

الخصائص التنظيمية الحرجة للمقاول في مواجهة أزمات النمو لتحقيق المقاولات المستدامة

Critical organisational characteristics of the entrepreneur in the face of growth crises to achieve sustainable entrepreneurship

• د. سالم عبد الجبار، أستاذ محاضر بالمدرسة العليا لإدارة الأعمال بتلمسان،
• abdeldjabarselmi@yahoo.com ، الهاتف: 0658284378

- Received date: 12/02/2018
- Accepted date: 20/03/2019
- Publication date: 15 /04/2019

المخلص:

تخرج العديد من المقاولات حديثة النشأة من السوق خلال السنوات الأولى من إنشائها في حين تنمو أخرى وتستمر في تقديم خدماتها و منتجاتها للمجتمع عبر الزمن. هذا النمو يمكن أن يكون عن طريق التخطيط له بعد أرشفته لتتمكن المقاول من الاستفادة من التراكمية في العمل. هناك عدد من المقاولات تبقى تتميز بالحجم الصغير، البعض الآخر تتعرض للانحدار بعد بلوغ مرحلة النضج، و منها ما يتحول إلى مؤسسة كبيرة ورائدة خلال مدة معينة، يرجع السبب في ذلك إلى مدى اختيار فكرة اقتصادية لمشروع أكثر استدامة من خلال مخطط أعمال واقعي، وكفاءة المقاول في تجسيد هذه الفكرة وتطويرها. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أهم الأزمات التي يتعرض إليها المقاول أثناء مراحل نمو المؤسسة، مع تقديم الحلول المناسبة لتفادي كل أزمة لأن المقاولات المستدامة يمكنها أن تشكل الاختيار الاستراتيجي للتنمية البلد من خلال طول فترة حياتها -تحولها من مؤسسة صغيرة إلى متوسطة ثم كبيرة- و بزيادة نفعها في المجتمع اعتمادا على إدارة النمو.

الكلمات المفتاحية : المقولة المستدامة ، التراكمية، كفاءة المقاول، مواجهة الأزمات، إدارة النمو.

Abstract :

Many new enterprises that have recently been founded during the first years are exposed to death on the market whereas others growth and are continue to produce products and services for the society through the time. This growth can occur through planning after its archiving, so that the entrepreneurship will be able to benefit from accumulation in work. There are certain numbers of enterprises

which remains small size whereas some others are exposed to decline after reaching the phase of maturity, as for others, they are transformed to big and leading enterprises during a certain period. This is due to the choice of an economic idea of more sustainable project through a real business plan, and the efficiency of the entrepreneur in the embodying this idea and developing it. This paper outlines the most important crises that face entrepreneur during life cycle of enterprise, with offering appropriate solutions to avoid every crisis, because the sustainable entrepreneurship can from a strategic choice for country the development through its long life (its transformation from a small enterprise into medium and into a large one) and its increasing usefulness in the society depending on the management of growth.

Keywords: sustainable entrepreneurship, archiving, efficiency of entrepreneur, facing crises, management of growth.

- مقدمة

نمو المقاولات عملية مهمة لكنها تمتاز بدرجة أكثر تعقيدا باعتبار وجود مجموعة من الأزمات تواجه المؤسسة أثناء حياتها. "من أجل فهم أفضل للأسباب الرئيسية للفشل والوقاية منها في المستقبل، مهم أن نفهم لماذا وكيف تفشل الشركات، باعتبار أن الفشل لا يحدث فجأة وإنما هو عملية ديناميكية".¹

"وفقا لنظرية الغاية (la théorie téléologique) فإن التغيير هو نتيجة للاستجابة إلى الأهداف والتعبير عن رؤية اعتمادا على حالة نهائية مرجوة، كما أن تنمية سيرورة المؤسسة تتبع تسلسل في صياغة الأهداف وتعديلها، تقييمها وتغييرها من خلال التمرن. حسب "Bruyat": أن مشاريع إنشاء المؤسسة تولد وتنمو في إطار تنسيق "التصور الاستراتيجي" الذي يتكون من الغايات والأهداف والمشاريع التي يعدها المقاول اعتمادا على نمو طموحاته الشخصية وكفاءاته، مع إمكانيات وفرص المحيط التي يكتشفها".²

فالاستقرار في محيط متغير وسريع يعتبر خطر يهدد حياة المؤسسة، كما أن النمو العشوائي وغير المدروس يكلفها الخروج من السوق، و عليه تعتبر إدارة نمو المؤسسة منذ أن تكون فكرة إلى أن تتجدد أمر ضروري في ظل "اقتصاد حديث يعتمد أساسا على طبقة من المقاولين لهم خصائص وقدرات متميزة تنمو من خلال تدعيم موهبتهم بالخبرة

¹ Ropega J, «The Reasons and Symptoms of Failure in SME», International Atlantic Economic Society, DOI 10.1007/s11294-011-9316-1, 2011, P 477.

² Fayolle A, « Introduction à l'entrepreneuriat », Dunod, Paris France, 2005, p 76.

العلمية¹، و عليه يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للمقاول تجاوز المواقف الحرجة في إدارة أزمات النمو و تكوين مقاولات مستدامة ؟

للإجابة على الاشكالية المطروحة، تم الاعتماد على خطة البحث التالية:

1. إدارة أزمات نمو المقولة من فكرة الإنشاء إلى التجديد
2. دراسة حالة للخصائص التنظيمية لنمو مؤسسة "لكسكيز"

تبرز أهمية هذا البحث باعتباره يدرس مدى كفاءة المقاول في إنجاح عملية النمو و كيف يتمكن من جعل مقاولته مستدامة من خلال تأهيله و قدرته على إدارة الأزمات² التي يواجهها في كل مرحلة من مراحل نموها، و ذلك بالتركيز على المتغيرات الداخلية المتعلقة بتغير الخصائص التنظيمية للمقولة أثناء نموها و تقديم الحلول اللازمة لتجاوز الأزمات.

1- إدارة أزمات المقولة من فكرة الإنشاء إلى التجديد:

إن مدة عيش المقولة وتطورها تختلف من مؤسسة إلى أخرى و من مجتمع لآخر، فليس كل المؤسسات المصغرة تتحول إلى صغيرة ثم متوسطة، كما أنه ليس كل مؤسسة كبيرة تبقى كذلك باعتبار أن بعضها يتجزأ أو يتعاقد مع مؤسسات صغيرة من أجل القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط، خاصة و أن للمؤسسة دورة حياة تبدأ من مرحلة التصور إلى غاية التجديد أو الخروج من السوق، هذا النمو يصاحبه تغير في خصائص التنظيم كاتخاذ القرارات، تحديد المهام، الرقابة، درجة الروتين، و درجة البيروقراطية (الشكل رقم 01).

هناك أساليب لتكوين مؤسسة مستدامة من بينها إدارة المخاطر سواء كانت اقتصادية، بيئية أو اجتماعية إلى جانب الابتكار عن طريق الاستثمار في تطوير المنتجات والخدمات التي تستخدم الموارد بطريقة ذات كفاءة وفعالية على المدى الطويل والاعتماد على استراتيجية تحقق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية طويلة الأجل داخل استراتيجية المشروع³، هذه الاستدامة تعتمد أساسا على تطور في الخصائص التنظيمية

¹ سالمى عبد الجبار، "دور مؤسسات التعليم العالي في اكتشاف و تكوين رواد الأعمال وغرس ثقافة المقولة"، ملتقى دولي: الجامعة والمقاولاتية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 21-22-23/11/2011، ص 18.

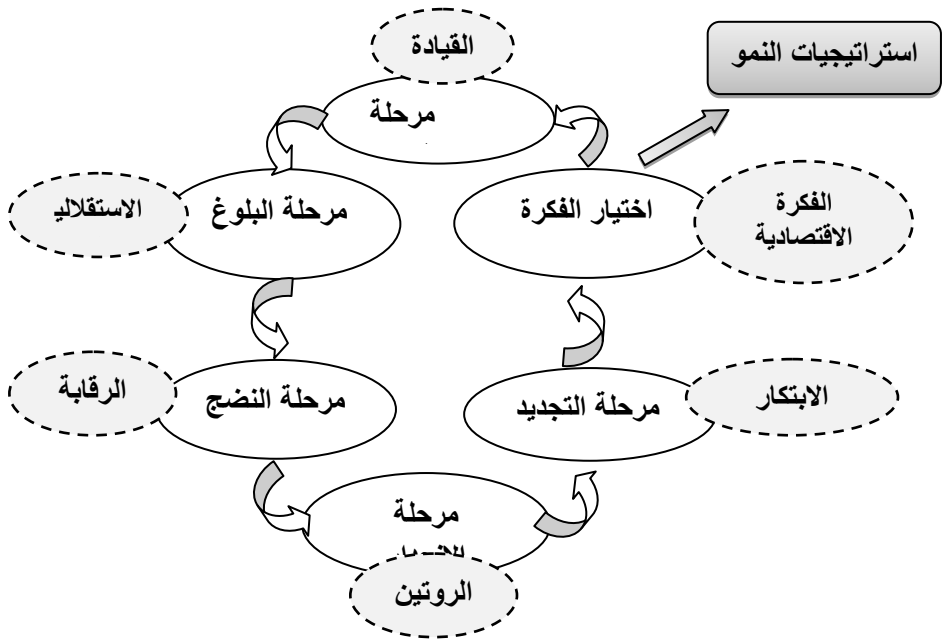
² الأزمة هي التغير المحوري لكل مرحلة نمو، إذا لم يتم التعامل معها بخبرة تنظيمية تؤدي إلى إفلاس المقولة، و لتجاوز هذه الأزمة والمرور إلى مرحلة موالية يتطلب تغيير مدروس لخصائص التنظيم، هنا يظهر أهمية التاريخ التنظيمي للمقولة والذي تم أرشفته بمرور الوقت.

³ فريد كورتل، "حكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي"، ورقة بحثية، المؤتمر العلمي الدولي الأول كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 15-16/10/2008، ص 8..

للمؤسسة و مواجهة أزمات النمو من خلال قياس مؤشرات الفكرة الاقتصادية، القيادة، الاستقلالية، الرقابة، الروتين، الابتكار.

1-1 معالجة أزمة مرحلة اختيار الفكرة

يتميز المقاول بخصائص تميزه عن غيره كالمهارات الشخصية و الخصائص السلوكية إلى جانب المهارات العلمية، و يتأثر بالبيئة التي يعيش فيها حيث يكون حساسا للاحتياجات الحقيقية للمجتمع الذي يعيش فيه فيكتشف الفرص المتاحة ليختار أحسنها مردودية، وفقا للكفاءة الشخصية و التجربة لإمكانية الوصول إلى الابتكار في المستقبل.



تاريخ لا
إنشائها
موجودة

شكل رقم 01 : أزمات المقاولات من الفكرة إلى التجديد، المصدر: من إعداد

اكتسبتها مع مرور الزمن، لذا يجب أن تكون الفكرة ابتكاريه، "فضمان استمرار المقولة يعتمد أساسا على فكرة انتقاء المشروع من خلال اختيار النشاط الذي يكون المجتمع في

حاجة حقيقية له و الاعتماد على استراتيجيات التمييز أي ممارسة نشاط يختلف عن المنافسين لتفادي المنافسة خاصة في بداية حياتها"¹.

"كما ان انشاء المؤسسة يعني ايجاد تلك الفكرة أو الأفكار التي لم تكن قد تم استغلالها من طرف مؤسسات موجودة، وتطبيقها من خلال تنظيم جديد من أجل تلبية حاجة السوق أو خلق هذه الحاجة، هذه العملية (الانشاء) تتم على نطاق المؤسسة الصغيرة المستقلة"².

البعض يصيبيهم الغرور في البداية بمجرد الوصول إلى فكرة جديدة أو اختراع مما يجعلهم يبتعدون عن المشاورة، فيفشلون عن تجسيد ما وصلوا إليه أو تسويقه خاصة إذا لم يكن لديهم الخبرة الكافية في مجال ريادة الأعمال، هذا السلوك يمكن أن يكون بسبب نزعة المقلول إلى الاستقلالية و التميز بوجهات نظر خاصة، إضافة إلى الخوف من سرقة هذه الفكرة. في حالة تجسيد فكرة غير اقتصادية، خاصة في ظل موجة الدعم الذي توليه بعض الدول لإنشاء المشاريع الصغيرة، سوف تتعرض إلى الخروج من السوق لأنها سوف تعجز عن خلق قيمة مضافة، كونها خلقت في ظل سياسة اجتماعية للبلد، فإذا غاب الدعم تفلس المقلولة.

2-1 - معالجة أزمة مرحلة الولادة

بعد تجسيد الفكرة، ينطلق النشاط معتمدا على المقلول باعتباره صاحب الفكرة يتخذ كل القرارات، لذا فان العمل يتميز بمركزية عالية، كما تتميز المرحلة بتداخل المهام و درجة روتينية منخفضة سعيا إلى اكتشاف الطرق الفعالة لإنجاز العمل و تكوين تراكمية. المقلولة في مرحلة الولادة تكون بدون بيروقراطية، المقلول يسير مؤسسته حسب معرفته و تجربته دون أنظمة إدارية معقدة، و يركز على انجاز الأعمال من خلال علاقاته الشخصية بين العمال و الزبائن، وعليه يكون هناك تداخل كبير بين المؤسسة وشخصية المقلول.

يمكن لـ "القيادة" أن تكون أزمة مرحلة الولادة، حيث كل شيء يعتمد على المقلول، وإذا غاب يكاد العمل يتوقف لأنه هو الذي يوجه كل شيء، إلا أن الأمر الذي يجعل مؤسسته تنمو هو أنه صاحب فكرة جديدة خاصة إذا نجح في تسويقها³، لذا يعتبر رأس المال البشري للمقلول عامل حاسم لنجاح أو فشل المقلولة خاصة في بداية نشاطها، هذا الدور المحوري للمقلول يمكن أن يستمر طالما بقي العمل ناجحا باعتبار أن "المؤسسة الناشئة تحتاج انطلاقتها بشكل نموذجي إلى فترة تتراوح ما بين سنتين إلى أربع سنوات لكي تكون متعادلة

¹ سالمى عبد الجبار، " النمو الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: اللجوء إلى النظرية التطورية "، مذكرة ماجستير في علوم التفسير تخصص- إدارة الأعمال-،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2009 -2010، ص 225.

² Julien P A, Marchesnay M, l'entrepreneuriat, Ed ECONOMICA, paris, 1996, p23.

³ سعاد نائف برنوطي، " إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد للريادة - "، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 156.

ماليا — ما لها وما عليها- و تحتاج إلى سنتين إضافيتين كي تصبح مستقرة وناجحة¹، فالمقاول الذي يجد صعوبة في إدارة مشروعه خلال هذه المرحلة، يمكنه اللجوء إلى تكوين من أجل تعلم المهارات اللازمة التي تساعد على حل أزمة مرحلة الولادة. "هناك نموذج من الفشل في الشركات المبتدئة بسبب الأخطاء التي ترتكب أثناء إقامة الأعمال، فالإدارة غير المناسبة تؤدي إلى عدم كفاءة آليات الرقابة و الكفاءة التشغيلية، كما أن الأخطاء في سياسة المؤسسة هي نتيجة للأخطاء التي تنتجها الإدارة، و بالتالي سقوط المؤسسة خلال مدة قصيرة من انشائها²".

المقولة في هذه المرحلة تسعى إلى العمل من أجل تحقيق المردود الاقتصادي، لأنها إذا لم تستطع تحقيق الأرباح فإنها لا تستطيع مواصلة العمل، و إذا استمرت هذه الحالة لمدة طويلة تساهم في التوقف عن العمل، كما أن الاهتمام المحوري للمقاول في البداية ينصب على المنتج أو الخدمة و ضمان حقوق المتعاملين المباشرين في نشاط المقولة كالعامل و الموردين مثلا.

3-1 معالجة أزمة مرحلة البلوغ

نمو المؤسسة، يتطلب المزيد من الموارد المالية، المادية و البشرية، يرتفع التخصص تدريجيا و يتم الاعتراف على آليات عمل المؤسسة فتظهر بوادر الاستقلال عن المقاول. انجاز العمل يتغير إلى الأفضل اعتمادا على التجارب السابقة فتكون الروتينية متوسطة خلال هذه المرحلة، يبدأ المقاول تفويض السلطة لمساعديه فتختفي المركزية العالية، و كل عامل يقوم بوظيفته اعتمادا على وثائق رسمية تتطلب احترام المسؤوليات و تنتج عنها البيروقراطية الجزئية.

تعتبر "الاستقلالية" أزمة مرحلة البلوغ، "كي ينمو العمل سوف يحتاج على الأرجح لتوظيف بعض الموظفين، كما قد يحتاج المقاول إلى التخلي عن قدر من السيطرة على العمليات، فبعدما كان العمل مثلا يعتمد على الاتصالات الخاصة بالمقاول مع العملاء، فمن المحتمل أنه سوف يحتاج إلى قضاء وقت أقل معهم و تفويض ذلك لموظفين آخرين³"، فإذا نجح في ذلك فإن مقاولته تبدأ في الانتقال إلى مرحلة البلوغ. قد يرفض المقاول تفويض الآخرين سلطة اتخاذ القرار دون أن يدرك ذلك باعتباره صاحب الفكرة و اعتاد على الإشراف الكامل دون أن يفوته أمر، لذا يجب أن يتقن لذلك و يترك المجال للآخرين كي يثبتوا ذاتهم وكفاءاتهم، فلا يتدخل حتى في حالة صدور بعض الأخطاء، وإذا نجح في ذلك

¹ توني بوري وكورديليا لوندزيل، تعريب: معتز هشام هدايا، "الاستثمار في الموجهين ورواد الأعمال الذين سيصنعون الفرق"، مؤسسة ماوكلي، الموقع الإلكتروني: www.mowgli.org.uk، ص 03.

² Ropega J, op. ct, p 478.

³ Marios I. Katsioloudes, Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations, Rev. ed. of: Global strategic planning, Elsevier Inc, 2006, p 59.

يمكن لمقاولته أن تنتقل إلى مرحلة نضج أعلى وتتحقق الاستقلالية، أما إذا بقي يتدخل في كل الأمور فإن النمو سوف يتعثر.

يبدو أن نجاح نمو المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يعتمد بدرجة كبيرة على عملية تحويل المعرفة من الموظفين إلى المعرفة التنظيمية، أي أن المفتاح هو القدرة التنظيمية على التعلم، هذه النتيجة تكون أكثر أهمية إذا ما تعمق في خلفيتها: الصلة بين رأس المال البشري و رأس المال التنظيمي يمكن أن تشير إلى أن الموظفين لا يمكن أن يجعلوا أي مساهمة ما لم تلعب الشركة دورا مع قيمها المشتركة وهيكلها التنظيمي، تؤكد هذه النتيجة على الدور الأساسي للمقاول و المؤسسة نفسها¹.

بعدما تجتاز المقاول مرحلة الإنشاء و تحقيق المردودية الاقتصادية، يمكنها أن تنتقل إلى مرحلة تحسين خدماتها من خلال انتاج السلع والخدمات بجودة لتسعى إلى تحقيق أرباحا أكثر، تعيد استثمار جزء منها من أجل النمو، فتوظف عمال إضافيين وتتجه إلى حماية أصحاب المصالح وفقا للتشريعات المعمول بها، مما يجعل مسؤوليتها تتجاوز المردودية الاقتصادية إلى المسؤولية الاجتماعية.

4-1 معالجة أزمة مرحلة النضج

يصبح تقسيم العمل و نضج الوظائف من سمات هذه المرحلة، تكون درجة التخصص عالية و تظهر الروتينية واللامركزية العالية بعدما يتم توزيع اتخاذ القرارات العملية على مستوى هذه الوظائف من طرف المقاول كما تزداد درجة الرسمية، لتصبح العلاقات التنظيمية مبنية على تدرج السلم في مستوى السلطة و هو ما يجعل التنظيم يتميز ببيروقراطية كاملة.

تعتبر "الرقابة" أزمة مرحلة النضج، فعندما تتوسع المؤسسة بتعدد وظائفها و يتم تفويض المسؤوليات يرافق ذلك نمو في البناء التنظيمي، أي في اللامركزية، التخصص و الروتينية، الرسمية و التعقيد، و هو ما يجعل الاهتمام المحوري هنا هو الرقابة على أداء كل وظيفة، إلا أن العملية الضرورية لتحقيق هذا الاهتمام يتحقق و ينجح بالتنسيق بين هذه الوظائف²، فالرقابة الشديدة يمكن أن تخفض من درجة الانتماء إلى التنظيم الداخلي مما يصعب العامل لا يبالي بما سيحصل للمؤسسة أثناء المرحلة الموالية.

اليوم المؤسسات تقوم بالاعتماد على اللامركزية دون إهمال المركزية عن طريق الاعتماد على شبكة أو نظام المعلومات التي تجعل المستوى الأعلى يكون على دراية بما يحدث، و في حالة وجود مشكل فإن نظام المعلومات يعلن عن وجود إشارات، ولذلك تعتمد

¹ González-Loureiro M, Figueroa D P, Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs, Intangible Capital Revue, <http://dx.doi.org/10.3926/ic.273>, 2012, p 258

² سعاد نانف برنوطي، مرجع سابق، ص 183.

المؤسسات الحالية على اللامركزية بمساعدة نظام حديث للمعلومات من أجل مواصلة المراقبة بطريقة المركزية¹، من خلال الاعتماد على تكنولوجيا الاعلام و الاتصال.

أما مسؤولية المقالة في هذه المرحلة تتجاوز حماية أصحاب المصالح، فتزداد مسؤوليتها الاجتماعية لتنتقل إلى تحسين حياة الأفراد وتطوير المجتمع من خلال سياسات هدفها غير ربحي بل إنساني يبني محاولة بذلك الوصول إلى مرحلة التسيير المستدام.

5-1 معالجة أزمة مرحلة الانحدار أو الشيخوخة

تعدد مستويات الهيكل التنظيمي يجعل عمل المقاول أكثر صعوبة كما طول فترة الروتين يجعل العمال يحسون بالملل في ظل كثرة الأوامر والضوابط بارتفاع درجة الرسمية فتقل الفعالية، هذه المرحلة إذا استمرت طويلا تسبب إفلاس المؤسسة.

يعتبر "الروتين" أزمة مرحلة الشيخوخة و الانحدار، فالفرق بين مؤسسة ناضجة و أخرى تمر بمرحلة الشيخوخة هو أن المؤسسة المسنة تملك خصائص و بناء المؤسسة الناضجة و لكن أدائها يتراجع، فالتعليمات و الخصائص التي كانت تحقق نتائج ايجابية تصبح تحقق نتائج سلبية، و غالبا ما يكون السبب في ذلك هو الروتين أي أن الإجراءات و التعليمات تصبح ضارة².

و لمعالجة هذه المشكلة يجب الاهتمام بالتشخيص الجيد للبيئة الداخلية و الخارجية للمقولة، و إعادة تقييم حاجيات أصحاب المصالح باعتبار أن الحاجيات تتطور و تتجدد بمرور الوقت من أجل الوقوف على نقاط القوة للاستفادة منها وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف لمعالجتها، و وضع نظام للحوافز مبني على أساس العدل في جميع مستويات السلم التنظيمي للمقولة.

6-1 معالجة أزمة مرحلة التجديد

تجديد المؤسسة يتطلب تشجيع الأفكار الجديدة، ينتج عنه مقاومة للتغيير من طرف الأفراد بسبب عدم توفر المعلومات اللازمة عن التغيير، الخوف من فقدان مكتسبات و عدم القدرة على بذل المزيد من الجهد للتكيف مع الأوضاع الجديدة، لذلك يعتبر "الابتكار" أزمة مرحلة التجديد، قد يكون سبب تراجع أداء المؤسسة إلى أنها في حاجة إلى تغييرات جذرية في شكلها التنظيمي و ليس مجرد تعليمات جديدة، فحسب شمبيتر (Schumpeter J) فإن "الابتكار يتحقق من خلال: إنتاج منتج جديد، تعريف طريقة جديدة للإنتاج، فتح منافذ جديدة، اكتشاف مصدر جديد للمواد الأولية، تحقيق مؤسسة جديدة، كما أن هذا الابتكار هو نتيجة لعمليات خاصة بالمؤسسة تنتج من معارف تتضمن الأفراد و ثقافة المؤسسة يتم

¹ Schermerhorn J R, Chppell S D, Principe de management, ERPI, Québec, Canada, 2006, p 166.

² سعاد نائف برونوطي، مرجع سابق، ص 187.

استعمالها في العمليات الجديدة¹، إلا أن هذا الابتكار يمكن أن يهدد بنقص الموارد المالية اللازمة.

يمكن الاستفادة من مفهوم تنمية المقولة من الداخل في مؤسسة موجودة (Intrapreneuriat) أي تطبيق الكفاءات والمقاربات المقاولاتية في أو من طرف مؤسسة موجودة من أجل تحسين سير العمل داخليا أو تطوير أسواقها (Saetre, 2001)، هذه المفهوم يتضمن تنفيذ ابتكار من طرف عامل أو عمال موجودين تحت مراقبة مؤسسة تم أنشاؤها (Carrier, 1993)². حسب (Miguel González-Loureiro, Pedro) (Figuroa Dorrego, 2012) فإن رأس المال البشري هو نقطة البداية الرئيسية للابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة معتمدة في ذلك على عواملها الداخلية، أما نظام الدعم المؤسسي للابتكار كالجامعات و المراكز التكنولوجية سيلعب دورا ثانويا³.

من أجل الاستمرار يجب على المقاول و مسؤوليه الانتقال من السعي إلى المحافظة على الوضع الراهن إلى خلق وضع جديد، و من الاعتماد على الرقابة و السيطرة إلى التركيز على فرق العمل وتشجيع التعاون على التغيير و حل المشاكل و إنتاج الأفكار الجديدة، فالتطور لا يتحقق إلا إذا صاحبه عمل آخر لا يقل أهمية متمثل في التغيير الاستراتيجي و العمليتي الذي يجعل المؤسسة كتنظيم حي و متفتح أين تكون ثقافة التغيير سائدة. إلى جانب "الاتجاه نحو تنمية روح المبادرة الداخلية، حيث تم العثور على ذلك في الشركات الكبيرة والمعقدة أين يتم إعطاء الموظفين أو المقاولين الحرية والحافز لبذل قصارى جهدهم في مجموعات صغيرة كاستراتيجية تعزز الابتكار والتفكير المستقل، لا سيما في الأنشطة"⁴.

العديد من المؤسسات التي فشلت في هذه المرحلة كان سببها التنظيم البيروقراطي و عدم تفاهم مسؤولي الإدارة العليا، فيسعى كل فرد إلى المحافظة على الامتيازات الكبيرة التي يتمتع بها، مما تسود المصلحة الخاصة أكثر من المصلحة العامة فيكون هذا من الأسباب التي تعرقل عملية إبداع الشكل الجديد. "فالمقولة من الداخل (Intrapreneuriat) غالبا ما تتمتع بحرية واستقلالية معتبرة سواء في اختيار الغايات التي تتبعها أو اختيار الوسائل التي تعمل بها، إلا أن هذه الاستقلالية الممنوحة يجب أن تكون مستحقة و تم التفاوض عليها، و عليه فإن المقولة من الداخل (Intrapreneuriat) يصعب نجاحها في غياب التعاون و دعم التنظيم الذي ينتمي إليه المقاول، فاستقلاليته تصبح وهمية و حكمه الذاتي يكون جزئي (indépendance illusoire et autonomie partielle)⁵.

¹ Booba – Olga O, l'économie de l'entreprise, Illustration Bruno, France, 2003, p 134.

² Bouchard V, Intrapreneuriat: innovation et croissance, Dunod, Paris, 2009, p 10.

³ González-Loureiro M, Figuroa D P, Op cit , p 250.

⁴ Marios I. Katsioloudes, op cit, p 58.

⁵ Bouchard V, Op cit, p 175-174.

أما مسؤولية المقالة في هذه المرحلة هي إشراك جميع أصحاب المصالح في عملية الابتكار الجديدة، و ذلك من أجل الوصول إلى اختيار استثمار مستدام يتم تحقيقه من خلال وضع استراتيجيات تتلاءم مع الأهداف و المتطلبات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

2- دراسة الخصائص التنظيمية لنمو مؤسسة "لكسكيز"

من خلال هذه الدراسة نحاول الوقوف على قياس مجموعة من المتغيرات الداخلية المرتبطة بتنظيم العمل و التي تساهم في نمو المؤسسة وتطورها عبر الزمن ومظاهر ذلك من خلال عرض جزء من الدراسة الميدانية -نتائج الاستبيان- التي تمت على مستوى مؤسسة "لكسكيز" المتواجدة في المنطقة الصناعية لولاية تلمسان بالجزائر.

1-2 التطور التاريخي لمؤسسة "لكسكيز"

"لكسكيز" من المؤسسات التي تنشط في مجال المشروبات الغازية منذ 1928، كانت بداية الاهتمام منحصرًا على تقديم المشروبات وتوزيعها في المناسبات و الأفراح في مناطق محددة. بعد النجاح الأولي، باشرت المؤسسة في إنتاج المشروبات الغازية المسماة "L'ExQuise"، وحدها في سوق استعماري دكتاتوري. بعد مغادرة الشريك "خديم" أنشئت شركة : "لعربي رحمون وأولاده" عام 1951 أين ركزت على مهام المسير، مسؤول التحضير، مسؤول التموين، هذه التشكيلة سمحت للمؤسسة في عام 1956 باقتناء أول آلة أوتوماتيكية تنتج 8000 قارورة/الساعة¹.

بعد الاستقلال واصلت نموها فأضافت إلى تشكيلتها مشروبات الفاكهة المتكون من البرتقال الطبيعي، وتحولت إلى شركة "جيلالي رحمون و أولاده" أين أضافت إلى هيكلتها مسؤول للتسويق إلى جانب المسير و مسؤول التحضير، المجموعة الشابة والجديدة أبدعت في التغليف و قارورات المشروب و استقرت في المنطقة الصناعية، استثمرت في الآلات التكنولوجية وضاعفت من عدد العاملين بها الذي يمكن أن يصل حتى 150 عامل مما يجعلنا نعتبرها من الصناعات متوسطة الحجم حسب التعريف الجزائري. اليوم، بالرغم من انفتاح الأسواق، القائمين على مؤسسة "لكسكيز" و عمالها يبذلون كامل جهودهم من أجل الحفاظ الهوية : "عائلة لكسكيز"، مشجعين بافتخار اقتصاد بلدنا، وشعارهم هو : "نبقى أوفياء لتقاليدنا"².

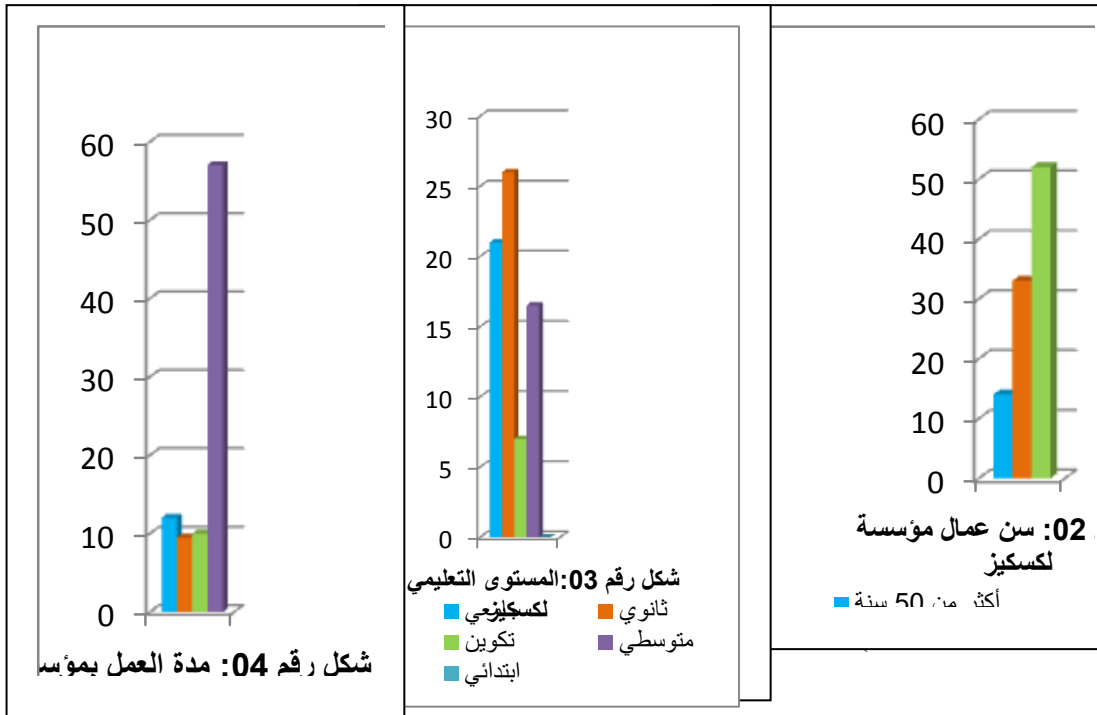
و محاولة منا تشخيص بعض الأسباب التي تعيق نموها إلى المرحلة الموالية، سنعرض نتائج استبيان وجهناه لفئة العاملين قصد التعرف على مدى خبرتهم في مجال عملهم، المشاركة في حل المشاكل التي تصادفهم والتعبير عن الأفكار، بالإضافة إلى درجة استقلالية المسؤولين، إلى جانب معرفة درجة الروتين في هذه المؤسسة و مدى التغيير الذي تشهده في نشاطها ووسائلها.

¹ المصدر: وثائق داخلية بمؤسسة لكسكيز.

² المصدر السابق.

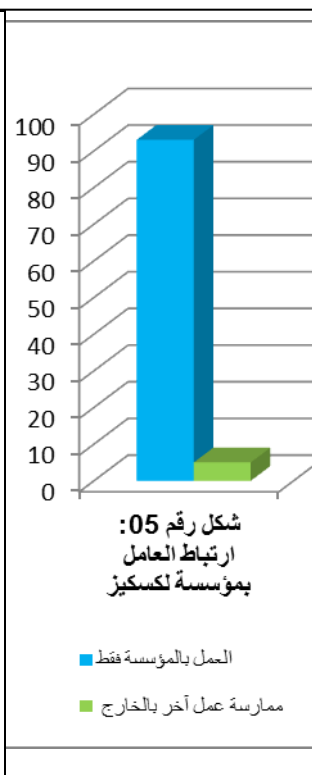
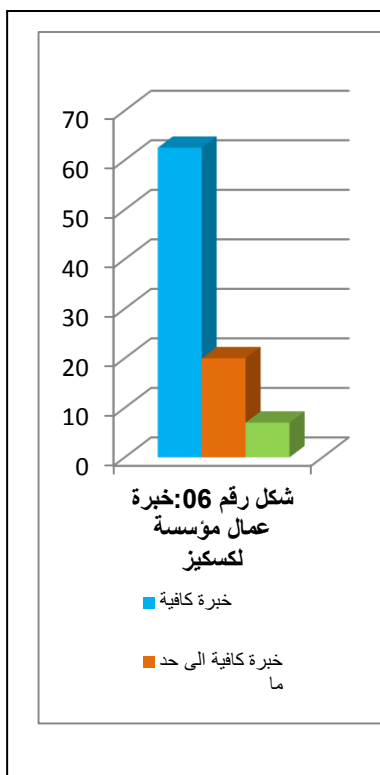
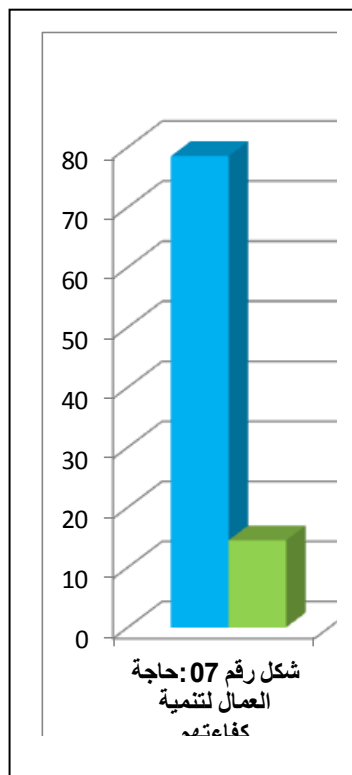
2-2- خبرة عمال مؤسسة لكسكيز

يتم توضيح النتائج المحصل عليها للعوامل المؤثرة في خبرة العمال بمؤسسة "لكسكيز" من خلال الأشكال 02، 03 و 04 :



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من وثائق داخلية بالمؤسسة

الجزء الباقي من العمال الذي دامت فترة تواجده بالمؤسسة لمدة متوسطة، فهو يرى أن المؤسسة منحتهم فرصة لتنمية كفاءتهم وذلك بطريقة تلقائية عن طريق مباشرة العمل المستمر أو من خلال أداء عدة وظائف داخل المؤسسة، كما أن طريقة استقطاب العمال التي تعتمد عليها المؤسسة يؤثر على هذه الخبرة، فغالبية العمال حصلوا على عملهم عن طريق مساعدة أحد الأصدقاء أو الأقارب خاصة وأن المؤسسة عائلية، أما النسبة القليلة الباقية فيواسطة الهيئات الحكومية للشغل و على أساس الشهادات، و لهذا السبب فإن مستوى العام للعمال لم يرتقي إلى المستويات العليا الذي يسمح بنمو سريع للمؤسسة.

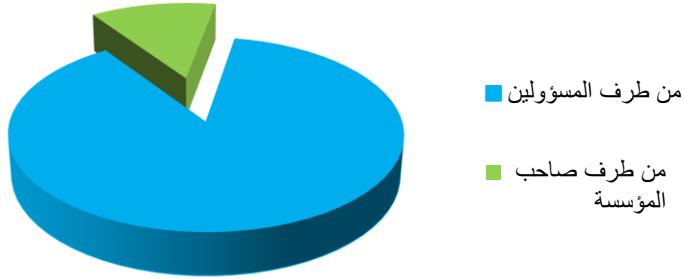


المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من وثائق داخلية بالمؤسسة

3-2- درجة استقلالية العمل داخل مؤسسة لكسكيز

يتم توضيح النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة في استقلالية العمل داخل مؤسسة "لكسكيز" من خلال معرفة مدى الحرية في العمل سواء تعلق الأمر بتوجيه العمل الانتاجي و الاشراف عليه أو حل المشاكل و تحقيق الأفكار (شكل رقم 08).

شكل رقم 08: توجيه العمل داخل مؤسسة لكسكيز

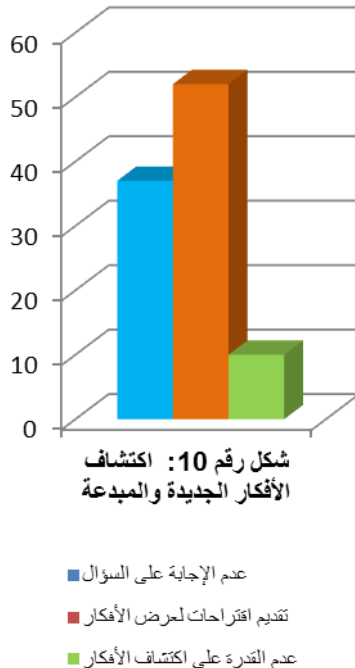
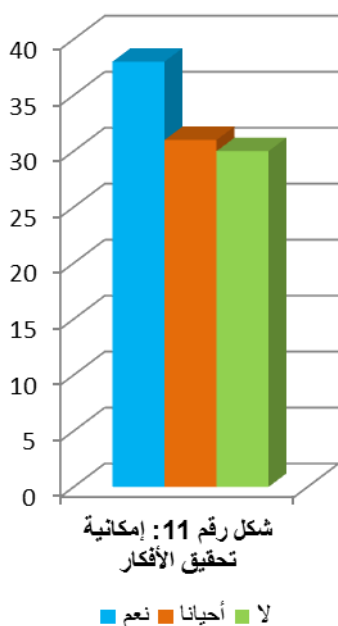


نعني بالاستقلالية في العمل مدى إمكانية انجاز العمل دون الحاجة إلى صاحب المؤسسة بالدرجة الأولى ثم المسؤولين بالدرجة الثانية، وجدنا أن توجيه إجراءات العمل اليومي داخل المؤسسة ينصب أكثر على المسؤولين مع تدخل صاحب المؤسسة في هذه الإجراءات بصفة موازية، هذا يعني أن بواذر الاستقلال موجودة من صاحب المؤسسة.

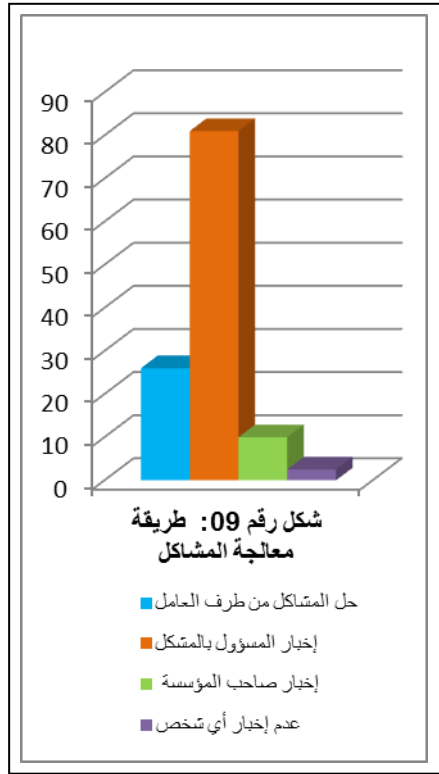
أما بالنسبة لدرجة حرية العمال أثناء تنفيذ العمل يتم ملاحظتها من خلال الأشكال (09، 10 و 11).

نلاحظ أن غالبية العمال 81 % يتوجهون لحل مشاكلهم بواسطة مسؤولهم المباشر، كما يتوجه 10 % من العمال خاصة الإداريين منهم إلى حل مشاكل التي تصادفهم لوحدهم أو يقومون بإخبار صاحب المؤسسة عنها إذا استصعب حلها^B، فيما يخص اكتشاف الأفكار الجديدة و المبدعة من طرف العمال فالقلة من الإداريين بالمؤسسة يعلنون عنها في اجتماعات الإدارة أما العمال التنفيذيين فيخبرون بها مسؤولهم المباشر، إلا أن هناك 10 % من العمال صرحوا بعدم إمكانية اكتشاف الأفكار الجديدة زيادة على امتناع 37 % عن الإجابة على هذا السؤال، لذلك على المؤسسة تحفيز هؤلاء العمال على المشاركة في إنتاج الأفكار، فبالرغم من أن 38 % فقط يرون أنه لديهم إمكانية على تحقيق أفكارهم إلا أن الباقي فيحققها أحيانا أو لا يتمكن من تحقيقها تماما.

^B في الشكل رقم 11 هناك بعض الإجابات التي اختارت أكثر من اقتراح في نفس الوقت.



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من وثائق داخلية بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث انطلاقاً من وثائق داخلية بالمؤسسة

المقال الذي يريد لمؤسسته أن تنمو، يجب أن يعلم بأن النمو المخطط يتطلب تغيير في الأولويات، العمليات التي يقوم بها والخصائص التنظيمية و أن يحس جيداً بالمرحلة التي يعيشها التنظيم و الأزمة التي ينتظرها و الكيفية التي يواجهها بها من أجل المرور إلى المرحلة الموالية.

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- يتطلب التعلم من التجارب السابقة لتطوير مهارات و معارف تضاف إلى الثراء التنظيمي القديم من أجل خلق الجديد، هذه العملية لا تتحقق إلا إذا تم تهيئة التراكمية التي وصل إليها التنظيم من خلال عملية أرشفة المعارف.
- تنمية مهارة التصرف حسب الموقف خاصة في حالات عدم التأكد في ظل محيط متغير.

- بالنسبة إلى مؤسسة لكسكيز، فلكي تنمو أكثر و تنتقل إلى المرحلة الموالية، عليها اكتشاف الفرص و الاهتمام بتنمية مهارات العاملين والحفاظ عليهم لمدة أطول من أجل التراكمية و تكوين رأس مال بشري يفتح المجال للمشاركة في حل المشاكل.
- إضافة إلى منح الاستقلالية من طرف المقاول صاحب إلى مؤسسة لكسكيز من خلال عملية التفويض وتشجيع إنتاج الأفكار الجديدة و إعداد نظام عادل للتحفيز.
- تحقيق استقلالية العمل عن صاحب مؤسسة لكسكيز أو مسؤوليه يمكن أن يزيد من تطورهما و يسمح بالوصول إلى روح الابتكار والإبداع.

المراجع باللغة العربية:

1. توني بوري وكورديليا لوزنديل، تعريب: معتز هشام هدايا، "الاستثمار في الموجهين ورواد الأعمال الذين سيصنعون الفرق"، مؤسسة ماوكلي، الموقع الإلكتروني www.mowgli.org.uk.
2. سالمى عبد الجبار، "دور مؤسسات التعليم العالي في اكتشاف و تكوين رواد الأعمال وغرس ثقافة المقاول"، ملتقى دولي: الجامعة والمقاولاتية، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 23-22-21/11/2011.
3. سالمى عبد الجبار، "النمو الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة: اللجوء إلى النظرية التطورية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص- إدارة الأعمال-، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان، الجزائر، 2009-2010.
4. سعاد نائف برونوطي، "إدارة الأعمال الصغيرة - أبعاد للريادة -"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
5. فريد كورتل، "حوكمة الشركات: منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي"، ورقة بحثية، المؤتمر العلمي الدولي الأول كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 15-16/10/2008.

المراجع باللغة الأجنبية:

6. Booba – Olga O, «l'économie de l'entreprise», Illustration Bruno, France, 2003.
7. Bouchard V, «Intrapreneuriat: innovation et croissance», Dunod, Paris, 2009.
8. Ropega J, «The Reasons and Symptoms of Failure in SME», International Atlantic Economic Society, DOI 10.1007/s11294-011-9316-1, 2011.
9. Fayolle, A, « Introduction à l'entrepreneuriat », Dunod, Paris France, 2005.
10. Julien P A, Marchesnay M, «L'entrepreneuriat», Ed ECONOMICA, paris, 1996.
11. Marios I. Katsioloudes, Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations, Rev. ed. of: Global strategic planning, Elsevier Inc, 2006.
12. González-Loureiro M, Figueroa D P, «Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs», Intangible Capital Revue, <http://dx.doi.org/10.3926/ic.273>, 2012.
13. Schermerhorn J R, Chppell S D, «Principe de management», ERPI, Québec, Canada, 2006.