

الفصل السادس

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

obeikandi.com

وحدها لا تكفى !!	العاملين وصل إلى ١٠٠ يديرها به عندما كانت
حيث وجد بيل جيتس	موظف (الآن ٣٠٠٠) الرقـم صغيرة .
نفسه غارقاً فى	يتعدى الآلاف) وفقد بيل
التفاصيل اليومية	جيتس بذلك الاتصال
day-to-day op-	المباشر مع العاملين وهم
erational details	المسئولون عن تحويل
ولن يجد بذلك الوقت	رؤيته وأحلامه إلى واقع ،
الكافى لتطوير رؤيته	كما أنه بدأ يفقد الاتصال
وتحقيق أحلامه لدخول	المباشر مع العملاء أيضاً
القرن الحادى	تظهر المشاكل التالية
والعشرين . وعلى هذا	داخل الشركة :
لم يعد لديه الوقت	ولقد تعود جيتس أن
والاهتمام الكافى	يقوم باتخاذ كل القرارات
للتسيق بين مجموعات	الإستراتيجية فى الشركة،
العمل المختلفة ، أو	لكن زادت هذه القرارات
مراقبة الجودة أو	بمرور الوقت وكبر حجم
التخطيط لأعمال	الشركة واتساع نطاق
الشركة المستقبلية .	أعمالها ، وبالتالي لم يعد
وظهرت مشكلة	بيل جيتس قادراً على
أخرى وهى أن عدد	إدارة الشركة بنفس
	الأسلوب الناجح الذى كان

تطبيق عملى للمفاهيم

Planning لمستقبل الشركة طويل الأجل .	take himself out of day - to - day operations.	وينشر بينهم رؤيته his vision وتصوره عن المستقبل؟
والخطوة التالية هي organizing تنظيم الشركة من الداخل وتحقيق التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة وتعيين رؤساء للأقسام والقطاعات الأساسية للشركة على أن يتصل بهم مباشرة وهم يتصلون مباشرة بمروؤسيهم . ولقد مكن هذا الهيكل بيل جيتس من الاتصال والاشتراك مع المديرين الرئيسيين فقطوا الإحساس بالأنشطة الرئيسية للشركة نون الدخول	فالعاملين في الشركة متميزون لديهم أفكار ممتازة لكن فاعليتهم في عمليات التخطيط وتنفيذ الخطط ضعيفة . وعلى هذا فقد طلب بيل جيتس المساعدة So Gates got help حيث عهد إلى الأخرين 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 العالمية كبيرة الحجم والتي تعمل في جميع أنحاء العالم حالياً ويعمل بها الآلاف من العاملين - لقد استطاع بيل جيتس بالأسلوب الإداري العلمي من التغلب على كل هذه العمليات والتعقيدات واستطاع إدارة الشركة بأسلوب أفضل يتيح له التفرغ للأساسيات والأمر الهامة فقط .</p>	<p>وقت ويقوم 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 وقيادة 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>
--	--	--

تطبيق عملي للمفاهيم

أوقات ضائعة

الوقت، يرهنون
أعمارهم لديه . فكل
ساعة ، بل كل دقيقة
، بل كل ثانية لها
حسابها فى عرفهم
وتقاليدهم ، ويأويل
من يعبث بالوقت لأنه
سيقضى عمره منبوذا
شريدا ، إننا نعيش
عبيدا للوقت ، فى
حين عرفتم أنتم كيف
محررون أنفسكم من
سجونهم وأغلاله ، فلا
مواعيد ولاجدول
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
تهترون . تستهترون
به . تعبثون بدقائقه
وساعاته وأيامه . إننى
معجب بكم أعظم
اعجاب ، لانكم تمرغون
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 .
وماعلاقتم 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 ، لا بد ان تبحث
عن وسيلة للتعبير عن
نفسها .
- ماهذا الذى تفعلونه
بالوقت ؟
سوف يستهل
حديثه معنا ، بسؤال
استنكارى كهذا السؤال
. وسيرى نظرة
الاستغراب فى أعيننا
، لأننا لانفعل بالوقت
شيئا يستوجب مثل هذا
السؤال . وسيجد

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 بالمجاز 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

تطبيق عملى للمفاهيم

اللقاءات الثقافية وحضور المحاضرات والمناظرات 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 عاما من انتظار المحاضرين، فوجدت أن يغطى مدة عامين فقط، وبالطبع فقد فرحت بهذه اللقاءات الثقافية، النتيجة، لأنه ما زال فى حسابى نصف عام لألحق بالمستوى الإنجليزى، ولكن سرعان ما تبخرت عندما تذكرت محاضرات ودروساً أخرى، هى تلك التى تتصل بأعوام الدراسة، لم أحسبها، حيث لا يمضى اليوم دون إضاعة ساعتين أو ثلاث ساعات فى انتظار المعلمين، ولأننى قضيت عشرين عاما 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 الضائع، وتذكرت بمناسبة الحديث عن التعليم، أننى قضيت فى إحدى المرات، ثلاثة أعوام، أبحث عن مسئول فى وزارة التعليم يحل لى مشكلة تتصل بتعليم واحد من أبنائى، وأضعت وقتاً كثيراً وأنا أحاول أن أجنب اعتبار هذه الأعوام وقتاً ضائعاً، ولكن ماذا يمكن اعتبارها وقد انشغلت انشغالا كاملاً بذلك الموضوع وتخليت عن كل عمل آخر أنهيته سعيداً 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
 كالأثير الذي لا تراه
 ولا تلمسه ولا يبدل له
 حل مشكلة الصبي.
 ها قد وصل الأمر
 إلى ثمانية أعوام قبل
 أن أبدأ فى جمع
 وتصنيف ساعات
 الانتظار فى دواوين
 الحكومية لقضاء
 الحوائج اليومية التى
 تتصل بالعمل والسفر
 والعسكن والمعاش،
 ومادام المثل الشعبى
 يقول "يوم الحكومة
 بسنة" فقد أغنانا
 بحكمته وإيجازه وقوة
 تعبيره وإدانتة القاسية
 للروتين الحكومى. عن
 كل شرح أو اظناب.

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
 وجدتها، فمن ينجينى
 من الوقت الضائع
 وقولاً فوق الكبارى،
 تحرقنى الشمس داخل
 حديد السيارة، فى تلك
 الساعات الحالكة
 المهلكة التى يخنق
 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 فى قلب هذه الأحداث والتغيرات . وعلى هذا يجب على صاحب المشروع entrepreneur أن يكون ملماً بالتحديات التى تواجهه مشروعه خاصة عندما يبدأ فى النمو The growing small busines والدخول إلى المنافسة مع الشركات الكبرى. وما يهمنا فى هذا الفصل هو التركيز على هذه النقطة الهامة وهى أن التحول فى حجم المشروع الصغير واتجاهة إلى التوسع والنمو يتطلب تغييراً وتحولاً مماثلاً وهاماً فى عقلية وسلوك صاحب المشروع واسلوبية فى 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 فى مظاهره متعددة . وقد لا تبدو هذه الخصائص أو المظاهر هامة بالنسبة للمشروعات الكبرى ، لكنها اساسية جداً لمديرى 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 فى منطقة جغرافية صغيرة (قد تكون حى أو بلدة صغيرة) لكنه لا يستطيع أن يغطى كل أنحاء البلاد مثلاً . أيضاً هناك مشكلة أخرى وهى أن المشروع الصغير لا يستطيع الحصول على خصم مجزى عند شراء إحتياجاته لأن الكميات التى يشتريها صغيرة إذا ما قوزت بالمشروعات الكبرى والتى تستطيع الحصول على خصومات عالية . أيضاً ونظراً لصغر الحجم، فإن العاملين فى المشروع الصغير يقومون بأداء اكثر من وظيفة لأن الحجم لا يتيح هذا القدر الكافى 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 بعكس 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 يعني أن صاحب المشروع هو المشروع والمشروع هو صاحب المشروع بمعنى أنهما شيء واحد The entrepreneur is the business and the business is the entrepreneur أن صاحب المشروع لا يجب أن يتخلى عن أى جزء من سلطاته عندما يبدأ المشروع في النمو والتوسع as the small business grows . ويفشل الكثير من أصحاب المشروعات الصغيرة في تفويض جزء من سلطاتهم إلى المرؤوسين وبالتالي الإبقاء على كل القرارات في أيديهم retaining all decision- making ولقد أوضحت إحدى الدراسات أن عملية التخطيط وكذلك الأنشطة التشغيلية يقوم بها صاحب المشروع وحدة . وهذا تابع من فكرة اساسية وهي 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 تحدد من تحوله إلى شركة كبرى .

والمشكلة الأساسية هنا أن صاحب أو صاحبة المشروع الذي يصر / التي تصر على أن تكون مسئولة عن كل شيء سوف يمنع أو تمنع نمو المشروع وتقف به عند نقطه معينه لأن قدرات أى منهم قدرات محدودة ووقتهم محدود أيضا . فمثلاً من الذي 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 شيء ، 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 لأداء كل شيء 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 ولا يجعل 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 .

٢ - 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 الادارى المستمر

ان الاعتبار الأخير والأهم فى نفس الوقت هو ضرورة إستمرار التطوير والتعليم الادارى العلمى لصاحب المشروع . ويعتقد المؤلف أن هذه النقطة هى أهم نقطه وهى المسئولة عن نجاح أو فشل الكثير من المشروعات فى مصر سواء كانت صغيرة أو كبيرة إذا مازالت 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 ستشهدها البلاد خلال القرن القادم ، إلا أن أصحاب هذه المشروعات والمديرين لم يصلوا بعد إلى المستوى الادارى المحترف الذى يمكنهم من التعامل مع هذه التحديات ولديهم قناعة 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 التالى أهم عشر مشاكل تواجه هذه المشروعات .

جدول (١/٦) المشاكل التى تواجه المشروعات الصغيرة فى 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 فى السوق .
- ٨ - التعامل مع المشاكل القانونية التى تنشأ .
- ٩ - تحديد الجودة الملائمة للمنتج والحفاظ عليها .
- ١٠ - التعامل مع الجهات الحكومية المختلفة .

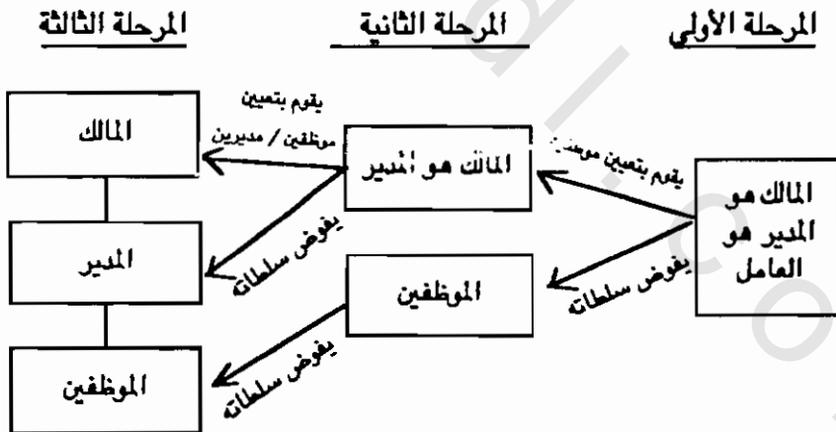
Source : Guvenc. G. Alpander et al., "Managerial issues and problem solving in the formative years", Journal of small Business Management. April, 1990, p, 12 .

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 نموثة 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 From a functionally organized, professional management team .

وهناك كثير من المشاكل تحدث عن إجراء عملية التحول هذه خاصة إذا كان صاحب المشروع يتسم بمايلى : (١) يحب تركيز القرارات الأساسية فى يده ، (٢) يعتمد على فرد أو اثنين فقط ، (٣) لايهتم 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 بإستمرار فعلى صاحب المشروع تخطيط هذه العملية وتطبيقها من خلال الخطوات السبعة التالية :

(Hofer & Charan, 1984)

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

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 بالمنظمة لبالأشخاص بمعنى أن يكون لهذه الأنشطة قواعد ونظم systems واجراءات لا تتغير بتغير 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 تتمشى 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 وبيئها وتشجيعها بين باقى أعضاء المشروع بالرغم من أنه هو شخصياً بدأ يتحول إلى النمط الإدارى 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 أقصى استغلال ممكن ؟	* ماهو الهيكل التنظيمى الذى يحدد علاقة المنظمه مع أسواقها ؟
* كيف يمكن تقليل أثر الآخرين على قدراتى فى الأداء ؟	* ماهى الموارد التى أحتاجها وكيف 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 بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين المهارات الادارية المختلفة وهي المهارة الفنية والانسانية والفكرية.

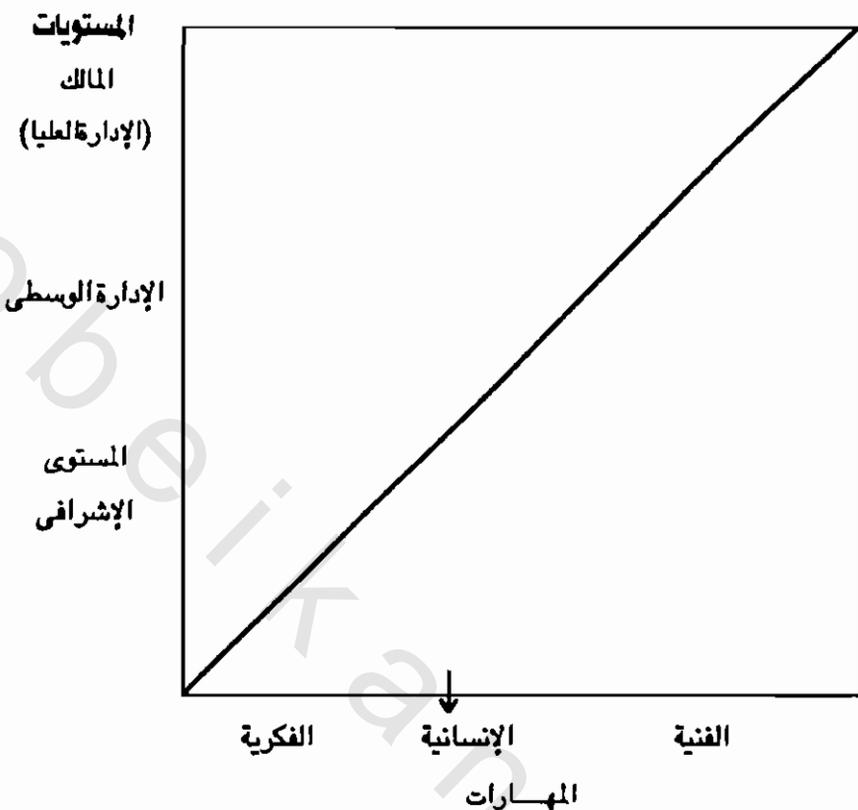
مهارات الإدارة

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 الأداء 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 والعملاء ، 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 باتخاذها ، 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 وتمثل فى الافراد people والاموال money والآلات machines والاسواق markets

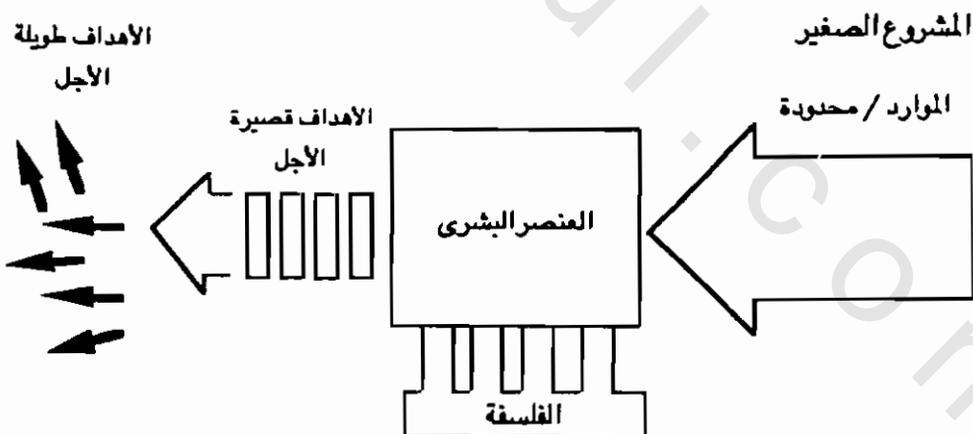
والوقت time . وهناك موارد غير محسوسة مثل البيئة التي يعمل فيها المشروع environment بما تتضمنه من منافسة competition وعوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية تؤثر على المشروع وتتأثر به . ويلاحظ أن الموارد دائماً محدودة، وعلى هذا تصبح محدد أساسى أو قيد على المدير حيث لا يوجد وقت أو أموال أو مهارات غير محدودة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

الانتماء 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 بالأزمة crisis حيث يكون صاحب المشروع دائماً فى المؤخرة وراء الآخرين وليس فى المقدمة . أى اللحاق بالحريق قبل أن يدمر المبنى . كما يشبه الأطباء فى 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 التى 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 humam behavior وهو موجة بالعنصر البشرى ومهتم به human oriented وهو يعتمد على تفجير طاقات البشر من خلال تحفيزهم 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 والذى 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: ماهو 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 نجاح 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 كعميل أم مديرة المشتريات؟ فرد قائلاً: بل أنت ، فقلت له: إننى الذى يحكم على نوق هذه الملابس هو أنا وليست 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 تبني المفهوم التسويقي 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