحساب سعر التكلفة الخاص بمشروعه.

1-4-1 موازنة الإنتاج

يوضح الجدول رقم 5 موازنة العملية الإنتاجية.

الجدول رقم (5) موازنة العملية الإنتاجية

النسبة %	التكرار	البيان
86.0	74	نعم
14.0	12	لا
100.0	86	المجموع

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج *Sphinx*.

1-4-2 سعر التكلفة

فيما يتعلق بسعر التكلفة فإن النتائج تظهر في الجدول الموالي.

الجدول رقم (6): سعر التكلفة

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
11	تحديد سعر التكلفة الخاص بالمنتج أو الخدمة	77	89.5	9	10.5	86
12	تحديد سعر التكلفة الخاص بالمنتج أو الخدمة بمثيله من سعر التكلفة الخاص بالمنافسين	64	74.4	22	25.6	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج Sphinx.

من خلال الجدول، يظهر أن 89.5% من المقاولين قاموا بتحديد سعر التكلفة الخاص بالمنتج أو الخدمة، كما أن 74.4% قاموا بمقارنة سعر التكلفة الخاص بالمنتج أو الخدمة بمثيله من سعر التكلفة الخاص بالمنافسين.

2- المنافسة والتحكم في النمو

لدراسة مدى تخطيط أصحاب المشاريع الجديدة لمواجهة المنافسين المحتملين وللتحكم في النمو، سيتم دراسة العنصرين المواليين:

➤ التخطيط لمواجهة المنافسين الجدد؛

➤ دراسة إمكانيات نمو المشروع.

2-1 التخطيط لمواجهة المنافسين الجدد

أما فيما يخص قيام المقاولين بوضع موانع لدخول منافسين جدد، فإن النتائج تظهر في الجدول الموالي.

الجدول رقم (7): التخطيط لمواجهة المنافسين الجدد

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
26	وضع إستراتيجية لمواجهة المنافسين الجدد	9	10.5	77	89.5	86
27	وضع الآليات والوسائل التي تجعل دخول منافسين جدد من الصعوبة بمكان	12	14.0	74	86.0	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج *Sphinx*.

يتضح من الجدول أن أكثر من 86% من المقاولين لم يضعوا استراتيجيات لمواجهة المنافسين الجدد، ولم يقوموا بوضع آليات ووسائل تجعل دخول المنافسين الجدد من الصعوبة بمكان.

2-2 دراسة إمكانيات نمو المشروع

جاءت النتائج المتعلقة بمدى تحكم المقاولين في نمو المشروع في الجدول الموالي.

الجدول رقم (8): دراسة إمكانيات نمو المشروع.

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
22	تحديد مختلف مراحل نمو المشروع والوسائل المناسبة لها	23	26.7	63	73.3	86
23	تحديد الوقت الملائم لكل مرحلة	20	23.3	66	76.7	86
24	تحديد أهداف كل مرحلة	11	12.8	75	87.2	86
25	تحديد معايير نجاح أو فشل كل مرحلة	8	9.3	78	90.7	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج *Sphinx*.

يتضح من الجدول أن التخطيط لنمو المشاريع لا يعتبر عنصراً أساسياً يدخل ضمن العناصر المأخوذة بعين الاعتبار أثناء التخطيط للمشروع، حيث أن أكثر من 73% من المقاولين لم يحددوا مختلف مراحل نمو المشروع ولا الوقت المناسب لكل مرحلة، كما يتضح أن 87.2% لم يحددوا أهداف كل مرحلة من مراحل نمو المشروع ولا معايير نجاحها أو فشلها.

3- فريق العمل

يوضح الجدول رقم (9) العناصر الخاصة بالتخطيط لفريق العمل.
الجدول رقم (09): التخطيط لفريق العمل

رقم البيان	البيان	نعم		لا		المجموع
		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
14	تحديد فريق العمل المناسب لمشروعي	84	97.7	2	2.3	86
15	دراسة خبرة ومؤهلات كل عضو من فريق العمل	65	75.6	21	24.4	86
16	دراسة نقاط قوة وضعف فريق العمل	53	61.6	33	38.4	86
17	توزيع مختلف المسؤوليات على الأشخاص المؤهلين لتحملها	67	77.9	19	22.1	86
18	تحديد الوظائف التي من الضروري فيها الاستعانة بالخبرات والكفاءات الخارجية	61	70.9	25	29.1	86
19	تحديد الهيكل التنظيمي الملائم لمشروعي وتطوره المحتمل	39	45.3	47	54.7	86
20	تحديد آلية لاتخاذ مختلف القرارات	37	43.5	48	56.5	86
21	تحديد إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مناسبة للمؤسسة	20	23.3	66	76.7	86

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على المعالجة الإحصائية لبرنامج *Sphinx*.

يتضح من الجدول أعلاه، أن أغلب المقاولين قاموا بتحديد فريق العمل المناسب للمشروع، حيث بلغت النسبة 97.7%، كما يظهر أن 75.6% قاموا بدراسة خبرات ومؤهلات أعضاء فريق العمل ودراسة نقاط قوتهم وضعفهم، كما أن نسبة كبيرة منهم قاموا بتوزيع مختلف المسؤوليات على الأشخاص المؤهلين لتحملها، كما أن نصف المقاولين تقريبا قاموا بتحديد الهيكل التنظيمي الملائم وتطوره المحتمل، وتحديد الآليات المناسبة

لاتخاذ القرار ويبرز أيضا من الجدول أن 76.7% من المقاولين لم يضعوا إستراتيجية مناسبة لإدارة الموارد البشرية.

الخاتمة

تتعلق فعالية تخطيط الأعمال في المؤسسات المقاولاتية الجديدة أساسا بمدى جدية وكفاءة الدراسة التي من الضروري على المقاول القيام بها، حيث تعدد جوانب هذه الدراسة، حيث نجد أن التخطيط الإداري والتشغيلي يهدف أساسا إلى تشخيص بيئة العمل الداخلية والخارجية من خلال مجموعة من الأدوات التي قام بوضعها الباحثون والتي تساعد المقاول في تجزئة السوق وتحديد سوقه المستهدف بغية تقديم العرض المناسب من خلال إعداد المزيج الإداري والتشغيل الذي يفي باحتياجات الزبائن وتوقعاتهم من المؤسسة، ومن جهة أخرى في تبني الاستراتيجيات المناسبة.

يتبين من خلال الدراسة الميدانية التي تم عرضها في هذه الورقة البحثية، أن أصحاب المؤسسات الجديدة بالجزائر، يتفاوت اهتمامهم بدراسة مختلف الجوانب التشغيلية والإدارية فنجد أن هناك اهتمام ببعض الجوانب على حساب أخرى، كما أنهم يعطون الأهداف قصيرة الأجل أهمية دون أن يكون للبعد الاستراتيجي للمشروع نفس الأهمية، وبالتالي فمن الضروري زيادة الاهتمام من قبل الباحثين ومختلف الفاعلين في القطاع المقاولاتي بموضوع المقاولاتية والبحث عن مختلف الآليات والاستراتيجيات الكفيلة بزيادة دورها في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية.

التوصيات:

يمكن القول أن المقاولاتية في الجزائر والمتمثلة أساسا في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم نعرف لحد الآن ذلك الدور المنوط بها في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية وتقليل الاعتماد على قطاع المحروقات، لذلك فإن الاقتراحات المقدمة تركز على معالجة هذه الإشكالية في العناصر الموائية:

- ✚ الاهتمام بالكفاءات المقاولاتية وتشجيعها على الإبداع؛
- ✚ المواصلة في تشجيع الشباب المقاول على إنشاء مؤسساتهم الخاصة وفقا لمبادئ علمية وتوعيتهم لأهمية ذلك، على أن يكون ذلك مرتبطا بإستراتيجية اقتصادية تخدم التنمية المحلية والوطنية؛
- ✚ فرض أنظمة رقابية صارمة لمتابعة الشباب المقاول ومرافقته أثناء وبعد إنشاء مؤسساتهم؛
- ✚ إرساء الثقافة المقاولاتية من خلال المناهج التربوية والتعليمية في كافة المستويات التعليمية؛
- ✚ الاهتمام بتكوين المقاولين حول مختلف جوانب إدارة المشاريع وذلك قبل إطلاقهم لمؤسساتهم الخاصة؛
- ✚ التخفيف من الإجراءات الإدارية، الوثائق والتراخيص الضرورية من أجل إنشاء مؤسسة، والمدة التي تستغرقها؛

✚ نشر ثقافة المقاوالتية بين الطلاب عن طريق مفاهيم ريادة المقاولة في البرامج والمقررات الجامعية، فالجمع بين الدروس عن ريادة الأعمال وبين التعليم في مختلف التخصصات، يوفر قاعدة أساسية لاطلاع الطالبات على فكرة القيام ببدء مشروع كأحد خيارات العمل بعد التخرج؛

✚ القيام بتجميع البيانات بصورة منتظمة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفها حسب جنس مالكيها ونشرها، وهذا من شأنه أن يساعد على وضع السياسات والبرامج الفعالة لتنمية مشاركة المرأة في ريادة الأعمال؛

✚ توفير تسهيلات ائتمانية من البنوك أو مؤسسات التمويل المتخصصة لمتل هذه المشاريع؛

✚ توفير قاعدة من البيانات والإحصاءات المتنوعة التي يمكن أن تستفيد منها هذه المشاريع لتطوير أعمالها في مجالات التسويق والقوى العاملة والإنتاج والإدارة وغيرها ؛

الاستعانة بمجموعة من الخبراء المتخصصين لتقديم المشورة والنصح حول كافة الأمور التي تهتم هذه المشاريع في المجال التسويقي والفني والإداري والتمويلي وغيرها .