

الفصل السادس

متطلبات عملية التحول
من المشروع الصغير إلى المشروع الكبير
كيف تتحول من صاحب مشروع صغير
إلى مدير محترف لمشروع كبير ؟

بيل جيتس الملياردير الصغير

عادة ما يأتى النجاح success ومن الملاحظ أن شركة مايكروسوفت تدين فى جهاز من هذه الأجهزة. ولقد اتجهت شركة مايكروسوفت لإنتاج البرامج اللازمة لتشغيل 50 مليون حاسب visionary leader- ship . فعندما أسس بيل جيتس شركته عام 1975 وهو شاب يبلغ من العمر 20 سنة كان حلمه أن يرى جهاز الكمبيوتر فى كل منزل وفى كل مكتب a computer in every home and in every office وبالتالي فلا بد من وجود برنامج ولكن الأفكار الجيدة

لشركتها مايكروسوفت وهذا ما حدث لشركة مايكروسوفت Microsoft . فمن خلال تحقيق معدل نمو سنوى قدره 50% فى صناعة البرمجيات والتي تنقسم بالمنافسة الشديدة والنمو المتزايد للطلب . بدأ بيل جيتس Bill Gates يواجه مشكلة أساسية وهى حاجته لبذل مجهود مضاعف حتى يحتفظ للشركة بمكانتها الدولية.

تطبيق عملي للمفاهيم

وحدها لا تكفى !!
حيث وجد بيل جيتس نفسه غارقاً فى التفاصيل اليومية day-to-day operational details ولن يجد بذلك الوقت الكافى لتطوير رؤيته وتحقيق أحلامه لدخول القرن الحادى والعشرين . وعلى هذا لم يعد لديه الوقت والاهتمام الكافى للتنسيق بين مجموعات العمل المختلفة ، أو مراقبة الجودة أو التخطيط لأعمال الشركة المستقبلية .
وظهرت مشكلة أخرى وهى أن عدد العاملين وصل إلى ١٠٠ ٠٠ يديرها به عندما كانت موظف (الآن ٣٠٠٠ الرقـم صغيرة .
Gates could not manage the company the same he had when it was much smaller .
وعلى هذا بدأت تظهر المشاكل التالية داخل الشركة :
* كيف يستطيع جيتس التخطيط للشركة ككل فى الأجل الطويل ، وفى نفس الوقت إدارة الأعمال اليومية بنجاح؟
* كيف يحافظ على العلاقة والاتصال المباشر مع العاملين

العاملين وصل إلى ١٠٠ ٠٠ يديرها به عندما كانت موظف (الآن ٣٠٠٠ الرقـم صغيرة .
يتعدى الآلاف) وفقد بيل جيتس بذلك الاتصال المباشر مع العاملين وهم المسئولون عن تحويل رؤيته وأحلامه إلى واقع ، كما أنه بدأ يفقد الاتصال المباشر مع العملاء أيضاً .
ولقد تعود جيتس أن يقوم باتخاذ كل القرارات الإستراتيجية فى الشركة، لكن زادت هذه القرارات بمرور الوقت وكبير حجم الشركة واتساع نطاق أعمالها ، وبالتالي لم يعد بيل جيتس قادراً على إدارة الشركة بنفس الأسلوب الناجح الذى كان

تطبيق عملى للمفاهيم

Planning مستقبل الشركة طويل الأجل .	take himself out of day - to - day operations.	وينشر بينهم رؤيته his vision
والخطوة التالية هي organizing تنظيم الشركة من الداخل وتحقيق التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة وتعيين رؤساء الأقسام والقطاعات الأساسية للشركة على أن يتصل بهم مباشرة وهم يتصلون مباشرة برؤوسهم .	فالعاملين في الشركة متميزون لديهم أفكار ممتازة لكن فاعليتهم في عمليات التخطيط وتنفيذ الخطط ضعيفة .	وتصوره عن المستقبل ؟
هذا الهيكل بيل جيتس من الاتصال والاشتراك مع المديرين الرئيسيين فقط والإحساس بالأنشطة الرئيسية للشركة دون الدخول	على هذا فقد طلب بيل جيتس المساعدة So Gates got help حيث عهد إلى الآخرين بالأمور اليومية، وهذا ساعده على التحرر والتفرغ للعمل الخلاق creative work والتفكير في المنتجات اللازمة للقرن الحادي والعشرين والتخطيط	* كيف يمكن تطوير عمليات مراقبة الجودة ؟
		* كيف يمكن ضمان نجاح شركة مايكروسوفت في التسعينات وما بعدها ؟
		كيف واجه بيل جيتس المشاكل السابقة ؟
		توصل بيل جيتس إلى الحل وهو أن يبعد نفسه كلية عن الدخول في تفاصيل العمل اليومية he had to

تطبيق عملي للمفاهيم

<p>ولقد تمكن بيل جيتس بهذا الأسلوب من إدارة هذه الشركة العالية كبيرة الحجم والتي تعمل في جميع أنحاء العالم حالياً ويعمل بها الآلاف من العاملين - لقد استطاع بيل جيتس بالأسلوب الإداري العلمي من التغلب على كثير من هذه العمليات والتعقيدات واستطاع إدارة الشركة بأسلوب أفضل يتيح له التفرغ للأساسيات والأمور الهامة فقط .</p>	<p>وقت وبقوم بيل جيتس بالرد على الموظف في نفس اليوم ولقد ساعد هذا في إحساس العاملين بأهميتهم لدى الإدارة العليا ، وفي نفس الوقت يستطيع بيل جيتس نشر أفكاره ومفاهيمه ورؤيته دائماً للعاملين .</p> <p>كما طور بيل جيتس أسلوب التعامل والإتصال المباشر مع تجار التجزئة فيتم من خلال مراقبة controlling موقف المنتجات في السوق ومدى رضا العملاء عنها .</p>	<p>في التفاصيل اليومية للعمل . وعلى الرغم من أن بيل جيتس تمكن من توجيه قيادة leading المديرين الرئيسيين ، إلا أنه فقد الصلة المباشرة مع العاملين الذين يعتبرهم بيل جيتس الأساس في تنفيذ رؤيته وتحقيق أحلامه ، لذا لم يذهب بعيداً : إن الحل هو الكمبيوتر وذلك من خلال البريد الإلكتروني Electronic Mail والذي يتيح للعاملين الاتصال المباشر به هو شخصياً في أي</p>
---	--	---

أوقات ضائعة

الوقت، يرهنون أعمارهم لديه . فكل ساعة ، بل كل دقيقة ، بل كل ثانية لها حسابها فى عرفهم وتقاليدهم ، ويأويل من يعث بالوقت لأنه سيقضى عمره منبوذا شريدا ، إننا نعيش عبيدا للوقت ، فى حين عرفتم أنتم كيف محررون أنفسكم من سجونهم وأغلاله ، فلا مواعيد ولاجداول أعمال قادرة على أن تكون قيادا على حركتكم ، وتكفى كلمة "معليهش" لتبرير أية مجزرة يرتكبها أحدكم ضد الوقت . أليس هذا شيئا عظيما؟

نفسه مرغما على مواصلة الحديث ، شارحا مايعنيه - إنكم تهدرونه . تستهترون به . تعبثون بدقائقه وساعاته وأيامه . إننى معجب بكم أعظم اعجاب ، لانكم تفرغون أنف هذا الطاغية فى الوحل ، بل أكثر من ذلك فأنتم تقتلون قتلا بلا شفقة ولا رحمة . انه شىء رائع هذا الذى تفعلونه ، ولكن فيه ظلما كبيرا لنا . - ولماذا تسمى مانفعله بالوقت ظلما لكم أيها الخواجة . وماعلاقتكم أنتم بالموضوع ؟ - تعلم أن الناس فى بلادى يقدسون

رجل الأعمال الاجنبى الذى جاء زائرا الى إحدى -حواضرنا العربية ، ورأى كيف نتعامل مع الوقت والمواعيد ، لن يستطيع ان يبقى صامتا لمدة طويلة ، لان شحنة الحسد التى تحرق صدره ، لابد ان تبحث عن وسيلة للتعبير عن نفسها . - ماهذا الذى تفعلونه بالوقت ؟ سوف يستهل حديثه معنا ، بسؤال استنكارى كهذا السؤال . وسيبرى نظرة الاستغراب فى أعيننا ، لأننا لانفعل بالوقت شيئا يستوجب مثل هذا السؤال . وسيجد

- وهل تسمى العيب بالوقت حرية أيها الخواجة ؟
- ليس فقط حرية . أنه ترف لا يقدر عليه إلا البشر الأفذاذ "الوقت هو المال" كما يقول المثل المعروف ، ومعنى ذلك أن الذى يعيب بالوقت يشبه إنسانا يفتح خزائن ماله ويرمى بنقوده من الشباك ، فمن يقدر على ذلك غير رجل فاحش الثراء ، لا يدري ماذا يفعل بأمواله . فكيف لانحسركم على هذا الترف وهذا الثراء ؟
- أننا نشكرك أيها الخواجة ، لأنك أول إنسان فى العالم يعترف لنا بفضل هذا الانتصار الذى حققناه
- وهل حرينا ضد غول الوقت . نحن نقول فى أمثالنا العربية "الوقت كالسيف ، إن لم تقطعه قطعك" ، ولذلك فنحن لانتوانى ولانتأخر عن تقطيع أوصاله حتى أمسكتنا به .
- ولكن هذا الشكر لا يحل مشكلتى . ان هذا الوقت الضائع ، الفائض عن حاجتكم لدرجة إتلافه وإعدامه ، هناك فى بلادنا من يفعل أى شىء للحصول على كل دقيقة منه !
- وهل ترونه نفيسا ، ثمينا ، الى هذا الحد ؟ صدق من قال أن الكلب لا يعترف إلا بخانقة.
- أليس حراما أن نبقى نبحث عن الدقيقة فلا نجدها بينما تعبثون أنتم بالأعوام والعقود سينوبكم أجر عظيم لو سمحتم لنا باستيراد هذه الكميات الهائلة من أوقاتكم الضائعة .
- نعم ، نعم . ليتنا نعثر على طريقة لتصدير هذا الوقت الذى لانحتاج إليه ، إلى شعوب أخرى أكثر قدرة على توظيفه والاستفادة منه .
- د . أحمد ابراهيم الفقيه
الأهرام ١٩٩٧

أوقات ضائعة

نشرت الصحف البريطانية نتيجة بحث ميدانى أجراه أحد مراكز البحوث عن الوقت الضائع من عمر المواطن البريطانى الذى يذهب هدرأ فى اختناقات المرور ، وانتظار المواصلات. والوقوف فى طوابير الأسواق والبنوك وإتمام المعاملات الحكومية وغيرها. وأظهرت نتيجة البحث أن معدل هذا الوقت بالنسبة لكل مواطن يصل إلى عامين ونصف العام من معدل الأعمار هناك. كما أوضح أصحاب البحث، أن هذا الكم نشرت الصحف البريطانية نتيجة بحث ميدانى أجراه أحد مراكز البحوث عن الوقت الضائع من عمر المواطن البريطانى الذى يذهب هدرأ فى اختناقات المرور ، وانتظار المواصلات. والوقوف فى طوابير الأسواق والبنوك وإتمام المعاملات الحكومية وغيرها. وأظهرت نتيجة البحث أن معدل هذا الوقت بالنسبة لكل مواطن يصل إلى عامين ونصف العام من معدل الأعمار هناك. كما أوضح أصحاب البحث، أن هذا الكم

الكبير من الوقت الضائع، حسب اعتقادهم، يمكن لكل فرد إنقاظه بمزيد من التنظيم والتخطيط والاستثمار الأمثل للوقت والاعتناء بوضع برنامج يومية لتحركاته واختيار الأوقات المناسبة التى يذهب فيها لشراء حاجاته أو إتمام معاملاته ومراجعاته لدى الدوائر والمؤسسات. ولكن ماذا يمكن أن نقول عن أنفسنا ، وكم عاماً من عمر الإنسان العربى يمكن احتسابه وقتاً ضائعاً مفقوداً بسبب الروتين والمواصلات والزحام

والطوابير والانتظار أمام أبواب أهل العقد والحل. حاولت شخصياً أن أعرف ذلك ، ولكنى للأسف الشديد لم أستطع الاهتمام لأى مركز أو معهد اعتنى بمجاز مثل هذا البحث ، ولذلك اعتمدت على نفسى ، ولجأت إلى ذاكرتى ، وقررت اقتباس الأمثلة من تجربتى ، واعتبار الحالة التى أعيشها ، موضوعى للدراسة وإجراء الاختبارات الميدانية ، لمعرفة معدل الوقت الضائع من عمر كل مواطن عربى. ولأن الله زرع فى قلبى حب

اللقاءات الثقافية وحضور المحاضرات والمناسبات التي يقدمها المثقفون العرب، فقد بدأت بجمع الساعات الضائعة التي قضيتها وسط هذا المحيط المتميز من خلاصة أبناء الأمة، انتظر في حسرة وألم، محاضرة لاتبدأ عادة إلا بعد ساعتين من موعدها ولأننى مدمن لا يستطيع رغم الآلام أن يغيب أسبوعاً كاملاً عن مثل هذه الندوات، فقد جمعت الوقت الضائع من خلال خمسين عاماً من انتظار المحاضرين، فوجدت أن يغطي مدة عامين فقط، وبالطبع فقد فرحت بهذه النتيجة، لأنه ما زال فى حسابى نصف عام لألحق بالمستوى الإنجليزى، ولكن سرعان ماتبخرت عندما تذكرت محاضرات ودروساً أخرى، هى تلك التى تتصل بأعوام الدراسة، لم أحسبها، حيث لايمضى اليوم دون إضاعة ساعتين أو ثلاث ساعات فى انتظار المعلمين، ولأننى قضيت عشرين عاماً فى المدارس فقد أضحى الحساب ثقيلاً، ورغم أننى حاولت أن أغالط فى الحساب وأقوم بإلغاء المراحل التعليمية الأولى، إلا أن الحساب وصل إلى خمسة أعوام من الوقت والضائع، وتذكرت

بمناسبة الحديث عن التعليم، أننى قضيت فى إحدى المرات، ثلاثة أعوام، مسئول فى وزارة التعليم يعل لى مشكلة تتصل بتعليم واحد من أبنائى، وأضعت وقتاً كثيراً وأنا أحاول أن تجنب اعتبار هذه الأعوام وقتاً ضائعاً، ولكن ماذا يمكن اعتبارها وقد انشغلت انشغالا كاملاً بذلك الموضوع وتخلت عن كل عمل آخر أنهيته سعياً لأننى كنت أفضل حظاً من آخرين قضوا ضعف الأعوام التى قضيتها يبحثون عن حل لمشاكل أبنائهم لدى هذا المسئول دون أن يفوزوا به. هل يمكن

أن أسميه وقتاً نافعاً
 مشمراً، وقد قضيته
 لاحقاً مسئولاً استعار
 طاقية الاخفاء فصار
 كالأنثير الذي لاتراه
 ولا تلمسه ولا يدبيل له
 لحل مشكلة الصبي.
 ها قد وصل الأمر
 إلى ثمانية أعوام قبل
 أن أبدأ فى جمع
 وتصنيف ساعات
 الانتظار فى دواوين
 الحكومية لقضاء
 الحوائج اليرمية التى
 تتصل بالعمل والسفر
 وانسكن والمعاش،
 ومادام المثل الشعبى
 يقول "يوم الحكومة
 بسنة" فقد أغنانا
 بحكمته وإبجازه وقوة
 تعبيره وإدانتة القاسية
 للروتين الحكومى. عن
 كل شرح أو اطناب.

وهاهو الحساب
 يتضاعف قبل أن يصل
 إلى أكثر العوامل
 شراسة فى إضاعة
 الوقت، إذ أين هى
 تلك الآلة الحاسبة التى
 تستطيع حصر وإحصاء
 الوقت المسفوح على
 الأرصفة بحثاً عن
 وسيلة مواصلات
 وانتظارها، وإذا
 وجدتھا، فمن ينجينى
 من الوقت الضائع
 وقوفاً فوق الكبارى،
 تحرقنى الشمس داخل
 حديد السيارة، فى تلك
 الساعات الحالكة
 المهلكة التى يختنق
 فيها المرور، ثم من
 أدرانى بعد أن احتاز
 الجسر بأن الله لن
 يبتلينى بحاجز من
 حواجز المرور وتحقيق

الهوة ، لاحتسب عند
 الله، يومى كاملاً
 شهيداً من شهداء الزمن
 العربى الذى لم يتحرر
 من فرمانات الباب
 العالى، فظل حبيس
 أزمته، عاجزاً عن أن
 يضبط عقارب ساعته
 على حركة ونبض
 وإيقاع العصر.
 وإذا كان الانجليز
 قد اكتشفوا أن الوقت
 الضائع من أعمارهم
 وهو عامان ونصف
 العام، فسيكون إنجازاً
 عظيماً، لو اكتشف
 مركزنا العربى أن
 الوقت الذى لم يضع من
 أعمارنا قد وصل مثل
 هذه المدة.

د. أحمد ابراهيم الفقيه
 الأهرام ١٩٩٩

مقدمة

هناك أمواج من التغييرات تحيط بصاحب المشروع ، ولا بد أن يكون في قلب هذه الأحداث والتغيرات . وعلى هذا يجب على صاحب المشروع entrepreneur أن يكون ملماً بالتحديات التي تواجه مشروعه خاصة عندما يبدأ في النمو The growing small busines والدخول إلى المنافسة مع الشركات الكبرى. وما يهمنا في هذا الفصل هو التركيز على هذه النقطة الهامة وهي أن التحول في حجم المشروع الصغير واتجاهه إلى التوسع والنمو يتطلب تغييراً وتحولاً مماثلاً وهاما في عقلية وسلوك صاحب المشروع واسلوبه في ادارة مشروعه حيث يتحول من صاحب مشروع مخاطر entrepreneur إلى مدير محترف manager أو يجمع بينهما على الأقل .

الاعتبارات الادارية للمشروع الصغير

يختلف المشروع الصغير عن المشروع الكبير في مظاهره متعددة . وقد لا تبدو هذه الخصائص أو المظاهر هامة بالنسبة للمشروعات الكبرى ، لكنها اساسية جداً لمديري المشروعات الصغيرة وأهمها :

١ - اعتبارات الحجم الصغير

ان كون المشروع صغير فهذا يعكس مجموعة من القيود أهمها : صغر حجم السوق لأن المشروع الصغير عادة ما يعمل في منطقة جغرافية صغيرة (قد تكون حى أو بلدة صغيرة) لكنه لا يستطيع أن يغطى كل أنحاء البلاد مثلاً . أيضاً هناك مشكلة أخرى وهي أن المشروع الصغير لا يستطيع الحصول على خصم مجزى عند شراء إحتياجاته لأن الكميات التي يشتريها صغيرة إذا ما قوزت بالمشروعات الكبرى والتي تستطيع الحصول على خصومات عالية . أيضاً ونظراً لصغر الحجم، فإن العاملين في المشروع الصغير يقومون بأداء اكثر من وظيفة لأن الحجم لا يتيح هذا القدر الكافي من التخصص .

لكن الحجم الصغير ليس كله مساوئ ، بل هناك مزايا عديدة أهمها المرونة Flexibility حيث يمكن اتخاذ القرارات وتنفيذها فوراً دون الانتظار لموافقة اللجان وعدم المرور بالاجراءات البيروقراطية . أيضا يلاحظ أن الأنشطة الانتاجية والتسويقية والمالية يمكن أن تتكيف بسرعة في ضوء المنافسة يعكس الحال في المشروعات الكبرى ، أيضاً هناك ميزة أخرى وهي الاتصالات المباشرة بالمجتمع المحيط ، وبالتالي يمكن تعديل المنتجات والخدمات المقدمة في ضوء ماتسفر عن هذه الاتصالات المباشرة . وهذا يوصلنا إلى اهم ميزة وهي الاقتراب المباشر من العملاء closeness to the customer وهذا يمكن صاحب المشروع من تقديم الخدمة المباشرة للعميل .

٢ - فكرة الرجل الواحد

عادة ما يبدأ صاحب المشروع الصغير مشروعة وحدة alone أو مع بعض أفراد عائلته أو أصحابه المقربين . وهذا يعنى أن صاحب المشروع هو المشروع والمشروع هو صاحب المشروع بمعنى أنهما شيء واحد The entrepreneur is the business and the business is the entrepreneur والمشكلة هنا أن صاحب المشروع لا يجب أن يتخلى عن أى جزء من سلطاته عندما يبدأ المشروع فى النمو والتوسع as the small business grows . ويفشل الكثير من أصحاب المشروعات الصغيرة فى تفويض جزء من سلطاتهم إلى المرؤوسين وبالتالي الابقاء على كل القرارات فى أيديهم retaining all decision- making ولقد أوضحت احدى الدراسات أن عملية التخطيط وكذلك الأنشطة التشغيلية يقوم بها صاحب المشروع وحدة . وهذا نابغ من فكرة اساسية وهى أن صاحب المشروع هو المسئول الوحيد عن نجاح المشروع من البداية (هو الذى اقترح الفكرة وهو الذى انشأ المشروع ، وهو الذى خاطر) وبالتالي هو الذى يجب أن يكون مسئولاً عن كل شيء عند تشغيل وإدارة المشروع وهذا يمثل أخطر مشكلة تواجه المشروع الصغير وقد تحد من تحوله إلى شركة كبرى .

والمشكلة الاساسية هنا أن صاحب أو صاحبة المشروع الذى يصر / التى تصر على أن تكون مسؤولة عن كل شىء سوف يمنع أو تمنع نمو المشروع وتقف به عند نقطه معينه لأن قدرات أى منهم قدرات محدودة ووقتهم محدود أيضا . فمثلاً من الذى سيخطط للمشروع إذا كان صاحبة مشغول ومنغمس فى الاعمال اليومية للمشروع ؟ ومن هنا يجب أن يعى صاحب المشروع أهمية تفويض السلطة recognize the importance of delegation . وإذا استطاع المالك أن يتغلب على الشعور بأنه يستطيع أداء كل شىء ، فإن المشروع سوف يستفيد من قدرات باقى المديرين والعاملين فى المشروع وتتم عملية التحول الى مشروع كبير بسهولة ويسر .

٣ - ادارة الوقت

إن الادارة الفعالة للوقت ليست مشكلة المشروع الفردى فقط ، بل هى مشكلة عامة خاصة فى الدول النامية التى لاتعرف قيمة الوقت أصلاً . وعموماً لن يجد الفرد الوقت الكافى will never find time لاداء كل شىء داخل المشروع ، لكنه يجب ان يوجد هذا الوقت make the time بمعنى آخر يجب على صاحب المشروع ان يتعلم learn كيف يستخدم الوقت بإعتبارة مورد من موارد المشروع resource وألا يسمح للوقت بأن يوجهة بمعنى آخر يسيطر على وقته ولايجعل الوقت هى الذى يتحكم فيه small business owner should learn how to use the time as a resource and not allow time to use him ويمكن لصاحب المشروع الفردى اتباع أربعة خطوات أساسية تمكنه من حسن استخدام وقته وهى :

- ١ - تحليل وتقييم الأنشطة والمهام المطلوبة منه Assessment وترتيب rank هذه الأنشطة على حسب أهميتها (ويفضل فى شكل مكتوب) .
- ٢ - تحديد أولويات تناول هذه الأنشطة prioritization حيث يجب على المالك تقسيم وتصنيف الأنشطة على حسب قدرته على إعطائها الوقت المطلوب لانجازها فى اليوم .

٣ - تحديد الاجراءات creating procedures حيث يمكن اسناد الأنشطة الروتينية مع تحديد التعليمات اللازمة لذلك إلى أحد العاملين ويكون مسئولاً عنها وهذا سيوفر الكثير من وقت المالك للأنشطة الهامة .

٤ - التفويض delegation يمكن تفويض السلطات بعد تحديد الاجراءات اللازمة لكل نشاط . وهذه المهارة من المهارات الاساسية واللازمة لنجاح المشروع الفردى .

(راجع مقالات أوقات ضائعه للدكتور احمد ابراهيم فقيه فى مقدمة هذا الفصل) .

٤ - التعليم الإدارى المستمر

ان الاعتبار الأخير والأهم فى نفس الوقت هو ضرورة إستمرار التطوير والتعليم الإدارى العلمى لصاحب المشروع . ويعتقد المؤلف أن هذه النقطة هى أهم نقطة وهى المسئولة عن نجاح أو فشل الكثير من المشروعات فى مصر سواء كانت صغيرة أو كبيرة إذا ما زالت أغلب المشروعات تدار بدون خلفيه إدارية علمية .

ويلاحظ أن المشاكل اليومية لادارة المشروع لاتعطى لصاحبة أو مديرة الوقت الكافى اللازم لتطوير نفسه ادارياً . وبالرغم من التحديات الكثيرة التى ستشدها البلاد خلال القرن القادم ، إلا أن أصحاب هذه المشروعات والمديرين لم يصلوا بعد إلى المستوى الإدارى المحترف الذى يمكنهم من التعامل مع هذه التحديات ولديهم فئاعة أنهم لا يحتاجون إلى التعليم الإدارى لأنهم نجحوا بالفعل .

وهناك مقولة فلسفيه لأحد الفلاسفة اليونانيين القدماء تقول "من المستحيل بالنسبه للفرد أن يتعلم شىء هو مقتنع أنه يعرفه .

"It is impossible for a man to learn what he thinks he already knows"

فأصحاب المشروعات يعتقدون أنهم مديرين ، في حين أنهم لا يملكون إلا الخبرة . وهذا يوضح حاجة العاملين والمديرين في المشروعات الصغيرة إلى الاعتراف بأنهم في حاجة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم الادارية باستمرار والتعرف على الجديد في علم الادارة وذلك من خلال التعاون مع الجامعات ومراكز البحث المتخصصة في ذلك حتى يستطيعوا مواجهة التحديات القادمة بأساليب علمية تواكب هذه التحديات .

٥ - مشاكل البداية

تعانى المشروعات الصغيرة من مشاكل إدارية أثناء البداية . ويوضح الجدول التالي أهم عشر مشاكل تواجه هذه المشروعات .

جدول (١/٦) المشاكل التي تواجه المشروعات الصغيرة في البداية

- ١ - الحصول على العملاء الجدد Finding new customers .
- ٢ - الحصول على التمويل اللازم .
- ٣ - الحصول على العمالة المطلوبة والمتميزة واستقطابها .
- ٤ - الحصول على الادارة المحترفة واستقطابها .
- ٥ - التعامل مع مشاكل العاملين وحلها .
- ٦ - تسعير المنتج أو الخدمة المقدمة .
- ٧ - التخطيط للتوسع في السوق .
- ٨ - التعامل مع المشاكل القانونية التي تنشأ .
- ٩ - تحديد الجودة الملائمة للمنتج والحفاظ عليها .
- ١٠ - التعامل مع الجهات الحكومية المختلفة .

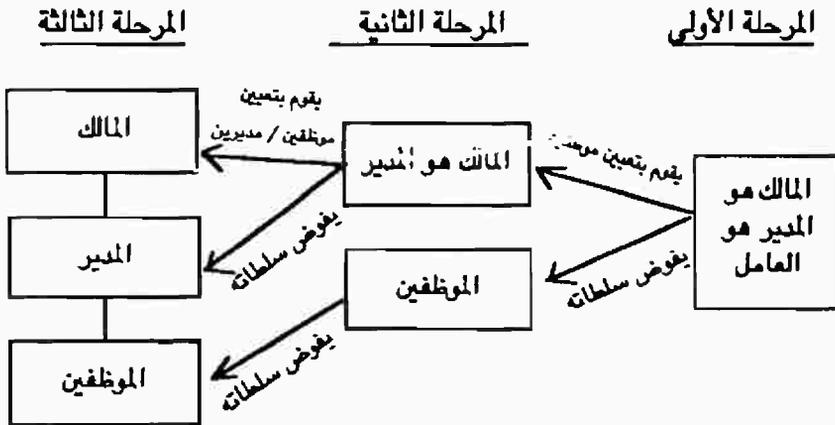
Source : Guvenc. G. Alpander et al., "Managerial issues and problem solving in the formative years", Journal of small Business Management. April, 1990, p. 12 .

ويلاحظ أن المشاكل العشرة السابقة هي مشاكل داخلية يحتاج المدير فى تناولها إلى المهارات الادارية التقليدية . ويمكن حصر المشاكل السابقة فى الوظائف الإدارية من جانب ، وكذا الوظائف الرئيسية لأى مشروع كالتسويق والتمويل والانتاج والأفراد من جانب آخر والتي سيتم تناولها فيما بعد .

نمط النمو فى المشروع الصغير

يمر المشروع الفردى فى نمو بثلاث مراحل : المرحلة الأولى والتي فيها يقوم المالك بإدارة المشروع والقيام بجميع أعماله فى نفس الوقت .

وعندما يبدأ المشروع فى النمو ويتجه إلى المرحلة الثانية ، يقوم المالك بالاستعانة بشخص أو أكثر لمساعدته فى أداء الأنشطة الفنية ، وأخيرا عندما يكبر حجم المشروع يدخل المرحلة الثالثة والتي يقوم فيها المالك بالاستعانة بمدير لإدارة المشروع وبالتالي تظهر كل مشاكل وخصائص المشروع الكبير . ويوضح الشكل التالى المراحل المختلفة لنمو المشروع الصغير .



شكل (١/٦) مراحل تطور ونمو المشروع الصغير

إدارة عملية التحول من دور صاحب مشروع إلى دور المدير المحترف

يتوقف نجاح ونمو المشروع الصغير على مقدرة ونجاح صاحبة فى إدارة عملية التحول وتغيير اسلوبية style من صاحب مشروع صغير إلى مدير محترف from entrepreneur to manager . فبينما كان صاحب المشروع الصغير يركز على الابتكار innovation والابداع creativity وتحمل المخاطر risk-taking واعتبارها مهارات لازمه لبدء start-up المشروع ، إلا أن المدير المحترف يهتم ويركز على مهارات التخطيط والتنظيم اللازمة لإدارة وتشغيل المشروع الكبير الجديد (المنظمة).

ويلاحظ أن التحول الأساسى يحدث أثناء مرحلة النمو عندما ينتقل صاحب المشروع من دور المالك المخاطر إلى المدير المحترف وهذا التحول ليس سهلاً كما يتصور البعض . وكما يرى (Hofer & Charan, 1984) إن من أصعب التحولات إن لم يكن أصعبها على الإطلاق هى تحول مالك المشروع الصغير من إدارة هذا المشروع من منظور فردى From one-person-entrepreneurial managed from إلى منظمة تدار بواسطة فريق إدارى محترف يعتمد على وجود وظائف متخصصة a functionally organized, professional management team .

وهناك كثير من المشاكل تحدث عن إجراء عملية التحول هذه خاصة إذا كان صاحب المشروع يتسم بمايلى : (١) يجب تركيز القرارات الاساسية فى يده ، (٢) يعتمد على فرد أو اثنين فقط ، (٣) لا يهتم بتطوير القدرات الادارية والتدريب ، (٤) شيوخ مناخ إدارى نمطى داخل المشروع . وإذا كانت هذه الخصائص هامة فى مرحلة الانشاء إلا أنها تصبح معوقة لعمليات نمو المشروع إذا ظل صاحب المشروع متمسك بها لأن ما يصلح فى بداية المشروع قد يكون مدمر أثناء نمو المشروع واستمرارة . ولكى تمر مرحلة التحول باستمرار فعلى صاحب المشروع تخطيط هذه العملية وتطبيقها من خلال الخطوات السبعة التالية :

(Hofer & Charan, 1984)

١ - أن يكون لدى صاحب المشروع البنية في التغيير ويرغب فيه must want to make the change وأن يكون هذا نابع منه ويحتاجه بقوة كى يستطيع إجراء التعديلات الجذرية المطلوبة فى اسلوبية وسلوكية .

٢ - تغيير اجراءات صنع واتخاذ القرارات الحالية داخل المنظمة خاصة درجة المشاركة فى هذه العملية حيث لابد من توسيع نطاقها ولا بد من زيادة الاعتماد على الاساليب العلمية والحديثة فى اتخاذ القرارات .

٣ - تأسيس الأنشطة الأساسية واللازمة لنجاح المشروع وربطها بالمنظمه لبالأشخاص بمعنى أن يكون لهذه الأنشطة قواعد ونظم systems واجراءات لاتغيير بتغيير الأشخاص ويجب أيضا تعيين أفراد جدد بدلاً من الأشخاص القدامى لتنفيذ هذه الأنشطة.

٤ - تطوير مستوى الادارة الوسطى middle management حيث لابد من تدريب الأفراد المتخصصين كى يكونوا مديرى ادارات فرعية (التسويق - التمويل - الانتاج) ، وأن يصبح مديرى الادارات مديرى إدارة عليا general/top managers .

٥ - وضع استراتيجية واضحة ومحددة للشركة كى تحقق لها النمو .

٦ - تعديل الهيكل التنظيمى ونظم الادارة واجراءاتها كى تتماشى بالتدرج مع الاستراتيجية الجديدة والادارة الجديدة والحجم الجديد للمشروع .

٧ - تشكيل مجلس ادارة محترف professional board of directors .

ويلاحظ أن نجاح هذه العملية ككل يعتمد على الخطوة الأولى - أى على صاحب المشروع نفسه . ويوضح الشكل التالى تطور مرحلة النمو ومتطلباتها .

الموازنة بين متغيرات مرحلة التحول

لكي تنجح مرحلة التحول ، فإن هناك نقطة أساسيه وهى أنه لابد من الاحتفاظ ببعض الخصائص التى يتسم بها صاحب المشروع entrepreneurial characteristics وأهمها القدرة على الخلق والابتكار والمخاطرة وبتثها وتشجيعها بين باقى أعضاء المشروع بالرغم من أنه هو شخصياً بدأ يتحول إلى النمط الادارى managerial style . بمعنى آخر أن هذا التوازن بين نمط صاحب المشروع المخاطر ونمط المدير entrepreneur/manager لابد أن يكون موجود فى هذه المرحلة ، لكن هذه العملية ليست عملية سهلة ومن الصعب تطبيقها بنجاح نظراً لإختلاف توجه كل نمط منهما كما يتضح مما يلى :

وجهة نظر المدير المحترف	وجهة نظر رجل الاعمال (صاحب المشروع)
* ماهى الموارد التى يجب مراقبتها ؟	* ماهى الفرص المتاحة فى السوق؟
* كيف يمكن استغلال هذه الموارد	* ماهو الهيكل التنظيمى الذى يحدد
أقصى استغلال ممكن ؟	علاقة المنظمه مع أسواقها ؟
* كيف يمكن تقليل أثر الآخرين على	* ماهى الموارد التى أحتاجها وكيف
قدراتى فى الأداء ؟	يمكن مراقبتها ؟
* ماهو الهيكل المثالى ؟	* ماهى الفرصة المناسبة ؟

ويتضح مما سبق اختلاف الأولويات بين صاحب المشروع ونظرتة عندما يتحول إلى مدير محترف .

من التخصص الفني إلى الإدارة المحترفة

يبدأ معظم أصحاب المشروعات الصغيرة كمتخصصين start out as specialists ولكن مع تطور المشروع يجب أن يتحولوا إلى أفراد يهتمون بالأمور العامة للمشروع خاصة عندما يكبر هذا المشروع end up as generalists فالعادة أن يبدأ الشخص كفني لديه إلمام كافي بكل التفاصيل الفنية للمشروع بل ويقوم بها ، لكن مع مرور الوقت يكبر حجم المشروع ويزداد عملائه وتعاملاته مع الموردين ، وعلى هذا فلا بد أن ينسلخ صاحبة من النواحي الفنية ويبدأ بالاهتمام بأمور أكثر أهمية مثل الاهتمام بالعاملين والعملاء والعمليات الإدارية.

لكن المشكلة الأساسية هي كيفية إقتلاع هؤلاء من ممارسة أمور يحبونها ويعرفونها إلى أمور جديدة عليهم لا يعرفونها : أو كيف يمكن اخراجهم من المطبخ إلى الإهتمام بإدارة المطعم والتعامل مع العملاء

"to get them out of the kitchen and start running a restaurant" أو كيف يمكن اخراج الميكانيكي من تحت السيارة إلى إدارة الورشة والتأكد من جودة الأداء "to get out from under the car and begin to manage the repair business" وعلى هذا فكلما كبر المشروع كلما ظهرت الحاجة إلى إدارة مسئولة عن جميع الأنشطة داخل المشروع بالاضافة إلى تحقيق التوازن بين المهارات الادارية المختلفة وهي المهارة الفنية والانسانية والفكرية.

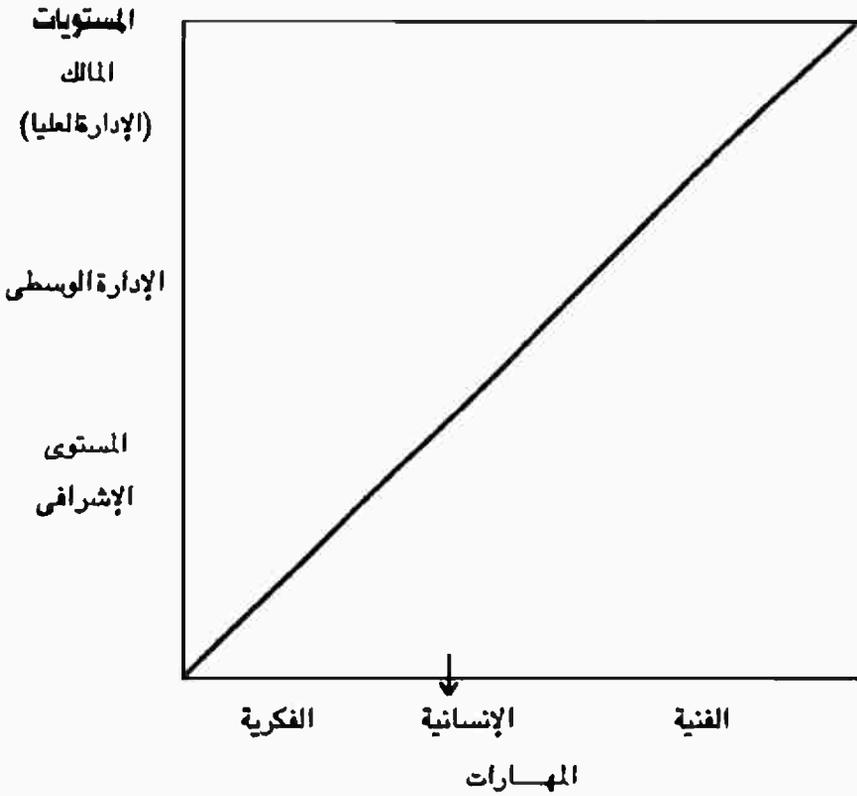
مهارات الإدارة

تتضمن مهارات الإدارة skills of management ثلاث مهارات أساسية مطلوب من كل صاحب مشروع التعرف عليها وإتقانها وممارستها وهذه المهارات هي

المهارات الفنية والانسانية والفكرية . ويقصد بالمهارة الفنية technical skill ليس فقط القدرة على الاداء كفنى متخصص وماهر skilled craftsman بل كمحترف professional يعرف كيف يستخدم أدوات الإدارة بكفاءة . فمدير التسويق مثلاً لابد أن يكون لديه قدرة على تنفيذ الأنشطة التسويقية كرجل فنى متخصص ، وفى نفس الوقت يستطيع استخدام وسائل وأدوات الادارة فى إدارة العاملين معه فى القسم أو الادارة المسئولة عنها .

أما المهارة الانسانية human skill فهى القدرة على التعامل مع الآخرين ، القدرة على التأثير على العاملين والعلماء ، والقدرة على التعامل مع المجتمع المحيط ، القدرة على التفويض ، الاتصال ، تحفيز الآخرين . وأخيراً يقصد بالمهارة الفكرية والعقلية conceptual skill القدرة على رؤية الصورة الكاملة لأى موضوع ، أى رؤية المشروع من منظور كلى وشامل مع القدرة على رؤية مستقبل المشروع ، وتوجيه كل العاملين فيه نحو هذا المستقبل . وأخيراً يقصد بالمهارة الفكرية قدرة الفرد على رؤية المشروع من أعلى لاسفل وبكل مستوياته ، حتى يستطيع اتخاذ القرارات فى صالح جميع العاملين على جميع المستويات الإدارية.

ويلاحظ أن أى مشروع عادة مايتكون هيكله التنظيمى من ثلاث مستويات إدارية وهى مستوى الادارة المباشرة ومستوى الادارة الوسطى ومستوى الادارة العليا . وعموماً كلما إتجهنا إلى أعلى فى اتجاه الادارة العليا تقل الحاجة إلى المهارة الفنية وتزيد الحاجة إلى المهارة الفكرية والعكس مع ثبات الحاجة إلى المهارة الانسانية على كل المستويات كما يتضح من الشكل التالى :



شكل (٣/٦) المستويات الادارية والمهارات اللازمة لكل مستوى

الدور الاساسى للمدير فى المشروع الصغير

للمدير دور أساسى فى المشروع الصغير إذا أراد أن يدير هذا المشروع بفاعلية وكفاءة . وتمثل الفلسفة philosophy أو معتقدات الفرد الشخصية الأساس The base or foundation لكل القرارات التى يقوم هذا الفرد بإتخاذها ، وتمثل الفلسفة نقطة البداية لأى عمل . وتتضمن الفلسفة الفرض ، والمبادئ ، والاخلاقيات التى ستحكم المدير فى عمله داخل المشروع الصغير وتوجهه فى تحقيق أهدافه .

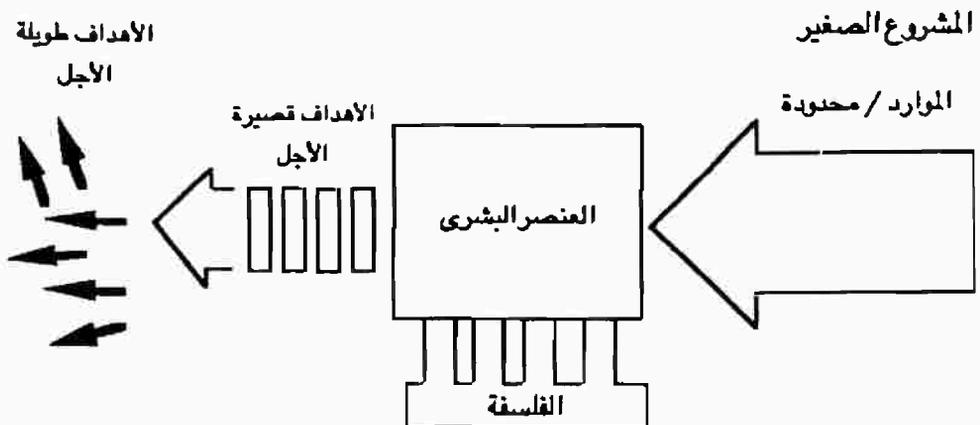
وتأتى الموارد المتاحة لأى مدير/ صاحب مشروع كمحور ثانى ويتمثل فى الأفراد people والاموال money والآلات machines والاسواق markets

والوقت time . وهناك موارد غير محسوسة مثل البيئة التي يعمل فيها المشروع environment بما تتضمنه من منافسة competition وعوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية تؤثر على المشروع وتتأثر به . ويلاحظ أن الموارد دائماً محدودة، وعلى هذا تصبح محدد أساسى أو قيد على المدير حيث لا يوجد وقت أو أموال أو مهارات غير محدودة متاحة لأي فرد

أما الأهداف قصيرة الأجل objectives (أقل من عام) فتمثل المحور الثالث وهى عبارة عن رغبات قصيرة الأجل ، ويجب أن توضع فى شكل يمكن قياسه . وهناك أخيراً الأهداف طويلة الأجل goals (٣ سنوات فأكثر) وهى عبارة عن رغبات يصعب وضعها فى شكل يمكن قياسه . وعلى المدير الناجح أن يضع الأهداف فى شكل كمى يمكن قياسه ويمثل فى نفس الوقت تحدى يجب التغلب عليه مثل :

- * تحقيق معدل عائد على الأموال المستثمرة قدرة ٢٠٪ هذا العام .
- * تقليل عدد العملاء الذين يتركون المشروع إلى صفر٪ هذا العام .

ويوضح الشكل التالى الدور الأساسى للمدير فى استخدام الموارد داخل



شكل (٤/٦) الدور الأساسى للمدير فى المشروعات الصغيرة

الاتماط والمداخل الادارية الممكن استخدامها في إدارة المشروع الصغير

ان الطريقة التي يدير بها صاحب المشروع تعتمد إلى حد كبير على مجموعة من العوامل مثل شخصية صاحب المشروع personality ، خبرته الماضية past experience ، البيئة المحيطة ، ونوع النشاط الذي يديره ، وعلى هذا تظهر مداخل أو أنماط ادارية مختلفة يمكن أن يتبعها صاحب المشروع وهي :

١ - نمط الادارة بالآزمة crisis حيث يكون صاحب المشروع دائماً في المؤخرة وراء الآخرين وليس في المقدمة . أى اللحاق بالحريق قبل أن يدمر المبنى . كما يشبه الأطباء في المعارك عندما يحاولون انقاذ المحارب قبل أن يفارق الحياة ، وهناك خصائص لهذا النمط من المديرين فهو دائماً مشغول ، لأنه لم يخطط عمله وبالتالي فهو مرتبك دائماً بسبب عدم التخطيط والرقابة وعلى هذا فإن ادائه دائماً منخفض .

٢ - نمط الادارى التقليدى المحافظ custom فهو يعالج الموضوعات بنفس الطريقة التي عالجها بها قبل ذلك ، وهو يعتمد دائماً على خبرة من سبقوه . ودائماً مايقول لنفسه لماذا أخترع ؟ لماذا لأستخدم ما هو متاح ؟ وهذا النمط الادارى يحاول الحفاظ على ما هو قائم status quo ويعتبره أفضل وأكثر أمناً ، وهو بذلك لا يحب الخلق والابتكار .

٣ - النمط الكمي quantitative وهو المدير الذى يحب دائماً أن يعتمد على مقاييس كمية ويدعم جدوى أى قرار باستخدام الاساليب الكمية (محاسبية ، رياضية ، احصائية ، بنوك) قبل إتخاذ أى قرار . وهذا الشخص موجة بالانتاج والأرباح وينظر للعاملين على أنهم وسائل للانتاج .

٤ - النمط الانسانى human behavior وهو موجة بالعنصر البشرى ومهتم به سواء كمجموعات أو كأفراد ويهتم بإشراك العاملين فى القرارات

participation of individuals . ويعتقد أن الموظف عندما تشبع رغباته فسيكون عامل منتج a satisfied worker is a productive worker ويركز هذا المدير على اشباع رغبات العاملين اكثر من اهتمامه بتحقيق الكفاءة مع الانتاج .

٥ - النمط الادارى الوظيفى functional والذي ينظر إلى الادارة على أنها عملية تهتم بتطبيق مجموعة من الوظائف لتحقيق أهداف المشروع وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والرقابة.

٦ - النمط الذى يركز على تحقيق الاهداف objective achivement approach ، بدلاً من الاهتمام والانشغال بالأنشطة ذاتها . وعلى هذا فإن الانجاز هو الاساس accomplishment is the key - وليس الخصائص أو الصفات الشخصية .

والآن عزيزى القارىء سواء كنت صاحب مشروع صغير فعلاً أو مشروع لرجل أعمال صغير أو مدير محترف: ما هو النمط الأقرب إليك أو ما هو النمط الذى يعكس أسلوبك فى الإدارة : إن الإجابة مطلوبة كى تتعرف على ما بداخلك ؟

ولكن يظل السؤال معلقاً وهو : هل هناك متطلبات أخرى تضمن لمجّاح مرحلة التحول من مشروع صغير إلى مشروع كبير؟ هل هناك أنشطة يجب الاهتمام بها والتوسع فيها ؟ وهل هناك نشاط أهم من الآخر أم أنهم على نفس الدرجة من الأهمية ؟ هذا ما ستجيب عليه الفصول القادمة .

المستهلك المنسى فى السوق المصرى

ذهبت مرة إلى أحد الشركات التجارية المتخصصة فى بيع الملابس الجاهزة. وبدأت فى التجول داخل الشركة. وسألنى مدير الشركة ما هو رأيك فى هذه الملابس نقلت ان نوقها لا يعجبنى وكان معنا مديرة المشتريات المسئولة عن شراء احتياجات الشركة من المعروضات وقالت: بالعكس إن نوقها جميل جداً! فقلت للمدير من الذى سيلبس هذه الملابس! أنا كمميلة أم مديرة

المشتريات؟ فرداً قائلاً: بل أنت ، فقلت له: إننى الذى يحكم على نوق هذه الملابس هو أنا وليس مديرة المشتريات!

إن تجاهل هذه الحقيقة البسيطة هى السبب الأساسى فى فشل الكثير من مشروعاتنا ، لأن العميل فى الواقع العملى لا يهتم به أحد ... بالرغم من أنه هو المتحكم فى نجاح المشروع أو فشله ... ان صاحب المشروع الصغير الذى لا يقتنع بأهمية تبنى المفهوم

التسويقى كفلسفة وسلوك ، قولاً وعملاً سيخرج من السوق إن عاجلاً أم آجلاً ... ونحن لانتمنى لرجال الأعمال المصريين الخروج من السوق ، بل البقاء فى السوق ودخول الأسواق العالمية الأخرى. إن هذا لن يحدث إلا إذا اقتنع كل منهم بأنه بدون عميل لن يبقى المشروع .

**Without
customer
there is no
business!**

تطبيق عملى للمفاهيم