

أهمية التعلم في تخفيف حدة تعثر الشركات الناشئة " Start-up " في الجزائر- دراسة تحليلية-

The importance of Learning in reducing stumbling pungency of Start-up in Algeria. -Analytical study-

فاطمة بلقواسمي¹، أحمد بن يوسف²

¹ جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، f.belgouacemi@univ-chlef.dz

² جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، a.benyoucef@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2020/11/04

تاريخ النشر: 2020/12/03

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار أهمية التعلم في مواجهة العراقيل التي تواجه الشركات الناشئة في الجزائر وملاكها قبل وبعد التأسيس، حيث وقفت الدراسة على أهم عناصر الفشل التي تعيق تقدم الشركات الناشئة ونموها، من خلال دراسة تحليلية لمجموعة من الدراسات والإحصائيات، وخلصت الدراسة إلى أنّ التعلم يساهم بشكل ملحوظ في تدنية درجة خطر خروج الشركات الناشئة من قطاع الأعمال أو تعثرها، كما يعتبر موردا خفيا أساسيا لإستمرارها. الكلمات المفتاحية: التعلم - الشركات الناشئة *Start-ups* - أسباب النجاح والفشل.

تصنيفات JEL : m13، L26

Abstract:

This study aims to show the importance of learning in facing of the obstacles which face Startups in Algeria and their owners before and after the establishment, where the study stood on the most important elements of failure that hinder the progress and growth of start-ups, through an analytical study of a range of studies and statistics, the study has concluded that learning contributes significantly in the low risk degree of Startups leaving the business sector or faltering, as is considered a hidden resource essential to their continuity.

Keywords : Learning – Start-ups- Success and failure reasons.

Jel Codes: m13, L26

المؤلف المرسل: أحمد بن يوسف. a.benyoucef@univ-chlef.dz

1. مقدمة:

تمثل الشركات في الوقت الحالي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في النهوض بإقتصاديات الدول، لما لها من أهمية بالغة في إظهار أصحاب الكفاءات وتجسيدهم لأفكارهم الجديدة، وتوفيرهم لمناصب شغل، وتقليص فجوة الإستيراد واللجوء إلى الشراكة الأجنبية، سواء تعلق ذلك بالمؤسسات الخدمية أو الإنتاجية. فالمنتجات والخدمات المحلية المقدمة للمجتمع، توفر على الدولة والأفراد تكاليف هائلة، من جهد ووقت ومال.

وإنشاء الشركات ليس بالأمر الهين، خاصة في المرة الأولى، لذا دائما ما يجد الشباب أو حاملي المشاريع مشاكل وصعوبات تعيقهم عن خط أول خطوة وهي كيفية البدء في المشروع، وما الذي يجب فعله، فنجاح المشاريع أو فشلها مرتبط بتوفر عدة عناصر جوهرية أو غيابها (في حالة الفشل)، بحيث قد يرتبط ذلك بالقيادة الإستراتيجية وشخصية المدير، الرؤية السليمة والممنهجة وحتى بالفكرة في حد ذاتها وفي الخطة المنتهجة من قبل صاحب المشروع، ومدى وكفاءة الموارد البشرية وتوفر السيولة...الخ.

ما يستلزم من أصحاب المشاريع الراغبين في إنشاء شركاتهم الخاصة التصميم الجيد المتضمن لمسار الإستراتيجية والخطط المفصلة، قبل الشروع في تجسيد الفكرة على أرض الواقع.

ولعل من أبرز ما يجب على هاته الفئة القيام به هو التعلم من تجارب الشركات الرائدة ومعرفة والبحث عن أسرار نجاحها وفشلها، سواء تعلق ذلك بإستراتيجيتها، فكر قائدها، مواردها البشرية الكفئة، إدارتها، أو حتى ثقافتها التنظيمية، ذلك أنّ أصغر التفاصيل التي قد يغفل عنها البعض ومهمها الكثيرين قد تكون سببا مباشرا في النجاح والريادة عند فئة أخرى. إشكالية الدراسة:

تمثل الخبرة جملة التراكمات الناتجة عن التعلم، الذي بدوره ينتج عن البحث المستمر وإكتشاف المستجدات وكل ما يتعلق بالمجال الذي ننشط فيه أو الذي نرغب في الولوج إليه، فالتعلم يسمح بتحديد المسار وتوضيح الرؤية لدى الأفراد، ومن جهة أخرى تشهد الشركات الناشئة عامة والجزائرية خاصة عراقيل شتى تقف دون تحقيق أهدافها، وفي العديد من الأحيان ينتهي بها المطاف إلى التصفية، فكيف يساهم التعلم في تخفيف حدة عشر الشركات الناشئة في الجزائر؟

أهمية الدراسة:

يمثل التعلم حلقة الوصل بين الأمور المهمة وإدراك طبيعتها، ويُسهّل عملية تحليلها وكيفية مواجهتها إن كانت خطراً، وكسبها إن كانت عنصراً أساسياً في النجاح، وهو السر في تسيير المنظمات وتوجيهها نحو هدفها الإستراتيجي، والورقة الراححة التي تضمن البقاء والإستمرار في قطاع الأعمال؛ ذلك لأنّ التعلم من التجارب يضفي طابع المرونة على القرارات، ويعزز الإلتباه لما يحيط بالمشروع، وإعادة التفكير لما خطط له ولما غفل عنه، وهذا ما يجعل أصحاب الشركات الناشئة يداركون أخطائهم ويمتلكون القدرة على إستشراف المستقبل والإستعداد له، والتعلم بالنسبة لأصحاب الشركات الناشئة أمر بالغ الأهمية فهو يساهم في صقل أفكارهم قبل تجسيدها، أو تطويرها، التوسع والتعمق فيها، وينمي لديهم مهارة دقة التقدير للمشاكل والحلول، إلى جانب الدور المحوري له في تخطي العقبات والتكيّف معها.

أهداف الدراسة:

- الوقوف على أهم أسباب الفشل التي تصاحب الشركات الناشئة عامة والشركات الناشئة في الجزائر خاصة ومحاولة معرفة وتحديد خلفياتها.
- تبيان دور التعلم القبلي والبعدي في توجيه مسار أصحاب المشاريع الناشئة، وكيف أنّ البحث عن أسرار نجاح وفشل الشركات الرائدة يساهم في تجنب العراقيل وتكوين خبرة مرجعية لتفادي العقبات التي قد تقف عائقاً حول إستمرارية شركاتهم.

الدراسات السابقة :

1. دراسة أسيل بنت محمد بن عبد الله السهلي، بعنوان " دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (إستراتيجية مقترحة)"، 2017، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي للبنات في مدينة الرياض، وتمت الدراسة على عينة تتكون من 80 مشرفة تربوية، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين التعلم التنظيمي والتميز المؤسسي، مع ذلك إقترحت الدراسة بعض التوصيات تمثلت أبرزها في ضرورة تبني مكاتب الإشراف التربوي خطة إستراتيجية لإدخال مفهوم المنظمة المتعلمة في المدارس التي تعتمد على مفهوم التعلم المستدام.

2. دراسة براهيمي سمير، بعنوان " دور بحوث التسويق في إتخاذ القرارات التسويقية - دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف"، 2010، والتي هدفت إلى إظهار أهمية بحوث التسويق كأداة تسمح للمسيرين بكشف نقاط قوة وضعف شركاتهم ومن ثم مساعدتهم في إتخاذ قراراتهم التسويقية، وذلك بإظهار مجموعة الطرق والأساليب التي تساعد على حل المشكلات التسويقية لهاته الشركات، وخلصت الدراسة بجملة من النتائج أهمها أنّ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من غياب العنصر البشري الخبير في التسويق، وهناك قصور واضح من قبل هاته الشركات فيما يتعلق بنوعية البحوث التي تقوم بها وهناك نقص في البحوث التي تتعلق بإختيار المنتجات قبل تقديمها للسوق، وفي إختيار وسيلة نشر الإعلان، وغياب تخطيط حملات الإعلانات، كما أدرج ضمن الدراسة العديد من التوصيات وأبرزها تصحيح المفهوم الخاص بعدم الحاجة إلى بحوث التسويق في تحسين أداء الأنشطة التسويقية واتخاذ القرارات التسويقية.

3. دراسة عبد الرحمان بن عنتر وندير عليان، بعنوان "عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة"، 2006، والتي هدفت إلى دراسة تحديد عوامل فشل ونجاح المشروعات المصغرة، حيث أعطت الدراسة جملة من عوامل الفشل أهمها: عدم معرفة كيفية إدارة المشروع، قصور في التعامل مع الغير، ضعف التمويل، عدم توافر المعلومات المناسبة، إدعاء أسباب خارجية للفشل، وتمثلت توصيات الدراسة في ضرورة إكتساب تكنولوجيا ونظام معلومات لمواجهة التحديات المعاصرة، إلى جانب إنشاء مواقع إلكترونية للتفاعل مع الخارجي ما يسمح بجمع المعلومات الضرورية لنشاطها.

نقد الدراسات السابقة:

تشابه الدراستين 2 و3 مع موضوع دراستنا في أنّها تبحث عن حلول لمعالجة المشاكل والصعوبات التي تعرقل نشاط الشركات الناشئة، والوقوف على أهم مسبباتها، وبالرغم من أنّ الدراسة الثانية والثالثة شملت عناصر الضعف في الشركات الناشئة وقدمت حلولاً لها، إلا أنّها أغفلت عوامل النجاح وكيف يمكن للشركات الناشئة أن تقتنصها لتسيير نشاطها بفعالية، أمّا الدراسة الأولى فبينت دور التعلم التنظيمي في التميز المؤسسي وهذا ما يتقاطع مع دراستنا في أنّها تشجع على التعلم المستدام نظراً لأهميته البالغة في تميز الشركات الناشئة.

2. مفهوم الشركات الناشئة:

بالرغم من أنه لا يوجد تعريف موحد للشركات الناشئة، إلا أنّ التعاريف تتقاطع الشركات الناشئة في أنّ مصطلح الشركات الناشئة يستخدم لتحديد الشركات حديثة النشأة، والتي نشأت من فكرة ريادية إبداعية وأمامها احتمالات كبيرة للنمو والتوسع بسرعة، حيث تتميز هاتاه الشركات بإعتمادها على التكنولوجيا وشبابية يافعة، وتتطلب تكاليف منخفضة، إلى جانب أنّ لها فرصة للنمو، وبالتالي لها خياران، إمّا النشأة والتطور أو الإنسحاب.

3. أسباب فشل الشركات الناشئة:

تتسم أول خطوة يخطوها الفرد نحو هدف جديد بالخطورة، الصعوبة وحتى الغموض، وفي غالب الأحيان يتردد في القيام بها، ومن جهة أخرى هناك أفراد يتّسمون بالتحدي والمجازفة غير آبهين ومدركين لنتائج ذلك الإندفاع نحو المجهول، وفي كلتا الحالتين وقبل المضي نحو وضع حجر الأساس، وجب على الفرد تحليل ما يحيط به وعلى أصحاب المشاريع معرفة العناصر المهمة التي أدت إلى فشل المشروعات التي سبقتهم، ومحاولة فهم طبيعتها وتجنبها، وتقسم هاتاه الأسباب إلى قبلية وبعديّة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1.3. الأسباب قبلية:

أ. نقص الخبرة: على الأشخاص الذين يفكرون في البدء في المشروع أن يتأكدوا من توفر الخبرة الكافية لديهم في مجال العمل الذي يرغبون بالبدء فيه، فالخبرة تمثل الحد الفاصل بين النجاح والفشل في المشروع.

ب. الإفتقار إلى التخطيط الإستراتيجي: فالعديد من أصحاب المشاريع يهملون عملية التخطيط الإستراتيجي لإعتقادهم بعدم ضرورتها للمشاريع الناشئة، ولكن الفشل في التخطيط يؤدي إعتياديا لفشل المشروع في البقاء والإستمرار، إذ بدون الخطة الإستراتيجية لن يتمكن المشروع من تحقيق القوة التنافسية في السوق والمحافظة عليها، حيث أن وضع الخطة الإستراتيجية يؤدي إلى تمكن صاحب المشروع من تقدير إمكانيات عمله، معرفة ما الذي يرغب به المستهلك، ما الذي يتمكن المستهلك من شراءه ومن هو المستهلك المستهدف، وبالتالي كيف يمكن جذبه والمحافظة عليه، بما في ذلك إختيار الموقع الملائم وهو مزيج من علم وفن (العطية، 2002)، ويتم ذلك مسبقا، بحيث لا يجب أن يعود

سبب الإختيار إلى وجود قطعة أرض أو محل شاغر، إنّما يستدعي تفكيرا عميقا، ما يشمل جاذبية السوق، رضا المستهلك، التكاليف، إمكانية التوسع... الخ. كما يسبق وضع الخطة دراسة تحليلية للبيئة الخارجية والأسواق والمنافسين وللحاجات والرغبات، ومقارنة المتوفر في السوق من منتجات وخدمات مع الفكرة الخامة التي تتطلع للتجسيد.

2.3. أما الأسباب البعدية: والتي تظهر بعد تجسيد المشروع على أرض الواقع فترتبط غالبا بالموارد المالية، كيفية تحصيلها وتخصيصها، التحليل غير المعمق والمستمر للبيئة الداخلية والخارجية من قدرات إستراتيجية، حاجات ورغبات الأفراد المتغيرة واللامتناهية، قوة المنافسين، السياسات والقوانين الحكومية المتجددة، ضبابية الرؤية والرسالة، التماطل في تحقيق الأهداف،... الخ.

ويضيف (خلف السكارنة، 2009) أنّ فشل الشركات وبالتحديد الشركات العربية خاصة يعود لتشوش فكرها الإستراتيجي أو غيابه عن الشركة، الأمر الذي إنعكس على إمكانية صياغة وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وبالتالي تشخيص السلوكيات الأخلاقية اللازمة لها، كذلك تجد الإدارة نفسها في مواجهة مشكلات متعددة لا تمتلك وضوحا فكريا لمعالجتها والتميز بين الأهم والمهم في تحديد الأولويات، كما أنها تفتقر إلى الأسلوب المنهجي للتعامل مع المشكلات المطروحة أو التفكير بحلول إبداعية تطويرية، وقد يكون هذا ناتجا عن تفضيل الإدارات للحلول الجاهزة والسريعة بعيدا عن تشجيع المبادرات والإبداع.

4. أسباب تعثر الشركات الناشئة في الجزائر:

تحظى الشركات الناشئة في الجزائر بإهتمام واسع النطاق من طرف الدولة، حيث تسعى دائما لتشجيعها ودعمها بشتى الطرق لإنجاحها والإستفادة من خدماتها. لك بالرغم من ذلك تشهد صعوبات جمة تحول بينها وبين الإستمرار والإستدامة.

جدول 1: عدد القضايا المتنازع فيها خلال الفترة الممتدة من 2017 إلى 2019

2019	2018	2017	السنة نوع النزاع
149	631	692	منازعات (مدني تجاري)
88	139	41	منازعات (جزائي)
237	770	733	المجموع
1740			المجموع الكلي

المصدر: مصلحة التحصيل، المنازعات والشؤون القانونية،
بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بولاية الشلف.

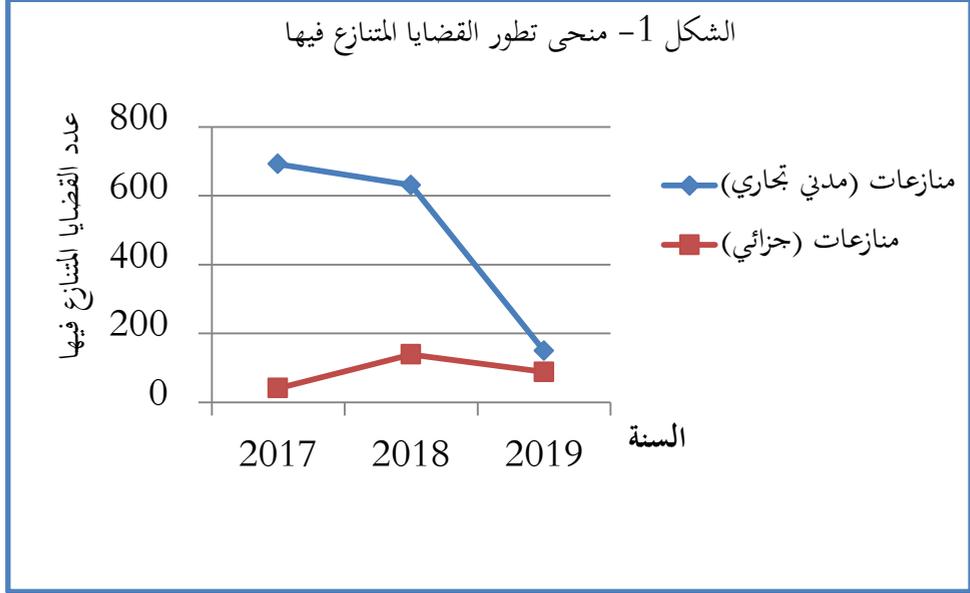
الجدول 2: عدد المؤسسات المعنية بعدم سداد القرض بدون فائدة الممنوح من طرف Ansez

2019	2018	2017	السنة
770	851	898	عدد الشركات

المصدر: مصلحة التحصيل، المنازعات والشؤون القانونية بالوكالة الوطنية
لدعم وتشغيل الشباب بولاية الشلف.

من خلال الجدولين رقم 1 و2: يظهر لنا أنّ العدد الإجمالي للقضايا المتنازع فيها خلال الفترة الممتدة من سنة 2017 إلى 2019 بلغ 1740 قضية بنوعها المدني التجاري والجزائي، حيث تعود أسباب المنازعات التابعة للقسم المدني التجاري إلى عدم إحترام دفتر الشروط، التصريحات الكاذبة، وعدم إحترام آجال الدفع، وبلغ عدد المؤسسات المعنية بعدم سداد القرض بدون فائدة الممنوح من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب [ANSEJ] 2519 شركة خلال نفس الفترة، أمّا المنازعات الجزائية فتتعلق بتبديد الأموال المرهونة وخيانة الأمانة. وترتبط خلفيات هذه الأسباب حسب تصريحات مدير مصلحة التحصيل والمنازعات والشؤون القانونية بنقص الخبرة لدى أصحاب المشاريع، غياب الرؤية الإستراتيجية والتخطيط

الإستراتيجي، محدودية الهدف، سوء إختيار موقع الشركة المراد تأسيسها، عدم كفاءة الموارد البشرية والطاقت الإداري، التمويه، سوء تسيير الميزانية، والتأخر في تغطية التكاليف وهذا ما أدى إلى تماطل أصحاب المشاريع عن الإلتزام بمسؤولياتهم، والتقاعد عن تسديد ما عليهم من قروض وتناقلهم عن ذلك.



المصدر: مخرجات برنامج Excel.

يوضّح الشكل منحى القضايا المتنازع فيها، والذي يظهر إنخفاض في عدد المنازعات المدنية التجارية، وتذبذب منحى المنازعات الجزائية، وتعود الأسباب في تسوية وضعية فئة من الشركات، وتصفية الأخرى، وظهور قضايا جديدة بظهور المشاريع الجديدة التي واجهت صعوبات وتعثرت بعد فترة قصيرة من نشأتها؛ حيث بلغت الزيادة من سنة 2017 إلى 2018 فيما يخص القضايا الجزائية 98 قضية، وتجدر الإشارة إلى أنّ تعثرهاته الشركات غالبا ما ينحصر بين بداية المشروع، تحقيق الربح، وتسديد الديون، أو توفير السيولة وهذا الأمر يمثل توليفة صعبة في العديد من الأحيان على الشركات في الوصول إلى الهيكل التمويلي الأمثل الذي يجنبها التصفية أو الدخول في إجراءات قضائية.

وأشارت نتائج دراسة كل من (فلاق، خرشي، و حدو، 2017) التي هدفت إلى تحليل أسباب فشل المقاولات المصغرة - من خلال دراسة عينة تتكون من 150 مفردة على أصحاب المقاولات

المصغرة الناشطة في ولاية الشلف - أن أسباب تعثرهاته الفئة يرتبط بالتعثر المالي للمشروع لعدم القدرة على سداد القروض وفوائدها للبنوك، إضافة إلى صعوبة الحصول على تمويل رسمي من الجهات الحكومية المعنية بالشركات الناشئة لزيادة رأس المال، وأخيرا عدم القدرة على زيادة رأسمال الحالي بطرق غير رسمية أو بالطرق الشخصية لعسر الحال.

وجاءت 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.

ومن جهة أخرى أظهرت الدراسة أن المقاولين يفتقرون إلى المهارات الفنية من استخدام التكنولوجيا وغياب قاعدة للبيانات حول الموردين والعملاء وكل الجهات والأطراف التي لها تأثير على شركاتهم، وبالرغم من أنهم يتمتعون ببعض المهارات الإدارية والتسويقية إلا أن لديهم نقص في التخطيط، التشخيص والتحليل البيئي، بما في ذلك دراسة السوق والمنافسين، إلى جانب الإعتقاد الخاطئ لديهم والمتمثل في:

- الاعتقاد بنجاح المشروع يستوجب عدم فصل الملكية عن الإدارة.
- التركيز على أن المشروع له هدف واحد فقط وهو تحقيق الربح.

ووفقا لنتائج دراسة (طويطي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية دور التحليل النوعي في التنبؤ ب فشل المؤسسة الإقتصادية " حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية"، 2014) فإنّ معيار الحجم له تأثير على احتمالية فشل الشركات الناشئة، حيث كلما قلّ حجم الشركة كلما كان احتمال فشلها أكبر و العكس صحيح، إذ تنخفض احتمالية الفشل في الشركات ذا الحجم الكبير، ولعل أهم سبب يتمثل في قدرة هذا النوع من الشركات على إمتلاك إمكانيات أكبر في اللجوء إلى الأسواق المالية و تستطيع الاقتراض بشروط أيسر من تلك التي أقل منها حجما؛

كما أنّ الجهود المبذولة من طرف الدولة في سبيل الإرتقاء بنسيج الشركات الناشئة لم تصل إلى المستوى المطلوب مقارنة مع ما قامت بإستحدثاته من هيئات ومؤسسات تكفلية متخصصة ترافق هذه الفئة من الشركات، ولعل مراد ذلك أنّ هذه الأخيرة لا تزال تعاني إلى حد كبير من مشكلة ضعف الرسملة، والتي مرادها بالدرجة الأولى إلى ضعف إمكانيات التمويل المصرفي

بسبب طبيعة الضمانات المطلوبة، إلى جانب عدم توفر سوق مالية جزائرية ذات بدائل وصيغ تمويل تتماشى ومتطلبات تجسيد دعائم اقتصاد السوق، وبذلك فإنّ هياكل تمويل هذه الشركات مفروضة لا مخيرة.

وتشير نتائج الدراسة أيضا أنّ أغلب الشركات الكبيرة بدأت صغيرة، وحتى إن لم تكن كذلك فإنّه لا يمكن أن تستغني عنها في تنفيذ نشاطات كأنشطة المناولة مثلا ، كما أنّ الشيء الملاحظ هو أنّ أكثر مصادر التمويل التي تعتمد عليها الشركات الناشئة هي قروض الأهل والمعارف إلى جانب اللجوء في العديد من الحالات إلى الإئتمان التجاري وهذا ما يؤكد قدرت هذه المؤسسات على التأقلم مع الظروف المحيطة بها.

وتمر مراحل عشر الشركات الناشئة وفق (طويطي و بلمقدم، سيناريوهات فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآليات علاجها، 2014) بأربع مراحل أساسية قبل الوصول إلى المرحلة التي يتوجب عليها التوقف الإيجابي عن ممارسة النشاط بحكم قضائي يعلن إفلاسها إمّا بصفة نهائية إذا كان القرار يتضمن الإقرار بتصفيتها، أو بصفة مؤقتة إذا كان من الأفضل إجراء التسوية القضائية بمنحها فرصة أخرى لمواصلة النشاط إذا كانت القرائن الثبوتية تقر بذلك، وعليه يمكن: تشخيص المراحل التي تسبق إحدى هذين الإجرائين كما يلي:

أ . مرحلة ظهور بوادر الفشل: ترتبط هذه المرحلة بالعديد من الظواهر السلبية والتي تتمثل أهمها في نقص الطلب على منتجات الشركة، ضعف كفاءة أساليب الإنتاج، ضعف الموقف التنافسي للشركة، و الزيادة الكبيرة في تكلفة التشغيل، انخفاض معدل دوران الأصول، إقرار توسعات استثمارية بدون توافر رأس المال الكافي لمواجهتها، انعدام التسهيلات المصرفية الكافية، وبالإضافة إلى هذا هناك عدة مظاهر تعتبر مقدمات لمرحلة الفشل ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

➤ النواحي الفنية: وتشمل العناصر التالية:

- ❖ عدم القيام بأعمال الصيانة الدورية والسنوية؛
- ❖ عدم توفير الغيار بالكفاءة اللازمة لتجنب تعطل التشغيل؛
- ❖ عدم الحرص على استخدام أنسب الخامات اللازمة للمنتج؛
- ❖ عدم تخطيط الإنتاج بما يكفل التنسيق في استخدام الآلات؛
- ❖ عدم استبدال الآلات والمعدات في الوقت اللازم؛

➤ النواحي التسويقية: و التي تتضمن:

- ❖ عدم الاهتمام بتطوير المنتج لمقابلة إحتياجات المستهلك المتطورة؛
- ❖ إهمال التغليف والتعبئة؛
- ❖ إهمال الترويج والإعلان؛
- ❖ عدم إختيار أساليب التسويق المناسبة للمنتج وللسوق بما يكفل الحفاظ على حصة الشركة من السوق.

➤ تقييم المراكز المالية: وذلك بـ

- ❖ زيادة نسبة المديونية إلى حقوق أصحاب الشركة عن نسبة الأمان؛
- ❖ استخدام قروض قصيرة الأجل لتمويل معدات رأسمالية؛
- ❖ عدم تكوين احتياطي لتجديد الآلات والمعدات؛
- ❖ عدم سداد باقي رأس المال رغم احتياج الشركة؛
- ❖ وجود رصيد متزايد من المنتجات الجاهزة بمخازن الشركة؛
- ❖ وجود رصيد متزايد من المبيعات الآجلة دون تحصيل؛
- ❖ التوسع في استخدام الائتمان التجاري تمويل المشتريات من الخامات؛
- ❖ انخفاض رأس المال المتاح لتمويل دورة الإنتاج بما يؤدي إلى انخفاض الطاقة الإنتاجية المستخدمة فعلا عن الطاقة؛
- ❖ الإنتاجية المتاحة؛
- ❖ تكرار طلب تأجيل موعد سداد الفوائد أو الأقساط.

ب. مرحلة العسر المالي المؤقت (الإرتباك المالي): في هذه المرحلة تكون الشركة ذات أصول تفوق في قيمتها مجموع إلتزاماتها. ولكن توزيع هذه الأصول يكون بشكل لا يمكنها من الحصول على عوامل الإنتاج ومقابلة إلتزاماتها الجارية لضعف مركزها النقدي وبالتالي فهي تحدث نتيجة لعدم كفاية السيولة، وهذه الحالة عادة ما تكون مؤقتة لأن التدهور مازال في بدايته، لدى تسمى هذه المرحلة بالعسر المؤقت.

ج. مرحلة العسر المالي الفني: كما سبق الإشارة إليه بأنه يشير إلى عدم قدرة الشركة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل والتي تنشأ من الانخفاض الجوهرى في الرصيد النقدي المتاح واللازم لدفع التزاماتها المستحقة، وبالتالي فحالة فقدان السيولة تحدث بالرغم أن الأصول تغطي الإلتزامات ولكنها متوفرة في شكل يصعب تحويله لنقدية في الوقت المناسب، مما يعني أن

المشكلة في الموقف النقدي وليس في الموقف المالي، لهذا فإنّ الشركة تكون في حالة عسر مالي إذا كانت أصولها المتداولة أو قيمة استثماراتها الموجهة لرأس المال العامل غير كافية لمواجهة التزاماتها الجارية بكامل قيمتها بالإضافة إلى عدم قدرتها على توفير القيمة المناسبة.

وبالنظر إلى ما سبق، وبالتعمق في تحليل النتائج المتوصل إليها نجد أنّ أصحاب المقاولات لا يولون أهمية للتعلم والبحث والتحري عن مصادر النجاح ودراسة المتغيرات التي تؤثر فيهم ولها علاقة مع شركاتهم أو بالأحرى بفكرة مشروعهم قبل البدء فيه، ولا يملكون الإستعداد الكافي للإستمرار والبقاء في قطاع الأعمال، بالرغم من وضوح المخاطر عموماً.

5. البحث في أسرار نجاح وفشل الشركات الرائدة.

وحتى تستمر الشركات في قطاع الأعمال وتصل للريادة لابد على أصحابها البحث عن أهم العناصر المؤدية للنجاح وتجنب تلك المؤدية للفشل والإخفاق، وهذا ما يصطلح عليه بالتعلم، والذي يجب أن يكون مستمرا وعميقا وشاملا لكل ما يتعلق بقطاع الأعمال من مرحلة ظهور الفكرة خام إلى مرحلة التجسيد، ولعلّ أسرع طريقة للتعلم واكتساب الخبرات هو دراسة المنظمات الرائدة وفهم توليفة نجاحها، وإخفاقها بعدما كانت تملك ميزة السباق في قطاع الأعمال، وبالنظر إلى الشركات الناشئة في الجزائر والتي يعاني أصحابها من نقص الخبرة وقصر الرؤية نجد أن التعلم يبقى الركيزة الأساسية والحل الأمثل الذي يجنب هاته الفئة خطر المتابعة القضائية والتعثر.

1.5. الغرض من الوجود: - شركة " فيسبوك " Facebook نموذجاً-

يمثل الغرض من الوجود أول أهم سبب لظهور الشركات عبر العالم، فالشركة تظهر عندما تلمس حاجة غير ملباة لدى أفراد المجتمع، وقد يرتبط ظهورها أيضا لتوفر فكرة جديدة أو منافسة أو الإعجاب بخدمات ومنتجات شركة معينة ومحاولة محاكاة تجربتها، أو التقليد، ولكن وفي الوقت نفسه لا يتعطش المستهلك لكل الأفكار، لذا يبقى هو العنصر الأساسي الذي يتحكم في بقاءها أو إختفاءها من بيئة الأعمال.

وتعتبر شركة فيسبوك مثالا عن أهم الشركات التي جعلت الغرض من الوجود سببا في خط المسار نحو تجسيد الفكرة، وترجع فكرة نشأة موقع الفيسبوك إلى صاحبه مارك زوكيربرج " Mark Zuckerberg " حيث أخذ على عاتقه تصميم موقع جديد على شبكة الإنترنت ليجمع زملاؤه في الجامعة (جامعة هارفارد الأمريكية) ويمكنهم من تبادل أخبارهم وصورهم وآرائهم، ولم يعتمد في تصميمه إلى أن يكون موقع تجاري يجذب الإعلانات أو موقع يهتم بنشر الأخبار، وفي

عام 2004 أطلق "Zuckerberg" الفيسبوك وكان في البداية عبارة عن شبكة تواصل إجتماعي بين الأصدقاء في جامعة هارفارد حيث اكتسب شعبية واسعة بينهم، الأمر الذي شجع "Zuckerberg" على توسيع قاعدة من يحق لهم الدخول إلى الموقع، لتشمل طلبة جامعات أخرى أو طلبة مدارس ثانوية يسعون إلى التعرف على الحياة الجامعية، واستمر موقع فيسبوك قاصرا على طلبة الجامعات والمدارس الثانوية لمدة سنتين ثم قرر صاحب الموقع أن يخطو خطوة أخرى للأمام، وهي أن يفتح أبواب موقعه أمام كل من يرغب في استخدامه، وكانت النتيجة طفرة في عدد مستخدمي الموقع والذي وصل من 12 مليون مستخدم نهاية شهر ديسمبر عام 2006 إلى 40 مليون مستخدم عام 2008 (بنت شعشوع الشهري، 2014).

ويرى مؤسسه مارك زوكربرج أن "الفيسبوك هو حركة اجتماعية وليس مجرد أداة أو وسيلة للتواصل، وأنه سوف يزيح البريد الإلكتروني ويحل محله، وسوف يسيطر على كل نواحي النشاط البشري على الشبكة العنكبوتية. وبالتالي يوصف على أنه دليل سكان العالم وأنه موقع يتيح للأفراد العاديين أن يصنعوا من أنفسهم كيانا عاما، من خلال الإدلاء والمشاركة بما يريدون من معلومات حول أنفسهم واهتماماتهم ومشاعرهم وصورهم الشخصية ولقطات الفيديو الخاصة بهم. فهو بذلك يحقق الهدف من هذا الاختراع بجعل العالم مكانا أكثر إنفتاحا (زروقي وصبطي، 2019).

إنّ سدّ ثغرة الحاجات غير المشبعة تسمح بفتح آفاق جديدة مستقبلا، ما يؤدي إلى تبلور الهدف وتوسيع نطاق التفكير، ما ينتج عنه التحسين المستمر للخدمات المصاحب لدراسة سلوك المستهلك والهادف لتحقيق رضاه وكسب ولاءه. فالنهايات غالبا ما تتبع البدايات، بمعنى إن كانت البداية مبنية على خلفية متينة من خلال التعلم والإحاطة بتجارب الآخرين، ستعود على صاحب المشروع بنتائج مثمرة، فالتعلم حسب (يوسف القاضي، 2015) هو العملية الديناميكية الحيوية التي تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبيا في الأنماط السلوكية والعمليات المعرفية التي تحدث لدى الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية.

وهو العملية التي يكتسب بها الفرد خبرات وتجارب جديدة تساعد على تعديل سلوكه حيث يصبح قادرا على التكيّف ومقتضيات البيئة التي يعيش فيها والحواس هي أبواب المعرفة وليس بعملية بسيطة بل سلسلة من العمليات العقلية تتضمن رغبة الفرد في التعلم (محمد أبو النصر، 2012).

فالشركات الناشئة ملزمة أولاً وأخيراً بإمتلاكها لسبب حقيقي للوجود مع توفر الحجج والدلائل القوية والمقنعة لدى صاحب المشروع لتجسيده، كما يجب أن يكون الهدف من وراء الرغبة في إنشاءها " ذكياً " SMART .

وما من مانع يقف حاجزا أمام أصحاب الأفكار في الإستشارة وطلب المساعدة من ذوي الخبرة لمناقشة الفكرة وإتخاذ موقف اتجاهها سواء كان ذلك بتعديلها أو صقلها، أو إن استدعى الأمر التخلي عنها وتغييرها إلى أفضل منها، ومصادر الأفكار كثيرة منها كما ذكرنا الحاجة والشعور بالحرمان، أمّا (أحمد وبرهم، 2007) فيعتبران أنّ الأشياء التي نملكها قد تكون سببا مباشرا في خلق فكرة معيّنة، كمن يملك جهاز كمبيوتر وبارع في إستخدامه، يستطيع بذلك إثراء فكرة مشروع إقتصادي كإنشاء شركة لتصميم تطبيقات، أو برمجيات... الخ، كما أنّ المعاناة من مشاكل ومعرفة أسبابها قد ترسم طريقا نحو فكرة ما، فالمتأخر دائما يعاني من مشكلة الوقت وبذلك قد ينتج عن البحث عن حل مكسبا في صورة فكرة.

2.5. الثقافة القوية والتفكير المختلف: - شركة Apple نموذجاً-

" الكل هو الأساس " أي الفواصل والموانع والمعوقات بين الأعضاء غير موجودة ولا إهمال أو إستثناء لأحد الأجزاء سواء الصغيرة والكبيرة منها (عبد الحميد، 2008).

تأسست شركة Apple على يد كل من ستيف وزنيك وستيف جوبز، وقد كان الأول هو المخترع الحقيقي لأجهزة pleAp، أمّا الثاني فكان الملمهم للشركة والمدير للقدرات الإبداعية فيها، ووعندما ترك "جوبز" الشركة تنبأ الكثيرون بنهاية سابقة لأوانها لشركة Apple، وانخفضت حصصها في الأسواق العالمية واوشكت فعلا على الإفلاس، فطلب مجلس الإدارة من جوبز العودة ليكون المدير والملمهم للجميع، فنهضت بأياد وآبياد ولم تنتهي حدود الشركة عند آيفون ليضيف إلى الثقافة البشرية المزيد من الإبداعات التقنية لإمتلاكه رؤية واضحة وقدرة كبيرة على توقع أهمية الفكرة القادمة، إضافة إلى أنّه كان رجلا ناقدا للأفكار المطروحة، وخبير في متابعة أحدث أخبار العلوم والتكنولوجيا، ويفيد العاملين بأحدث الأفكار المميزة، موجه للعمل المنهج وعادة ما يدير جلسات للعصف الذهني الجماعي ليخرج من المجموعة بإبتكار متميز (بصمة جي، 2016).

يظهر لنا من خلال ما يتسم به ستيف جوبز أنّه كان مفكرا إستراتيجيا، ويملك القدرة على بناء ثقافة قوية متينة مرنة مميزة وإستثنائية، أساسها الإبداع والإبتكار والتجديد المستمر؛ إنّ عدم إنتظار إنتهاء دورة حياة منتجات Apple وإطلاق سلسلة جديدة وأفكارا أخرى مبتكرة،

جعل منها السّابقة في الشعور بالحاجة قبل المستهلكين، وفي تجسيد الفكرة وليس فقط التفكير فيها وبلورتها.

وتشمل المضامين الأساسية لقدرات المفكر الإستراتيجي حسب (صلاح، 2008) في:

✓ التفكير الإستراتيجي؛

✓ الرؤية؛

✓ القرارات الإستراتيجية.

إذ يتميز الإستراتيجي غالبا بكونه يمتلك رؤية وتفكير إستراتيجي يمكنه من اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مواجهة الظروف التي تتسم بالديناميكية والتعقيد إضافة إلى قدرته على تحديد مستقل المنظمة وتوجهاتها في الأمد البعيد. وتؤكد هذه الإشارات أهمية تراكم الخبرة والتي تحقق له إطارا مرجعيا ودرجة عالية من الثبات يؤهله إلى تقييم البدائل وسبل تخصيص الموارد، ويرتكز دور المدير كمخطط إستراتيجي معا في :

أ. تحديد رسالة المنظمة وأهدافها الرئيسية؛

ب. بناء تصورات ورؤى بشأن ما يمكن أن يحدث؛

ج. تحدي الخطوات القادمة على ضوء متطلبات الأعمال وإتجاهاتها، إضافة إلى طبيعة ومستوى المنافسة من قبل الشركات أو الدول والأسواق المحتملة؛

د. تهيئة الإستحضارات اللازمة لمواجهة التغيرات والظروف المحيطة ووسائل تعزيزها.

إنّ النسيج الثقافي الذي أقامه "ستيف جوبز" تغلغل في عقول أعضاء شركته، ليصبح الإبداع والإبتكار قيمة من قيم الشركة، وثقافة كل فرد فيها، يؤمن بها، ويعمل بها، وحتى بعد وفاة جوبز لا تزال شركة Apple رائدة، فقد غيرت الشركة مفهوم "الإختصارات" Les raccourcis أي لم تفن تلك الثقافة التنظيمية بفناء أصلها، أي رحيل مؤسسها.

وبما أنّ الثقافة هي ذلك الكل المركب المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع (سلمان العميان، 2001) فالفرد يكتسبها من خلال مصادرها من دين، عادات وتقاليد تاريخ، الأسرة، المجتمع، الأصدقاء، الأبطال... الخ، "فستيف جوبز" كان بحد ذاته بطل.

إنّ الثقافة التنظيمية القوية المرنة تجعل من أعضاء الشركة " فردا واحدا" بتفكير واحد وهدف واحد، والثقافة هي المورد الخفي الذي لا يسمح بتفكك أعضاء الشركة ويضفي

مناخا تنظيميا يساعد على العمل في أريحية تامة، وهدوء يثمر إبداعا، ويجنب الإغتراب الوظيفي. أما القائد القّد فهو قيمة بحد ذاته للشركة، والذي يصنع من مرؤوسيه قادة مثله لا تابعين، وهذا ما قام به ستيف جوبز.

والممتبع لأخبار شركات صناعة الإلكترونيات يلاحظ أن أول إنطلاقة لشركة Apple في حقل الهواتف كان بهاتف ذكي، عكس ما ألفه العالم تماما من قبل الشركات الأخرى التي كانت بدايتها هاتفا عاديا غير مزود بخدمة الأترنيت. فشعار " آبل" هو التفكير المختلف.

3.5. التحول من التفكير الثابت إلى المرونة : - شركة نوكيا نموذجا -

تعد نوكيا شركة فنلندية متعددة الجنسيات للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والإلكترونيات الإستهلاكية تأسست في عام 1865. ويقع مقر نوكيا في إسبو بفنلندا في منطقة هلسنكي الكبرى الحضرية (Bhalodiya & Sagotia, 2018).

وكانت نوكيا في 1990 وأوائل 2000 واحدة من أكبر شركات الهاتف المحمول من حيث الحجم والمبيعات وحصّة السوق والأرباح، لكنها فشلت في تحقيق الانتقال إلى سوق الهواتف الذكية في أوائل 2010. على الرغم من أنّ نوكيا حتى عام 2007 كان حصّة السوق من 80٪ في سوق الهواتف الذكية. (Bouwman, 22-25 June 2014).

ويعود سقوط شركة نوكيا إلى أنها فشلت فشلا ذريعا في تشخيص مشكلتها الأساسية، بداية من تحديد موقعها من التغييرات الجذرية التي طرأت على صناعة الهواتف المحمولة وخصوصا مع تحول المنافسة، من المنافسة على تصنيع الهواتف الذكية الى المنافسة على الأجهزة والبرامج والمطورين، والتطبيقات، والتجارة الإلكترونية، إلى فشلها في تحديد الوضع المأمول الوصول إليه.

أ. فشلت نوكيا في تخطى المستوى الأول لهرم إحتياجات الهاتف من هارد ورد برمجيات، تطبيقات، خدمات، مقارنة بمنافسها وبخاصة آبل وسامسونج و الذين توصلوا إلى أن كل ما تحتاجه من المحمول هو شاشة فقط والباقي تتكفل به البرمجيات.

ب. بطء تفاعل نوكيا مع مستجدات السوق: قدمت نوكيا مفهوم الهاتف الذكي للعالم بنظامها Symbian المستخدم على أجهزتها العديدة في سنة 2002 وظلت صامدة في السوق حتى سنة 2007 عندما قدمت شركة Appel هاتفها iPhone بنظامه المستقل الجديد وشاشة اللمس وتطبيقاته العديدة والذي غير مفهوم الهواتف الذكية في العالم. لكن نوكيا لم تستجب لهذه المنافسة القوية ومع الوقت شاخ نظام Symbian

ولم يستطع الصمود أمام نظام OS ولاحقا اتى نظام Android وانفجر سوق الهواتف الذكية وزادت المنافسة حدة ولم تستجب نوكيا لكل هذا أو ذلك حتى سنة 2011، حينما دخلت، وبعد فوات الأوان في شراكة مع شركة مايكروسوفت واستخدمت نظام windows phone، والذي لم يكن إختيارا مناسباً.

ج. لم تواكب نوكيا التطور في الخدمات المقدمة في الاجهزة المحمولة ، تطبيقات متاجرها لم تكن متاحة بالشكل المطلوب، و تجاهلت أهمية البرمجيات بالنسبة للهواتف المحمول (مختار محمد براهيم، 2015).

تعاملت شركة نوكيا مع عملية التغيير(التحول) باعتبارها مجرد حدث، وليست كعملية مكونة من سلسلة من المراحل و الخطوات المتعاقبة، وهي المراحل التي حددها كوتر في ثمانية مراحل، كالتالي:(Kotter & Cohen, 2002) :

أ. خلق الإحساس (الشعور) بالضرورة الملحة للتغيير؛

ب. تكوين تحالف قوى من القوى الداعمة (المؤيدة) للتغيير؛

ج. تحديد الرؤية؛

د. نقل وتوصيل الرؤية؛

هـ. تشجيع الآخرين على تنفيذ الرؤية؛

و. خطة لخلق نجاحات (انتصارات) قصيرة الأجل؛

ز. ترسيخ ما تم تحقيقه من تغيير والعمل على انجاز المزيد من التغيير؛

ح. إضفاء الطابع المؤسسي لمناهج التغيير الجديدة.

فقد عانت نوكيا وبوضوح من إدراك الحاجة الماسة للتغيير في صناعة يكتفها التغيير، فضلا عن إفتقادها الرؤية الواضحة فلم تقم نوكيا بأي تطوير قوى لمنتجاتها اعتمادا على شعورها بتميز منتجاتها وعلى صدارتها لسوق صناعة الهواتف المحمولة.

فالثقافة الجامدة التي إتصفت بها شركة نوكيا لم تكن مرنة بالقدر الكافي الذي يجعلها تجاري منافسها وتقوم بدراسة لمحيطها وبيئتها.

الخاتمة:

تشهد إقتصاديات الدول منافسة حادة للظفر بالريادة، وتعتمد في ذلك على قوة شركاتها الإقتصادية، بمنتجاتها أفكارها، وخدماتها، وكل ما يتعلق بها من موارد، ذلك لأنها السند في تحريك عجلة إقتصادها، ودفعه نحو التميز وحتى تصل هاته الشركات إلى أهدافها الإستراتيجية وتواكب التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وتستطيع مجاراة منافسيها، وجب عليها التفكير في طرق وآليات مبتكرة ومميزة، وتعمق في عناصر النجاح، خاصة ما تعتبر موارد خفية. ويمثل التعلم أحد العناصر الأساسية والمهمة للنجاح والإستمرار والذي يساعد على إكتشاف نقاط الضعف لدى الشركات الناشئة وإيجاد حلول لها ونقاط القوة وتعزيزها، كما يساهم بشكل مثالي في التوسع والنمو والإستدامة وصولا للريادة.

النتائج:

- تواجه الشركات الناشئة صعوبات جمة، تقف حاجزا يحول دون إستمراريتها ونموها.
- تتعدد وتختلف أسباب تعثر الشركات الناشئة، وأبرزها نقص الخبرة والإلمام بالمشروع، وضعف التمويل وتوفير السيولة.
- محدودية هدف أصحاب الشركات الناشئة وغياب التفكير الإستراتيجي لديهم، وتدني مستوى التخطيط الإستراتيجي، بما في ذلك التشخيص والتحليل الإستراتيجيين.
- يمثل التعلم من تجارب الشركات الرائدة، ركيزة أساسية في تخطي العقبات التي تعرقل الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية وموردا لتحقيق التميز المؤسسي.
- يعتبر التعلم طريقة شبه مجانية لتحصيل الخبرات والمعارف، يغفل عنها أصحاب الشركات الناشئة قبل وبعد التأسيس.

التوصيات:

- على أصحاب الشركات الناشئة الإعتماد على التعلم، والإدراك أنّ البحث عن أسرار النجاح ومعرفة خلفيات عدم إستمراريتها أمر لا بد منه، سواء كان قبلها حتى يستطيع صاحب المشروع تفادي الأفكار المشتقة، أو بعديا لتجنب المتابعة القانونية أو التصفية النهائية.

- تشجيع الموظفين على التعلم الذاتي لتطوير المهارات الشخصية عبر وضع برنامج تدريبي لكل موظف وهذا البرنامج يجب أن يمثل تحدياً للموظف للتعلم وصقل مواهبه ما يني لديه التفكير الإبداعي.
- الإعتماد على أساليب التعلم غير المكلفة، كتدريب الموظفين من قبل موظف كفاء أو الاستعانة بأساتذة جامعيين لتعزيز المفاهيم، وتوضيح كل ما يشوبه لبس، أو التعلم عن بعد.
- تعزيز ثقافة مشاركة المعلومات بين الموظفين في بيئة العمل مما يعزز ثقافة التعلم وينمها.
- تخصيص وقت للموظفين للتعلم على المهارات المختلفة والأساسية الإدارية، الفنية التقنية، التسويقية... الخ إلكترونيا والتي يصطلح عليها بالدورات التدريبية.
- ضرورة التحليل والتشخيص الإستراتيجي للمشروع قبل الشروع فيه، ودراسة الجدوى الإقتصادية الشاملة والمعمقة، خاصة ما يتعلق بالتمويل ومصادره.
- ضرورة وجود نظام معلومات لدى الشركات الناشئة وتكنولوجيا عالية تضمن لها توفير المعلومة الإستراتيجية في الوقت المناسب، ما يسمح لها بإتخاذ القرارات بمرونة وسرعة فائقتين.
- ضرورة توفر نظام أو خطة لإنتاج المعرفة داخل الشركة.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bhalodiya, N., & Sagotia, N. (2018). Reasons behind the failure of NOKIA : a case study of Telecom sector. *International Journal of Management and Humanities*(5), 1.
2. Harry et al. Bouwman 25-22). June 2014. (How Nokia failed to nail the Smartphone market 25 .th *European Regional Conference of the International Telecommunications Society*. (صفحة 18) , Brussels, Belgium.
3. Kotter, J., & Cohen, D. (2002). THE HEART OF CHANGE. *Soundview Executive Book Summaries*, 24(11), 8.

المراجع باللغة العربية:

1. بلال خلف السكارنة. (2009). أخلاقيات العمل (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
2. حنان بنت شعشوع الشهري. (2014). أثر استخدام شبكات التواصل الإلكترونية على العلاقات الاجتماعية "الفييس بوك وتويتر نموذجا" -دراسة ميدانية على عينة من طالبات جامعة الملك عبد العزيز بجدة-. مشروع

- بحثي مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الملك عبد العزيز.. الرياض، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية.
3. رضا زروقي، و عبيدة صبيطي. (2019). استخدام طلبة الجامعة لشبكات التواصل الاجتماعي، الفيسبوك أنموذجا. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، التاسع(الأول (2020)).، 6.
 4. سائر بصمة جي. (2016). أسس الإختراع -تأسيس تمهيدى لنشر ثقافة الإختراع في المجتمع العربي- (الإصدار دون ط). بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
 5. عبد القادر النعيمي صلاح. (2008). المدير القائد والمفكر الإستراتيجي (فن ومهارات التعامل مع الآخرين) (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
 6. عبد المطلب عبد الحميد. (2008). المنظور الإستراتيجي للتحويلات الإقتصادية في القرن الواحد والعشرين (الإصدار دون ط). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
 7. ماجدة العطية. (2002). إدارة المشروعات الصغيرة (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
 8. محمد فلاق، إسحاق خرشي، و سميرة أحلام حدو. (2017). تحليل أسباب فشل المقاولات المصغرة : مدخل سلوك إداري تسويقي دراسة حالة المقاولات العاملة بولاية الشلف. الملتقى الدولي الأول حول المقاولاتية المستدامة - بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار- يومي 18-19 أفريل. المركز الجامعي-ميلة- الجزائر.
 9. محمد مختار محمد براهيم. (2015). أسباب فشل شركة نوكيا- ورقة عمل تدخل ضمن متطلبات الحصول على تمهيدى ماجستير مهنى (MBA). القاهرة، مصر: كلية التجارة، الدراسات العليا.
 10. محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
 11. محمود سلمان العميان. (2001). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الإصدار ط 1). عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
 12. مدحت محمد أبو النصر. (2012). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم (الإصدار ط 1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
 13. مروة أحمد، و نسيم برهم. (2007). الريادة وإدارة المشروعات (الإصدار دون ط). القاهرة، مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
 14. مصطفى بورنان، و علي صولي. (2020). الاستراتيجيات المستخدمة في دعم وتمويل المؤسسات الناشئة (حلول لإنجاح المؤسسات الناشئة). مجلة دفاتر إقتصادية، 12 (1)، 3.
 15. مصطفى طويطي. (2014). أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية دور التحليل النوعي في التنبؤ بفشل المؤسسة الإقتصادية " حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ". الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية و علوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس .
 16. مصطفى طويطي، و مصطفى بلقادم. (2014). سيناريوهات فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآليات علاجها. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية(العدد الخامس)، 3-4.