

منشآت
monsha'at

المبئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة
Small & Medium Enterprises General Authority

مراحل النمو وفق منحنى Greiner

المحتويات

المرحلة الثانية:
التوجيه

المرحلة الأولى:
الإبداع

مقدمة

المرحلة الخامسة:
التعاون

المرحلة الرابعة:
التنسيق

المرحلة الثالثة:
التفويض

الخاتمة

المرحلة السادسة:
التحالف

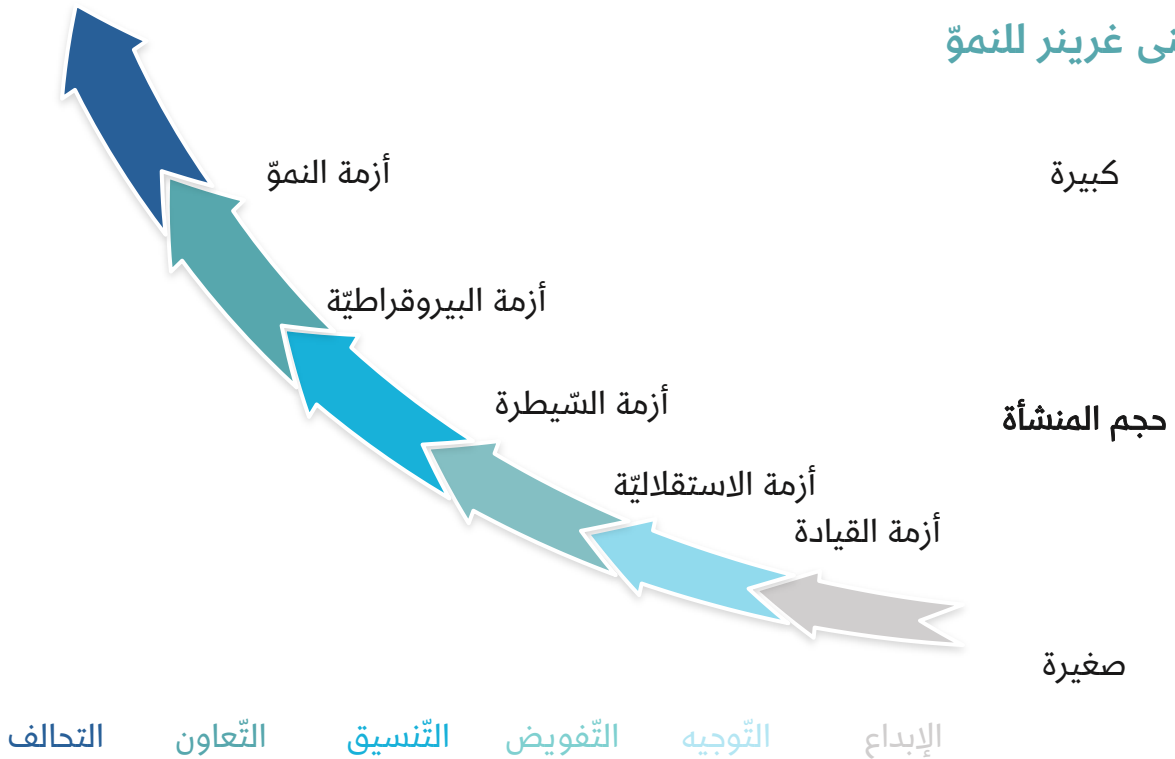
مقدمة

أنشئ منحني غرينر The Greiner Curve من قبل Larry Greiner، أستاذ بكلية مارشال لإدارة الأعمال التابعة لجامعة جنوب كاليفورنيا. من خلال بحثه، حدد المراحل التي تمر بها المنشآت أثناء نموها.

وبالرغم من أن المنشأة في بعض المراحل تعتبر في فترة من الاستقرار النسبي، إلا أن هناك أزمة تواجهها المنشأة في كل مرحلة وفقاً لظروفها، ويلعب التعلم والتحسين المستمر دوراً حيوياً في مساعدة أصحاب المنشآت والموظفين على تخطي هذه الأزمات بنجاح، كما أن المنشآت تمر بهذه المراحل بسرعات متفاوتة، فمثلاً قد تمر منشأة مالية كبيرة بمراحل النمو المختلفة بشكل أبطأ من شركة تكنولوجيا سريعة النمو.

من خلال تحديد المرحلة التي تمر بها المنشأة، يمكنك التعرف على أهم مواطن التحسين والاستعداد للمستقبل القريب.

منحني غرينر للنمو



المرحلة الأولى: الإبداع

وفي هذه المرحلة تكون المنشأة في غموض بما يتعلق باتجاهاتها المستقبلية، وتتمحور مشاكل المنشأة بشكل رئيسي حول السعي للحصول على العملاء وضمان بيع وتقديم المنتج أو الخدمة المتعاقد عليها.

ومن أهم الأسئلة في هذه المرحلة:

- هل يمكن أن نحصل على عددٍ كافٍ من العملاء ونبيع منتجاتنا ونوفر خدمات جيدة بما يكفي لتصبح المنشأة قادرة على البقاء والاستمرار؟ (نظرا لمحدودية المنتجات وعدم معرفة العملاء المستهدفين بالمنشأة).
- هل يمكننا التوسع إلى قاعدة مبيعات أوسع بكثير؟
- هل لدينا ما يكفي من المال لتغطية الاحتياجات الأساسية المكلفة وتكاليف التشغيل لمرحلة البدء؟ (محدودية رأس المال).

المرحلة الأولى: الإبداع

خصائص المرحلة الإبداعية:



يتم توجيه المنشأة عمومًا بواسطة فرد أو تحالف صغير من الأفراد، سواء مُلّاك أو مزيج من المُلّاك والعاملين.



ظهور المنشأة وتحديد رؤيتها



غالبًا ما يكون لدى العاملين الحد الأدنى من المهارات والقدرات إِمّا بسبب تأهيلهم، أو بساطة الأعمال التي يقومون بها، أو عدم وجود مساحة وفرصة لإبراز مواهبهم وقدراتهم.



تتميز المنشأة بالبساطة، حيث يقوم صاحب المنشأة بكافة الأدوار ويشرف مباشرة على المرؤوسين، والمسؤول عن بناء شبكة العلاقات مع أصحاب المصلحة، والمتحكم في رأس المال وصاحب القرار في الصرف.



يكون تركيز الاستثمار من أصحاب المنشأة أو الشركاء الذين لديهم الاستعداد للتمويل الفوري لتحقيق التطور السريع للمنشأة



العمل الشاق أساسي لدفع المنشأة للأمام، واستراتيجية المنشأة الحالية هي السعي للبقاء على قيد الحياة فقط.



هناك العديد من المنشآت الناشئة التي يضطر أصحابها لإغلاقها عند نفاذ رأس مال بدء التشغيل، حيث لا تحصل المنشأة على ما يكفي من قبول العملاء أو عدم قدرة المنتج على البقاء، وإذا كانوا محظوظين يبيعون المنشأة بقيمة أصولها.



يميل تركيز السياسات على ما لا يجب فعله.



في حال استمرارية المنشأة تظهر أزمة متوقعة وهي دليل على أن المنشأة في طريق النمو، وهي أزمة القيادة. وإذا لم تظهر هذه الأزمة فهذا يعني أن المنشأة غير مهيأة للانتقال للمرحلة التالية، وهذه مشكلة مرتبطة برائد الأعمال.



تقدر نسبة المنشآت التي تخرج من السوق في هذه المرحلة بـ 20% في السنة الأولى.

تجاوز أزمة المرحلة الأولى (أزمة القيادة)

تظهر أزمة القيادة نتيجة لنمو المنشأة وتشتت صاحب المنشأة بين متطلبات العمل سواء الإبداعي أو الإداري أو القيادي، كما قد تكون بسبب عدم توفر سمات القائد لدى صاحب المنشأة، خاصة عندما تكون مهاراته الرئيسية فنية فقط، ونتيجة لذلك تواجه المنشأة صعوبات وتذبذب، والمنشآت التي تتمكن من البقاء في السوق تكون منشآت من فئة المرحلة الثانية، وفي بعض الحالات لا يستطيع كبار الموظفين والعاملين (كالمدرّاء) قبول المطالب التي يضعها أصحاب المنشأة على ممارساتهم الإدارية ووقتهم وصلاحياتهم المالية وطاقاتهم مما يؤدي لاستقالتهم.

القيادة هي: الأسلوب الذي يحاول فيه الفرد التأثير في الآخرين لتحقيق هدف محدد.

القائد هو: الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

المرحلة الأولى: الإبداع

أهمية القيادة

توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل



تقوية العمل الجماعي لتأثيره الواضح مقارنة بالجهد الفردي من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه

تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم

التأثير الإيجابي من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة للمنشأة

السيطرة على مشاكل العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء

الصراعات في بيئة العمل التي تسببها أزمة القيادة:

الصراع هو حالة سلوكية ناجمة عن تعارض في الأهداف أو عن علاقة عدم تكافؤ بين طرفين أو عن ضغوط بيئية أو اجتماعية معينة.

أنواع الصراع في بيئة العمل:

- الصراع داخل الفرد نفسه: وهو ناجم عن إجابات معينة أو عن تناقض في الأهداف أو عن تناقض في الأدوار بالنسبة للفرد نفسه.
- الصراع بين الأفراد: ويحدث نتيجة الاختلاف في حاجاتهم وأدوارهم وأهدافهم ومنافسة الأقران.
- الصراع التنظيمي: ويحدث داخل المنشأة الواحدة بين المجموعات، والأقسام، والوحدات، والإدارات.
- الصراع الإستراتيجي: وهو صراع بين المنشآت وهدفه تحقيق انتصارات ملموسة على الطرف الآخر.

أساليب معالجة الصراعات في بيئة العمل التي تسببها أزمة القيادة:

وهي تعنى التغاضي عن أسباب الصراع، ولكن مع استمراره تحت ظروف معينة مسيطر عليها، عن طريق التجاهل والإهمال أو الفصل المكاني بين الأطراف أو التفاعل المحدود

وهدفه التغلب على الطرف الآخر في محاولة لتعزيز المصالح الخاصة على حساب مصالح الطرف الآخر

وهو إتاحة الفرصة للطرف الآخر لتأمين مصالحه على حساب الطرف الأول

وهو تحقيق مصالح الطرفين بصورة شبه تامة

وتهدف إلى كسب الوقت لتهدئة عواطف ومشاعر الأطراف والتسوية أو التوفيق باتخاذ مواقف لا ينتج عنها رابح أو خاسر



المرحلة الثانية: التوجيه

تبدأ المنشأة في هذه المرحلة بالنمو التدريجي والانتشار والتوسع الذاتي لضمان حصة سوقية تؤهلها للبقاء والاستمرار ومن ثم النمو والتوسع. عند الوصول إلى هذه المرحلة فإن المنشأة أثبتت أنها كيان عملي قابل للتطبيق، لديها ما يكفي من العملاء الراضين بما فيه الكفاية بمنتجاتها أو خدماتها مع القدرة على المحافظة عليهم، وبالتالي فإن المشكلة الأساسية تتمحور حول العلاقة بين الإيرادات والنفقات.

ومن أهم الأسئلة في هذه المرحلة:

- في المدى القصير، هل يمكننا أن نحقق ما يكفي من النقد لكي يمكننا تغطية تكلفة أصول رأس المال الخاص بنا؟
- هل يمكننا توليد ما يكفي من التدفق النقدي للبقاء في العمل وتمويل نمو مكانتنا في السوق، ولكسب عائد اقتصادي مناسب على أصولنا وعملائنا؟

لا تزال المنشأة في هذه المرحلة بسيطة، وقد يكون لدى المنشأة عدد محدود من الموظفين تحت إشراف مدير مبيعات أو مدير عام، ولا يتخذ المدراء قرارات رئيسية بشكل مستقل، ولكن بدلاً من ذلك ينفذون الأوامر المحددة من صاحب المنشأة.

قد تنمو المنشأة في الحجم والربحية ومن ثم تنتقل إلى المرحلة الثالثة، أو ربما (كالعديد من المنشآت)، تبقى في مرحلة التوجيه (أو البقاء على قيد الحياة) لبعض الوقت، وتحصل على عائد هامشي في الوقت المستثمر ورأس المال، وتخرج في نهاية المطاف من السوق عندما يتخلى صاحب المنشأة عنها أو يتقاعد ليتم بيعها في نهاية المطاف، وعادة ما يكون بخسارة بسيطة أو قد تفشل تماماً وتختفي عن الأنظار.

خصائص مرحلة التوجيه:



غالبًا لا يرغب الشركاء المؤسسون في هذه المرحلة بالتخلي عن السيطرة، لذا يمارسون التوجيه لتحقيق توازن بين الجانب الفني والإبداعي والجانب القيادي.



يفرض فيها قادة المنشأة في هذه المرحلة بعض الهيكل والنظام على العمل والعاملين في المنشأة.



تمتلك بعض المنشآت النامية موظفين إداريين محترفين للمساعدة في عبء الإدارة، لكن المؤسسين عموماً لا يسمحون لهؤلاء المديرين باتخاذ القرارات إلا التي اتخذوها بأنفسهم، وهذا يؤدي إلى الإحباط وازدواجية الجهد وتوفير القليل جداً من الوقت.



تعتمد المنشأة في تطورها إلى حد كبير على جهود أصحاب المنشأة في مجال تنظيم المنشأة وعلاقات العملاء.



في هذه المرحلة تظهر أزمة جديدة وصحية ومتوقعة، وهي أزمة الاستقلالية، فبعد أن زاد عدد موظفي المنشأة أصبح من الصعب تحديد المسؤوليات، ونتيجة لعدم تواجد صاحب العمل بشكل مستمر لإعطاء القرار النهائي، يحصل تشبث بالرأي واستقلالية وانفراد في القرارات.



أيضاً في هذه المرحلة يمكن أن تتحول المنشأة إلى فترة من الركود والانحدار.

المرحلة الثانية: التوجيه

تجاوز أزمة المرحلة الثانية (أزمة الاستقلالية)

- التوجيه هو مساعدة الفرد على النمو والاستقلال في حياته وتنمية قدراته، ويعتمد التوجيه على مبدئين:
 - **مبدأ تجانس الأهداف:** ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تعتمد على وجود تجانس بين أهداف العاملين وأهداف المنشأة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المنشأة، إلا أنه من المهم جدًا تحقيق أهداف المنشأة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه إذا تحققت أهداف المنشأة فعندها ستعمل حتما على إشباع حاجات العاملين.
 - **مبدأ وحدة الرئاسة:** يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم، وينص هذا المبدأ على أن يكون كل فرد مسؤول من رئيس واحد فقط، وذلك منعا للاحتكاك لضمان الإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن العاملين يتجاوبون أكثر وأفضل عندما يوجهون من رئيس واحد.

أدوات التوجيه:



توجيهات في عملية التوجيه:

- لا تجعلها نزاع من أجل السلطة، وركز اهتمامك واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها، الفكرة هي أن هذا ما يقتضيه الأمر، فهو ليس مبنياً على هوى متخذ القرار.
- انتبه لكلماتك ومراقبة نبرة صوتك، فمعظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر في الأغلب تكون على الطريقة التي أصدرت فيها.
- لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء، أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، ودعهم يؤكدون فهمهم.
- أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة للاعتراض حين تفويض المهام لهم، إن المعرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.
- لا تعطي الكثير من الأوامر، واجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة، وانتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثان.
- أعطهم التفاصيل المهمة فقط خصوصاً للموظفين القدامى، فاستماعهم لتفاصيل معروفة يضجرهم.
- انتبه للتعليمات المتضاربة، لا تقل لموظفك أمراً بينما المشرفين يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.
- تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته، وتأكد من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبتهم من العمل الصعب أيضاً.
- حاول عدم تمييز أي شخص، حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.
- يتباهى المشرفون الجدد أحياناً بسلطاتهم، أما المشرفين الخبراء فيكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

المرحلة الثانية: التوجيه

سلوكيات وممارسات التوجيه

حفز العاملين وحثهم على تنفيذ الأوامر

الحوافز: هي أي تأثير يحدث سلوك الفرد أو يعزز هذا السلوك وذلك لتحقيق الأهداف المطلوبة، وتكمن أهميته تحفيز المرؤوسين على العمل بكفاءة عالية عن طريق الاهتمام بروحهم المعنوية.

العوامل المؤثرة على الحوافز:

- الاختلافات الفردية.
- خصائص الوظيفة.
- الممارسة وتطبيق القوانين.

أنواع الحوافز:

- حوافز مادية (مثل المكافآت ومشاركة الأرباح)
- حوافز معنوية (مثل فرص التدريب والتقدم الوظيفي)
- حوافز وقتية (مثل ظروف عمل مريحة وساعات عمل معقولة)

إصدار التعليمات

وهي الوسيلة التنشيطية التي تحدث على التفاعل والحركة في جميع قطاعات العمل بالمنشأة

المبادئ الأساسية لإصدار التعليمات:

- واضحة
- موضوعية تتفق مع طاقات وقدرات المرؤوسين
- تكون بأسلوب الاقتراح أو التوجيه
- طريقة إلقاء الأمر تشجع على قبوله
- أن يقوم مصدر الأمر بتبرير أسباب هذه الأوامر والتعليمات

المرحلة الثالثة: التفويض

وهي مرحلة التكامل الذاتي التي تصل فيها المنشأة في أدائها وتعمل على تأكيد موقعها في السوق بين المنشآت الأخرى، في هذه المرحلة تكون المنشأة حققت استدامة اقتصادية حقيقية، ولديها حجم كاف وتغلغل في سوق منتجاتها، وتحقق أرباحًا متوسطة أو أعلى من المتوسط، ويواجه أصحاب المنشأة في هذه المرحلة قرار ما إذا كان يجب استغلال إنجازات المنشأة لتوسيع المنشأة، أو الحفاظ عليها مستقرة ومربحة مما يوفر فرصة ممارسة أنشطة أخرى لأصحاب المنشأة، وبالتالي فإن قضايا هذه المرحلة تتمحور حول ما إذا كان يجب على المنشأة الاستمرار في النمو، أو الاستقرار ودعم أصحاب المنشأة ماليًا أو إتاحة وقت أكبر لهم بحيث تنفصل عنهم المنشأة جزئيًا أو بالكامل، وقد يكون وراء فك الارتباط رغبة في بدء منشأة جديدة، أو الترشح لأعمال أخرى، أو ببساطة لأسباب شخصية وغيرها من المصالح الخارجية، يمكن للمنشأة البقاء في هذه المرحلة إلى أجل غير مسمى، بشرط ألا يؤدي التغيير المؤسسي للمنشأة إلى تدمير مكانتها في السوق أو أن الإدارة غير الفعالة تقلل من قدراتها التنافسية.

المرحلة الثالثة: التفويض

خصائص هذه المرحلة:



تجاوز أزمة المرحلة الثالثة (أزمة السيطرة)

إن قوة الإدارة الفعالة لا تستمد من جهود المدير وحده، ولكن تستمد من جهود كل أعضاء فريق العمل، فنتائج ما تؤديه المنشآت هو مجموع مجهودات العاملين فيها من المدير حتى أصغر موظف، فالمنشأة تعمل في إطار فريق عمل يملك إمكانيات معينة تؤدي به نحو أهداف محددة، لكن ما جعل المدير مديراً إلا لكي يقود فريق العمل هذا باستخدام مهارات إدارية فعّالة تؤدي بهم في النهاية إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن أهم هذه المهارات الإدارية مهارة التفويض.

التفويض هو "إعطاء الآخرين مسؤولية وسلطة القيام بإنجاز أنشطة معينة". أو بمعنى آخر، دفع شخص آخر للقيام بجزء من عملك، عمل يكون تحت مسؤولياتك وليس بالضرورة مما تقوم به بنفسك، وليس من التفويض أن تجعل الشخص الآخر يقوم بشيء يأخذ مرتباً أساساً للقيام به، فكل ما يعنيه التفويض هو توزيع العمل أو مهام على الأفراد العاملين بهدف جعل الأمور أكثر فاعلية وكفاءة، ولذا فإنه من المهم أن تفوض المهام بطريقة تقلل فرص احتمال حدوث ارتباك أو أخطاء في عمليات الاتصال، وينبغي في أسلوب الإدارة الذي تتبعه في منشأتك أن يتم توضيح المهام وإبراز الأهداف وتطوير طرق الاتصال.

ولابد من مراعاة أن يكون التفويض إيجابياً بأن يكون مثلاً وسيلة لتنمية قدرات الموظفين، لا أن يكون سلبياً بأن يكون مجرد تخلص من أعباء لا تحبها.

ويشمل التفويض عدة مستويات، فهناك تفويض النشاط ولكن تحت إشراف المدير وهو المسؤول عنه في النهاية، وهناك تفويض النشاط والسلطة للقيام بهذا النشاط، أي يتحمل الشخص المفوض المسؤولية، ولكن هنا لابد من التوازن بين المنفعة والدعم والتحفيز من ناحية، والتدخل والإهمال من ناحية أخرى.

المرحلة الثالثة: التفويض

الفوائد العشر للتفويض:

- 1. إدارة الوقت:** عندما يقوم المدير بتفويض بعض المهام الملقاة على عاتقه إلى العاملين لديه، فإنه بذلك يوفر لنفسه الوقت الذي كان سيقضيه في هذه المهام، فيمكن للمدير استغلال أوقاته في مهام أخرى أكثر أهمية للمنشأة.
- 2. زيادة الإنتاجية:** إذا ما استطعت أن توفر وقتك من خلال تفويض المسؤوليات الأقل أهمية، فإنك بذلك تستطيع أن تصرف جهدك وطاقتك في أداء المهام الأكثر أهمية للمنشأة مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المدير وبالتالي زيادة إنتاجية المنشأة.
- 3. إشاعة جو من الثقة بين فريق العمل:** عندما يقوم المدير بتفويض بعض أعماله لأعضاء فريق العمل، فإنه بذلك يبرهن لهم على ثقته فيهم وفي قدراتهم لإنجاز الأعمال، مما يؤدي إلى ارتفاع تقديرهم للمدير وللعمل ولأنفسهم، فيكون حافزاً لهم لإثبات هذه الثقة.
- 4. تنمية مهارات فريق العمل:** إذا قام المدير بتفويض الأعمال إلى أعضاء فريق العمل، فإنه بذلك يساعدهم على تعلم مهارات جديدة وازدياد خبراتهم، فالتفويض يخرج الموظف من جو الكسل والرتابة والروتينية إلى جو من التحديات والتجارب التي تحفزه إلى استخراج أقصى إمكانياته في خدمة المنشأة.
- 5. زيادة قبول العاملين للعمل وتقليل معدل الاستقالة:** يؤدي تفويض الأعمال إلى أعضاء فريق العمل إلى اكتسابهم مهارات ومعارف جديدة، مما يساعدهم على تطوير أدائهم في العمل، مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا عن أدائهم وعن البيئة التي قادتهم إلى الأداء بهذه الكفاءة، مما يشعرهم بالانتماء لهذا العمل، وعدم حاجتهم لتركه.
- 6. زيادة التحفيز:** عندما يشعر أعضاء فريق العمل بثقة الإدارة فيهم عن طريق تفويضهم بمهام معينة، ويجدون أمامهم الفرصة لتعلم مهارات جديدة، وكذلك الفرصة للتقدم فإن ذلك يرفع مستوى الحافز لديهم، فيشعرون برغبة في إعطاء المزيد، مما يعود بالنفع على الإدارة والمنشأة في شكل زيادة الإنتاجية.
- 7. تحقيق سيطرة أكبر:** إن ممارسة التفويض بشكل ملائم مع المتابعة المستمرة من الإدارة سوف يمنح الإدارة سلطة التركيز على النتائج، مع القدرة على المساهمة عن طريق توجيه الشخص المفوض إن طلب ذلك، فالتفويض يتيح للإدارة فرصة النظر للموقف من بعيد أو كما يسمونها "نظرة عين الطائر"، التي تتيح النظرة الكلية لمستوى العمل، مما يؤدي إلى تقييم أدق، وسيطرة على مستوى الأداء أكبر.
- 8. تقييم مستويات أعضاء فريق العمل:** تساعد عملية التفويض على تقييم مستويات أداء وإمكانيات أعضاء فريق العمل، فمن خلال السيطرة الأكبر التي ذكرناها في العنصر السابق سيمكن للإدارة مشاهدة الموظفين وهم يعملون على مستويات مختلفة وفي مواضع متباينة، حتى تستطيع تقييم مستواهم ليس على مستوى عملهم الروتيني العادي فقط، بل على عدة مستويات وفي عدة أوضاع حتى يكون التقييم شاملاً، مما يتيح للإدارة بعد ذلك القدرة على التخطيط لترقية الموظفين في مستويات أعلى بعد أن تم تجربتهم في مواضع للمسؤولية، تبرز مدى قدرتهم على الوفاء بمتطلباتها.
- 9. تقليل التوتر:** هذه الفائدة تعود على المدير شخصياً، فالتفويض يجعل المدير غير مضطر لأن يتواجد في كل مكان، وأن يقوم بنفسه بكل العمل، مما سيؤدي إلى إتاحة الوقت له لمتابعة مهام أخرى، فيكون بذلك ناتج المهام التي أنجزت مضاعف، مما يشعر المدير بالإنجاز وعدم الضغط، والسيطرة الكاملة على الموقف، مما يؤدي في النهاية إلى شعور المدير بالاطمئنان، وزوال التوتر.
- 10. التقدم:** كما قلنا إن التفويض يؤدي إلى تنمية مهارات ومستويات أعضاء فريق العمل، مما يؤدي إلى تقدم الموظفين على المستوى الوظيفي، فكذلك بالنسبة للمدير، فعندما يقوم المدير بالتفويض فإنه يهيئ لنفسه الوقت والجهد للقيام بأعمال أخرى أكثر أهمية، وهذا من شأنه أن يفتح أمام المدير الباب على مصراعيه للتقدم وتسلق سلم النجاح للوصول إلى المركز المرموق الذي يستحقه.

المرحلة الرابعة: التنسيق

وهي مرحلة التوسع في مجالات نشاط المنشأة لضمان حصة سوقية أوسع والاستفادة من اقتصاديات الحجم في المنشأة، في هذه المرحلة، تتمثل المشكلات الرئيسية في كيفية تحقيق النمو السريع وكيفية تمويل هذا النمو.

المنشأة في هذه المرحلة تعتبر غير مركزية على الأقل جزئيًا، ومقسمة إلى أقسام عادة في المبيعات أو الإنتاج، فيجب أن يكون المدراء الرئيسيون مؤهلين للتعامل مع بيئة أعمال متنامية ومعقدة، لقد أصبحت الأنظمة المعنية بالنمو وإعداد كل من التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وإشراك مديرين محددين أكثر دقة وشمولية، كما أصبح صاحب المنشأة يمارس الإدارة بشكل غير مباشر إلى حد ما، فإذا استطاع صاحب المنشأة التعامل مع تحديات المنشأة المتنامية، ماليًا وإداريًا، فقد تصبح المنشأة من فئة المنشآت المتوسطة أو الكبيرة، لكن في كثير من الأحيان، لا ينجح أولئك الذين ساهموا في نقل المنشأة إلى مرحلة النجاح في المرحلة الرابعة، إما لأنهم يحاولون النمو بسرعة كبيرة فنغذت الأموال (يقع صاحب المنشأة ضحية لمتلازمة القدرة الكلية)، أو أنهم غير قادرين على التفويض بفعالية كافية لجعل المنشأة تعمل (متلازمة العلم الكلي).

يمكن للمنشأة اجتياز هذه المرحلة عالية النمو دون الإدارة التي بدأت بها في المراحل السابقة، وغالبًا ما يستبدل مستثمرو المنشأة أو دائنيها فريق الإدارة الذي أسس المنشأة وأخذها إلى مرحلة النجاح، وإذا فشلت المنشأة في هذه المرحلة فمن الممكن تقليص حجمها واستمرارها كمنشأة ناجحة وكبيرة في حالة توازن، أو قد تتراجع إلى المرحلة الثالثة أو إذا كانت المشكلات كبيرة للغاية، كما قد تتراجع إلى مرحلة البقاء على قيد الحياة أو قد تفشل.

خصائص هذه المرحلة:

01 هذه هي مرحلة المنشآت المتوسطة أو الكبيرة ذات خطوط المنتجات المختلفة والفروع المختلفة وعدد الموظفين الكبير، حيث تنمو اعتماد على ذلك، لذا في هذه المرحلة تحتاج المنشأة إلى أن تقوم الإدارة العليا بوضع قواعد واضحة مفصلة لتنظيم وتنسيق العمل في المنشأة بين الإدارات وخطوط المنتجات ولوضع أساسيات المراقبة وتقييم الأداء.

02 يجب أن يكون هناك أنظمة واضحة لتنظيم آليات العمل في كل الإدارات، وأنظمة لتوضيح السلوكيات الإدارية والأخلاقية للمنشأة ونظام واضح لتقييم الأداء والمكافأة والترقي الوظيفي، كما يكون هناك تقسيم واضح، ويوجد له فريق عمل متخصص، ويتم تقسيم المنشأة لوحدة عمل أصغر في صورة، ومن هذا الوصف يتضح أن المشكلة الأساسية لهذه المرحلة تكمن في البيروقراطية الزائدة التي قد تعيق سرعة اتخاذ القرارات وتعيق التطور والإبداع و لذلك بنهاية المرحلة تظهر أزمة الروتين والبيروقراطية وظهور هذه الأزمة ينذر بضرورة الانتقال للمرحلة الخامسة.

تجاوز أزمة المرحلة الرابعة (أزمة البيروقراطية)

العمل الإداري البيروقراطي يقتل روح المبادرة والتحسين لدى الجهات والأفراد ويجعل الأفراد يلقون باللوم على الأنظمة عند كل فشل دون النظر إلى إمكانية إحداث الفرق وحساب قيمة ونتائج التحسين والتطوير في حال تم ذلك، وتظهر آثار البيروقراطية في سلبية الموظف وعدم رغبته في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لأن ذلك سيؤدي إلى اهتزاز استقراره الوظيفي ويجعله تحت المسائلة في حال حدوث خطأ، فيترك هذه المخاطرة لمن هم أعلى منه في المستوى التنظيمي؛ فينتج عن ذلك انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور روحهم المعنوية والتمسك الحرفي بالقوانين مما يصعب عليهم التكيف مع المشاكل والظروف المتغيرة.

المرحلة الرابعة: التنسيق

ويمكن تجاوز أزمة البيروقراطية بأساليب عدّة:

الدمج بين الموظفين الجدد "الدماء الشابة" وأصحاب الباع الطويل والخبرة في التخصصات ككل، والبعد عن المثبتين والمحبطين



الانفتاح على العالم المتقدم وتزويد الموظفين بآخر التطورات في مجالاتهم وتجارب وإبداعات الآخرين لإثارة الدافعية

المرحلة الخامسة: التعاون

وهي مرحلة الاستقرار الكامل للمنشأة وثبات بنائها المؤسسي وموقعها وحصتها في السوق والمعرفة الكاملة لحدودها ومجالات حركتها. أكبر اهتمامات المنشأة في هذه المرحلة هي توحيد المكاسب المالية الناتجة عن النمو السريع والتحكم فيها، بالإضافة إلى الاحتفاظ بمزايا الحجم الصغير بما في ذلك مرونة الاستجابة وروح المبادرة.

يجب على المنشأة توسيع صلاحيات الإدارة بسرعة كافية للقضاء على أوجه القصور التي يمكن أن تحدث نتيجة للنمو وإضفاء الطابع الاحترافي على المنشأة من خلال استخدام أدوات مثل: الميزانيات، والتخطيط الاستراتيجي، والإدارة حسب الأهداف، وأنظمة التكلفة القياسية، والقيام بذلك دون خنق صفاتها الناشئة. تمتلك المنشآت في المرحلة الخامسة الموظفين المؤهلين وذوي الخبرة والموارد المالية لإعداد التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي المفصل، وتبتعد الإدارة عن المركزية، ويكون صاحب المنشأة منفصلاً تماماً عن المنشأة من الناحية المالية والتشغيلية.

وضع المنشأة في هذه المرحلة:

- لديها مزايا الحجم والموارد المالية والكفاءة الإدارية، فإذا تمكنت من الحفاظ على روح المبادرة الخاصة بها فستكون قوة مؤثرة في السوق، وإذا لم يكن كذلك فقد تدخل مرحلة سادسة من خلال التضخم ومن ثم الشيخوخة.
- يصاحب عادة ضخامة المنشأة النقص في اتخاذ القرارات المبتكرة وتجنب المخاطر، ولكن المنشآت الكبيرة التي تبقي حصتها الكبيرة في السوق وقوتها الشرائية ومواردها المالية تكون قابلة للحياة حتى يحدث تغيير كبير في البيئة المؤسسية، لسوء الحظ بالنسبة لهذه المنشآت عادة ما يلاحظ أن منافسيها الذين يتزايدون بسرعة يلاحظون التغيير البيئي المؤسسي أولاً.

المرحلة الخامسة: التعاون

خصائص هذه المرحلة:

تعتبر هذه المرحلة آخر مرحلة تطور المنشآت، وهي نفس مواصفات المرحلة الرابعة ولكن مع محاولة التغلب على أزمة الروتين من خلال التعاون التام بين كل مستويات الإدارة والموظفين.



الصعوبة في هذه المرحلة في تحقيق التوازن بين إشباع احتياجات الموظفين وبين تحقيق أهداف المنشأة لذلك يجب أن يكون هناك طريقة تقييم ومكافآت عادلة ومحفزة للعمل الجاد.



قد تبرز الحاجة لبعض التنشيط، ولكن ربما تتعرض لأزمة ما نتيجة لتغيرات البيئة المحيطة والذي قد يؤدي لحدوث انحدار للمنشأة.



من ضمن طرق حل الأزمات أن المنشأة قد تلجأ لعمل إعادة هيكلة من فترة لأخرى أو تقليل حجم العمالة كما يمارسها خبراء الإدارة للحفاظ على استمرارية أداء أفضل للمنشأة.



المهارات المطلوبة لتجاوز أزمة المرحلة الخامسة (أزمة النمو)

- أن يكون الهيكل التنظيمي للمنشأة مرناً أكثر من ناحية تقليل الإشراف المباشر على الموظفين وتقليل المستويات الإدارية لتحفيز الإبداع وإسراع عملية اتخاذ القرار، كذلك تحفيز العمل الجماعي وتشجيع المشاركة والإبداع، وزيادة التواصل الاجتماعي بين العاملين وزيادة ولائهم للمنشأة، ويتم التركيز أكثر على زيادة الروح المعنوية والثقة في الموظفين وأخلاقياتهم لاتخاذ القرارات الصائبة وعمل كل ما يلزم لتحقيق أهداف المنشأة ورسالتها. كما هو في المنشآت العالمية مثل جوجل وفيسبوك، حيث تتميز بنظام ساعات العمل المرنة وبيئة العمل يتواجد بها وسائل ترفيهية وأنشطة مثل صالات الرياضة وأنشطة بناء الفريق ورحلات ومعسكرات ترفيهية للموظفين وعائلاتهم.
- وجود فريق إدارة الأزمات على درجة عالية من الكفاءة لمواجهة أي أزمة بشكل سريع، لأن الأزمة لا تسبب مشكلة إلا عند حدوث خطأ في إدارتها.

المرحلة السادسة: التحالف

تواجه المنشأة صعوبات متعددة يصعب عليها أن تواجهها بمفردها مما يتطلب منها تكوين الشراكة مع المنشآت الأخرى كالاستعانة بمصادر خارجية وعمليات الدمج وما إلى ذلك، وفي هذه المرحلة تواجه المنشأة تكوّن هوية جديدة حيث يجب على المنشأة إعادة التركيز على رؤيتها ومهمتها واستراتيجيتها.

الخاتمة

إن من غير المألوف أن تكون المنشأة على حافة الهاوية بين مرحلتين، أو أن يكون جزءاً أساسياً من العمل أكثر تطوراً وفي مرحلة مختلفة عن آخر، لذا يجب على صاحب المنشأة تحديد المرحلة التي تحتلها المنشأة والتعرف على الصعوبات الحالية أو المتوقعة في الظروف الحالية، إن معرفة ذلك يمكن أن يساعد صاحب المنشأة على الاستعداد لها بشكل استباقي، بدلا من مجرد الرد على الاضطرابات بعد وقوعها.



منشآت
monsha'at

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة
Small & Medium Enterprises General Authority