

الممارسات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
دراسة حالة - مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية -

Organizational practices in small and medium enterprises -Boulabe Corporation for Iron and
-Electrical Tools

مرسلاب مريم¹، سويس عبد الوهاب²

¹ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3، الجزائر (merselab.meriem@univ-alger3.dz)
² كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر (souici.abdelouahab@univ-alger3.dz)

تاريخ الاستلام: 2020/09/26؛ تاريخ القبول: 2021/04/26؛ تاريخ النشر: 2021/07/01

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى تتبع واقع الممارسات التنظيمية في مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية بالاعتماد على مقارنة الإدارة بالقرب وذلك من خلال تحليل ومناقشة هذه الممارسات: التخصص وتقسيم الوظائف، رسمية السلوك في المؤسسة، المركزية واللامركزية، صناعة القرارات على مستوى المؤسسة ونظام المعلومات في المؤسسة، وخصوصية تسييرها في إطار هذه المقاربة (القرب الوظيفي، القرب السلمي، قرب الزبائن وقرب نظام المعلومات). وذلك وفق منهج وصفي تحليلي بأسلوب دراسة الحالة حيث اعتمدنا على أداة المقابلة لجمع المعلومات والتي تمت اجراؤها مع المديرين وبعض الموظفين بالمؤسسة مجال الدراسة .
وخلصت الدراسة أنه مؤسسة أنه رغم نقص الوعي لدى المالك/مدير المؤسسة محل الدراسة بأسس الممارسات التنظيمية في المؤسسة وكيفية تسييرها إلا أنها تطبق بعض من أساليب الإدارة بالقرب، حيث نلاحظ أن شخصية المالك/المدير تسيطر على سيرورة على المؤسسة.
الكلمات المفتاح: مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛ ممارسات تنظيمية؛ مقارنة الإدارة بالقرب.

تصنيف JEL: M00؛ L22.

Abstract: This study aims to trace the reality of organizational practices in the Boulabe Corporation for Iron and Electrical Tools based on the approach of management close by analyzing and discussing these practices: specialization and division of jobs, formalization of behaviour in the organization, centralization and decentralization, decision-making at the enterprise level and the information system in the institution And the privacy of its operation within the framework of this approach (functional proximity, peaceful proximity, customer proximity and information system proximity). And that is according to a descriptive and analytical approach using the case study method, where we relied on the interview tool to collect information that was conducted with the managers and some employees of the institution in the field of study. The study concluded that although the owner/manager of the enterprise in question lacked awareness of the foundations of the organization's organizational practices and how they were run, it applied some management methods nearby, and we also noted that the owner/manager personality controlled the conduct of the enterprise.

Keywords: regulatory practices; proximity management approach.

Jel Classification Codes : M00 ; L22

* المؤلف المرسل.

I - تهيد :

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة في معظم اقتصاديات الدول، ونظرا لصغر حجمها يتم تقديمها كوحدة انتاجية ذات معالم واضحة ويسهل قراءتها فابحث فيها يجعل من الممكن المراقب فهم ظواهرها بشكل ملموس وتقضي ما هو محفي وصعب تفسيره في المؤسسات الكبيرة في كيان يحمل قيمة استدلالية لتحليل التغيرات بشكل دقيق وخاص بما أكسبها مكانة حقيقة كموضوع بحث علمي حيث انتقلت النظريات المتعلقة بها من رؤية بسيطة نسبيا ان لم تكن مبسطة إلى مقاربات أكثر تعقيدا متعلقة بالمسير التي كثيرا ما اقتصر على سلوك المسيرين في المؤسسة لتطويرها وادماجها في الوسط الاقتصادي إضافة إلى دراسة خصائصها التنظيمية وكيفية تسييرها لتتواءم مع البيئة الديناميكية التي تعمل فيها ومن بين هذه الدراسات نجد مقارنة الإدارة بالقرب حيث تطرقنا إلى دراسة الممارسات التنظيمية من خلال هذه المقاربة .

سنستطرق في هذا المقال إلى تحليل الممارسات التنظيمية في مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية في إطار مقارنة الإدارة بالقرب. كما سنحاول معرفة أهم الممارسات التنظيمية وكيفية تسييرها. وحتى نتمكن من الإحاطة بموضوع البحث انطلقنا من الإشكالية التالية:

ما هو واقع تبنى مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية للممارسات التنظيمية في ظل مقارنة الإدارة بالقرب؟

محاولة للإجابة على الإشكالية المطروحة نضع الفرضية التالية:

تتبنى مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية الممارسات التنظيمية في ظل مقارنة الإدارة بالقرب

في إطار بناء هذه الدراسة ناقشنا العديد من العديد من الدراسات السابقة والتي حاولت الجمع بين متغيرات الدراسة بصورة مختلفة، فيما يلي سنقوم بعرض أهم الدراسات:

➤ دراسة فطم عبد القادر (2019)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 بعنوان: تفعيل الممارسات الادارية والتنظيمية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة المؤسسة المغاربية لدباغة الجلود (SMCP)-بالجزائر. حيث درس الإشكالية التالية: ما مدى تأثير أبعاد الممارسات الادارية والتنظيمية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ تبين هذه الدراسة الخلفية النظرية للعلاقة بين أبعاد الممارسات الادارية والتنظيمية ومؤشرات الأداء في مؤسسة SMCP ، تدرس في جانبها التطبيقي واقع الممارسات التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة. أما متغيرات الدراسة تتمثل في: أبعاد الممارسات الادارية(الاجراءات الادارية، الهيكل التنظيمي، تنظيم غير رسمي، التكنولوجيا، اللامركزية، الرقابة، المشاركة في اتخاذ القرار)، مؤشرات الأداء(مستوى الربحية، مستوى النمو، رضا الزبائن) من أهم نتائج الدراسة:

- وجود مستوى ادراك متوسط لأبعاد الممارسات الادارية ومؤشرات الأداء لدى الموظفين والمسؤولين في المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الممارسات الادارية وأبعاد مؤشرات الأداء.

- هناك علاقة تأثير موجبة لأبعاد الممارسات الادارية على مؤشرات الأداء.

➤ Kounetsroyn yao messah (2018), les relation entre la pme et ses partenaire : une analyse de diffucultes, universite de lome.

يعرض هذا المقال نتائج البحوث التجريبية المتعلقة بعلاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعملائها، أجري البحث على 66 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الطوغو بغرض الاجابة على الاشكالية التالي: هل تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الطوغو صعوبة في تسيير العلاقة مع شركاءها؟ وللإجابة على هذه الاشكالية، قام الباحث بإجراء مسح عن طريق الاستبيان لهذه المؤسسات في لومي، تمثلت متغيرات الدراسة في: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أصحاب المصلحة، تسيير العلاقة بين أصحاب المصلحة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

من أهم النتائج المتوصل اليها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجه صعوبات في تسيير العلاقة مع أصحاب المصلحة فيما يتعلق بالجانب التمويل المالي واسترداد الديون أما الجانب التنظيمي والاداري فهي لا تواجه صعوبات في تسيير المؤسسة .

➤ Wioletta mierzewska (2015), directions of changes in Organizational structure of sme - results of empirical researc, warsaw school of economics, institute of management, warsaw, poland.

يعرض هذا المقال نتائج البحوث التجريبية المتعلقة بتوجهات التغيرات في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي حدثت خلال سنوات الماضية، أجرى البحث على 380 مؤسسة في بولندا بغرض الاجابة على الاشكالية التالية: كيف تغيرت أبعاد الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنوات نموها؟ وتمثلت متغيرات الدراسة في: المركزية، التخصص، الطابع الرسمي، التنسيق، التكوين. تم الاعتماد على المقابلات الهاتفية لتحليل متغيرات الدراسة بين سنتي 2012-2013.

من أهم النتائج المتوصل اليها: عدم وجود تغيرات هامة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ نشأتها. لم تدخل معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أية تغيرات فيما يخص التنسيق، المركزية والسمية. عدم تغيير الوحدات والمستويات التنظيمية طول فترة عملها. تم تصنيف هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها ميكانيكية.

« أحسن جميلة، عامر أحمد (2014): خصوصية المؤسسات الصغيرة الكبرى: بين التميز والاختلاف مع نظرة حول تسيير المؤسسات الصغيرة الحجم في الجزائر، جامعة مستغانم. يعرض هذا المقال النتائج التجريبية المتعلقة بخصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر، اعتمد الباحثان على دراسة احصائية للمؤسسات الجزائرية بغرض الاجابة على الاشكالية التالية: أين تكمن خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة؟ وما هو واقعها في الجزائر؟ وتمثلت متغيرات الدراسة في: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التسيير الجوّاري، مالك المؤسسة، برنامج التأهيلي.

من أبرز النتائج المتوصل إليها هي أن أهم ما يميز خصوصية تسيير المؤسسات الصغيرة الحجم هو التسيير الجوّاري الذي يساعد المالك-المسير أن يحافظ على بسط نفوذه ومنطقه في العمل وطريقته في التسيير وله تأثير في باقي العناصر الأخرى. ونظرا لدورها التنموي تهم الجزائر بتطويرها وتحسين تسييرها لزيادة تنافسيتها.

➤ Torres o. (2003), « essai de théorisation de la gestion des pme : de la mondialisation a la proximité », habilitation a diriger les recherches, université de Caen, décembre.

يعرض هذا المقال دراسة لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثير القرب التنظيمي على تسييرها حيث اقترح الباحث إعادة صياغة لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبني حول مفهوم القرب يوضح فيه أن كل الخصائص الكلاسيكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم تفسيرها على أنها شكل معين من أشكال القرب الوظيفي، القرب المكاني، القرب الهرمي والتنسيق القريب كبناء استراتيجي وتنظيمي يسمح لمسير المؤسسة بالسيطرة عليها والتحكم في نموها ويخلق ظروف ضرورية للعمل في مؤسسة مركزية منخفضة التخصص مزودة بأنظمة معلومات داخلية وخارجية والتوجه نحو استراتيجيات ناشئة غير رسمية لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتطلب خصوصية مختلفة عن إدارة المؤسسات الكبيرة.

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة، يتضح لنا أن أغلب المواضيع تصب إما حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتنظيم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقتها بأصحاب المصلحة أو التسيير بالقرب وعلاقته بمالك المؤسسة. تتوافق دراستنا مع هذه الدراسات في أنها تهدف الى تحليل الممارسات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل مقارنة الإدارة بالقرب إلا أن الدراسات السابقة تناولت كل متغير على حدى اضافة إلى أنها اعتمدت في الجانب التطبيقي على الاستبيان أو دراسة احصائية على المستوى الوطني، أما في دراستنا هذه سنعتمد على المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع المعلومات وتحليلها.

هيكل الدراسة: سيتناول هيكل الدراسة المحاور التالية:

1.I- خصوصية دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

شكلت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محور بحث واهتمام العديد من الباحثين. إلا أن تعريفها يشوبه الغموض فقد تم الاتفاق بالإجماع على صعوبة تحديد مفهوم دقيق وشامل لها، فمن الصعب إعطاء صورة واحدة لها لأن المفاهيم تختلف باختلاف الدول والأنظمة السياسية لها ومستويات التنمية الاقتصادية فيها. فبالنسبة لـ R. Wtter Wulge " نظرا للاختلافات الاقتصادية والقانونية، ليس من المفاجئ أن تكون مشكلة تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أسالت حبرا كثيرا... ومع ذلك فانه من الناحية القانونية والاقتصادية لم يدرج تعريف شامل لها، فمصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر واضحا.¹ إلا أن Julian et Borel صرحا أن "مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مفهوم غامض ويختلف عن أي مفهوم آخر"². أما Olivier Torres يقول "إلى يومنا هذا لا يوجد تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يجعل المقارنة صعبة" ويذهب إلى أبعد من ذلك فيرى أنه من الأفضل أن يطلق عليها تنوع الحالات وليس مؤسسات صغيرة ومتوسطة، فعالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مليء بالأصناف ومن الصعب إعطاء صورة واحدة لها، حيث يختلف تمثيلها باختلاف الدول والأنظمة السياسية ومستويات التنمية الاقتصادية. هذا التنوع هو ما يفسر الصعوبة الكبيرة التي واجهها الباحثون عندما تعلق الأمر بظاهرة "كل ما هو صغير جميل"، خلص إلى أن تحديد تعريف عالمي ومقبول غير ممكن في الوقت الراهن. أما A. Jullien بالتعاون مع Marchesnay، يرى أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي: "مؤسسة قانونية مستقلة ماليا، تعمل في القطاعات الأولية: التصنيع أو الخدمات والتي عادة ما تقع مسؤوليتها على عاتق فرد واحد وهو المالك الوحيد لرأس مال المؤسسة"³. بالنسبة لـ Jullien هي مؤسسة تتطور في بيئة ذات علاقة بالشركاء الذين يسمحون لها بالحصول على صفة قانونية ومالية في السوق، فهي ليست مجرد نموذج المؤسسة الكبيرة، بل تمارس نشاطها في مختلف الميادين من الحرف إلى التكنولوجيا البسيطة أو المعقدة وتحت موظف واحد باعتباره صاحب السلطة ومالك المؤسسة.

من التعاريف السابقة لمختلف الباحثين، نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسة ذات كيان مستقل عن المؤسسة الكبيرة، مستقلة ماليا تتمحور حول قائدها. فرغم صعوبة تحديد مفهومها إلا أن أغلب المفكرين اعتمدوا في تحديد تعريفها على مجموعة من الخصائص التنظيمية التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة ويعرض الجدول الموالي أهمها حسب Julien et Marchesnay و Mintzberg.

الجدول رقم 1: الخصائص التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب Mintzberg و Julien et Marchesnay

Mintzberg	Julien et Marchesnay
- التمرکز حول المسير؛	- مركزية التسيير؛
- تخصص أفقي ورأسي منخفض؛	- تخصص وظيفي منخفض؛
- استراتيجية تعتمد على رؤية القائد؛	- استراتيجية حديثة؛
- هيكل بسيط مع خط هرمي منخفض؛	- نظام معلومات بسيط وغير رسمي؛
- التنسيق باستخدام التكيف المباشر والإشراف المتبادل	
- طابع رسمي منخفض؛	
- عدم وجود وظيفة الدعم اللوجستي؛	
- بيئة غير مستقرة؛	
- المرونة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على/Julien P.A « la petite entreprise », Paris, vuibert 1988

Mintzberg.H « le managent :voyage au centre des organisation »,paris, 1990

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموماً بصغر سنّها، حجمها، مستوى التكنولوجيا غير المعقد، تخصص منخفض للمهام وإضفاء الطابع الرسمي على السلوك. ووفقاً لـ D'omboise تم تطوير عدد قليل من النماذج حول الممارسات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يتم تفسير ذلك من خلال البساطة الظاهرة والطبيعة غير الرسمية لها.

2.I- الممارسات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في بداية عمر هذا النوع من المؤسسات يؤدي المالك/ المسير وموظفيه مزيجاً مهماً من المهام وجميع العمليات تقريباً التي ستحتاج إلى تحديد في وقت لاحق، وسيساعد عامل الوقت في ترسيخ سلوكياتهم وسيصبح تغييرها أكثر صعوبة في النهاية. وقد أشار Mintzberg إلى أن هذا السلوك موجود بغض النظر عن نوع البيئة التي يعملون بها أو نوع التكنولوجيا التي يستخدمونها.⁴

تظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضاً تخصصاً منخفضاً في مهام وإضفاء الطابع الرسمي على السلوكيات التي تنعكس على مستوى الإدارة، يفسر ذلك بقليل من العمل المتكرر والتنوع الذي يجب على المالك والموظفين إظهاره في المؤسسة وتجدد الإشارة أيضاً إلى أن حجم العمل في كثير من الأحيان لا يسمح بالتخصص وتوحيد العمليات.⁵

كما تعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هيكلًا تنظيميًا مسطحاً مع اختلاف بسيط بين الوحدات وهذا ما يفسر التكيف المتبادل كآلية للتنسيق ويتمثل في التواصل غير الرسمي بين الموظفين من أجل تنسيق مهامهم. ويساعد كبر حجم الوحدة في تبني الإشراف المباشر كآلية للتنسيق وهذا يعني أنه سيكون هناك عدد أكبر من الموظفين تحت إشراف المالك/المسير حتى يحتفظ بسلطته.

إن حاجة المالك/ المسير للسلطة هو أمر مهم للغاية بالنسبة إليه إذ أنها تسهل له عملية اتخاذ القرار، حيث يتبنى استراتيجية حديثة مبنية على خبرته وتجربته أو شخصيته مما أدى إلى مركزية كل من الإدارة الرأسية والأفقية.

نجد أيضاً أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتألف من أفراد ينتمون إلى عائلة واحدة. وبالتالي تصبح مؤسسات عائلية، فينظر إليها على أنها تتأثر بموجب القرارات والأهداف الرئيسية لأفراد العائلة المشاركين في الإدارة. إن هذا النوع من المؤسسات يواجه صعوبة في التسيير، لاسيما في حالة عدم وجود كفاءات من جانب أفراد الأسرة والصعوبة المتعلقة بتعيين شخص من خارج العائلة. يرى Kalika أن الأساليب المتعلقة بتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز: برسمية أقل، تخطيط أقل، مركزية القرار وأقل تميزاً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير العائلية.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لها ممارسات تنظيمية تتميز بها سواء من حيث مركزية القرار أو هيكلها البسيط الذي يجعل التفاعل وثيق ومباشر وشخصي بين أعضائها، سواء كان ذلك الوضع هرمي، أو تنظيم المهام المختلفة للمؤسسة، إدارة نظام المعلومات فيها، آليات التنسيق أو الاستراتيجية. في هذا السياق اقترح Torrès Oliver مقارنة الإدارة بالقرب لتسيير هذا النوع من المؤسسات.

3.I- تحليل الممارسات التنظيمية في إطار مقارنة الإدارة بالقرب: من بين الباحثين الذين تطرقوا إلى مقارنة الإدارة بالقرب نجد Torrès Oliver الذي درس الممارسات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأثير القرب التنظيمي على تسييرها حيث لا يوجد فقط قياس مئري أو قياس مسافة جغرافية قصيرة بل هو تنظيم استراتيجي يساعد المسير على بسط نفوذه في المؤسسة.⁶ كما نجد Julien عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ست خصائص تنظيمية تتمثل في صغر حجم المؤسسة، تمرکز حول المسير/المالك، ضعف التخصص في تقسيم المهام، استراتيجية حديثة، نظام معلومات بسيط. كل من هذه الخصائص تمثل شكلاً من أشكال القرب.⁷

حيث اقترح Torrés Oliver إعادة صياغة إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبني حول مفهوم القرب ووضح أن كل الخصائص الكلاسيكية لهذه المؤسسات يتم تفسيرها على أنها شكل معين من القرب (القرب الوظيفي، القرب المكاني، القرب الهرمي والتنسيق القريب) كبناء استراتيجي وتنظيمي يسمح لمسير المؤسسة بالسيطرة عليها والتحكم في نموها ويخلق ظروف ضرورية للعمل في مؤسسة مركزية منخفضة التخصص مزودة بأنظمة معلومات داخلية وخارجية والتوجه نحو استراتيجيات ناشئة غير رسمية لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتطلب خصوصية مختلفة عن إدارة المؤسسات الكبيرة⁸.

1.3- الإدارة بالقرب ومركزية التسيير: من الخصائص الأساسية لإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التسيير من قبل مالكيها بطريقة مباشرة حيث تتمركز جل القرارات حول المسير. فالمركزية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تبدو عبثاً ولكن ضرورة طبيعية بسبب كاريزما المسير ودمج الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية. لأن مستوى المركزية يعتمد على حجم المؤسسة، طبيعة المسير وقيمة رؤوسه إلا أنه يعتمد أيضاً على البنية التنظيمية للمؤسسة فلا يمكن تحقيق مركزية قوية إلا في حالة القرب الوظيفي وهيكل مدمج، إضافة إلى الحضور الدائم للمالك/المسير بين موظفيه مما يزيد من هيمنته الهرمية⁹.

نجد أيضاً على معرفة خاصة بجميع موظفيه بشكل فردي تقريباً، وبالتالي عامل الحجم يسهل عملية الاتصال المباشر كأسلوب للقيادة التي تؤدي إلى التعزيز الشخصي للفرد في حالة ظهور المسير/المالك كقوة دافعة، هنا تكون المركزية مرغوبة أكثر منه مقبولة¹⁰. حيث أن جميع القرارات الهامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم اتخاذها من قبل المالك/المسير.

ويرى Mintzberg "أن القمة الإستراتيجية تبرز باعتبارها الجزء الرئيسي من الهيكل، ففي الواقع نادراً ما يشمل الهيكل على أكثر من رجل واحد في القمة الإستراتيجية ومركز العمليات"¹¹. وفي وصفه للبيئة البسيطة، يشير Mintzberg إلى أن الخط الهرمي إن لم يكن معدوماً على الأقل مدججاً إلى حد كبير وينطبق نفس الشيء على هيكل Adhocracrier. هذه الخاصية تمنح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة علاقة قوية بين القمة الإستراتيجية والمركز التشغيلي وهذا القرب في هذين المستويين يقلل من ميزة بناء خط هرمي.

على العكس من ذلك، عندما تنشأ المؤسسة الإدارة عن بعد يؤدي إلى عدم توافق القرب ومركزية التسيير فسرعان ما تصبح المركزية عرضة للاختلال الوظيفي في سياق التشتت المكاني لأنشطة المؤسسة، فالإدارة عن بعد تزيد من اللامركزية داخل المؤسسة حتى لو بقيت القرارات الإستراتيجية من مهام المؤسسة الأم، المركزية القوية أسلوب من أساليب تسيير المؤسسة في إطار القرب الوظيفي.

2.3- الإدارة بالقرب وتقسيم العمل: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دائماً ما تكون قليلة التخصص، فعلى المستوى الوظيفي نلاحظ في الغالب صعوبة في التمييز بين المهام الذي يصبح أكثر وضوحاً فقط مع الزيادة في حجم المؤسسة، حيث يكون تقسيم العمل ضعيف، عدد قليل من الوظائف والخدمات، وتنفيذ عدد كبير من المهام يتم من قبل المسير/المالك الذي لا يوجه فقط بل يقوم بمهام رئيس القسم وحتى المهام الابتدائية داخل المؤسسة¹².

يعتبر هيكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هيكلًا مدججاً، حيث نجد ارتباطاً قوياً بين القرارات الإستراتيجية، التنفيذية والقرارات التشغيلية. لأن المسير/المالك يتحكم في جميع جوانب العمل عن طريق الاتصال المباشر بين الموظفين، وعلى اتصال دائم ومباشر. بمختلف المشكلات التي تواجه المؤسسة. ومنه نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفضل هذا النوع من التنظيم، لانخفاض السلم الوظيفي الناتج عن صغر حجمها. أيضاً نجد أن القرب الوظيفي يجعل كل موظف مراقب دائم للمشاكل المتعددة التي تنشأ للأعضاء الآخرين في المؤسسة، فالاتصالات المتعددة والمتكررة تحفز على المعرفة وزيادة الوعي بين الموظفين وبالتالي القرب الوظيفي يعزز التنوع¹³. وفي حالة التشتت الجغرافي تصبح الحاجة إلى المزيد من التخصص مرة أخرى حيث يختفي تقسيم المهام الضعيف في إطار الهيكل المتفجر، فالمؤسسات متعددة المواقع تحلل المهام إلى حد أقصى من أجل أن تكون قادرة على تسيير الأنشطة مما يؤدي إلى زيادة المركزية.

إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذجاً تنظيمياً قليل التهيكل فهذا يرجع إلى تكوينها المضغوط، أيضاً التخصص المنخفض للمهام مشروط بسياق القرب الوظيفي على عكس التشتت الذي يفرض على المؤسسة تقسيم المهام وزيادة التخصص مع مركزية الإدارة.

3.3- الإدارة بالقرب وتنسيق العمل: انطلاقاً من آليات التنسيق التي اقترحها Mintzberg، نجد التكيف المتبادل كآلية للتنسيق تخضع لقوة القرب الوظيفي فهو يتطلب التواصل المباشر بين الأفراد. يعرف Mintzberg التكيف المتبادل على أنه "تنسيق العمل عن طريق التواصل غير الرسمي البسيط"، وهذا النوع من التنسيق يعتمد بشدة على القرب بين الجهات الفاعلة، فالتشتت الجغرافي يعوق هذا النوع من التنسيق. أيضاً نجد أن الإشراف المباشر كآلية للتنسيق تتواءم مع الهيكل المدمج للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو الآلية التي يتحمل بموجبها الفرد مسؤولية عمل الآخرين، حيث يعطي المسير/المالك التعليمات ويتحكم مباشرة في العمل المنجز، وهذا ما نلاحظه في أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحكم حجمها الصغير والتواصل المباشر بين الرؤوس والمسير إضافة إلى المشكلات والعقبات التي واجهت مالك المؤسسة في مرحلة الإنشاء، مما يجعله يسيطر سلطته ويكون على رأس مهام موظفيه، كما يرى Mintzberg "أن المسافة تمنع استخدام الإشراف المباشر كآلية

للتنسيق." مرة أخرى يكون التشتت الجغرافي عائقاً أمام فعالية التنسيق. وأخيراً نجد التنميط أو التوحيد كآلية للتنسيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يرى Mintzberg أن الفرد "المحترف الذي يتحكم في عمله، يتصرف بشكل مستقل عن زملائه"¹⁴. وأيضاً توحيد المؤهلات، العمليات أو النتائج التي ذكرها Mintzberg يجعل من الممكن الحفاظ على مستوى عالٍ من التنسيق رغم المسافة الجغرافية، واستخدمت هذه الآلية من قبل المؤسسات متعددة الجنسيات لإدارة المجموعات الكبيرة تتطلب تخطيطاً وتحكماً متطوراً بشكل خاص حيث يتم دمج الأنشطة الموزعة جغرافياً بشكل متناسق في الأنظمة.

إجمالاً، تختلف آليات التنسيق التي تطبقها المؤسسة، وفقاً لشدة القرب حيث يغير طبيعة العلاقة التنظيمية وفعالية آليات التنسيق في المؤسسة، فمن الناحية التنظيمية يمكن أن نميز بين مجموعتين من آليات التنسيق:

الشكل رقم 1: آليات التنسيق والإدارة القرب



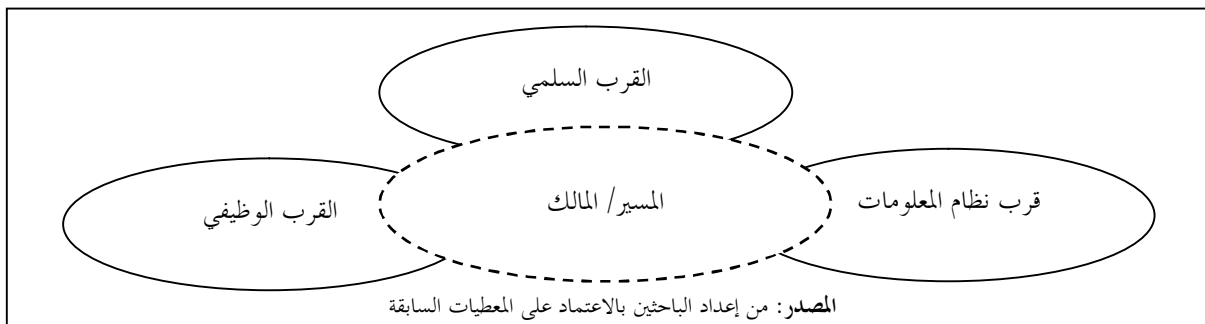
المصدر: «Du Rôle et l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, Université Paul Valéry, Montpellier III, p9» (Torres.O 2000)

يمكن أن نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز عموماً بآليات التنسيق عن قرب، فصغر حجمها لا يشجع على إنشاء آليات تنسيق موحدة لكن عندما يكون صانع القرار بعيداً عن المؤسسة لا يعد هذا التفاعل مجدياً. ففي هذه الحالة تصبح التفاعلات رسمية أكثر لتكون فعالة. نجد المؤسسات الكبيرة تعتمد بشكل متكرر على هياكل متفرقة جغرافياً حيث تلجأ إلى إنشاء آليات تنسيق مدمجة تتمثل في التكيف المتبادل، الإشراف المباشر والتنميط للتنسيق بين المؤسسة الأم ومختلف فروعها، كما يمكن أن نجد آليات التنسيق هذه على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيثما تطورت وقامت بإنشاء فروع في أسواق أخرى أو بعد المسير عن المؤسسة الأم ما يستدعي استخدام آليات التنسيق عن بعد.

4.3- الإدارة بالقرب ونظام المعلومات: حسب Julien "تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الحوار أو الاتصال المباشر عكس المؤسسات الكبيرة التي تتطلب آليات رسمية لنقل المعلومات، مع التقليل من الضوضاء وتعزيز الرقابة"¹⁵. يعتبر الاتصال المباشر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو العلامة الرئيسية للسلوك الكلاسيكي لها فالحياكل المدمجة تفرض هذا النوع من الممارسات التنظيمية فيها، كما نجد نظام معلومات خارجي بسيط عموماً وهذا راجع إلى قرب الأسواق نسبياً مما يسهل على المسير/المالك عملية فهم التقلبات السوقية محلية كانت أم إقليمية. ويعمل أيضاً من خلال الحوار والاتصال المباشر مع كل الموظفين والعملاء والموردين، حيث يمكن له أن يناقش معهم بشكل مباشر احتياجاتهم، أذواقهم وفهم كل الجوانب المختلفة لهم.¹⁶

من خلال تحليل عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نرى أن نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العلاقات الشخصية غير الرسمية مرتبطة بخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فالبعد العلائقي في هذه الحالة أكثر أهمية من البعد التنظيمي. ويمكن أيضاً تفسير هذا السلوك بحجم المؤسسة الذي يقود إلى إنشاء أنظمة معلومات غير رسمية مرنة ومباشرة، فانهدام الخط الهرمي والقرب من الجهات الفاعلة سواء داخلياً أو خارجياً يسهل التواصل اللفظي والمباشر، إضافة إلى أن عدم الاستقرار البيئي يلزم المؤسسة بمرونة نظام معلوماتها، فالطابع الرسمي يمكن أن يخل بتسييرها.

الشكل رقم 2: الممارسات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الإدارة بالقرب



II - طريقة وأدوات إجراء الدراسة التطبيقية :

من أجل استكمال موضوع البحث، كان لابد من إجراء دراسة ميدانية تطبيقية، وتمت هذه الدراسة في مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية وهي مؤسسة ذات الشخص الواحد صغيرة الحجم تنظم 21 موظفا، تم استخدام دليل المقابلة في شكل مقابلات مختلفة مع مالك المؤسسة، ومسؤول الموظفين واثنين على الأقل من الموظفين في كل محطة عمل، تمت مقابلة مع حوالي 10 موظفين أي ما يعادل 50% من إجمالي القوى العاملة ويتكون إطار المقابلات من استبيان (15 سؤال) منظم في 3 فصول رئيسية. ويجدر بالذكر أن مالك المؤسسة لديه خبرة تفوق 20 سنة في مجال عمله، هذا ما ساعدنا في الحصول على إجابات وتفسيرات شاملة فيما يخص موضوع الدراسة، تمت بعض المقابلات مع المسؤولين في قاعة الاجتماعات ومع العمال وذلك بطرح أسئلة مباشرة وأخرى غير مباشرة التي تم التحقق منها من خلال الملاحظة بحكم تواجدنا في هذه المؤسسة.

III - النتائج ومناقشتها:

سنقوم بتحليل واقع الممارسات التنظيمية بالاعتماد على مقارنة الإدارة بالقرب في مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية، للوصول إلى اعتماد أو نفي الفرضية المعتمدة في الدراسة، في ظل محاولتنا الإجابة على الإشكالية المطروحة حول موضوع الدراسة.

III-1. تمثيل التطور الهيكلي للمؤسسة: مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية هي مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم مرت بعدة مراحل خلال فترة نشأتها حيث انطلقت بفكرة بسيطة في بداية الثمانينات وبدأت بمحل تجاري لبيع الأدوات الحديدية بعامل واحد فقط مسؤول عن تسيير العمل. وبعد مرور عدة سنوات تم إضافة مخزن صغير لتخزين السلع واستقطاب عمال جدد (من فرد إلى سبعة عمال). وهنا بدأ توزيع المهام على الأفراد حيث نجد عاملان مكلفان بالشراء والبيع، أما باقي العمال فمن أجل تخزين وترتيب السلع. من هنا بدأت فكرة تحويل المحل التجاري إلى مؤسسة مصغرة تحت اسم بولاب للأدوات.

تجسدت فكرة المؤسسة عام 1992 م بقسنطينة وذلك بضم محلين تجاريين، توسيع عدد الوظائف وتم إضفاء الطابع الرسمي للعمل. في 1998 حققت المؤسسة نجاحا باهرا كأول تجربة لها في هذا المجال وقرر مسير/مالك المؤسسة الانتقال إلى الجزائر العاصمة بالضبط في بلدية دار البيضاء لممارسة نشاطه، وكان هذا سنة 2000م ليصبح اسم المؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية.

ومع نمو المؤسسة وتطور وظائفها، تبنت الممارسات التسويقية من أجل الدخول إلى أسواق وطنية وإقليمية. وتمكنت المؤسسة من رفع رقم أعمالها وكسب مكانة هامة في السوق الوطني، وهنا ارتأى المسير/المالك تبني علامات تجارية جديدة وادخالها إلى السوق الجزائري سنة 2005 لتكون الممثل الوحيد لهذه العلامات التجارية على المستوى الوطني.

وبعدما حصلت المؤسسة على مكانة هامة في السوق الجزائري، انتقلت إلى توسيع نشاطها واستيراد الأدوات الحديدية والكهربائية من الدول الأوروبية مثل: فرنسا، ألمانيا (spit, facom, ruco...). وعلامات صينية والتي تخص بعض الأدوات الحديدية، في هذه المرحلة ارتفع عدد العمال إلى 23 عاملا في جميع الاختصاصات. كما أن التطور التكنولوجي ساعد المؤسسة على تقسيم العمل وأصبحت الحدود التنظيمية واضحة: مسير المؤسسة، محاسب، أعوان تجاريون، مسير مخزن والخدمة اللوجستية. وبهذا أصبحت المؤسسة رائدة في مجالها، حيث تعتبر من أول المؤسسات الجزائرية لاستيراد وتوزيع الأدوات الحديدية والكهربائية.

ونجد أيضا، لدى موظفي المركز التشغيلي تنوع منخفض في المهام التي يتعين القيام بها، التخصص الأفقي قوي (من 3 إلى 4 مهام في المتوسط) حيث يعتبر مجال اختصاص الموظفين مقيدا من قبل المسؤولين. وتتطلب هذه المهام نطاقا محدودا من المهارة يمكن أيضا تصنيف درجة استقلالية الموظفين في عملهم على أنها منخفضة حيث التخصص الرأسي للعمل قوي فنشاطهم لا يتطلب البحث عن معلومات جديدة، ثانيا هذه الدرجة من الاستقلالية إلى التقيد مع تقدم عملية إضفاء الطابع الرسمي على العمل حيث لاحظنا أن رسمية السلوك منقسمة بين الرسمية واللا رسمية فيها، إذ تظهر الرسمية في الإجراءات المكتوبة كقرارات المسؤولين اتجاه الموظفين منها قرار عدم استعمال الهاتف الشخصي أثناء ساعات العمل، واللا رسمية تمثلت في تواصل الموظفين فيما بينهم وعدم اعتمادهم على أوراق رسمية في نقل المعلومات.

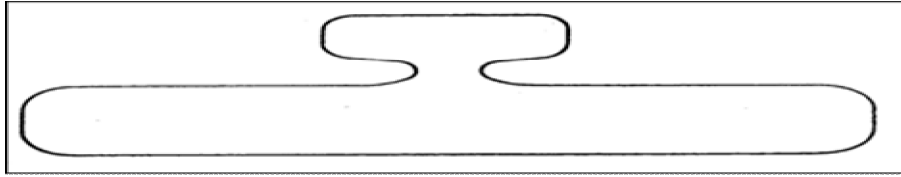
وفيما يخص آليات التنسيق تستخدم المؤسسة تستخدم التكيف المتبادل حيث يظهر من خلال تواصل الموظفين فيما بينهم من أجل تنسيق مهامهم، وتستخدم أيضا الإشراف المباشر الذي يظهر مثلا من خلال إشراف كل مسؤول على مجموعة من الموظفين. كما نجد توحيد الإجراءات الذي يظهر من خلال توحيد أنشطة العمل ودور العمال وتجدر الإشارة إلى أنه هناك تكامل بين آليات التنسيق في المؤسسة. أما بالنسبة للمركزية واللامركزية نجد أن هذه المؤسسة تعتمد على المركزية الرأسية في اتخاذ القرار حيث ينفرد مالك/المسير لهذه المؤسسة باتخاذ كل القرارات الاستراتيجية، ويفوض القرارات الروتينية لمسؤولي الأقسام في حدود مهامهم وسلطاتهم.

وأخيرا نلاحظ أن نظام المعلومات في هذه المؤسسة بسيط حيث تتميز بمستوى تكنولوجيا منخفض لعدم وجود ذلك الكم الهائل من المعلومات التي تتطلب برمجيات من أجل التحليل والمساعدة في اتخاذ القرار. وفي يلي سنقوم أولا بتحليل الممارسات التنظيمية في مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية ثم آلية تسييرها من خلال اسقاط مقارنة الإدارة بالقرب.

III- 2. تحليل الممارسات التنظيمية في مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية حسب مقارنة الإدارة بالقرب

من خلال ما سبق نستنتج أن مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية في بداية نشأتها تبنت هيكل بسيطة غير معقدة، حيث نلاحظ عدم وجود جهاز فني، عدد قليل من الأفراد في المركز التشغيلي، تخصص في العمل غير دقيق، رسمية السلوك ضعيفة وأيضا تبني الية الاشراف المباشر لتنسيق العمل، كما أن القرارات المهمة يتم اتخاذها من قبل مسير/مالك المؤسسة اضافة الى أننا نجد قرب المسير/مالك من الموظفين يجعل عملية الاتصال بين أعضاء المؤسسة من خلال الحوار المباشر، وتأخذ المؤسسة شكل الهيكل البسيطة كما هو موضح في الشكل 3.

الشكل (3) : الهيكل البسيطة



المصدر : Henry Mintzberg, Op.cit., P 275

بعد نمو المؤسسة وزيادة حجمها، ارتفع عدد عمال المركز التشغيلي حيث تعتبر فيه المهام التشغيلية بسيطة وروتينية لا تتطلب قدرة عالية من الكفاءة حيث تتكفل المؤسسة بتحقيقه من خلال الاعتماد على رسمية السلوك، كما يتم الاعتماد على التخصص الأفقي وتوحيد العمليات كآلية للتنسيق بين عمال المركز التشغيلي، وتمثيل المؤسسة الى التنظيم البيروقراطي الالي. نجد أيضا توزيع السلطة على مسيري السلم الاداري لتحقيق تدفق المعلومات بشكل عمودي وحل المشاكل التي تتجم بين عمال المركز التشغيلي وذلك من خلال الاعتماد على الاشراف المباشر كآلية للتنسيق. تنشط هذه المؤسسة في بيئة بسيطة ومستقرة مما يسمح للمالك/المسير الاهتمام بالسير الدقيق للمهام وهذا ما يفسره ظهور المركزية النسبية في اتخاذ القرارات. أما فيما يخص الاتصال بين المالك/المسير والوحدات الأخرى فهو يتم من خلال الاتصالات الرسمية.

تميل ملاحظتنا أيضا الى أن المؤسسة تبني مقارنة الإدارة بالقرب لتسيير نشاطها وهذا يظهر من خلال:

- القرب الوظيفي: تسيير المؤسسة وفق القرب الوظيفي كبير إذ يؤكد أفراد العينة المدروسة أنه من الصعب على أي مصلحة بالمؤسسة أن تمارس نشاطها ومهامها بانفراد، حيث نجد أن هناك علاقات قوية غير رسمية بين الأفراد تجعل من الصعب مواجهة الصعوبات والمشاكل بشكل منفرد في المؤسسة.
- القرب الهرمي: تسيير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المدروسة وفق القرب الهرمي كبير، إذ يتمركز حول شخص واحد وهو المالك، بحيث ترتبط القوانين الداخلية لتسيير الموظفين بالمؤسسة بقوة المسير/المالك، كما يشرف على مراقبة كل ما يحدث داخل المؤسسة، فهو على اتصال مباشر ومتكرر بالعمال.
- قرب نظام معلومات: تعتمد المؤسسة المدروسة على قرب نظم المعلومات بشكل بسيط وأقل تنظيما مقارنة بالمؤسسات الكبيرة. فهي تعتمد على الاتصال المباشر بين العمال والانتشار السريع للمعلومة في الوسط، وهذا ما لاحظناه على مستوى المؤسسة مما يؤكد عدم الاهتمام الكبير بالمعلومة الاستراتيجية فالمالك/المسير للمؤسسة يعتمد على تقنيات كلاسيكية تقوم على التنبؤ والتحليل المالي. عموما، يعتبر مالك/مسير المؤسسة قريبا جدا من الموظفين، مما يساهم في تقوية العلاقات المباشرة والشخصية بينهم، فهذا التمرکز القوي للسلطة يجعل المسافات الهرمية ضعيفة، مما يسهل عملية دمج الأهداف الفردية بالأهداف التنظيمية. كما ان مسير/مالك المؤسسة يميز كفاءات العمال فردا فردا ونقاط ضعفهم، هذا ما يحققه القرب السلمي في المؤسسة.
- أيضا يحمل مسير/مالك المؤسسة مسؤولية المراقبة والسيطرة على كل المجالات وهذا راجع الى الترابط القوي بين الوظائف في المؤسسة، اضافة الى أنظمة اتصال داخلية بسيطة وذلك بسبب القرب المادي بين المالك/المسير وباقي الجهات الفاعلة في المؤسسة، إذ يعتمد على وسائل اتصال غير رسمية عن طريق الحوار والاتصال الرسمي يتمثل في بعض الاجراءات والقواعد المكتوبة لضمان السير الحسن للمهام.

IV- الخلاصة :

من خلال ما تم طرحه في سابقا يمكن القول انه رغم تعدد الدراسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن مفهومها لا يزال غامضا، أيضا تسيير هذا النوع من المؤسسات يعتمد بشكل كبير على شخصية المالك/المسير الذي لا يملك وعيا بالممارسات التنظيمية، وهذا أدى نقص

كفاءته في تسييرها واعتماده على خبرته الميدانية فقط إذ يرى أن كل من الخصائص والممارسات التنظيمية فيها هي مهام روتينية عادية فحب المالك/المسير للمؤسسة محل الدراسة لا يحتاج الموظفون إلى معرفة وكفاءة كبيرة من أجل القيام بمهامهم. وانطلاقاً مما تم دراسته في الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نبرزها في العنصر التالي.

1.IV نتائج الدراسة: استناداً إلى الجانب التطبيقي للدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

- نمو حجم المؤسسة أدى إلى ارتفاع التخصص في العمل بالنسبة للمسؤولين وتنوع في المهام التي يقوم بها موظفي المستوى التشغيلي.
- الموظفين ليسوا بحاجة إلى معرفة معقدة أو كفاءة مرتفعة لصنع القرارات في المؤسسة، فهناك دائماً حاجة متزايدة للتوجيه والرقابة.
- بعد زيادة حجم المؤسسة تم توزيع السلطة على رؤساء الأقسام والميل إلى الاعتماد الاتصال الرسمي باستخدام الإجراءات والقواعد المكتوبة.
- تستند سيرورة العمليات في المؤسسة على الاتصال المباشر بين الموظفين بسبب القرب بين الوظائف وبالتالي نوع الاتصال غير رسمي.
- دائماً ينفرد المالك/المسير باتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة، ويفوض لرؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات الروتينية في حدود مهامهم وسلطتهم في المؤسسة.
- تستخدم المؤسسة الاشراف المباشر والتكيف المتبادل كآلية للتنسيق، ومع توسيع العمل واثراء الوظائف لجأت المؤسسة الى توحيد الإجراءات كآلية للتنسيق.
- تعتمد المؤسسة على نظام معلومات داخلي وخارجي بسيط.

2.IV المقترحات: من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات كاستغلال كفاءة الموظفين في عملية صنع القرار، وتقسيم المهام حسب كفاءة وتخصص الموظف، ومحاولة التنسيق بطريقة أفضل بين الوظائف وذلك باستخدام آليات التنسيق المختلفة. إضافة إلى تبني نظام معلومات متطور يتماشى مع نشاط المؤسسة والبيئة الديناميكية التي تنشط فيها. وفي نفس السياق ولمواصلة البحوث في مجال تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقترح افاق جديدة للبحث:

- عتبة التغيرات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- اتجاهات تغير الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

- ملاحق:

دليل المقابلة: من خلال هذه الأسئلة نود معالجة اشكالية متعلقة بموضوع "الممارسات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم للإجابة على هذه الأسئلة بكل شفافية وموضوعية، هذه المعلومات لا تستعمل الا في البحث العلمي.

الأجوبة	الأسئلة
	أولاً: الممارسات التنظيمية
	1. توزع المهام والأنشطة الى أجزاء صغيرة وتشرف عليها عمالة متخصصة
	2. تعتمد على القواعد والإجراءات المكتوبة في العمل
	3. يمارس المدير جميع الأعمال حتى الروتينية منها ويشرف عليها
	4. ينفرد المسير باتخاذ جميع القرارات في المؤسسة
	5. الوظائف الادارية محددة وواضحة بدقة
	ثانياً: ممارس التنظيم
	1. تتنوع المهام التي يؤديها الفرد بالمؤسسة
	2. تقوم بكتابة وتدوين كل الإجراءات الخاصة بتشغيل المؤسسة يوميا
	3. المشاركة في اتخاذ القرارات بين كافة مستويات المؤسسة
	4. المبادرة في اتخاذ القرارات دون اللجوء الى المسؤول
	5. التفاعل المباشر بين العمال والادارة
	ثالثاً: التحديات التنظيمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
	1. يشرف الرئيس على عدد قليل من العمال
	2. المسؤوليات والسلطات محددة وواضحة لكل الوظائف
	3. سيادة الادارة الفردية في المؤسسة
	4. الهيكل التنظيمي واضح ومعلن في المؤسسة
	5. توفر الدليل التنظيمي في المؤسسة

- الإحالات والمراجع :

- ¹ Wtterwulgher.R (1998) « La Pme : Une Entreprise Humaine », De Boeck, Paris, P14.
- ² Julien. P.A, Morel. B (1986), « La Belle Entreprise », Boréal, Montréal, P13.
- ³ Julien. P.A, Marchesnay. M (Avril 2002), In (Ziar. M.N, « Le Développement De La Pme En Algérie », Colloque National Sur La Pme Et Son Rôle Dans L'économie, Laghouat, P 44)
- ⁴ Mintzberg.H (1982), "Structure Et Dynamique Des Organisations", Editions D'organisation, Pp216-2020.
- ⁵ Julien P.A. (2011), « Economie Et Gestion De La Petite Et Moyenne Entreprise », Revue Internationale P.M.E. , Vol. 24 (2), P.217-220.
- ⁶ Torres.O, Gueguen(2008), « Incidence De La Loi Proxémique Sur La Perception De L'incertitude E Pme », Revue Internationale Des Pme, Vol 21, N°1, P93.
- ⁷ JULIEN P. A. (2008), « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité », Revue internationale P.M.E, 21(2), p.128-130.
- ⁸ Torres O. (2003), « La Petitesse Des Entreprises Et Grossissement Des Effets De Proximité. » Revue Française De Gestion, Vol. 144 (3), P. 119-138
- ⁹ Torres O. (1998) (Sous La Coordination De), « Pme : De Nouvelles Approches », Editions Economica, Paris Collection Recherche En Gestion, Chap.1, Pp1-51.
- ¹⁰ Gervais.M (1978), "Pour Une Théorie De L'organisation-Pme", Revue Française De Gestion N°15, P37.
- ¹¹ Mintzberg.H (1982), Ibid,P47, P274.
- ¹² Mintzberg.H (1989), "Le Management : Voyage Au Centre Des Organisations", Editions D'organisation, P214.
- ¹³ Torres.O (2000), « Du Rôle Et L'importance De La Proximité Dans La Spécificité De Gestion Des Pme, Université Paul Valéry, Montpellier Iii, P5.
- ¹⁴ Mintzberg.H (1982), Op.Cit., P310.
- ¹⁵ Julien.P.A Et M. Marchesnay (1988), "La Petite Entreprise.", Editions Vuibert, P288.
- ¹⁶ Julien.P.A Et M. Marchesnay (1988), Ibid., P288.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

مرسلاب مريم، سويبي عبد الوهاب (2021)، الممارسات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة - مؤسسة بولاب للأدوات الحديدية والكهربائية - ، مجلة المؤسسة، المجلد 10 (العدد 01)، الجزائر: جامعة الجزائر-3، ص.ص 133-142.



يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين وفقا لـ **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.

مجلة المؤسسة مرخصة بموجب **رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - غير تجاري - منع الاشتقاق 4.0 دولي (CC BY-NC 4.0)**.



The copyrights of all papers published in this journal are retained by the respective authors as per the **Creative Commons Attribution License**.

Entreprise Review is licensed under a **Creative Commons Attribution-Non Commercial license (CC BY-NC 4.0)**.