

أولاً: مفهوم نمو المؤسسة:

قدم الباحث (Greiner 1972) مساهمة هامة في حديثه عن تطور المؤسسات، حيث اقترح ان المؤسسة تنمو وفقاً لمراحل عديدة، تمتد كل مرحلة لزمن محدد وتنتهي بأزمة إدارية.¹

لعملية النمو وقت محدد حيث لا تستطيع المؤسسات القيام بالنمو عند ظهورها ولا أثناء فترات الأولى، فالنمو يكون عند نضج المؤسسة لأن قبل ذلك ليس لديها الموارد الكافية ولا القدرة ولا الوقت للتفكير، وليست كل المؤسسات تقبل على النمو فمن المديرين من يرفض ذلك من أجل تفادي المخاطر أو حفاظاً على مكانة المؤسسة.

ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة أبعاد لمفهوم نمو المؤسسات:²

- يرتبط النمو ببعض المؤشرات الكمية مثل الزيادة في عدد الأفراد العاملين، أو المدخلات والمخرجات أو الهيكل التنظيمي،
- يرتبط النمو بجانب تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد.
- لا يتعلق النمو بالضرورة ببعد زمني محدد، بل يتحقق غالباً في الأجل الطويلة من خلال كفاء الأداء.

ثانياً: أهداف النمو:

ومن أهداف المؤسسة للتوجه نحو النمو نجد:³

- تمكين المؤسسة من البقاء في السوق من خلال تقويتها اذ من الواضح أن عالم المؤسسات تكون حظوظ البقاء في السوق كبيرة بالنسبة للقوي.
- إعطاء المؤسسة دوراً أكبر في مجال نشاطها من حيث المكانة التنافسية.
- منح الفرصة للاستفادة من جوانب اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتعزيز القدرة التنافسية.
- تحسين مستوى المخرجات والنتائج كتحسين رقم الأعمال ومستوى الأرباح.
- تحسين حجم عوامل الإنتاج كزيادة التشغيل
- الحفاظ على مناصب الشغل.

¹ Gupta, Priya Dhamija, Samapti Guha, and Shiva Subramanian Krishnaswami. "Firm growth and its determinants." *Journal of Innovation and Entrepreneurship* 2.1 (2013): P 04.

² حسن الشماع، وحضير حمو: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 352.

³ حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، ص 256.

ثالثاً: محددات نمو المؤسسة

قدم 2009 Haibo Zhou & Gerrit de Wit مساهمة في تحديد المحددات المختلفة لنمو المؤسسة، حيث تم تقسيمها الى محددات فردية ومحددات تنظيمية ومحددات بيئية.⁴

1. المحددات الفردية Individual Determinants

ان نمو المؤسسات عبارة عن نتائج قرارات اتخذها مديرو المؤسسة، وتختلف تلك القرارات تبعاً لاعتبارات تتعلق بالقائد أو المفاوض، والذي يتأثر بعدة عوامل منها: السمات الشخصية، الحاجة الى الإنجاز، درجة الميل الى المخاطرة، نقطة السيطرة، الكفاءة الذاتية، الانفتاح

1.1 السمات الشخصية: Personality traits

تؤثر جوانب ومميزات شخصية الفرد في القرارات عموماً، ومن بين اهم العوامل نجد الانفتاح، الخبرة الشخصية، الوعي، التوافق وغيرها، كلها تعد عوامل هامة في تحديد شخصية المفاوض، فالحاجة الى الإنجاز، درجة الاقبال على الخطر أو المغامرة في الاعمال، الفعالية الذاتية والتي ترتبط بقدرة الفرد على جمع وتنفيذ الموارد الشخصية الضرورية وكذا المهارات والكفاءات لأداء مهمة معينة.

2.1 درجة التحفز للنمو: Growth motivation

العوامل الشخصية المرتبطة بالجوانب الشخصية تؤثر بشكل كبير على الدافعية نحو تحقيق مستويات نمو معينة.

3.1 القدرات الفردية: Individual competencies

تتضمن المهارات، المعرفة، القدرات المطلوبة لتنفيذ عمل معين، ونحدث هنا بدرجة أولى على المهارات الادارية والكفاءات المميزة والتي تقدم للمنظمة فرصاً هامة تدعم توجهها نحو النمو.

4.1 الخلفية الشخصية: Personal background

يتضمن هذا الجانب معلومات عامة عن الأفراد كالسن، الجنس، التعليم، الخبرة. حيث أظهرت بعض الدراسات وجود فروقات بين الأفراد تعزى الى تلك المتغيرات تؤثر على التوجهات الريادية والمقاولاتية، وبالتالي التحمس نحو النمو.

⁴ Zhou, Haibo and de Wit, Gerrit, **Determinants and Dimensions of Firm Growth** (February 12, 2009). SCALES EIM Research Reports (H200903).

2. المحددات التنظيمية: Organizational Determinants

1.2 الخصائص والسمات التنظيمية: Firm attributes

مثال ذلك عمر وحجم المنظمة، فالنقاش حول علاقة هذه المتغيرات مع نمو المنظمة تعود إلى قانون جبرات GIBRAT'S LAW والذي ينص على أنه لا توجد علاقة بين معدل النمو وحجم المنظمة ولا توجد فروقات بين المنظمات في احتمالية تحقيق معدل نمو معين خلال فترة زمنية معينة وفي قطاع صناعة معين. لكن العديد من الدراسات أكدت أن المنظمات الفتية لديها معدلات نمو أكبر من تلك المتواجدة في الصناعة منذ سنوات عديدة، أي أن هناك علاقة سلبية بين عمر المنظمة واحتمالية النمو العالي فيها.

2.2 استراتيجيات المنظمة: Firm strategies

يتحدد نمو المنظمة بمدى النجاح في بيعها لمنتجات وخدمات للزبائن، وهنا يعتبر التوجه السوقي محددا هاما للنمو، إذ يساعد المنظمة على تبني سياسات واستراتيجيات للنمو تخدم أهدافها من جهة وأيضا توقعات الزبائن عنها.

3.2 الموارد المميزة للمنظمة: Firm specific resources

اعتمادا على المقاربة المبنية على الموارد تعتبر الموارد المالية ورأس المال البشري أكثر الموارد أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، حيث توفر لها فرصا للنمو، حيث يقدم رأس مال بشري الجانب الإبداعي والمتعلق بالأفكار وتسمح الموارد المالية بتطبيقه بسرعة قبل الآخرين.

4.2 الهيكل التنظيمي: Organizational structure

يتضمن الهيكل التنظيمي جوانب توزيع المهام والمسؤوليات والتنسيق، فعوامل مثل درجة المركزية والبيروقراطية التسييرية وصعوبة أداء المهام وكذا الاتصالات أو توزيع الأقسام وغيرها تؤثر بشكل كبير على استعداد المنظمة للنمو وكذا تنفيذها لاستراتيجيات النمو.

5.2 القدرة الديناميكية: Dynamic capability

تتعلق هذه القدرة بمدى إمكانية إعادة الضبط وإعادة تخصيص الموارد وإعادة الدمج لتحقيق الأهداف المرغوبة، إذ تؤثر الروتينات الاستراتيجية (كالبحث والتطوير للمنتجات الجديدة)

واتخاذ القرار الاستراتيجي (دخول أسواق جديدة مثلا) على جوانب تحقيق التعلم التنظيمي للمنظمة والتي تقود في النهاية الى تقليل الأخطاء وتحقيق استراتيجيات بطريقة أكثر فعالية.

3. المحددات البيئية: Environmental Determinants

من المتعارف عليه في الأدبيات أنّ كثيرا من الشركات تبدأ صغيرة وتعي صغيرة وتختفي صغيرة، من بين اهم الأسباب لذلك أن الغالبية من الشركات الناشئة START-UP هي مجرد تقليد للشركات الموجودة في الصناعة، فالبينة من خلال ؟أبعاد عديدة مثل الديناميكية، عدم التجانس، المزاومة وشدة المنافسة، وغيرها تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسات الصغيرة خاصة على تحقيق معدلات نمو عالية.

رابعا: المقارنة بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة:

تختلف آراء الباحثين فيما يخص أهمية المؤسسات حسب حجمها، ويمكن تلخيص مزايا كل نوع في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): مقارنة بين نمو المؤسسات الصغيرة والكبيرة

المؤسسات صغيرة الحجم	المؤسسات كبيرة الحجم
• تمتاز بالمرونة وقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وسهولة تغيير النشاط. • تقوم على العلاقات الواقعية والولاء بين العمال بغرض تحقيق أهداف المؤسسة • يميل الهيكل التنظيمي الى النموذج الكلاسيكي ويكون التسيير فيه مركزيا.	• تمتاز بالنمطية والإنتاج المعقد والذي يحتاج الى تكنولوجيا عالية. • لها قدرة على تطوير العلاقات القوية مع الشركاء مما يجعلها تتجه الى العمل في بيئة أكثر استقرار • يميل الهيكل التنظيمي الى النموذج العضوي والذي يعتمد على درجة أقل من المركزية والتخصص ويساعد على الابداع.

المصدر: عبد الوهاب سويسي، مرجع سابق، ص 170.

خامسا: الشروط المساعدة لتحقيق النمو والتوسع:

هناك ظروف داخلية وأخرى خارجية:

1. الجوانب الداخلية:

- توفر موارد راکدة فائضة: حيث أن امتلاك الموارد الداخلية كالقوى البشرية ورأس المال والمعدات والأجهزة والخبرة الإدارية خاصة إذا كانت فائضة وغير مستغلة بشكل جيد لتخصيصها لأغراض النمو والتوسع.
- تواجد موارد مستغلة أكثر من طاقتها: فالاستخدام الزائد يحفز المديرين على إضافة موارد جديدة، وقد لا تستغل بشكل كامل مما يحفز على البحث لاستغلال هذه الموارد.
- حوافز النمو: وقد تكون اقتصادية أو نفسية أو استراتيجية، ومن الحوافز الاقتصادية زيادة الأرباح، تخفيض تكلفة المنتج، وزيادة العائدات، أما الحوافز النفسية فتشمل دوافع المديرين وحاجاتهم للإنجاز أو القوة أو المكانة، وتحقيق الذات، والعوائد المالية، والشهرة، والمخاطرة.
- أما الحوافز الاستراتيجية فتتضمن تحقيق الاحتكار والاستقرار، والبقاء، فالمنظمات تسعى لتجنب المنافسة وتحقيق السيطرة على بيئتها وبالتالي تقليل مخاطر عدم التأكد.

2. الجوانب الخارجية:

حيث تتوفر في بيئة المؤسسة بعض الفرص التي تسعى المؤسسات لاستغلالها من أهمها تزايد حجم الطلب على المنتج، وزيادة دخل الفرد، الإنعاش الاقتصادي، والتقدم التقني. من جهة أخرى قد تتضمن تلك البيئة مخاطر تعيق النمو كالمنافسة الشديدة وصعوبات في الحصول على المواد الخام والكفاءات والمهارات المتخصصة والموارد المالية.

سادسا: العلاقة بين حجم المؤسسة والظروف التنظيمية.

تأثيرات حجم المؤسسة على ظروفها التنظيمية:⁵

- العلاقة بين الحجم والتعقيد: حيث أن هناك علاقة واضحة وقوية بين الحجم والتعقيد، كلما زاد الحجم كلما زاد التعقيد.
- حجم المؤسسة والمركزية: من الواضح أنه كلما زاد حجم المؤسسة قلت المركزية، وذلك لصعوبة رقابة جميع نشاطاتها وخاصة في المستويات الدنيا.

⁵ ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص

- **العلاقة بين الحجم والرسمية:** هناك علاقة منطقية بين هذين المتغيرين، حيث تحاول الإدارة السيطرة على سلوك عاملها عن طريق سائل عديدة كالإشراف المباشر وكذا القواعد والإجراءات الرسمية. مع زيادة حجم المؤسسة تزيد الرسمية والتعامل بالاجراءات والقوانين واللوائح وغيرها.

سابعا: استراتيجيات نمو المؤسسات:

تتعدد الاستراتيجيات الموجودة في الأدبيات المتعلقة بنمو المؤسسات، حيث تقوم كل مؤسسة باختيار استراتيجية خاصة بها تتلاءم مع ظروفها وخصائصها الشخصية:

1. استراتيجية النمو الداخلي

تشير استراتيجية النمو الداخلي إلى النمو داخل المنظمة باستخدام الموارد الداخلية. تركز استراتيجية النمو الداخلي على تطوير منتجات جديدة ، وزيادة الكفاءة ، وتوظيف الأشخاص المناسبين ، والتسويق الأفضل ، إلخ. ويمكن أن تحدث استراتيجية النمو الداخلي إما عن طريق التوسع والتنوع والتحديث.

2. استراتيجية التنويع

تشير إلى دخول المؤسسة في نشاطات استراتيجية مختلفة عن النشاطات الاستراتيجية الحالية، فمثلا بالنسبة للمؤسسة التي تنشط في مجال الحليب ومشتقاته تدخل لنشاط العصائر.

3. استراتيجية التركيز

أي التركيز المكثف على جزء من السوق أو قطاع معين، ويتحدد ذلك من خلال التفرد الجغرافي او المتطلبات المتخصصة لاستخدام المنتج، أو سمات معينة تجذب شريحة خاصة، وتهدف هذه الاستراتيجية لخدمة فئة من العملاء أفضل من المنافسين من خلال تقليل التكاليف أو وجود سمات متخصصة للمنتج.

4. استراتيجية التكامل

هناك نوعين من التكامل: العمودي والأفقي، فعندما تختار المؤسسة النمو العمودي تكون إما اختارت ان تتكامل في الاتجاه العلوي أو السفلي، أما النمو الأفقي فيعبر عن بقاء المؤسسة في

مجال نشاطها لزيادة انتاجها والاستفادة من وفورات الحجم والتحكم أكثر في نشاطها.⁶ والنمو العمودي يشير إلى السيطرة على مصادر التوريد (خلفي) أو مراكز التوزيع (أمامي)

5. استراتيجية التمييز:

تعتبر هذه الاستراتيجية نافعة عندما تكون احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم متباينة بشكل كبير، بحيث لا يمكن لمنتج واحد لديه إمكانات مماثلة أن يشبعها، وتحقق الميزة التنافسية بمجرد أن يقتنع الزبائن بالسمات المميزة للمنتج عن غيره، وهنا تتحقق للمؤسسة موارد إضافية تساعد في زيادة نموها ومؤشرات الأداء لديها.

6. استراتيجية التحالفات والشراكات التعاونية.

ظهرت كوسيلة جذابة وفورية لسد فجوات التكنولوجيا والموارد التي تواجهها العديد من المؤسسات بشكل شائع. وتسود التحالفات في الغالب في المجالات سريعة التغير. مثلاً شركة IBM لديها حوالي 400 تحالف استراتيجي.⁷

وتعتبر هذه الاستراتيجيات في مجال النمو الخارجي حيث تتواجد أربع اختيارات أساسية.

فقد تقوم المؤسسة بشراء أو ضم مؤسسات منافسة أو بشراء أو مؤسسة مكملية حيث تستفيد من أفضليات التجميع أو التنوع، أو تقوم بشراء أو ضم مؤسسة من نفس السلسلة أو الفرع. أو تقوم المؤسسة بضم مؤسسة متنوعة عندما ترغب في تغيير مجال النشاط.⁸

وتتعدد أشكال تطبيق استراتيجيات النمو بالنسبة للشركات العالمية،

الجدول رقم (2): أمثلة عن بعض استراتيجيات النمو في المؤسسات العالمية

الشركة	وسيلة النمو المطبقة
McDonald's Wal-Mart	التوسع في الأنشطة الحالية (النمو الداخلي)
اندماج بيجو مع فيات	الاندماج مع شركات أخرى
شركة سامسونج	التنوع بالدخول في مجالات جديدة

⁶ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 296.

⁷ آرثر آيه تومسون و آيه جي ستريكلاند. مرجع سابق.

⁸ عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 296.