

تطور الخصائص التنظيمية للمقاولات المستدامة من خلال إدارة النمو

د. سالمى عبد الجبار
المدرسة العليا لإدارة الأعمال بتلمسان؛ الجزائر
abdeldjabarselmi@yahoo.com

Received: Jan 2018

Accepted: Fèv 2018

Published: Mar 2018

ملخص:

تسعى المجتمعات من خلال دور المقاولات إلى تحقيق التنمية المنسجمة مع الضوابط البيئية والمتطلبات الاجتماعية، لذا أصبح من الضروري إدماج البعد الاجتماعي و البيئي في استراتيجية هذه المقاولات جنبا إلى جنب مع الأهداف الاقتصادية و هو ما يساهم في تكوين مقاولات مستدامة تزيد من قدرتها على خلق قيمة مضافة أكثر في المجتمع كلما طال عمرها. لكن هذا الدور لا يتحقق إلا إذا كان للمقاولات القدرة على البقاء و الاستمرار في ظل محيط متغير و مضطرب، حيث تتعرض العديد من المؤسسات حديثة النشأة - خلال أول أربع سنوات- إلى الوفاة لأنها تتميز بقيمة اقتصادية شديدة الارتياب كونها تتمتع بمعارف جديدة، أما المؤسسات التي تكون موجودة في السوق فهي تتمتع بمعارف تراكمية سابقة أين تكون درجة الارتياب الاقتصادي فيها ضعيفة. الكلمات المفتاحية: المجتمع، التنمية، المقاولات المستدامة، معارف تراكمية، المحيط المتغير.

Abstract:

Societies seek to achieve the development which is in harmony with environmental controls and social requirements, through the role of entrepreneurship in the development, so it has become necessary to integrate the social and environmental dimensions in the strategy of this entrepreneurship side by side the economic objectives, which contribute to the creation of sustainable entrepreneurship, to increase its ability in creating more value added in economy through its life longer. But this role can only be achieved if the entrepreneurship is able to survive and continue in a changing and turbulent environment, a lot of enterprises that have recently been founded during the first four years are exposed to death because they have new knowledge so they characterised by economic value with high incertitude, while the enterprises which were present in the market have previous and accumulate knowledge, consequently, its economic uncertainty is weak.

Key words: society, development, sustainable entrepreneurship, cumulative knowledge, changing environment.

مقدمة:

تسعى الدول سواء كانت متقدمة أو نامية إلى الاعتماد على المقاولات الصغيرة المتوسطة بالموازاة مع المؤسسات الكبيرة من أجل تحقيق التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، حيث أصبحت هذه المقاولات تمثل نسبة كبيرة من منشآت النسيج الاقتصادي من خلال تنوع مجالات الاستثمار فيها وسرعة انتشارها في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني و الدولي، بعدما كان القرن العشرين يركز على إدارة الأعمال، فان القرن الواحد و العشرين يشهد انتشار واسع لريادة الأعمال أو المقاولاتية (Entrepreneurship)، فنجح إنشاء المقاولات و تطويرها في المجتمع يعتبر نتيجة لاستراتيجيات الاقتصاد الكلي يتم وضعها على مستوى عال من الكفاءة من أجل استمرارها في ظل الانفتاح المتزايد على العالم ، فلمقاوله أصبحت تولد في بيئة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيير، مما يجب توفير بيئة مقاولاتية مناسبة تحتضن مجموعة المقاولين الذين عليهم استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات.

من الآليات التي تساعد على تحقيق التنمية التي تفي حاجات الجيل الحالي دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على الوفاء باحتياجاتها نجد المقاولات المستدامة التي تستمر في خدمتها المقدمة للأجيال لأطول مدة ممكنة من خلال تحقيق الفعالية الاقتصادية، مسؤولية اجتماعيا و صديقة للبيئة، فالمقاولات المستدامة تملك قوتها من خلال الانتماء للمجتمع و تفاعلها معه وتلبية حاجاته و تطورها مع تطوره، مما يجعلها تتخذ القرارات التي تمتد إلى المسؤولية الانسانية من خلال تحسين المستوى الإنساني بعد قدرتها على تحقيق مسؤوليتها الاقتصادية بمرور الزمن.

إلا أن العديد من المقاولات تفشل خلال السنوات الأولى من إنشائها، و القليل منها يصل إلى مرحلة النضج ثم الابتكار، و من أهم أسباب المؤثرة على هذا السلوك نجد الجانب التنظيمي للمقاولات و مدى كفاءة المقاولين في إنجاح عملية النمو، لذلك يعد التعرف على مختلف الخصائص التي تميز كل مرحلة من مراحل النمو مهم في تكوين مقاولات مستدامة يزيد دورها في المجتمع؟

تبرز أهمية هذا البحث كونه يتناول المقاولات باعتبارها إحدى دعائم التنمية المستدامة من خلال الزيادة في حجم الاستثمار و توفير فرص العمل جنبا إلى جنب مع المؤسسات الكبيرة، إلا أن هذه الاستدامة لا يمكنها أن تتحقق إلا إذا انخفض معدل فشلها و خروجها من السوق من خلال المعرفة الجيدة بإدارة النمو و دراسة تطور أهم الخصائص والسماوات المشتركة لكل مرحلة من حياتها.

هناك العديد من المتغيرات التي تساعد على نمو المقاولات منذ إنشائها، منها تلك المتعلقة بالمحيط الخارجي الذي تعيش فيه، إلى جانب متغيرات المحيط الداخلي، تقوم هذه الدراسة بتحليل المتغيرات الداخلية المتعلقة بتغيير الخصائص التنظيمية للمقاولات أثناء نموها بمرور الزمن.

1 - اشكالية الاستمرارية بالنسبة للمقاولات

يعد وفاة المقاولات أمر موجود في اقتصاد أي بلد، فهناك الآلاف منها تموت يوميا في العالم، بالموازاة مع إنشاء آلاف المقاولات الجديدة، وهو ما يساهم في تطور المجتمع استنادا إلى مفهوم الكفاءة الاقتصادية وخلق القيمة، فالمقاولات التي تحافظ على قدرتها في تحقيق قيمتها المضافة و التي تستطيع التأقلم مع بيئتها باستمرار يمكنها البقاء و النمو، هناك العديد من المقاولات أنشئت صغيرة و تحولت إلى شركات متعددة الجنسيات لديها فروع عديدة في العالم. بداية باشكالية نمو المقاولات بين التلقائية و التخطيط، قد يطرح القائم على المؤسسة سؤال استراتيجي حول النمو، هل يجب أن يخطط له أم يتركه على حاله و لا يتسبب في تغييره؟

النمو التلقائي يمكن أن يحدث لكن يلزمه سنوات عديدة، كما يمكن أن لا يحدث عندما تسند مهمة إدارة المؤسسة إلى المدير صاحب النظرة قصيرة الأجل، الذي يسعى إلى الاستقرار والرضا بالوضع الحالي، فالتغيير في نظره يعد تهديداً، والمخاطرة أمراً يجب تجنبه.

النمو المخطط له فيتم من خلال إتباع مجموعة من الاستراتيجيات تناسب وضعية المؤسسة باعتبار أن هناك معرفة مسبقة لدور حياتها يمكن الاستعداد لها و تحضير الاستراتيجيات المناسبة لها وفقاً لظروف كل مؤسسة وإمكانياتها، لذا تسند هذه المهمة إلى المقاول الذي يسعى إلى تحويل مشروعه الصغير إلى مؤسسة كبيرة، و الذي ينظر إلى التغيير باعتباره فرصاً، والمخاطرة وسيلة للنمو و الاستمرار إذا تم استغلالها.

2 - المقاولات المستدامة، الاستثمار و التسيير المستدام

يرتبط مفهوم المؤسسات المستدامة بالنهج العام اتجاه التنمية المستدامة¹، و تعمل على تحقيق أداء عالي بخلق قيمة لمستثمريها وعملائها ومورديها وموظفيها والهيئات التي تعتمد عليها أعمالها، بالتركيز على توازن النمو الاقتصادي والحقوق الاجتماعية والإدارة البيئية من خلال ممارستها لأعمالها، فالكفاءة والربحية ليستا كافيتين لاستدامة المؤسسة². فالمسؤولية تزداد بمرور الوقت حيث تهدف المؤسسة إلى تحقيق المسؤولية الاقتصادية -تحقيق الأرباح باعتبارها القاعدة التي تستند عليها باقي المؤسسات- إلى جانب المسؤولية القانونية باعتبارها تتعامل مع العديد من أصحاب المصالح تحكمهم أطر قانونية وتشريعات يجب الالتزام بها، وصولاً إلى المسؤولية الأخلاقية والخيرية التي تعتبر السلوك الموجه للقرارات في المؤسسة حيث لا يتم خرق القيم والأعراف والتقاليد الاجتماعية المقبولة و تسمح بتقديم مبادرات طوعية غير ملزمة لا ينتظر مقابلها أرباح مادية³.

النظريات الإدارية في العصر الحديث تبرز أفكار جديدة على الساحة الاقتصادية العالمية وأبرزها ما يسمى المناجمنت المستدامة أو التسيير المستدام والذي تربطه علاقة وطيدة بالتنمية المستدامة أي التسيير الفعال لمختلف الموارد من أجل تطوير الصفات الأساسية للإنسان لوجود علاقة بين الإنسان والبيئة المحيطة به أي علاقة إنسان-بيئة كمحرك توازن في نظام إيكولوجي إداري أساسي لتنمية مسؤولة ومفيدة للجميع (Ecosystem managerial)⁴. يستخدم مصطلح الاستثمار المستدام (Sustainable and Responsible Investment) لوصف "مدخل للاستثمار تحركه المخاطر و الفرص الاقتصادية والبيئية طويلة المدى التي تواجه الاقتصاد العالمي"، وهذا بدمج العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية ضمن عملية ترمين و اختيار الأصول و ممارسة حقوق وواجبات الملكية بصورة منهجية منظمة⁵.

المقاولات المستدامة من وجهة نظرنا هي تلك المقاولات التي تنشأ على أساس الكفاءة الاقتصادية خدمة للمجتمع دون إحداث آثار سلبية على البيئة مع استمرار نموها لأطول مدة ممكنة بهدف زيادة نفعها في المجتمع و إرضاء أصحاب المصلحة، إلا أن استمرارها في تحقيق أهدافها يعتمد على إدارة ذكية لمختلف مراحل نموها و مواجهة الأزمات منذ أن تكون فكرة إلى أن يتم إعادة ابتكارها.

3 - دورة حيات المقاولات

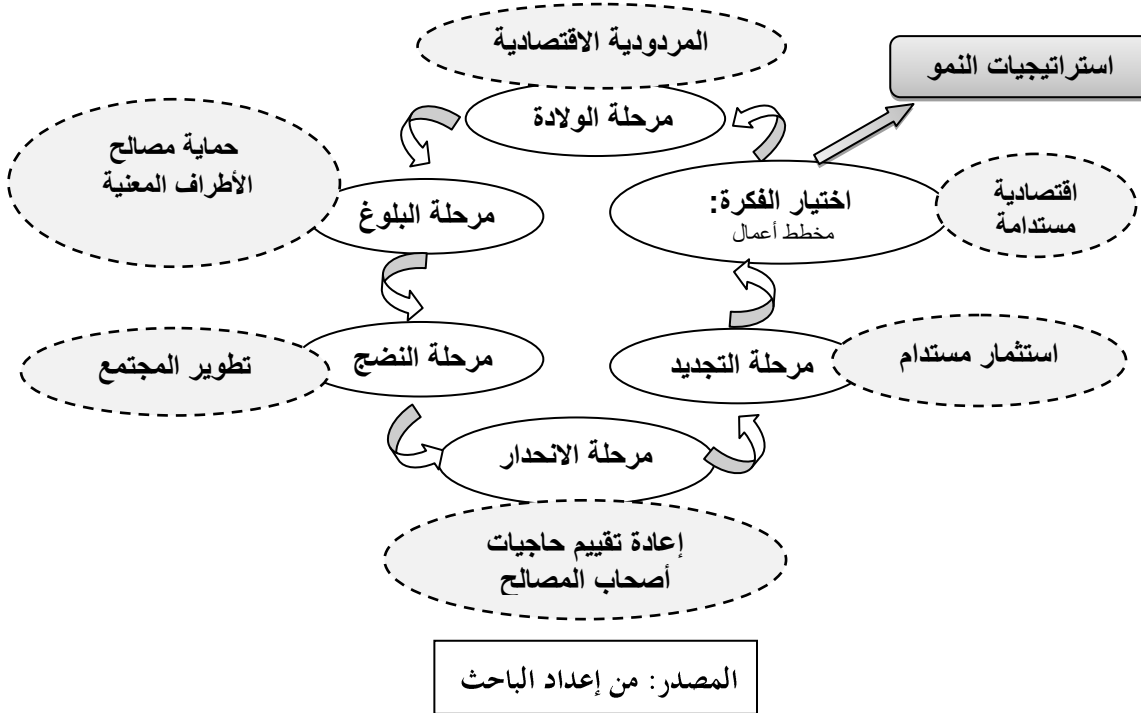
"في نظرية دورة الحياة (la théorie de cycle de vie) نجد أن التنمية تتبع منطقتين داخليتين " pré-programmée" يؤدي من خلال مراحل محددة للظاهرة التي يتم ملاحظتها، من نقطة انطلاق معطاة إلى نقطة نهاية

معروفة. "Burgelman et Sayles" قاما بدراسة سيروورة تنمية نشاط اقتصادي جديد في سياق تنظيم موجود، فمراحل نمو المؤسسة باعتبارها بنية تتمثل كما يلي: التصور (فكرة)، التكون، الولادة، النمو، الانحدار و الوفاة⁶.

إن مدة عيش المقاوله 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 البيئة، خاصة و أن للمؤسسة دورة حياة تبدأ من مرحلة التصور إلى غاية التجديد أو الخروج من السوق، بالموازاة مع هذا النمو يوجد تغير في خصائص التنظيم و درجة نفعه في المجتمع و هو ما يبينه اشكل نمو المقاولات وتطور مسؤوليتها من الفكرة إلى التجديد (شكل رقم 01).

بعد إعداد مخطط أعمال أثناء مرحلة اختيار الفكرة، يكون في المراحل الأولى من إنشاء المقاوله مجال الاهتمام منصب أكثر على تحقيق التعادل الاقتصادي من أجل البقاء وزيادة المردودية الاقتصادية عبر الزمن، ليمتد في مرحلة البلوغ إلى ضمان أكثر لفوائد أصحاب المصالح المتمثلة في مصالح الأطراف المعنية بالمؤسسة كالمالكين، الدائنين، المسيرين، العمال، الموردن، الزبائن،

شكل رقم 01 : نمو المقاولات و تطور مسؤوليتها من الفكرة إلى التجديد



مصالح الدولة كمديرية الضرائب، ثم تتطور مسؤولية المقاوله في مرحلة النضج إلى تنمية المجتمع من خلال تطوير مسؤوليتها الاجتماعية و إعداد استراتيجيات يكون هدفها غير ربحي.

حسب منظمة التعاون و التطور الاقتصادي (OCDE) يتبين أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تضاعف رقم أعمالها أو عدد عمالها كل خمس سنوات يتم تلقيها بالغزلان التي تتميز عن الفتران و الفيلة، فالفتران هي المؤسسات المصغرة التي تستقر أو تنمو ببطء و التي تعيش في جزء صغير يفصلها عن المنافسين، أما الفيلة و هي

المؤسسات الكبيرة⁷. فضلا عن (أمل) الإيرادات الإضافية والأرباح الناتجة عن النمو، فإنه يجلب تحديات إضافية، كضبط هيكل الشركة مع التغييرات⁸.

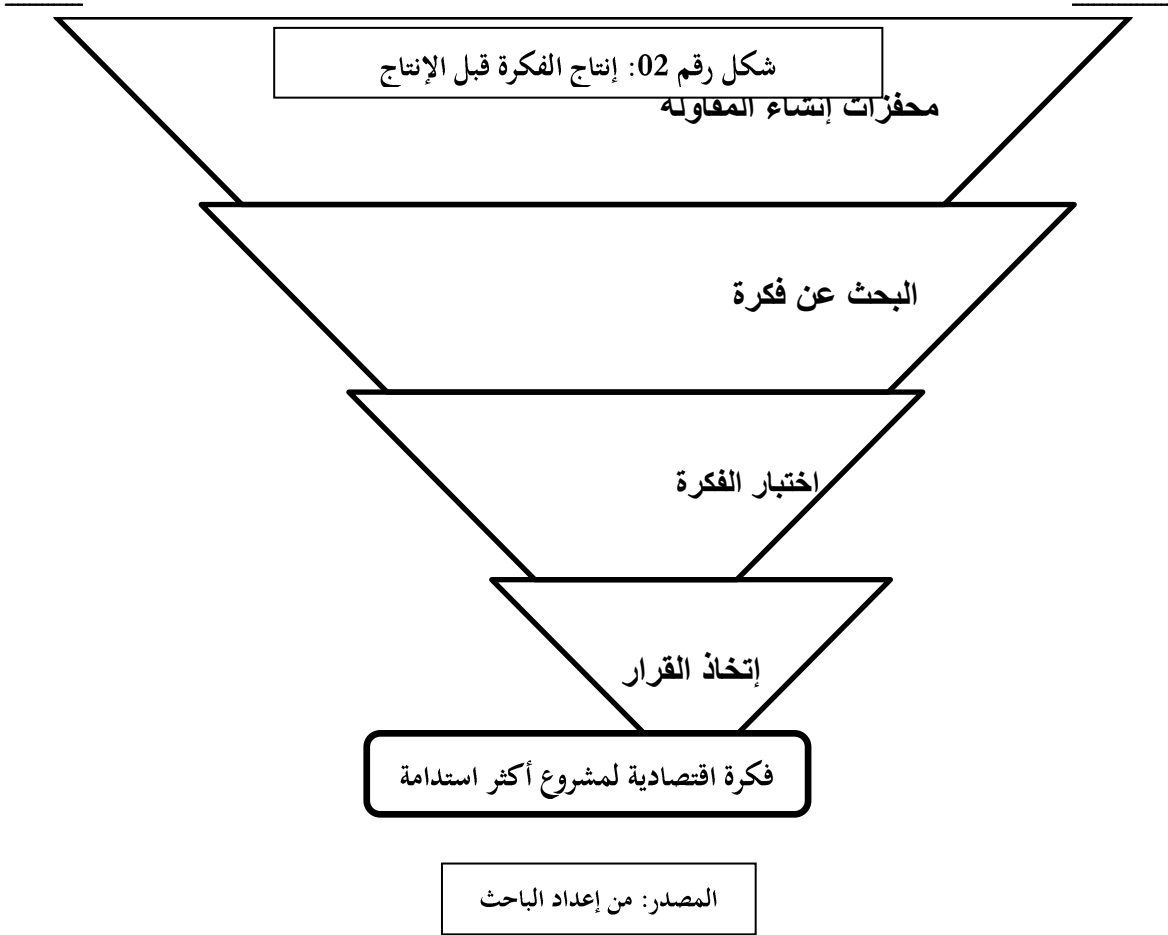
4 - مرحلة اختيار الفكرة

تعرض المقاول باعتباره "شخص" بصفة كبيرة للتحليل الاقتصادي و التسييري، فهو من يجلب رأس المال، ينظم المؤسسة وبيئتها، هي ثلاث كفاءات ناذرا ما نجدها في شخص واحد⁹، كما نجد في بلدان أخرى صاحب أفكار و ابتكارات يتم تمويلها من طرف هيئات الدعم أو من طرف رأس المال المخاطر.

الراغب في إنشاء المقاول يجب أن يتميز بخصائص تميزه عن غيره كالمهارات الشخصية (الحاجة إلى الانجاز، الرغبة في الاستقلالية، الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الرؤيا المستقبلية...) والخصائص السلوكية (بناء العلاقات داخل المؤسسة وخارجها، خلق بيئة للمشاورة والمشاركة في إنتاج الأفكار)، إلى جانب المهارات العلمية، على أن ينجز الأعمال بلمسته الخاصة والسبق إلى ما هو مميز، ويجب أن يتحلى بالتضحية والمثابرة لمواجهة الصعوبات التي تواجهه باعتبار أن المؤسسة التي تبقى في السوق هي التي تستطيع المنافسة و تستخدم الموارد بأكثر كفاءة من مثيلاتها. باعتبار أن الأفراد هم نتيجة للوسط الذي يعيشون فيه، يتأثرون بخصائص المكان والزمان الذي يتطورون فيه، يصبح توفير المناخ المناسب و المشجع على خلق ثقافة المقاولات مهم في ظل الاقتصاد الحديث المبني أساسا على طبقة من المقاولين المتميزين بقدرات خاصة يمكن أن تولد مع الفرد وتنمو من خلال تدعيم موهبته بالتجارب التي عاشها وبالخبرة العلمية، هنا يظهر دور التعليم بصفة عامة في توجيه السلوكيات نحو المقاولاتية و التعليم العالي والتكوين بصفة خاصة في إعداد أصحاب الأفكار المبدعة في مختلف التخصصات ومساعدتهم على تحويلها إلى واقع ملموس¹⁰.

يجد أصحاب رؤوس الأموال و خريجي الجامعات و المعاهد و التكوين المهني صعوبة في إيجاد المشروع الذي يستثمرون فيه أموالهم وطاقاتهم خوفا من الفشل، مما يتطلب القيام بدراسة جدية لفكرة المشروع قبل الإنشاء اعتمادا على مخطط إنتاج الفكرة قبل الإنتاج (شكل رقم 02).

لوصول إلى فكرة اقتصادية لمشروع مستدام على المقاول أن يكون حساسا للاحتياجات الحقيقية للمجتمع الذي يعيش فيه فيكتشف الفرص المتاحة خاصة في القطاعات التي تعرف نقص المستثمرين، ليختار أحسنها مردودية، وفقا للكفاءة الشخصية للمستثمر أو ضمن مجال تخصصه العلمي و المهني كي يستطيع التحكم في المشروع و تطويره -إمكانية الاستمرار أو الوصول إلى الابتكار أثناء الانشاء أو في المستقبل.



إن اختبار الفكرة من خلال التشاور ضروري من أجل تطويرها لكن في إطار يضمن عدم انتهازها ، هذا التشاور يكون من خلال طرحها على الهيئات المتخصصة كأجهزة دعم المقاولات أو كالحاضنات، مكاتب الاستشارة، الأساتذة والباحثين المتخصصين في مجال المقاوله للتمكن من دراسة المشروع و إعداد مخطط أعمال (Business Plan)، و النزول إلى الواقع لمحاورة مقولين نجحوا في تجسيد أفكارهم، وملاحظة المؤسسات التي تمارس نشاط يشبه المشروع المراد انجازه، فالفكرة كالمشروع تولد وتنمو كما يمكنها أن تصل إلى مرحلة النضج، فتصبح جاهزة للتنفيذ.

5 -مرحلة الولادة :

بعد تجسيد الفكرة، ينطلق النشاط في العمل معتمدا أساسا على المقاول، فإذا غاب هذا الأخير يتعثر العمل، أين تكون درجة التخصص -تحديد مهام كل فرد- في مرحلة الولادة قليلة حيث تتميز هذه المرحلة بتداخل المهام بين الأفراد و تعددها بالنسبة للفرد الواحد سواء بالنسبة للمقاول أو العمال.

إذا اعتبرنا أن "العمل بطريقة روتينية تستلزم قليلا من المهارة من الشخص و لا يصاحبها سلطة إشرافية، و الأهداف المتكررة هي تلك المرتبطة بالأنشطة اليومية التي تتكرر ويتوقع أداؤها وتمثل معايير الأداء خلال الممارسة الفعلية"¹¹، فإنه غالبا ما يقوم كل فرد في مرحلة الولادة بتنفيذ المهام المكلف بها بأفضل طريقة يستطيع، و قد تتغير الطريقة بمرور الزمن سعيا إلى اكتشاف الطرق الفعالة لإنجاز العمل و تكوين تراكمية، لذا تكون درجة الروتين منخفضة.

إن الكثير من المسيرين يطرحون سؤال: هل يجب أن تؤخذ القرارات في المستوى الأعلى للمؤسسة أم يجب توزيعها في مستويات مختلفة للتسيير؟ في الحالة الأولى نتحدث عن المركزية^α وهي تركيز قوة اتخاذ القرار في المستويات العليا، و في الحالة الثانية نتحدث عن اللامركزية وهي توزيع اتخاذ القرار على كل المستويات¹²، عموماً في مرحلة الولادة نجد أن المقاول باعتباره صاحب التصور و الفكرة يتخذ كل القرارات اللازمة نظراً لامتلاكه معلومات حول وضعية المشروع الحالية و الوضعية المراد الوصول إليها، لهذا نجد أن العمل يعتمد بصفة كبيرة على المركزية. خاصية أخرى تتعلق بتطور التنظيم هي البيروقراطية^β، تركز على مجموعة من الخصائص: تقسيم محدد للعمل، تدرج السلم في مستوى السلطة، قواعد وطرق مشروحة، وفي الأخير تقدم مهني ألا وهو الكفاءة. إلا أنه اليوم المؤسسات التي تركز على القواعد والطرق المحددة يمكن أن تعرف صعوبة في التسيير بسبب عدم المرونة و البطء في التفاعل مع المحيط¹³، فالمقاول في مرحلة الولادة تكون بدون بيروقراطية، فنجد أن المقاول يسير العمل حسب خبرته ومعرفته وبدون أنظمة إدارية معقدة، ويركز على تسيير المشروع من خلال اعتماده على مختلف علاقاته الشخصية مع العمال، الزبائن والمتعاملين مع المقاول وعليه يكون هناك تداخل كبير بين شخصية المقاول وشخصية الفرد الذي قام بإنشائها "المقاول".

6 - مرحلة البلوغ :

بمور الوقت، تبدأ المقاول في النمو التدريجي، فنتحتاج إلى زيادة الموارد المالية، المادية و البشرية، أما على المستوى التنظيمي كل عامل يحتاج فيها لأن تكون المهام المكلف بها أو وظيفته التي يقوم بها محددة وواضحة بلوائح و نصوص و قوانين، فنجد أن التخصص يرتفع تدريجياً من مرحلة الولادة إلى مرحلة البلوغ، كما أن الأفراد في المقاول يعتادون على طرق العمل، فتنفذ الوظائف دون حضور المقاول فتظهر خاصية جديدة تمثل في استقلال المقاول عن المقاول و تكون في بدايتها.

أما طريقة القيام بالمهام، فيمكن أن تتغير إلى الأفضل لما يتم الاعتماد على التجارب السابقة، و عليه تكون الروتينية متوسطة خلال مرحلة البلوغ، وهنا لا يستطيع المقاول اتخاذ جميع القرارات لوحده، و يحتاج لمساعدته بالتدخل من خلال تفويضهم السلطة التي تمكنهم باتخاذ القرارات و التدخل حين يغيب، لذلك يصبح التنظيم يعتمد على اللامركزية، أما المهام فلا تتداخل باعتبار أن كل عامل قد تبين له طريقة سير وظيفته وحدودها بوثائق رسمية أين يتطلب منه احترام المسؤوليات المكلف بها، مما يتجه التنظيم في هذه المرحلة إلى خاصية البيروقراطية الجزئية.

7 - مرحلة النضج :

خلال هذه المرحلة يصبح النشاط الذي تقوم به المؤسسة ينفذ بطريقة آلية و ذلك بالرغم من عدم حضور المقاول، فإن النشاط ينفذ و عليه تكون درجة التخصص عالية حيث يتم تقسيم العمل و تنضج مختلف وظائف المؤسسة - التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، المحاسبة، المالية، المراقبة، البحث و التنمية و غيرها، تخصص كل واحدة في عملها، أين تكون كل وظيفة قد تبنت طرق عمل خاصة بها، توحدت عبر مرور الزمن و أصبح متعارف عليها

من طرف التنظيم، فتظهر الروتينية واللامركزية العالية بعدما يتم توزيع اتخاذ القرارات العملية على مستوى هذه الوظائف من طرف المقاول.

على مستوى توزيع المهام على الأفراد، تعتمد المؤسسة على التحديد الدقيق لمجال السلطة والمسؤولية اعتماداً على قوانين، وثائق و لوائح أكثر رسمية، و تكون قد وضعت لها طرق واضحة و محددة من أجل تنفيذها، مما تساهم في ارتفاع درجة الرسمية وما ينتج عنها من عدم المرونة في الأداء، لتصبح العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة مبنية على أساس تدرج السلم في مستوى السلطة وهو ما يجعل التنظيم يتميز بيروقراطية كاملة، فيقوم المدير بإصدار القرارات و الأوامر وتبليغها إلى المرؤوسين اعتماداً على القنوات الرسمية للاتصال.

8 -مرحلة الانحدار أو الشيخوخة :

تتميز هذه المرحلة بالخصائص التنظيمية لمرحلة النضج، إلا أن تأثيرها ينعكس سلباً على الأداء، فالمقاول تتعدد مهمته ويصعب عليه الوصول إلى كل ما يطمح إليه حيث تنخفض قدرته على الابداع و التغيير وإقناع الآخرين بسبب تعدد مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة و هو لا يتوافق مع خصوصية المقاولين باعتبارهم يتحمسون فردياً وفق نظرية المقاول، فحسب "شمبتر (Schumpeter)" فإن المقاول يتحمس بالتحفيز الفردية للنجاح والريح لكنه يتهدد بالبيروقراطية الموجودة في المؤسسات الكبيرة مما تبعده و بالتالي إلغاء مصدر الابتكار و النمو.

إن القيام بالمهام المحددة بشكل روتيني لمدة طويلة يجعل الأفراد يحسون بالملل، خاصة عندما تكثر الأوامر من طرف المسؤولين و يصبح التركيز على الرقابة و مدى قيام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر و التعليمات، فتكثر الضوابط بارتفاع درجة الرسمية، في هذه الحالة يتقيد العمل ويتدهور فتقل دافعية التطوير بالنسبة للأفراد مما يخفض فعاليتهم و يقضي على بوادر الاجتهاد والابداع ، هذه المرحلة إذا استمرت لفترة طويلة تسبب خروج المؤسسة من السوق.

9 -مرحلة التجديد:

يعتبر خوف القيادة من إفلاس المؤسسة عاملاً حاسماً في محاولة إنقاذ الوضع الراهن من خلال البحث عن التجديد، والذي يتطلب بدوره عملية جد مهمة ألا وهي التغيير، و هنا تظهر أهمية دور القيادة في الاستماع إلى مختلف آراء و أفكار أصحاب المصالح ليظهر من الجميع حاجة المؤسسة إلى التغيير و البحث عن الاستمرارية في المستقبل من أجل مصلحة الجميع.

في هذه المرحلة يتم التركيز من طرف القيادة على تقييم الوضع الحالي و اكتشاف نقاط القوة و الضعف، وتشجيع إنتاج الأفكار لحل المشاكل واقتراح صيغ جديدة داخل التنظيم وخارجه، من أجل التخفيض من الروتين، وباعتبار أن المقاول يتحفز بالأرباح و تحقيق الانجازات تصبح البيروقراطية سبباً في جعل عملية التغيير صعبة تتطلب مشاركة جميع مستويات التنظيم.

خاتمة :

إن ربط المقاوله بفكرة الاستدامة من خلال زيادة نفعها في المجتمع مهم، لكنه يتميز بالتعقيد نظرا لاعتماده على الوسائل البشرية، المالية و المادية، على تطوير نظام حوكمة يوطر علاقتها مع مختلف أصحاب المصالح، و على هذا الأساس تختلف الخصائص التنظيمية للمقاوله وفقا لكل مرحلة نمو، كما أن هذا النمو يتأثر بمختلف المتغيرات الكلية للدولة، باعتبار أن المقاولات كتنظيم حي تتأثر بالبيئة التي تعيش فيها و تؤثر فيها، أين تحاول المقاولات الوصول إلى حوكمة مستدامة مع مرور الزمن بالتركيز على اختيار استثمار مستدام يتم تحقيقه من خلال تسيير مستدام.

المراجع والإحالات:

¹ مكتب العمل الدولي، مؤتمر العمل الدولي الدورة 96، البند السادس من جدول الأعمال، التقرير السادس، الطبعة الأولى، جنيف، 2007، ص 8.

² 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، ص 8.

³ طاهر محسن منصور الغالي، "إدارة و استراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة"، وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 87.

⁴ منشور في الموقع www.startimes.com/f.aspx?t=29075815، يوم النصف 2012/04/11، على الساعة 15:42.

⁵ كاري كروسينسكي، نيك روبنز، ترجمة علا أحمد إصلاح، "الاستثمار المستدام: فن الاداء طويل المدى"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2011، ص 39.

⁶ Alain Fayolle, « *Introduction à l'entrepreneuriat* », Dunod, Paris France, 2005, p 75.

⁷ Pierre André Julien, *croissance des PME*, Pearson éducation, France, 2007, p 393.

⁸ Marios I. Katsioloudes, *Strategic Management: Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations*, Rev. ed. of: Global strategic planning, Elsevier Inc, 2006, p 58.

⁹ Pierre-André Julien, Michel Marchesnay, *l'entrepreneuriat, Ed ECONOMICA*, paris, 1996, p11.

¹⁰ سالمى عبد الجبار، أهمية التعليم العالي في انتاج المقاولين و غرس ثقافة المقاوله، مجلة الاقتصاد و المناجمنت، منشورات كلية العلوم الاقتصادية و التسيير بجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2013، ص 180.

¹¹ فريق خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "معجم المصطلحات الإدارية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص762.

^a La centralisation: *désigne la concentration du pouvoir décisionnel au niveau supérieur de l'organisation*.

¹² John R.Schermerhorn, David S.Chppell, *Principe de management, ERPI*, Québec, Canada, 2006, p 166.

[&] La bureaucratie: *au sens strict et non péjoratif du terme*, est un modèle organisationnel fondé sur la logique, l'ordre et l'autorité explicite.

¹³ Ibid. p 173.