

تحليل العلاقة السببية بين مدى توافر المهارات التسييرية وفشل المقاولات المصغرة دراسة حالة المقاولات العاملة بولاية الشلف

*Analysis the causal relationship between the management skills availability and the failure of micro-entrepreneurs
Case study of chlef's entrepreneurships*

د. سميرة أحلام حدو
جامعة الشلف

د. إسحاق خرشي
جامعة الشلف

د. محمد فلاق
جامعة الشلف

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أسباب فشل المقاولات المصغرة من خلال مدى توافر المهارات الإدارية (التسييرية) والتسويقية لأصحابها، حيث من الملاحظ أن هناك معدلات فشل عالية خاصة في السنوات الأولى لانطلاقها وذلك نظرا لنقص المهارات الأساسية التي لا بد أن يتحلى بها أي مقاول. تم تصميم استبيان بهدف حصر أهم الأسباب المؤدية إلى فشل المقاولات المصغرة، حيث تم توزيع 150 استبيان على أصحاب المقاولات المصغرة الناشطة في ولاية الشلف، وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل. أشارت النتائج إلى افتقار أصحاب المقاولات المصغرة لأهم المهارات الإدارية من خلال التركيز على الربح كهدف وحيد، وعدم الدراسة والتحليل للسوق بصفة دورية
الكلمات المفتاحية: المقاول، المقاول، فشل المقاول، المهارات الإدارية والتسويقية

abstract

This study aims to analyze the reasons of the failure of micro-entrepreneurs through the management and marketing skills availability for their owners. It is noted that there are high failure rates especially in the early starting years. A questionnaire was designed to identify the most important reasons leading to the failure of micro-enterprises, where 150 questionnaires were distributed to the small contracting owners active in Chlef town, and we used the appropriate statistical methods for analysis (SPSS).

The results indicated that the owners of micro-enterprises lacked the most important managerial skills by focusing on profit as a unique goal, and not to study and analyze the market periodically

Keywords: contractor, contractor, contractor failure, management and marketing skills

مقدمة:

إن المقاولة في الجزائر هي وليدة الإصلاحات التي اتخذت من قبل السلطات العمومية بعد تغيرات على مستوى الداخلي والخارجي والتي دفعت الجزائر إلى التوجه نحو تنظيم جديد حجر أساسه هو تشجيع وتنمية روح المقاولة. فبعد ما كانت الدولة هي المقاوالت الوحيدة لمدة قاربت 30 سنة تم تحرير النشاط الاقتصادي والمبادرات الخاصة تدريجيا، لكن تحرير الاقتصاد الجزائري الملاحظ منذ بداية التسعينيات، من خلال تطبيق إصلاحات اقتصادية أغلبها كان ضمن ما يسمى ببرامج إعادة الهيكلة التي فرضتها المؤسسات المالية الدولية الممولة، جعلت من الدولة المساهمة والمواكبة الرئيسية لمختلف المبادرات، فأمام الأزمة الاجتماعية والاقتصادية وحتى السياسية التي عرفتها الجزائر خاصة بعد 1988، تبنت الدولة إصلاحات عديدة هدفت إلى تسكين الأوضاع لدرجة الأولى ومن بين ما اتخذ من إجراءات هو خلق أجهزة عديدة للتشغيل وأخرى لخلق مؤسسات صغيرة ومصغرة من قبل الشباب استجابة للضرورة الاجتماعية من جهة ومباشرة التكيف مع اقتصاد السوق كضرورة اقتصادية من جهة أخرى.

لكن بالرغم من كل المجهودات الجبارة التي تقوم بها الدولة، إلا أنه من الملاحظ ان العديد من المقاوالت المصغرة أو الصغيرة تفشل في البقاء وفي تحقيق أهدافها، لذا جاءت هذه الدراسة للبحث وتحليل أهم أسباب الفشل من مدخل مدى توافر المهارات الإدارية والتسويقية لأصحابها.

للإجابة عن هذا التساؤل، قمنا بمعالجة الإشكالية من خلال ما يلي:

- إبراز الإطار النظري للمقاوالت والمقاوالتية.
- إظهار أهم المحددات التي تتحكم في نجاح أو فشل المقاوالت الجزائرية.
- تحليل أسباب فشل المقاوالت المصغرة في ولاية الشلف.

1-تعريف المؤسسة (المقاولة)المصغرة:

يمكن تعريف المؤسسة المصغرة بأنها تلك المؤسسة التي تستخدم عددا قليلا من العاملين ويدرار من قبل المالكين ويخدم السوق المحلية.¹

وهناك عدة مؤشرات نوعية وأخرى كمية لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ فالبنك الدولي يعتمد على مؤشر عدد العاملين في تصنيف المؤسسات وكذلك الدول النامية، فهذه الدول تعرف العمل الصغير الذي يستخدم 5 أو 10 أفراد أو أقل.²

ولقد عرف علماء الإدارة العمل الصغير بأنه منظمة يقيمها أشخاص بهدف الربح، من خلال ممارسة نشاط اقتصادي وبيع شيء يجده الآخرون نافعا فيدفعون ثمنا له، كما يتسم بالاستمرارية وله وجود قانوني (أي أنه مسجل وعمل قانوني) وعدد عماله محدود، وهو عبارة عن شركة أفراد أي أن الأفراد المالكين هم الشركة (شركة تضامن... الخ) ويديره مالكوه، ويتكون من مشروع اقتصادي واحد غير منوع في الإنتاج، وتسوده العلاقات الشخصية بين العاملين (أي معرفة العاملين لبعضهم البعض) ويعمل محليا ومن جنسية واحدة ورأسماله صغير.

أما في الجزائر من خلال القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في 2001/12/12، فقد أعطى المشرع تعريفا يرضع حدًا للفراغ القانوني الحاصل، والجدل القائم حول هذا الموضوع، وهنا ينبغي التذكير بأنّ الجزائر قد تبنت ميثاق بولوني "La charte de Bologne" في تعريفه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000³، وهو ميثاق يكرس التعريف الذي حدده الإتحاد الأوروبي سنة 1996، والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء، وقد تضمن القانون التوجيهي التعريف التالي للمؤسسات المصغرة⁴:

" وتعرّف المؤسسات المصغرة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، والتي تشغّل ما بين 01 إلى 09 عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دج، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دج على النحو الآتي:

جدول رقم 1:معايير تصنيف المؤسسات المصغرة.

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
المصغرة	1-9	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج

المصدر: المادة 5 من القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 2001، ص 8.

وبالتالي فخصائص المؤسسة المصغرة يمكن لمحصها كما يلي:

- صغر حجم رأس المال اللازم لإنشائه .
 - عدد العاملين صغير (1-9 غالباً).
 - التداخل بين الملكية و الإدارة (المالك هو المدير) .
 - يعتمد علي التكنولوجيا البسيطة و المتوسطة .
 - لا يحتاج لتمويل كبير، وفي الأغلب التمويل ذاتي .
 - يساعد في خلق فرص عمل برأس مال محدود .
 - تعتمد نسبيا على اليد العاملة مما يجعلها عامل تمييزها.
 - تغطي مناطق جغرافية متعددة مما يضي عليها طابع الانتشارية.
 - إمكانية تفوقها ميزة التوزيع في الإنتاج الصناعي.
 - مع العلم أن أغلبية المؤسسات المصغرة هي ملك للقطاع الخاص.
- بعدما تم تعريف المؤسسة المصغرة سأحاول الولوج إلى تعريف صاحب المؤسسة المصغرة على النحو الآتي:

2- تعريف صاحب المؤسسة (المقولة) المصغرة:

يمكن القول أن المقاول هو الشخص الذي يتخذ قرار المخاطرة بدرجة أقل برأس المال في سبيل تحقيق فكرة يعتنقها، وبالتالي يثق في نفسه وفي قدراته ويقوم باختيار موقع مؤسسته، بحيث يكون قريبا من الأسواق ومن المستهلكين أو من المواد الأولية، خاصة إذا كانت تكلفة نقلها مرتفعة، ففي حالة تجارة التجزئة لابد من اختيار موقع قريب من تجار التجزئة الآخرين في نفس المنطقة، وهذا ما يخلق المنافسة.

وهو الشخص الذي يدير عوامل الإنتاج و يصمم هيكل المشروع، وهو الذي يخطط و يدير رأس المال و العمالة المطلوبة و غيرها من الموارد و يحسن استخدام الوقت بكفاءة.

وهو الشخص صاحب الرؤية و التوجه المستقبلي و القادر علي تقييم الفرص و البدائل ،وهو المبادر الايجابي الذي تتهار العقبات من طريقه و لا ينهار هو أمام العقبات و بالتالي له القدرة على الابتكار و الإبداع، وقدراته الصحية و البدنية تلائم طبيعة العمل (الأعمال الشاقة تتطلب قوة البنية) .

وإن أصحاب المؤسسات المصغرة يجب أن يكونوا رياديين و يتمتعون بصفات طبيعة ريادية ليتمكنوا من جعل أعمالهم الصغيرة أعمالا كبيرة و ناجحة و ليس كل من يقيم عملا صغيرا هو ريادي، فقد يقيم شخص ما عملا صغيرا يبقية على حاله بدون تغيرات لعشرة سنوات أو أكثر، هذا الشخص يفتقد إلى المهارات الريادية التي تعتبر اليوم ضرورية لتنشيط الاقتصاد، و الريادي هو من يقيم هذا العمل و يحوله إلى عمل كبير نشط، و يشار عند الحديث عن الريادة أنها تنمي روح الإبداع و الصبر و التحدي و المخاطرة من أجل بقاء وديمومة المشاريع، و لقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح entrepreneur ثلاثة مرات خلال العقود الأخيرة فقد كانت "منظم" ثم "مقاول" ثم تحولت في التسعينات إلى "ريادة"⁵.

3- مفهوم فشل المقولة:

للفشل في المقاولات مفهومان، أحدهما اقتصادي و الآخر مالي، إذ ينصب الأول على قياس النجاح أو الفشل اعتماداً على مقدار العائد على رأس المال، و تعد المقولة فاشلة عند عجزها عن تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر و الذي يتناسب و المخاطر المتوقعة، و يؤشر الثاني عدم قدرة المقولة على تسديد التزاماتها المستحقة في مواعيدها المقررة.⁶

ويعرف (جبل) الفشل، بأنه عجز عوائد المقولة عن تغطية كل التكاليف و من ضمنها كلفة تمويل رأس المال، و عدم قدرة الإدارة على تحقيق عائد على رأس المال المستثمر يتناسب و المخاطر المتوقعة لتلك الاستثمارات.⁷

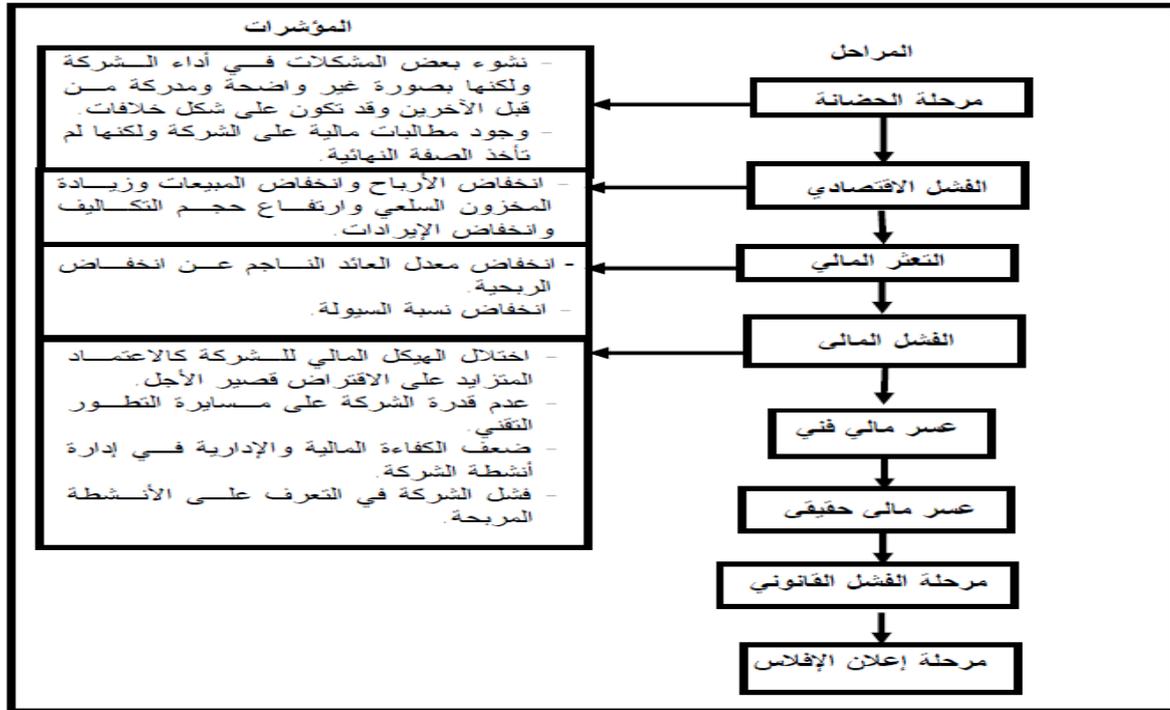
4- مظاهر فشل المقولة:

يمكن تحديد مجموعة من المظاهر التي تشير إلى أن الشركة متجهة إلى الفشل، و من أهمها:⁸

- الاختلال في الهيكل المالي المقاولة، كالاغتماد المتزايد على الاقتراض وبشكل خاص الاقتراض قصير الأجل، والعمل على زيادة الرفع المالي.
 - عدم قدرة بعض المقاوالت على مسايرة التطور التقني وإتباع الوسائل التقليدية في انجاز مهامها التي قد تتصف بانخفاض كفاءتها وفعاليتها في بعض الأحيان خاصة في ظل ظروف المنافسة الشديدة.
 - ضعف الكفاءة المالية والإدارية في إدارة أنشطة المقاولة وعدم ملائمة الهيكل التنظيمي.
 - ضعف الرقابة على رأس المال العامل، الأمر الذي يؤدي إلى الارتفاع المستمر في بنود البضاعة والمدينين بالنسبة لحجم المبيعات.
 - فشل المقاولة في التعرف على الأنشطة المربحة.
 - التأخير في دفع مستحقات الموردين على الرغم من تهديداتهم بالتوقف عن تقديم المواد الأولية واتخاذ إجراءات قانونية والعمل على رفع قضايا على المقاولة لدى المحاكم المختصة.
 - انخفاض المبيعات وتزايد المنافسة من المنتجات المستوردة أو المنتجة محلياً.
 - تدني الربحية، وتدهورها لفترات متتالية واحتمال استمرار ذلك لسنوات قادمة.
- 5- مراحل فشل المقاولة

تمر عملية الفشل في عدة مراحل قبل الوصول إلى مرحلة الإفلاس والتصفية، إذ يمكن من خلال تشخيص المرحلة التي تمر بها المقاولة اتخاذ التدابير والمعالجات اللازمة لتفادي التصفية، ويمكن توضيح هذه المراحل مع مؤشراتهما من خلال الشكل التالي⁹:

الشكل رقم 01: مراحل فشل المقاولة



المصدر: (وحيد واخرون، 2010: 14)

6- عوامل نجاح وأسباب فشل المقاوالت المصغرة

6-1 عوامل نجاح المقاوالت المصغرة: يمكن القول أن فرص النجاح بصفة عامة تزداد إذا تم الاهتمام بالخصائص والمفردات التالية¹⁰:

- الخصائص والمهارات الشخصية والإدارية للمالك: الدراسات الإدارية تعطي مكانة أولى للاستعدادات والمؤهلات النفسية ولشخصية لصاحب المشروع الصغير، و المعارف والمهارات الإدارية التي يحتاجها حتى يقيم ويدير عملا ناجحا، أي أنها تبين بأنه ليس كل شخص مؤهل لأن يكون صاحب عمل ناجح، ولكن الشخص الذي يتمتع بهذه المؤهلات يحتاج معارف ومهارات محددة. وسبب ذلك هو أن صاحب المشروع الصغير مضطر أن يتولى بنفسه الكثير من الوظائف التي غالبا ما تسند إلى متخصصين في الأعمال الكبيرة، فهو مضطر أن يتولى بنفسه الاهتمام بكل وظائف المنظمة.

- تحديد الأهداف من طرف المالك: يجب أن يعرف مدير المشروع تحديد أهداف واضحة وصريحة لذلك العمل، إن هذه المعرفة تتجسد بوجود إجابات دقيقة وواضحة عن العديد من الأسئلة: ما هي الأهداف العامة للمشروع؟ لماذا وجد المشروع؟ ما هي أهدافها في المدى القصير؟ إذا لم تكن هذه الأسئلة قد عرضت بوضوح وتمت مناقشتها مع العاملين قصد استيعابها، فإن المشروع أو المقاولة ستكون معاقة في طريق نموها وازدهارها.

-المعرفة الممتازة بالسوق: تستطيع المقاوالت المصغرة بواسطة منتجاتها وسلوكيات عاملها، وردود أفعال المنافسين تحقيق النجاح أو الفشل في خلق زبائنها الخاصين بها، ويرى العديد من الباحثين أن العلاقة بين المقاوالت الصغيرة والزبائن هي السبب وراء نجاح هذه الأعمال، حيث أن هذا النمط من العلاقات يسمح للمقاوالت الصغيرة بتقديم خدمات شخصية وليست خدمات قائمة على أساس معرفة الآراء، إن المشروعات الصغيرة لها المرونة والقدرة على تلبية احتياجات الزبائن ضمن جزء محدود من السوق، والتي في حقيقتها جزء من سوق أو مجموعات من الزبائن قد لا تكون جذابة للشركات الكبيرة.

-قدرة المقاولة على تقديم شيء متميز: تقدم المقاولة شيء جديد للسوق حتى لو بدا مزدحماً بالمنافسين والمنتجات المعروضة، تستطيع المقاولة أن تميز نفسها عن المنافسين لها من خلال المنتج والتكنولوجيا الجديدة أو باستخدام خاص و منفرد لطرق التوزيع المعروفة، يفترض أن يكون من النادر أن يبدأ العمل دون القدرة على الإبداع والتجديد أو تصور رؤية يستطيع أن يجسدها هذا العمل في أنشطته المختلفة.

- إدارة متكيفة مع التطور: إن المقاولة الصغيرة إذا ما أريد لها الاستمرارية فإنها يجب أن تستند على فهم جيد للتطور المرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية والتي يعبر عنها البعض بالآليات لكونها تساعد على البدء بالخطوة الصحيحة، إن معرفة حجم السوق يساهم في تحديد رأس المال الكافي للبدء بالأعمال، ويتطلب الأمر أن يكون صاحب العمل مبدع في الحصول على المال اللازم للقيام بالعمل وفي الغالب تكون القروض من الأصدقاء والمعارف أو الانتماء من البنوك والاتحادات المالية، وهذه الوسائل تساهم إما بنجاح المنظمة الصغيرة أو عكس ذلك إذا لم تدرس بعناية.

- الحصول على عاملين أكفاء والمحافظة عليهم: إن المقاولة الصغيرة قد لا يوجد لديها الوقت الكافي لعمليات الاختيار المعقدة والمطولة للعاملين لذلك يتطلب الأمر أن تعبر هذه الجوانب أهمية بالغة لكون نجاح العمل يرتبط بقدرة إدارته التي تعتمد على حسن الاختيار والتدريب والتحفيز لهؤلاء العاملين. إن العاملين اليوم هم أهم الموارد في المقاولة عكس السابق، لأنهم يلعبون دور مهم في تحقيق ميزة تنافسية للمقاولة، ويعبر اليوم عنها بكونها رأس المال الفكري الذي يتضمن المهارات والمعرفة والقدرة على التعامل مع المعلومات وتحقيق نجاح المقاولة.

2-6 أسباب فشل المقاوالت المصغرة:

يمكن تقسيم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الفشل بالمقاوالت المصغرة إلى تلك المتعلقة بالعوامل الداخلية وأخرى متعلقة بالظروف الخارجية والمتمثلين في الآتي:

-أهم الأسباب الداخلية :

- نقص الخبرة الإدارية: معظم مديري المقاوالت المصغرة لا يتمتعون بالخبرة الإدارية الكافية والضرورية، وذلك بسبب افتقارهم للتجربة (حادثة مزاوله مهنة الإدارة) والتكوين والتدريب المنظم والتخصص الدقيق وكذا نقص إطلاعهم واستعلامهم حول ما يجري من تغيرات وتطورات في مجال الإدارة، وعدم الاهتمام بتطوير قدراتهم الإدارية، بل يلاحظ في هذه المؤسسات تركيز مديريها على ممارسة مهنة الإدارة من منظور بعيد كل البعد عن المنظور الإداري السليم، وتشيع هذه الظاهرة أكثر في المؤسسات الخاصة، التي تضم في معظمها مؤسسات عائلية يتم إدارتها من قبل بعض أو أحد أفراد¹¹.

- ضعف القدرات والمهارات القيادية: تعتبر القيادة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة أي مؤسسة، وأحد المتطلبات التي تفرضها التغيرات الحديثة في المحيط، ويعتمد بشكل كبير على تحلي مديريها بالروح القيادية، والتي تتجسد بالتزامهم بقيادة التحول داخل مؤسساتهم بإيمان وإقناع، وتشجيع جميع العاملين على إنجاز هذا التحول بشكل دائم ومستمر، والعمل على توفير المناخ الملائم لبناء ثقافة تنظيمه جديدة تتوافق مع متطلبات التميز في الأداء الإداري والجودة العالية. و تزداد أهمية القيادة بشكل خاص في المقاوالت، وفي أغلب الحالات هو الاعتماد على الأنماط القيادية، إضافة إلى اقتصار تصرفات مديري هذه المؤسسات وسلوكياتهم على ممارسة إدارة عادية بأسلوب مركزي قائم على التعامل مع العاملين من منطلق أنهم يخضعون للسيطرة ويظهر ذلك من خلال:

- مركزية العمل في يد المدير وعدم قدرته على منح العاملين الثقة والسلطات (الفشل في تفويض السلطة)، مما يؤدي إلى إهماله لبعض الجوانب الأساسية في العمل الإداري ووقوعه في الأخطاء ومن جهة أخرى يساهم في حرمان العاملين من التطور وإحباطهم معنويا
- انشغال المدير عن العاملين بحكم تعدد مهامه ووظائفه، وعدم انتباهه لمشاعر الانزعاج وعدم الرضا التي قد يشعرون بها.
- عدم قدرة المدير على جعل العاملين فريق عمل فعال قوامه الشعور بالانتماء النفسي للمؤسسة والتعاون لتحقيق أهدافها كما لو كانوا أصحابها.
- عدم قدرة المدير على حل المشكلات التي تحدث في مؤسسته بسبب عدم معرفته بالأساليب العلمية المستعملة في ذلك، وعدم إشراك العاملين في حلها.
- ضعف مهارة التخطيط : يعتبر ضعف التخطيط من أهم المشكلات التي تليني منها المقاولات المصغرة ، وهو ناتج عن عدم إحاطة مديرها ومعرفتهم بكيفية إعداد الخطط وفق أسس علمية واقعية تكون بمثابة الطريق الذي يحدد مسيرة المؤسسة نحو التقدم والنمو . ومن أهم مظاهر ضعف العملية التخطيطية¹² :
- إهمال متابعة و رصد التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية أو عدم محاولة التكيف معها ، بسبب غياب الوعي الفكري لدى أغلب أصحاب المقاولات المصغرة بمدى أهمية وضرورة دراسة وتحليل ما يدور حولهم من تحولات اقتصادية محلية وعالمية خطيرة لا بد من التعامل معها بعقلانية لضمان الاستمرارية في ظل المنافسة العالمية والانفتاح العالمي للسوق.
- عدم القدرة على تشخيص المؤشرات المهمة والعوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية وإدراك أثارها المحتملة
- عدم الاستعداد للتغير والتكيف ، بسبب عدم تخصيص الوقت الكافي لمتابعة متغيرات البيئة الخارجية، أو التركيز على الأمور الداخلية فقط.
- إعطاء وقت أطول لفعاليات ووجبات روتينية يومية تتكرر بنفس الطرق والآليات والأساليب ، في حين تقتلص مساحة الوقت المخصص لأنشطة التخطيط والتفكير الإداري ، بسبب فقدان الموازنة بين التفكير كمارسة إدارية تتطلب وقتا وجهدا وترتبط بحالة التطوير المستقبلية وبين الفعل والانجاز اليومي كمتطلب لتسيير الجوانب الآتية للعمل ، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات متسرعة ، غير متناسقة أو متناقضة.
- عدم وجود رسالة ورؤية واضحة في معظم المقاولات.
- عدم إتباع الأسس العلمية في اتخاذ القرارات والاعتماد على الآراء المجردة ، وعدم إشراك العاملين في عملية إعدادها ووضعها ، من منطلق أنهم يفتقدون المقدرة على حل المشكلات ، وذلك على الرغم من الدور المهم لمشاركة العاملين.
- اعتماد وظيفة التخطيط في كافة مراحلها وعملياتها وآلياتها على اعتبارات شخصية دون وجود دراسات حقيقية. وهو ما يدل على غياب الممارسات الإستراتيجية في العملية التخطيطية على الرغم من أهمية هذه الأخيرة وضرورتها لتحقيق أهداف المؤسسة.
- أهم الأسباب الخارجية : من الاسباب نذكر التالي:
- الظروف الاقتصادية المحيطة ببيئة المنشأة المنافسة وعدم توافر مصادر التمويل اللازمة لإجراء التوسعات الضرورية.
- ارتفاع كلفة مصادر التمويل.
- التوقعات المتشائمة للمستثمرين والمحليلين الماليين في سوق الأوراق المالية وغيرها.
- المنافسة الشديدة.

الجانب الميداني

- مجتمع وعينة الدراسة: إن مجتمع الدراسة يتكون من جميع أصحاب المقاولات المصغرة (صناعية أو تجارية أو خدمية) والتي تمارس نشاطها بولاية الشلف، ونظرا لضخامة حجم المجتمع ومن ثم القيود الخاصة بالوقت والتكلفة فإنه تم الاعتماد على أسلوب العينات، حيث تم سحب عينة قوامها 150 مفردة، ولقد تمثلت وحدة المعاينة في مدير المقاوله سواء كان المالك أو من ينوب عليه في إدارتها.
- أداة القياس: تم استخدام المقابلات المتعمقة سواء الفردية أو الجماعية في جمع البيانات الاستطلاعية. كما تم استخدام الاستبيان بصفة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية والمتعلقة بالمتغيرات (أسباب فشل المقاولات، توافر المهارات الإدارية، توافر المهارات التسويقية، طبيعة نشاط المقاوله). حيث تم تصميم الاستبيان من النوع الموجه ومعلن الغرض.

أساليب تحليل البيانات: تم تحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال عدة أساليب تمثلت في أسلوب تحليل المضمون، وأسلوب المتوسطات الحسابية.

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

1 - تحليل أسباب فشل المقاولات المصغرة في ولاية الشلف:

أظهرت نتائج التحليل انه وفقا لإدراك الملاك ومدراء المقاولات الصغيرة في ولاية الشلف فإن في مقدمة العوامل التي تحظى بأهمية نسبية عالية كأسباب لفشل هذه المقاولات تلك المتعلقة بالتمويل. حيث يمكن أن تفسر فشل المقاولات في ولاية الشلف ممثلة في التعثر المالي للمشروع لعدم القدرة على سداد القروض وفوائدها للبنوك، إضافة إلى صعوبة الحصول على تمويل رسمي من الجهات الحكومية المعنية بالمؤسسات المصغرة والصغيرة لزيادة رأسمال، وأخيرا عدم القدرة على زيادة رأسمال الحالي بطرق غير رسمية أو بالطرق الشخصية لعسر الحال.

كما تأتي الأسباب المتعلقة بالمهارات الإدارية والتسويقية في المرتبة الثانية، حيث تعاني المقاولات المبحوثة من عدم توافر المهارات الإدارية لدى العاملين بالمشروع، ونقص في الخبرات التسويقية لمنتجاتها في السوق التنافسية، إضافة إلى شدة المنافسة في السوق وارتفاع أسعار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج، وزيادة تكاليف النقل والمناولة. حيث تلعب دورا كبيرا لا يمكن إغفاله في فشل المقاولات المصغرة في انطلاقها.

وأخيرا تمثل العوامل الفنية مجموعة أخرى من أسباب فشل المقاولات المصغرة متمثلة في عدم توافر المهارات الفنية المناسبة لدى العمالة، وعدم قدرة المقاولات الصغيرة على استخدام تكنولوجيا الإنتاج الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بسبب ارتفاع تكلفتها أو عدم القدرة على استخدامها.

ومما هو جدير بالإشارة هنا أن (pride, 2002) وزملاؤه قاموا بتلخيص محددات البقاء والنمو لأي مشروع من مشروعات الأعمال الصغيرة في رأس المال، والتخطيط والإدارة، وهذه العوامل هي أيضا أهم أسباب فشل المقاولات الصغيرة. فالمقاولات تحتاج لرأسمال ليس فقط لبدء النشاط (إدارة الأموال والأفراد، والوقت، والمخزون) بل وأيضا لاستمرار عمليات التشغيل قبل أن يكون قادرا على تحقيق أرباح. فإذا لم يتوفر رأسمال الكافي فشلت المقاولات. ومن ناحية أخرى فإن افتقار القدرة على التخطيط ومهارات الإدارة تؤدي أيضا إلى فشل المقاولات الصغيرة في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 2: أسباب فشل المقاولات المصغرة في ولاية الشلف

المتوسط الحسابي	طبيعة المقاولات		أسباب الفشل
	خدمية	صناعية	
أسباب مالية:			
4.09	4.07	4.11	التعثر المالي لعدم القدرة على سداد القروض
4.11	4.00	4.23	صعوبة الحصول على تمويل رسمي لزيادة رأس المال المشروع
3.47	3.94	4.01	عدم القدرة على زيادة رأس المال الحالي بالطرق الشخصية
أسباب فنية:			
	4.03	3.63	عدم القدرة على استخدام تكنولوجيا الإنتاج الحديثة
4.37	4.02	3.72	عدم القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات
4.01	4.02	4.00	عدم توافر المهارات الفنية المناسبة لدى العمالة بالمشروع
أسباب إدارية وتسويقية			
4.18	4.16	4.2	عدم توافر المهارات الإدارية لدى العاملين بالمشروع
4.36	4.33	4.4	نقص الخبرات التسويقية
3.44	4.2	3.69	عدم توافر مندوبي البيع المهرة
اتجاهات السوق والأسعار			
4.00	4.03	3.97	شدة المنافسة في السوق
4.30	4.15	4.45	ارتفاع أسعار المواد الخام ومستلزمات الإنتاج
3.45	3.75	4.15	ارتفاع تكاليف النقل والمناولة

2 - قياس المهارات الإدارية لدى المقاولات المصغرة العاملة بولاية الشلف:

لقد كشفت الدراسة الحالية انه بالرغم من أن أصحاب ومديري المقاولات المصغرة الخاضعين للدراسة يتمتعون ببعض المهارات الإدارية (نحرص على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا، نحرص دائما بتوجيه العاملين بالمشروع للحصول على أفضل أداء منهم، يتم دائما توزيع المهام على العاملين في المشروع)، إلا أنهم يفتقرون الكثير من هذا النوع من المهارات، ويأتي في مقدمة الممارسات الادارية الخاطئة من جانب المقاولين:

- الاعتقاد بنجاح المشروع يستوجب عدم فصل الملكية عن الإدارة.
- التركيز على أن المشروع له هدف واحد فقط وهو تحقيق الربح.
- عدم وجود خطة سنوية أو نصف سنوية للمشروع (المقاولة).
- عدم استخدام (المقاولة) تكنولوجيا المعلومات لدعم القرارات.

الجدول 2: قياس المهارات الإدارية لدى المقاولات المصغرة العاملة بولاية الشلف

المتوسط الحسابي	طبيعة المقاولة		المهارات الإدارية
	خدمية	صناعية	
التخطيط:			
2.5	2.4	2.6	هناك خطة سنوية أو نصف سنوية للمشروع (المقاولة)
4.05	4.0	4.1	المشروع له هدف واحد فقط وهو تحقيق الربح
2.35	2.4	2.3	نستخدم بالمشروع (المقاولة) تكنولوجيا المعلومات 'مثال ذلك قاعد بيانات آلية، الانترنت، البريد الالكتروني' لدعم القرارات.
السلطة والمسؤولية			
3.85	3.9	3.8	صاحب المشروع (المقاولة) هو المسؤول الوحيد عن المشروع
4.25	4.2	4.3	نجاح المشروع يستوجب عدم فصل الملكية عن الإدارة
4.25	4.3	4.2	دور مدير المشروع هو تنفيذ أوامر وتعليمات مالك المشروع
3.9	4.0	3.8	يتم دائما توزيع المهام على العاملين في المشروع
التوجيه والتأثير في السلوك			
3.4	4.3	4.5	نحرص دائما بتوجيه العاملين بالمشروع للحصول على أفضل أداء منهم
3.5	3.6	3.4	نهتم دائما بتدريب (تكوين) العاملين وتنمية مهاراتهم
4.35	4.3	4.4	نحرص على تحفيز العاملين ماديا ومعنويا
الرقابة			
2.75	2.6	2.9	نطبق نظم حديثة لإدارة ورقابة الجودة في المشروع
1.35	1.3	1.4	تقتصر الرقابة بالمشروع على الرقابة المالية

3 - قياس المهارات التسويقية لدى المقاولات المصغرة العاملة بولاية الشلف:

كشفت الدراسة انه بالرغم من أن أصحاب المقاولات المصغرة يتمتعون ببعض المهارات التسويقية مثل: (تصميم منتجاتنا وفقا لاحتياجات ورغبات عملائنا في السوق، نحرص دائما على المحافظة على علاقتنا المباشرة مع عملائنا، الاهتمام بأراء وشكاوي عملائنا، يوفر دائما مندوبي البيع المعلومات المفيدة عن العملاء والسوق)، إلا أنهم يفتقرون إلى بعض الآخر من هذه المهارات. ويأتي في مقدمة الممارسات التسويقية الخاطئة في هذه المقاولات وفق ما يلي:

- عدم دراسة وتحليل السوق من فترة لأخرى.
 - عدم المعرفة الكافية لدخول الأسواق الجديدة.
 - افتقار قواعد البيانات الخاصة بالعملاء من خلال الحاسب الآلي.
 - عدم وجود موقع للمشروع على الانترنت للدعاية وتلقي شكاوي العملاء.
 - الاعتقاد بأن السلعة أو الخدمة الجيدة تبيع نفسها بنفسها دون الحاجة إلى ترويج.
- وفي نفس الوقت اظهر التحليل أن هناك مهارات تسويقية أخرى تتفاوت لدى المقاولين عينة الدراسة وذلك بسبب اختلاف طبيعة أنشطة هذه المقاولات (الصناعية، الخدمية).

الجدول 3: قياس المهارات التسويقية لدى المقاولات المصغرة العاملة بولاية الشلف

المهارات التسويقية	طبيعة المقاولات		المتوسط الحسابي
	صناعية	خدمية	
دراسة السوق			
نقوم عادة بدراسة وتحليل السوق من فترة لأخرى	2.2	2.3	2.25
اننا نعرف جيدا كيف ندخل السوق لأول مرة	2.0	2.3	2.15
اننا نحدد بدقة الشريحة التي نتعامل معها من العملاء	4.3	4.3	4.3
المعلومات التسويقية			
لدينا قواعد بيانات للعملاء على الحاسب الآلي	2.2	2.4	2.3
يوجد موقع للمشروع على الأنترنت يستخدم في الدعاية وتلقي شكاوي العملاء	2.0	2.2	2.1
يوفر دائما مندوبي البيع المعلومات المفيدة عن العملاء والسوق	3.6	3.4	3.5
تصميم المنتجات:			
يتم تصميم منتجاتنا وفقا لاحتياجات ورغبات عملائنا في السوق	4.4	4.5	4.45
نحرص على تطوير منتجاتنا في ضوء المنافسة في السوق	4.1	4.3	4.2
نراعي القوانين الخاصة بمواصفات المنتج والتعبئة والتغليف والتبئين وغيرها	3.1	2.1	2.6
الترويج:			
اننا ندرك جيدا مميزات منتجاتنا التنافسية ونروج لها	4.5	4.4	4.45
مندوب البيع الناجح هو الذي يساهم في زيادة مبيعات المشروع بأي وسيلة	3.8	3.6	3.7
السلعة أو الخدمة الجيدة تباع نفسها بنفسها دون الحاجة إلى ترويج	4.3	4.2	4.25
العناية بالعملاء			
اننا نعرف جيدا من هم عملائنا	4.5	4.4	4.45
اننا نحرص دائما على المحافظة على علاقتنا المباشرة مع عملائنا	2.3	2.9	2.6
نهتم دائما بآراء وشكاوي عملائنا	3.9	4.1	4.0
نستطيع إرضاء عملائنا	4.1	4.3	4.2

يسود في المقاولات المصغرة نمط المدير المالك غير المحترف الذي لم يتدرب على مهنة الإدارة، و تولى الإدارة فقط باعتباره مالك المؤسسة حتى و إن اتصف بارتفاع المستوى التعليمي. حيث تعاني المقاولات المصغرة من قصور واضح في الخبرات الإدارية والمهارات التسويقية وذلك بسبب سيادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، و التي تتميز بمركزية اتخاذ القرار بكافة المهام والمسؤوليات الفنية و الإدارية والتمويلية والتسويقية وغيرها مما يفقده ميزة التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية، أيضا غياب الهياكل التنظيمية للمقاولات بسبب عدم وجود تنظيم واضح للأقسام يحدد الاختصاصات و المهام في ظل غياب اللوائح المنظمة لسير العمل داخل المقاولات و عدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة و المهارة الإدارية للمسير المالك غير المحترف و تدخله في كافة شؤون المقاولات، و عليه يتضح أن نمط الإدارة في هذه المقاولات يختلف تماما عن أنماط الإدارة الحديثة التي تأخذ بمفاهيم التخصص الوظيفي و تقسيم العمل و تفويض السلطات و اللامركزية في اتخاذ القرارات و غيرها من نظم الإدارة العلمية المتطورة.

تمثل صعوبات التسويق عائقا كبيرا يسهم في عزوف أصحاب المقاولات المصغرة على التوسع في الإنتاج وتطويره و قد أصبحت مشكلة التسويق هي العائق الرئيسي الذي يواجهه المنتجون بالإضافة إلى أن ضعف الإمكانيات التمويلية للمقاول تضعف من قدرته على تأمين منافذ تسويقية له و يضطره في معظم الأحوال إلى الاعتماد على الوسطاء في التسويق مع ما يمثله من تنازل عن جانب كبير من عوائد التسويق ؛ يضاف إلى ذلك انحصار النشاط التسويقي في الرقعة الجغرافية لموقع المقاولات بسبب ضعف القدرة المالية، وعدم القدرة على المنافسة لاسيما منافسة البضائع المستوردة وخاصة الصينية منها.

التوصيات:

تتلخص التوصيات العامة للدراسة فيما يلي:

- زيادة توعية الشباب و نشر ثقافة الاستثمار و تسهيل إجراءات هذا الأخير من ناحية الوثائق الإدارية وتقديم مختلف التسهيلات الخاصة بالتمويل و الاستفادة من القروض.
- تشجيع البحث و التطوير في مجال الابتكار وتصميم المنتجات بين أصحاب المقاولات المصغرة والعاملين بها.

- تيسير الشروط المطلوبة لإنشاء المقاولات المصغرة وخاصة بما يتعلق بالتمويل وإلغاء جميع القيود التي تعوق النمو والتوسع في هذه المقاولات.
- تطوير أساليب الإنتاج في المقاولات المصغرة وتحفيز أصحابها على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- توفير المعلومات الكافية والدقيقة للمقاولين والتي تتعلق بالسوق والمنافسة والقوانين الحكومية.
- تقديم الاستشارات وإقامة الأيام التكوينية فيما يخص المهارات الفنية والإدارية والتسويقية التي تساعد أصحاب المقاولات المصغرة عن طريق خبراء ومرافقين متخصصين.
- حماية المقاولات المصغرة من المنافسة غير العادلة من قبل الشركات الكبرى عن طريق امتيازات قانونية.

التمهيش:

- 1 ماجدة العطية: إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة، ط2، عمان، 2004، ص15.
- 2 سعاد نائف برنوطي: إدارة الأعمال الصغيرة أبعاد للريادة، دار وائل، ط1، عمان، 2004، ص33.
- 3 محمد بوهزة وآخرون: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- حالة المشروعات المحلية بولاية سطيف -، الدورة التدريبية الدوا2001. تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 25 / 28 ماي 2003، ص 8.
- 4 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: القانون رقم 18/01 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، 2001، ص 26.
- 5 سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص28.
- 6 الحبيطي، قاسم محسن، 2001، " استخدام نماذج التحليل المالي في اختبار فرض الاستمرار المحاسبي للمنشآت طالبة الاقتراض من المصارف: حالة دراسية"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 23، العدد 64
- 7 جبل، علاء الدين، 2004، " تحليل القوائم المالية"، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، جامعة حلب، سوريا.
- 8 بني خالد، مرعي حسن، 2003، " دور التحليل الائتماني في الحد من تعثر القروض المصرفية: دراسة ميدانية للبنوك التجارية في الأردن"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 9 وحيد محمود، وسيف عبد الرزاق، استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية: دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مجلة تنمية الرافدين العدد 100، 2010، ص14.
- 10 قارة ابتسام، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير القطاع السياحي بالجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، 2011/2012، ص49.
- 11 عبد الرحمن بن حمد الحميضي، "اتجاهات الإدارة العليا نحو تطبيق مواصفات الأيزو في الشركة السعودية للصناعات الأساسية سابق "مجلة الإدارة العامة، المجلد الأربعون العدد الأول، أبريل 1000 ص61
- 12 طاهر محسن منصور الغالبي، "إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 1009، صفحة116