المنشآت الصغيرة

التأسيس والإدارة

د. وفاع المبيريك الفصل السادس: دورة حياة المنشأة الصغيرة



مفهوم دورة حياة المنظمة

• وفقاً لقاموس Oxford هي سلسلة من التواجد الإنساني والثقافي من مرحلة الميلاد أو البداية مروراً بالنمو والإنتاجية وانتهاءً بالاضمحلال والموت أو النهاية.

• وعرفها الباحثون بأنها التغيير التدريجي الذي يتوقع أن تمر به المنظمات من خلال انتقالها من مرحلة إلى أخرى مع افتراض أن يصاحب هذا التغيير تغيرات أخرى متوقعة في الهيكل والنظام الإداري للمنظمات.

• وقد أشار Greiener إلى أن تطور حياة المنشأة من مرحلة إلى أخرى يحدث استجابة للتغير في عاملين:

-التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة.

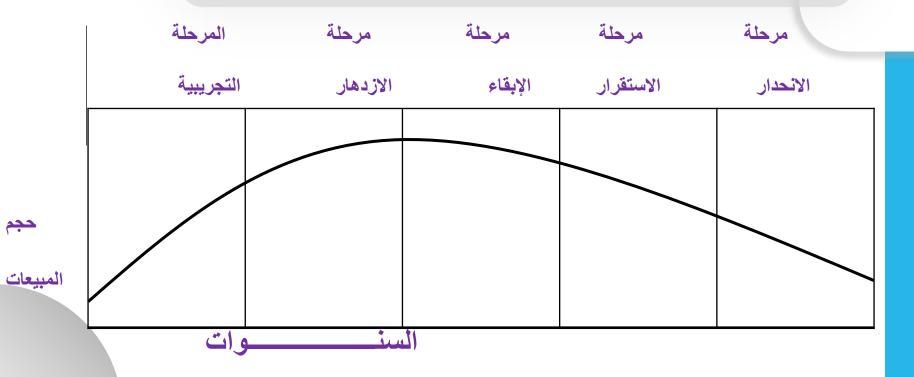
-التغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة.



دورة حياة المنشأة الصغيرة

- ولقد تعددت نماذج دورة حياة المنظمة وترتب على ذلك وجود نطاق واسع من المراحل تمثل في اختلاف عدد المراحل التي اقترحها كل نموذج من هذه النماذج المقترحة.
 - ومن الملاحظ على هذه المراحل أنها تأتي متتابعة ومتدرجة، كما أنها تؤثر بشكل واضح على نشاط وسلوكيات المنظمة.
 - كما تجدر الإشارة إلى هناك أنواع من المنظمات تميل إلى الاستقرار عند مراحل معينة دون الانتقال إلى غيرها، بينما هناك منظمات أخرى تقفز إلى مراحل متقدمة أو تتراجع إلى مراحل سابقة.

دورة حياة المنشأة الصغيرة المنشأة كالكائن الحي تولد صغيرة ثم تتطور وتنمو مع ما يصاحبها من تطورات داخلية تتطلبها مرحلة النمو التي تعيشها المنشأة. وقد تم اعتماد نموذج مكون من خمسة مراحل للنمو هي:



المرحلة الأولى: المرحلة التجريبية (النشأة)

المرحلة التجريبية (النشأة)

- غالباً تعمل المنشأة على إنتاج منتج أو خدمة واحدة فقط
- يغلب على العمل النمط الإداري 2 الفردي المركزي والقيادة الشخصية.
- قد تعمل بعض المنشآت على توظيف الابتكار والتكنولوجيا للحصول على
- غالباً تكون الإدارة مشغولة بالبناء التنظيمي الداخلي .

تتميز هذه المرحلة بانخفاض واضح في

المبيعات والنمو وبالتالي في الأرباح،أو

تستخدم المنشأة في هذه المرحلة الاتصالات

غير الرسمية الشفهية.

وجود خسائر.

*

المنشأة غير مكتملة الأركان والعناصر وبالتالي فهي معرضه للخطر

لا تمتلك المنشأة في هذه المرحلة تحديدا واضحا للسوق المستهدف

حصتها التسويقية.

أما من حيث التمويل في هذه المرحلة فيتميز بالآتي:

- حاجة المنشأة إلى مصادر تمويل طويلة الأجل وذلك لأن هذه المرحلة مرحلة إنشاء.
 - غالباً ما تعتمد المنشأة في هذه المرحلة على المصادر الداخلية في الحصول على التمويل.
 - قد تستخدم المنشأة في هذه المرحلة نظام الاستئجار أو الشراء بالتقسيط كوسيلة للحصول على الأصول الثابتة.
 - استخدام الائتمان التجاري في التعامل مع الموردين من الوسائل التمويلية الشائعة في هذه المرحلة وذلك لضعف التدفقات النقدية.
- يوجد في المملكة مؤسسات حكومية تساهم في تمويل المنشآت الصغيرة مثل الشركة المساهمة (أوريكس).



المرحلة الثانية: مرحلة الازدهار (الانطلاق)

مرحلة الازدهار (الانطلاق)

تعمل المنشأة بقدرة وثقة أكبر لأنها استكملت أغلب حقوقها التمويلية والتنظيمية والتسويقية

٤

تركز المنشأة بشكل أكبر على جزء من السوق الذي يقع عليه الاختيار.

تنصح الإدارة بالعمل على إطالة هذه المرحلة قدر الإمكان.

تزداد أعباء العمل ومتطلباته مما يترتب عليه تطوير التنظيم الإداري بشكل أوضح

قد يبدأ في هذه المرحلة الاستعانة ببعض المتخصصين

واجب على الإدارة في هذه المرحلة التركيز على كسب السوق والاقتراب من العملاء مع تحسين الجودة والسيطرة على التكاليف.

تبدأ المنشأة في النمو بمعدلات متسارعة

وعليه ترتفع المبيعات مما يحقق تدفقات

نقدية أكبر.

أما من حيث التمويل في هذه المرحلة فيتميز بالآتي:

- تعمل المنشأة في هذه المرحلة على توظيف مصادر التمويل المقترحة في المرحلة الأولى مثل المصادر الخارجية، والائتمان التجاري لتمويل نمو المبيعات، ودعم المؤسسات الحكومية المتاحة.
 - نظراً لأن المنشأة قد بدأت تحقيق الأرباح فإنها يمكن أن تستخدم الأرباح المحتجزة كمصدر للتمويل.
 - ونظراً لما تتمتع به هذه المرحلة من خصائص وسمات تنعش المنشأة وأعمالها فإن الإدارة تنصح بالمحافظة على هذه المرحلة أطول فترة ممكنة.
 - من الأخطاء الشائعة أن يلجأ المالك إلى المبالغة في الإنفاق من إير ادات المنشأة على متطلباته الشخصية ومن الأرباح المحتجزة مما يزيد من أعباء والتزامات المنشأة وبالتالى قد يؤدي ذلك إلى تدهور فترة الازدهار.



المرحلة الثالثة: مرحلة الإبطاء

مرحلة الإبطاء

إذا عاشت المنشأة هذه المرحلة وسط ظروف اقتصادية ملائمة تحت إدارة جيدة فإنها تتمتع بالخصائص التالية:

1

رغم استمرار ارتفاع المبيعات في هذه المرحلة إلا أنها تتميز ببطء النمو، وذلك لوجود المنافسين.

T

تكون الأرباح ثابتة ومستقرة مما يؤدي إلى استقرار كبير في التدفقات النقدية.

تكون الإدارة في هذه المرحلة أكثر نضجاً، كما أن المنافسة في السوق أكبر وأقوى لذا من واجبها أن تلجأ إلى التجديد والابتكار مع التنويع في المنتجات قدر الإمكان.

التمويل في هذه المرحلة يتميز بالآتي:

- يتم توجيه التمويل في هذه المرحلة نحو المصروفات التشغيلية بشكل أساسي وذلك من خلال تغطية تكاليف رأس مال العامل (المخزون، المواد الخام، قطع الغيار...).
- مواجهة مصاريف تسويق المنتجات، والمصروفات الإدارية، وتمويل المبيعات الأجلة من خلال توظيف الائتمان التجاري للعملاء، لذا نجد أن أفضل مصادر التمويل لهذه المصروفات التشغيلية عن طريق الموردين والبنوك باستخدام القروض قصيرة الأجل.



المرحلة الرابعة: مرحلة النضج (الاستقرار)

مرحلة النضج (الاستقرار)

من خلال الاعتماد على الإدارة الجيدة تستطيع المنشأة الوصول إلى هذه المرحلة من عمرها والتي تتميز خلالها بالعديد من الخصائص مثل:

٤

- استقرار المبيعات، ومن ثم استقرار كل من الأرباح والتدفقات النقدية.
- ٢
- مواجهة البيئة الخارجية ومحاولة التعامل معها بمرونة وتكيف.
- T
- تنتقل المنشأة في هذه المرحلة من الهجوم الى الدفاع بمعنى محاولة الحفاظ على حصتها التسويقية والدفاع عن هذه الحصة لئلا يستولي عليها المنافسون.

تبرز في هذه المرحلة سمات التخصص الفني في الوظائف المختلفة.

- 0
- يتم الاتصال بشكل أكثر رسمية رغم استمرار الأساليب غير الرسمية مثل المنافسة الجماعية.
- محاولة الابتكار والإبداع للمحافظة على هذه المكانة ومحاولة تجنب المرحلة الأخيرة قدر الإمكان.

التمويل في هذه المرحلة

التمويل في هذه المرحلة يغلب عليه الشكل قصير الأجل، وذلك لتطوير المنتجات أو تقديم منتجات جديدة إذا استدعى الأمر، وذلك يتطلب تغيير أساليب التمويل لتتواكب مع التطورات التي تشهدها المنشأة، ومن هذه الأساليب على سبيل المثال:

التخطيط - الرقابة - التحليل المالي ... وهكذا.



المرحلة الخامسة: مرحلة الانحدار (الانهيار)

مرحلة الانحدار (الانهيار)

قد تصل المنشأة إلى هذه المرحلة حيث تنحدر المبيعات وتواجه المنشأة الخسائر وقد تدخل المنشأة هذه المرحلة لظهور أحد الخصائص السلبية، مثل:

النجاح.

التسويقية.

- الانخداع بالنجاح السابق وعدم اتخاذ السياسات اللازمة للمحافظة على هذا
- مواجهة مشاكل إدارية مثل: عدم المرونة في العمل، جمود البيئة التنظيمية، سيطرة النمط الإداري المحافظ، وغيرها من المشاكل

عدم قدرة المنشأة على التكيف مع البيئة الخارجية المتغيرة.

- عدم قدرة المنشأة على مواجهة قد تتمكن الإدارة من إعادة البقاء والاستمرار المنافسة مما يؤدي إلى ضياع الحصة ولكن ذلك يحتاج مواقف صارمة لعلاج الوضع

الفرق بين المنشآت الصغيرة والكبيرة

الفرق بين المنشآت الصغيرة والكبيرة مصدر السلطة

الملكيةالشخصية

منشأة صغيرة

المركز الوظيفيالخبرة

الفرق بين المنشآت الصغيرة والكبيرة الفلسفة الإدارية

الاتصال الوثيق بين الملكية والإدارة

ارتباط الأهداف الشخصية بأهداف المنشأة

التداخل بين قواعد العمل والجوانب الشخصية

تركيز أضعف على المعيار الاقتصادي كمقياس للأداء

منشأة صغيرة

استقلال الملكية عن الإدارة

• استقلالية الأهداف الشخصية عن أهداف المنشأة

• الفصل التام بين قواعد العمل والعوامل الشخصية

التركيز على المعيار الاقتصادي كمقياس للأداء

الفرق بين المنشآت الصغيرة والكبيرة المهارات

- تكيفيه / شخصية
- استغلال الفرص إن أمكن
 - استعداد تكتيكي
- استخدام المهارات الاجتماعية
- اتخاذ القرارات بأسلوب تخفيف النتائج اللاحقة

منشأة صغيرة

- تنبؤي / تكهني
- السيطرة على التغيير
- استعداد استراتيجي
- المهارات تستخدم على أسس غير شخصية
 - اتخاذ القرار بأسلوب تغيير الأحداث

الفرق بين المنشآت الصغيرة والكبيرة

التنظيم

العلاقات غير رسمية

الترابط الوثيق بين المخططين والمنفذين

• العمل والحوافز قائمة على أساس المعرفة

• التداخل والاشتراك في أداء العمل

نظام اتصالات مفتوح

منشأة صغيرة

العلاقات رسمية

استقلالیة التخطیط عن التنفیذ

التعيين والحوافز مبنى على أساس المؤهلات الفنية

التحديد الواضح للحقوق والواجبات والمسئوليات

نظام اتصالات رسمي منظم

ويمكن إجمال الفروق بين المنشآت الكبيرة والصغيرة في الخصائص التالية:

١- حجم العمل: وذلك لأن المنشأة الصغيرة عادةً تخدم سوق محدود بالمقارنة بالمنشآت الكبيرة.

٧- وزن العمل: بالإضافة إلى أن المنشأة الصغيرة تملك حصة سوقية محدودية بالتالي فهي لا تتمتع بالقدرة في التأثير في السوق بالمقارنة بالمنشأة الكبيرة، وبالتالي فإن تأثير هذه المنشأة على القطاع الذي تعمل فيه يكون محدود، كما أن ندرة الموارد المالية مضافاً إليها محدودية الخبرة التسويقية يؤدي إلى ضعف التأثير الإعلامي للمنشأة الصغيرة مقارنة بالكبيرة.

ويمكن إجمال الفروق بين المنشآت الكبيرة والصغيرة في الخصائص التالية:

٣- الملكية: أكثر الأنواع شيوعاً بين المنشآت الصغيرة هو المنشأة الفردية، حيث أن رأس المال عادةً يملكه شخص واحد أو عدد محدود من الأشخاص، كما أن هذه المنشأة في الغالب يتم إدارتها بواسطة المالك، كما تعتمد على مصادر محدودة من التمويل مما يترتب عليه العديد من الصعوبات.

3- نمط الإدارة: نمط الإدارة السائد في المنشآت الصغيرة هو (إدارة الشخص الواحد) كما أن المدير / المالك يدير العمل بفلسفة التوجه الإنتاجي أو البيعي، وهو عادة يمتلك خبرة حرفية أو فنية، ويفتقد المهارات الإدارية المحترفة، كما أنه من المتعارف عليه أن شخصية المدير وقيمة وتوجهاته لها أثر واضح وملموس على سلوك المنشأة الصغيرة مقارنة بالمنشأة الكبيرة.



عملية التحول إلى منشأة أكبر

• مؤسس المنشأة الذي يهدف إلى النمو والتطور والانتقال بالمنشأة إلى صفوف المنشآت الأكبر حجماً عليه إدراك أهمية التحول من دور صاحب المنشأة إلى دور المدير المحترف.

• عادةً يبدأ صاحب المنشأة بخبرته الفنية ولديه إلمام بالتفاصيل الفنية للمشروع بل ويقوم بها ويتمتع بجميع سمات (الشخص الواحد) في إدارة المنشأة.

• مع مرور الوقت يكبر حجم المنشأة وتزداد عملائها وتعاملاتها وبالمقابل لا بد للمدير أن يغير تدريجياً من هذه السمات ويبدأ بالاهتمام بأمور أوسع وأشمل في المنشأة، حيث يترتب على هذا النمو تغير في طبيعة المهارات التي يجب على المدير أن يتقنها.

المهارات الإدارية اللازمة لإدارة المنشآت الأكبر تشمل ثلاثة عوامل أساسية وذلك حسب المستوى الإداري الذي يشغله المدير:

- الإدارة لا تقتصر في القدرة على الأداء الفني كمتخصص، بل هي إتقان استخدام أدوات الإدارة بكفاءة.
 - لابد من امتلاك المدير المعرفة في الإدارة بتفرعاتها وطريقة ممارستها، وهذه المعرفة يزداد تعقيدها كلما اتسع حجم المنشأة.
- بالإضافة إلى المعرفة الفنية المتخصصة في مجال الإدارة، فإنه من الضروري أن يمتلك مهارة ومعرفة فنية متخصصة في طبيعة النشاط الذي تعمل فيه منشأته.

المهارات الفنية:

المهارات الإدارية اللازمة لإدارة المنشآت الأكبر تشمل ثلاثة عوامل أساسية وذلك حسب المستوى الإداري الذي يشغله المدير:

- هي القدرة على التعامل مع الآخرين.
- القدرة في التأثير على العاملين والعملاء.
- القدرة على التفويض والاتصال ، وتحفيز الآخرين.

المهارة الإنسانية:

المهارات الإدارية اللازمة لإدارة المنشآت الأكبر تشمل ثلاثة عوامل أساسية وذلك حسب المستوى الإداري الذي يشغله المدير:

هي القدرة على رؤية الصورة كاملة لأي موضوع، أي رؤية المنشأة وتوجيه العاملين نحو هذا المستقبل، مع القدرة على اتخاذ القرار لصالح جميع العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وهي تشمل العديد من المهارات اللازمة للإدارة مثل:

المهارة الإدراكية: وتعني قدرة المدير على التفكير واستيعاب السبب والنتيجة.

المهارات التشخيصية: أي القدرة على تشخيص مظاهر وأسباب المشكلات وتحديد الحلول اللازمة

المهارات التحليلية: وهي مهارات تتشابه مع المهارات الإدراكية وتتكامل مع المهارات التشخيصية، وهي تمثل قدرة المدير على تحديد المتغيرات الأساسية في المواقف وكيفية ترابطها واستيعاب معالجتها، كما أنها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجيات الممكنة في المواقف التي تواجهها المنشأة.

المهارات الفكرية:

مما ينبغي ملاحظته أن الحاجة لهذه المهارات تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يشغله من يحتاج لاستخدامها.

ونظراً لأن المستويات الإدارية عادةً تشمل مستوى الإدارة المباشرة والوسطى والإدارة العليا فإنه كلما اتجهنا نحو الإدارة العليا تقل الحاجة للمهارة الفنية وتزداد الحاجة للمهارة الفكرية والعكس،مع ثبات الحاجة إلى المهارة الإنسانية في كل المستويات،كما يوضح الشكل:

