

الفصل الحادى عشر

حتميات النجاح المستمر للمشروع
كيف نحافظ على نجاح مشروعك باستمرار؟

يهتم المستهلك بالجودة لأنه يريد في النهاية خدمة أو منتج بجودة مرتفعة وهذه حقيقة يجب أن يعرفها كل صاحب مشروع وعندما تتحسن الجودة ، فإن الإنتاجية وبالتالي رضا العميل عن منتجات المشروع . ستزيد أيضاً هذه معادلة لابد أن يعيها صاحب المشروع. ومن هنا فإن معايير نجاح المدير في الماضي قد لا تكون هي معايير النجاح في المستقبل ، وعلى صاحب المشروع أن يعرف ماهي الحتميات الإدارية management Imperatives التي يجب أن يضعها نصب عينيه وأن يعرف أنه لانجاح ولا إستمرارية بدونها وهي:

- ١- تلبية رغبات وحاجات العملاء كما يريدونها العملاء .
 - ٢- زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية داخل مشروع .
 - ٣- مواجهة التحديات التنافسية من الشركات الكبرى والمشروعات الأخرى
 - ٤- تمييز منتجاته وخدماته وتحسين جودتها .
- وفيما يلي شرح مبسط لهذه الحتميات نظراً لأهميتها .

١- تلبية حاجات ورغبات العملاء

إن أول حتمية إدارية يجب أن يعرفها صاحب المشروع هي أنه لاجياة ولا إستمرارية لمشروعة إلا إذا إستطاع أن يلبي حاجات عملاء Meeting customer needs. وبالرغم من أن صاحب المشروع يجب أن يشبع حاجات أطراف أخرى مثل العاملين أو الشركاء ، إلا أن إرضاء العميل مازال يحتل المرتبة الأولى في هذه الأطراف Top priority وإذا إستطاع أن يلبي حاجات العملاء يستطيع بسهولة إجابة رغبات الأطراف الأخرى. لأنه بدون عميل فلم يعد هناك مبرراً لبقاء المشروع Without customers, organization have no reasan for being

ولسوء الحظ فإن حاجات العملاء في تغير مستمر ، وهذا يتطلب من صاحب المشروع أن يتعرف على هذه التغيرات قبل غيرة من المنافسين وأن يشبعها أيضاً قبلهم باستمرار .

٢- حتمية تطبيق الفاعلية والكفاءة

يتمحور أداء المشروع حول تحقيق الفاعلية effectiveness وهي أداء الأعمال والأشياء الصحيحة doing the right thing والكفاءة efficiency وهي أداء الأعمال أو الأشياء بالأسلوب السليم doing things right وإذا حقق صاحب المشروع الفاعلية على حساب الكفاءة فإنه هنا يبدد موارد المشروع لكنه يحقق أهدافه. لكن إذا حقق الكفاءة على حساب الفاعلية فهو يستخدم الموارد المنخفضة التكاليف لكنه لن يحقق أهداف المشروع ، وعلى هذا يجب المزج بينهما من خلال إيجاد طرق مستمرة لإستخدام الموارد بأسلوب أكثر كفاءة وفى نفس الوقت تحسين المنتجات والخدمات لإنجاز أهداف المشروع بأسلوب أفضل.

٣- مواجهة التحديات التنافسية

إن تحديد من هو منافس المشروع أو من هو الذى لا ينافسه أصبحت عملية معقدة حيث انفتح باب المنافسة المحلية والعالمية على مصراعية وعلى هذا فإن مواجهة التحديات التنافسية meeting competitive challenges المستمرة والمتجددة أصبحت عملية ضرورية .

إن المنظمات والمشروعات لم يعد هما الأول فقط مجرد إشباع حاجات العملاء، لأن هؤلاء العملاء يتصارع عليهم ويتقاتل من أجلهم جميع المنافسين. إن الكثير من المنظمات أصبحت أكثر التصاقاً بعملائها وتسمع لإقتراحاتهم وتستفيد منها . بينما هناك آخرون تعبوا متطلبات العملاء وتوقعاتهم expectations من خلال التطوير المستمر للمنتجات.

٤- تمييز المنتجات المستمر

إذا حاول كل المنافسين إشباع رغبات العملاء فإن المنتجات المنافسة سوف تصبح متشابهة . ومن هنا تحاول كل المشروعات تمييز منتجاتها وخدماتها عن المنافسين بأى طريقه. كسرعة تقديم الخدمة ، الخدمات المتميزة للعميل ، تقليل

التكلفة ، زيادة الجودة. فمثلاً يستطيع أحد البنوك البت فى طلب قرض خلال ١٥ يوم بينما هناك بنوك أخرى قد تستغرق هذه العملية فيها ٤٥ يوماً .

مثلث النجاح : الجودة ، الإنتاجية ، إشباع حاجات العملاء

لتحقيق الأبعاد الحتمية الأربعة السابقة ، فإن المدير لابد أن يفهم جيداً understand ويطبق apply ويحقق ثلاث مكونات أساسية وهى:

١- الجودة quality : كمقياس لمدى مطابقه conforms المنتج للمعايير الموضوعه مسبقاً ، خاصة المعايير والمواصفات التى يطلبها العميل. وتحسين الجودة وسيلة لتحقيق رغبات العميل بطريقه أفضل وأيضاً لتحقيق المنافسة بفاعلية ، وتمييز المنتج فى نفس الوقت . لكن إذا إعتبرت الإدارة والموظفين أن الجودة لابد أن تحتل الأهمية الأولى makes quality a top priority ، فإن هذا سوف يؤدي إلى تقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن وربما إنعدامها وتقليل الفاقد وربما إنعدامه أيضاً .

٢- الإنتاجية Productivity إن الحديث عن الجودة يقودنا إلى البعد الثانى الواجب على المدير أن يعيه ويفهمه جيداً وأخيراً يطبقه. إن تحسين الجودة يعنى أخطاء أقل few errors وهذا يساعد المشروع أو المنظمه على أن تعمل بكفاءة وبالتالي زيادة الإنتاجية. وتعتبر الإنتاجية مقياس لكفاءة العمليات التى يتم من خلالها تحويل الموارد إلى منتجات وخدمات:

Productivity is a measure of the efficiency of the process by which input resources are transformed into output goods and services.

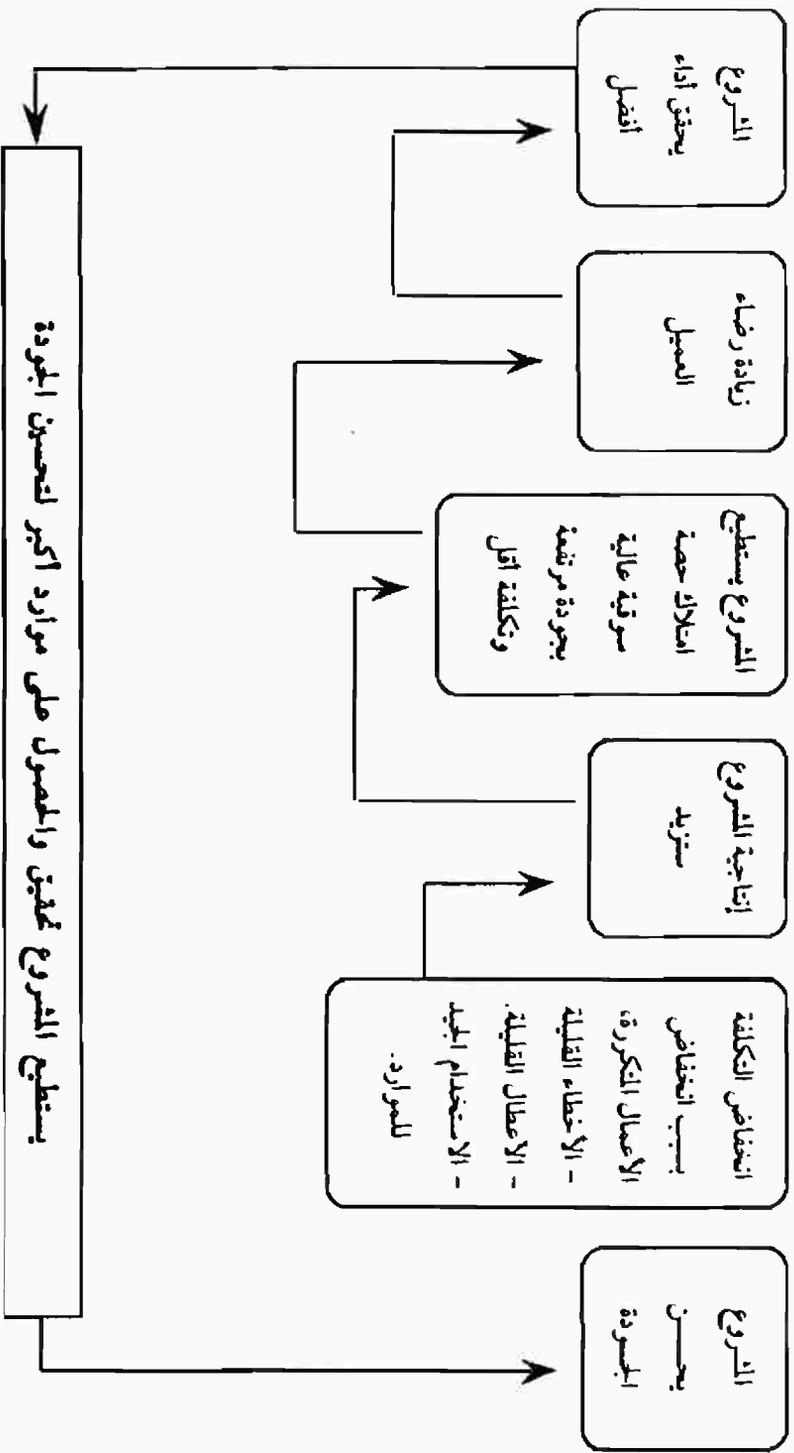
وتزداد الإنتاجية عندما تقل الأخطاء، كما أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. إن الإنتاجية العالية تساعد المنظمه على تحقيق حصتها السوقيه ،

وعندما يتم بيع كميات كبيرة فى السوق ، فإن تكلفه الوحدة تقل ، وبالتالي تزيد الإنتاجية .

٣- إشباع حاجات العملاء Satisfying customer needs حيث لا تنتهى الدورة بعد تحسين الإنتاجية ، فإذا إستطاع المشروع تحسين الجودة فإن هذا يؤدى إلى تحسين الإنتاجية ، وبالتالي يستطيع المشروع تقديم منتجات متطورة وبسعر مناسب. وعلى هذا فإن الجودة المحسنة improved quality والإنتاجية المرتفعة يؤديان مباشرة إلى إشباع حاجات العملاء وإرضائهم Customer Satisfaction.

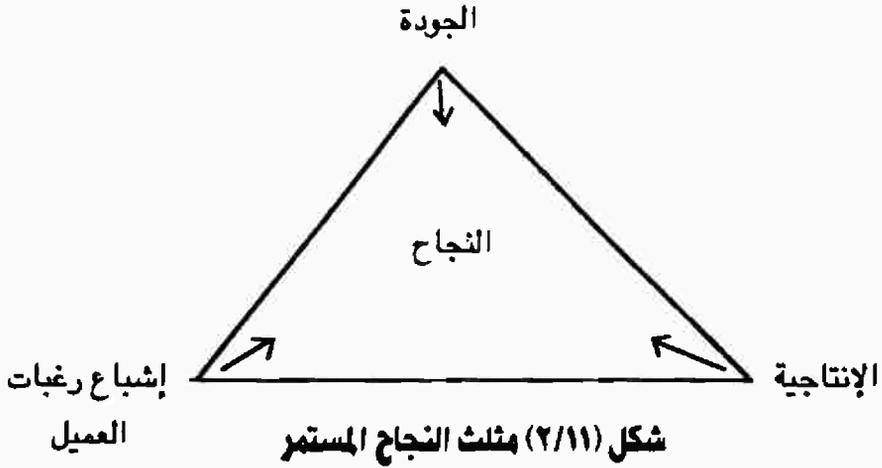
ويقوم العملاء بالحكم بأنفسهم على المنظمه Judge من خلال مقارنة مستوى رضائهم عن المنتجات والخدمات التى يقدمها المشروع. فإذا كان أداء المنتج يفوق توقعاتهم فهذا يعنى أنهم أشبعوا حاجاتهم ورغباتهم والعكس . وإذا كانوا مقتنعين بالسلعة فسوف يعودون ثانيه ، وسيكون لديهم إستعداد دائماً لدفع مقابل ذلك وهذا يساعد المشروع فى الحصول على الأرباح اللازمة لبدء دورة جديدة من تطوير الإنتاجية والجودة والمنتج ككل. والأكثر من ذلك ينشر العملاء رضائهم عن المنتج بين أصدقائهم وأقاربهم من خلال الإطراء على المنتج أو ما يعرف بـ Word - of mouth وهى من الأدوات الترويجية الهامة لأى منتج.

وبالنظر إلى هذه الدورة الثلاثيه المكونه من الجودة، الإنتاجية، إشباع حاجات العملاء ، يستطيع المشروع تحقيق الأربع حتميات الإدارية اللازمة لبقاء ونمو أى مشروع فى مجال الأعمال ويتضح ذلك من الشكل التالى:

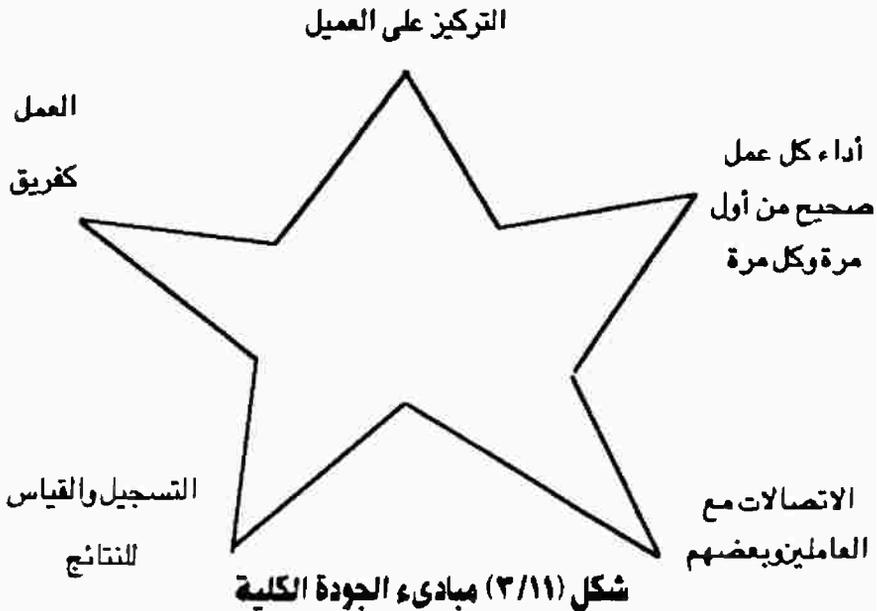


شكل (١٨/١) الدورة المستمرة لنجاح المشروع الصغير

ويوضح الشكل التالي مثلث النجاح المستمر لأي منظمة والذي يتكون من العناصر الثلاثة الأساسية والتي تساعد في تطبيق الحتميات الأربعة السابق الإشارة إليها .



وبالنسبة للجودة الشاملة فإن لها خمسة مبادئ يوضحها الشكل التالي :



نماذج المشروعات القادرة على التحدى وعلى التحسين المستمر

يمكن القول ونحن على مشارف قرن جديد بأنه لا يوجد شيء اسمه السيادة السوقية المطلقه لى شركة ، فالسيادة تكون لفترة محدودة. وهناك نموذجان تلجأ اليهما الشركات المعروفة لمواجهة إنتهاء عصر السيادة المطلقه: النموذج الأول. ويمكن أن يطلق عليه نموذج شركة جنرال اليكتريك G E الأمريكية وهو يعتمد على بيع الشركات الغير فعالة فى المستقبل والتي لا تحقق قيمة مضافه عالية وشراء المشروعات المستقبلية والتي تحقق قيمة مضافه عالية وذلك على أمل البقاء فى المقدمة.

أما النموذج الثانى والمبنى على مواجهة التحدى وذلك بالتاكيد على مجموعة جديدة من القواعد وهى : مستوى عالى من الجودة quality والخدمة وتحسين الإستجابة عن طريق زيادة المرونه ، والإبتكارات المستمرة والتي تهدف إلى خلق اسواق جديدة للمنتجات ويمكن القول أن النموذج الثانى هو النموذج اليابانى والذي بدأت كثير من الشركات فى اتباعه.

صفات منشآت الأعمال القادرة على مواجهة التحدى:

تختلف صفات المنشآت الناجحة الآن عن مثيلاتها فى الماضى فالنموذج الأمريكى المبنى على كبر الحجم لن يقوى على مواجهة التحدى ، فالنجاح فى عالم يتصف بعدم الإستقرار ، يتطلب منشأة صغيرة لديها دافع قوى ، يعمل بها عدد من العاملين المهرة على إتصال دائم ومباشر بالإدارة والسوق. ولقد نجح النظام الأمريكى فى بناء أكبر مصانع العالم ، لكنه لم ينجح فى تحقيق أعلى مستويات الجودة . فالنموذج مبنى على الأرخص وليس على الأحسن . وتلخص إحدى الدراسات (عايدة رزق الله ، ١٩٩٧) الفرق بين النموذج التقليدى لمنشأة الأعمال المبنى على كبر الحجم ، ومنشأة القرن الجديد. ويتضح أن الفرق يتركز فى أن هناك

خمسه مجالات رئيسية تعكس الأداء الفعال لمنشأة الأعمال فى القرن القادم وهى:

١- الإستجابة السريعة والمستمرة لرغبات العملاء.

٢- إبتكارات دائمة فى جميع مجالات عمل المنشأة.

٣- علاقه مشاركة مع الموردين والموزعين وكل من تربطهم علاقه بالمنشأة.

٤- قيادة تعشق التغيير والتطوير ولا تحاربه ، تشجع وتشارك الرؤية الطموجة وبعد

النظر vision .

٥- رقابة تعتمد على نظم مبسطة لقياس ما هو هام.

ويمقارنه خصائص النموذج الحديث لمنشأة الأعمال الناجحة والقادرة على مواجهة تحديات القرن الجديد ، نجد أن فرصة المشروع الصغير الذى يدار على أسس علمية أكبر فى النجاح . فصاحب المشروع يعرف عملائه ومستخدميه ويربطه بهم علاقه شخصيه . فهو يعرفهم بالاسم ويتعامل معهم على مستوى شخصى فهو بالنسبة للكثيرين منهم صديق بجانب كونه الرئيس . وتعتبر هذه العلاقة سلاح قوى تحاول المشروعات الكبيرة مضاهاته لكنها تفشل.

كما أن المشروع يعطى لصاحبة القدرة على التكيف ويسرعه مع المتغيرات البيئية ، كما أن يستطيع تغيير أى شىء يشوب علاقته مع الموردين والعاملين لأنه وثيق الصلة بهم

المهام الإستراتيجية لصاحب المشروع

كلما كان الأمر هاماً . وإستراتيجياً كلما كان ذلك مسئولاً من صاحب المشروع . وعلى هذا فإن اضلاع المثلث الثلاث السابقة هى من صميم عمل صاحب المشروع .

الضلع الأول : صاحب المشروع والجودة :

بالرغم من أن الأمريكيين أول من نادى ووضع أسس الجودة فى الخمسينات، إلا أن اليابانيين تلقفوا العلماء الأمريكيين وبدأوا فى تطبيق أفكارهم وأدى هذا إلى زيادة الفجوة بينهم. فأكثر الناس من ركوب السيارات اليابانية وشراء الأجهزة الكهربائية اليابانية. وهذا يوضح أن جودة المنتج عملية أساسية وليست كمالية من أجل كسب المنافسة العالمية. quality is a necessity rather than luxury. وعلى هذا فإن جميع المنظمات بدون إستثناء (الشركات، المستشفيات، المدارس، الجامعات) بدأت فى تطبيق مفاهيم الجودة وأصبحت الجودة هى مسئولية كل فرد داخل المنظمة وهذا يلقي عبء ضخم على صاحب المشروع. ان العبرة ليست فى إنتاج منتج أو خدمة لكن العبرة بمستوى جودة هذا المنتج أو هذه الخدمة .

الضلع الثانى : صاحب المشروع والإنتاجية:

إذا نجح صاحب المشروع فى أن يجعل الجودة هى وظيفه كل فرد فى مشروعه فهو يساهم بهذا فى تحسين الإنتاجية حيث أن التكلفة ستتخفض والفاعلية ستزداد. لكننا نريد أن نوضح هنا أن الإنتاجية عامل هام جداً لصاحب المشروع أو مديره. ففى الوقت الذى إنفتح فيه باب المنافسة على مصراعية ودخلت جميع الشركات من جميع أنحاء العالم كى تتنافس على الموارد والمستهلك ، فإن صاحب المشروع يجب أن يستخدم الموارد الداخلية للمشروع بأقصى كفاءة.

ويمكن قياس الإنتاجية على مستوى الدولة national وعلى مستوى المشروع أو المنظمه organization أو على مستوى الفرد individual ويمكن قياس الإنتاجية على مستوى الدولة من خلال إنتاجية الفرد فى الساعة أو إجمالى الناتج القومى للدولة موزعاً على القوى العاملة. وعندما يستخدم المشروع موارد جيدة فإنه سوف يزيد من الناتج القومى للدولة. وعندما يزيد الإنتاج أكثر يمكن تصديره إلى الخارج والإستفادة بالأموال الآتية من الخارج فى التوسع وخلق فرص عمالة جديدة.

وهذا يساعد فى رفع مستوى معيشة الفرد . والعكس إذا إنخفضت الإنتاجية.

أما على مستوى المشروع أو المنظمه فإنه يمكن قياس الإنتاجية من خلال حجم المبيعات بالنسبه لكل موظف أو عدد المنتجات لكل متر مربع من المساحة. ويمكن مقارنة الإنتاجية بين أقسام المشروع المختلفه. ونفس الدورة التى حدثت على مستوى الدولة ممكن أن تحدث هنا حيث كلما ترتفع جودة المنتجات تزيد الإنتاجية نظراً لإنخفاض التكلفة مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية لصاحب المشروع مما يؤدي زيادة مبيعاته وإمكانية التصدير الذى يعود عليه بأموال أكبر يمكن من خلالها التوسع وخلق فرص عمالة جديدة للملايين الخريجين سنوياً.

وأخيراً فإن إنتاجية الفرد هى الأساس فى إنتاجية المشروع / المنظمة ثم الدولة وتحسب على أساس الإنتاج اليومي أو الأسبوعي / الشهري للموظف أو عدد الوحدات المباعة التى ينتجها العامل فى الساعة

ويجب أن نفهم أن المبادئ السابقه للإنتاجية والإهتمام بها لا تنطبق فقط فى المصانع لكنها تطبق الآن فى جميع المنظمات الخدمية والحكومية لأن أى مشروع / أو منظمه هو فى النهاية مسئول عن مجموعة من الموارد لا بد من إدارتها جيداً حتى ترتفع الإنتاجية الإجمالية للدولة.

الضلع الثالث : صاحب المشروع وإرضاء العميل

إن الجودة والإنتاجية هما وجهان لعملة واحدة لتحقيق الرضاء التام للعميل وإشباع إحتياجاته ، والذى يمثل الهدف النهائى لأى مشروع والمختبر أو المقياس الأساسى لأداء أى منظمه. لكن لسوء الحظ فإن الكثير من المشروعات / المنظمات تفشل فى ذلك . فقد أوضحت الدراسات أن العملاء عندما لا يرضون عن المشروع ، فإن البديل هو التحول إلى المنافس !! إن عدم الإستجابة لرغبات العميل تؤدي إلى تدهور ربحية المشروع وضياع حصته السوقية.

إن الأهمية القصوى للجودة والإنتاجية وإرضاء العميل تلقى عبئاً على صاحب المشروع ألا وهو أنه هو المسئول الأول والأخير عن تغذية هذه المفاهيم إلى العاملين معه وتطبيقها وألا أدى هذا إلى ضياع حصة المشروع في السوق وبالتالي إغلاق المشروع وساعتها لن يجد صاحبة أو العاملين مكاناً آخر لهم. وعلى هذا فالالتزام والتطبيق هنا إجباري وليس إختياري do or die إذا رغب صاحب المشروع وموظفيه في الإستمرار والنمو وتحقيق الأرباح اللازمة ... إننا نعتقد أن هذا هو ما يطمحون إليه وبالتالي سيتمسكون بهذه الاضلاع الثلاثة لمثلث البقاء والنمو والإزدهار.

وأخيراً ... لا تنسى

قد تصبح أوناسيس آخر أو طلعت حرب آخر أو عثمان أحمد عثمان آخر إن طبقت كل ما تم تناوله في هذا المرجع. وعلى هذا فهناك مجموعة من المفاهيم الخاطئة عن المشروعات الصغيرة آثرنا أن نختم بها هذا الكتاب والتي سيتم تناولها في الفصل الأخير .

أوناسيس .. الأسطورة

إذا كنت ممن يحلمون بالثروة وتأمل في أن تكون ذات يوم من أصحاب الملايين بينما جيوبك تخلو إلا من بضعة ملائيم ، فلا تياس وتذكر أن أوناسيس أسطورة المال في القرن العشرين بدأ رحلة المال والشهرة وهو لا يملك من الدنيا سوى ٦٠ دولاراً..

٦٠ دولاراً فقط هي كل ما كان يحمله معه عندما وطأت قدماه عام ١٩٢٣ مدينة بيونس أيرس في الأرجنتين شاب معدم في السادسة عشرة من عمره يحلم بتعويض ثروة والده. هذا التاجر اليوناني الذي كان يعيش هو وأسرته بمدينة أزمير ويتم بثروة لا بأس بها وفي ٢٠ يناير ١٩٠٦ رزق بطفل أسماه أرسطو سقراط أوناسيس تيمناً بكبار الفلاسفة اليونانيين.

ولعل اختيار أوناسيس للأرجنتين لتكون محطته الأولى في طريق تحقيق حلمه في الشراء لم يكن محض صدفة إنما نتيجة إدراكه التام لظروفها الاقتصادية وما يتمتع به المستثمرون فيها من إعفاء ضريبي فاستطاع في خلال ست سنوات أن يتحول من مجرد عامل للتحويل في السكة الحديد إلى مليونير من استيراد التبغ من اليونان وبيعه في الأرجنتين.. المال له مفعول السحر يفتح الأبواب المغلقة وها هو يتولى منصب نائب القنصل العام اليوناني في بيونس أيرس ولم يبلغ بعد الرابعة والعشرين من العمر ويحكم منصبه الجديد كان على أوناسيس أن يقوم بالإشراف على وصول وإبحار السفن المحملة بالتبغ من اليونان إلى بيونس أيرس وأثناء وجوده في الميناء التقط معلومة

تطبيق عملي للمفاهيم

مهمة ستكون نقطة انطلاقه نحو المليون الثانى: فالكساد الاقتصادى فى ذلك الوقت دفع الشركات الكبرى إلى بيع سفنها بأعداد كبيرة. وبالمناء ست سفن كندية معروضة للبيع فقام على الفور بشرائها مقابل ١٢٠ ألف دولار بينما سعرها الحقيقى يفوق الـ ٢١ مليوناً أى أنه دفع ١٪ فقط من قيمته الحقيقية. وعلى مدى السنوات التالية أصبح أوناسيس يمتلك أسطولاً من السفن وناقلات البترول والتي يرجع إليها الفضل الأول فيما بلغه من ثراء خاصة عقب إغلاق قناة السويس أثناء العدوان الثلاثى على مصر حيث لجأت إليه الشركات الكبرى والحكومات للتعاقد معه على نقل بترولها عبر طريق رأس الرجاء الصالح فارتفع سعر الشحن من ٤ دولارات إلى ٦٠ دولاراً وتدفقت الثروة على أوناسيس بشكل لم يكن يحلم به من قبل فكان يكسب مليونين فى عملية نقل واحدة حتى بلغت مكاسبه من إغلاق القناة ٨٠ مليون دولار.

وعندما سئل أوناسيس عن سر نجاحه قال بعد تفكير لم يستغرق سوى لحظات أنها تلخص فى خمس نقاط: اعمل ٢٠ ساعة فى اليوم ومستعداً للمجازفة واعط أذنأ صاغية للهمس تقدم بعروض مغرية ولا تنتظر طويلاً لتحقيق الانتصارات واستمر فى السعى وراءها إن طال الزمن ولكن يبدو ان فشل استثماراته فوق جزيرة مونت كارلو قد جعله يضيف مبدأ سادساً لخطة نجاحه ألا وهو إذا ارتكبت خطأ فاعترف به وسارع بالخروج منه بأسرع ما يمكن.