

منشآت  
monsha'at

المبئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة  
Small & Medium Enterprises General Authority

# نموّ المنشآت الصّغيرة والمتوسّطة

# المحتويات

رسالة المنشأة

تقييم الوضع الحالي  
للمنشأة

مقدمة

الصعوبات المؤثرة  
على استمرارية  
الأعمال والنمو

المنافسة في  
السوق

تحليل البيئة  
الداخلية والخارجية  
للمنشأة

العوامل ذات  
العلاقة بالنمو

مراحل نمو  
المنشآت

تسعى كافة المنشآت لدخول الأسواق كمرحلة أولية، ولكنها ما تلبث أن تبدأ بالتطلع للتطور والنمو كأحد محطات دورة حياة المنشأة، وقد تكون هذه المرحلة سلسلة وممتعة كما قد يصاحبها عمليات عسيرة أو قسرية. في كلا الحالتين نتطلع من خلال هذه المادة لرسم خارطة طريق تساعد أصحاب المنشآت على عبور الطريق نحو البقاء والاستمرار، بل والنمو والتوسع وفق فهم واضح لمراحل النمو المختلفة ومتطلباتها.

ونظراً لأن النمو يتطلب مشاركة الجميع في صنع النجاح والنمو، فلا بد من التعرف على قادة التغيير والنمو والخصائص المطلوبة فيهم، خاصة أصحاب المنشآت الذين عادة هم العنصر المؤثر في عملية النمو ومن لديهم القدرة على قيادة المنشأة إلى بر الأمان بدلاً من الإخفاق والخروج من السوق.

## تقييم الوضع الحالي للمنشأة

حتى يمكن التعامل مع مراحل واستراتيجيات النمو لابد من تحليل الوضع الراهن للمنشأة، وهذا يتطلب التعرف على عدة جوانب في مسيرة المنشأة السابقة والحالية.

### عادة المنشآت تمر بمحطات ثلاث هي:

- محطة ما قبل التشغيل
- محطة التشغيل والإدارة
- محطة مراحل النمو وتأثيرها على مسار حياة المنشأة، (وهي التي سنقوم بالتركيز عليها في هذا الدليل).

## رسالة المنشأة

الرسالة هي المهمة التي تحدد دور وطبيعة نشاط المنشأة بحيث لا تخرج عن نطاقها.

توجه رسالة المنشأة العمليات اليومية الخاصة بها، وتدعم عملية صنع القرار، وتساعد على التخطيط بفاعلية، وتجمع القوى العاملة وتحفزها نحو تحقيق الأهداف، حيث تعبر عن أهدافها التنظيمية التي يجب إنجازها، كما أنها تعكس جوانب المنشأة كاملة من ناحية الموظفين والعملاء والخدمات والتكنولوجيا وجودة إنتاجها، وموقفها في السوق من ناحية قوتها أو ضعفها، ومدى قدرتها على الاستمرار.

### ويمكن صياغتها من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو الغرض من وجود المنشأة؟
- ما هي الخدمات والمنتجات التي تقوم بها؟
- من هم العملاء المستهدفين من عمليات المنشأة؟
- ماذا يجب أن نعمل لكي نحقق هذه الاحتياجات أو معالجة هذه المشاكل؟
- ما الذي يجعلنا تميز أو نتفرد عن الآخرين؟

# رسالة المنشأة

وتصاغ الرسالة حول عنصر أو أكثر من العناصر التالية:

## المنتجات



ما هي أنواع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة؟

## المتعاملين



من هم المتعاملين مع المنشأة؟

## الصورة العامة



ما هي الانطباعات عن المنشأة وهويتها؟

## المكان



أين تمارس المنشأة أنشطتها؟ محلياً أم إقليمياً أم عالمياً؟

## المشاركة المجتمعية



ما هي التزامات المنشأة نحو تحقيق الأهداف التنموية؟

## الفلسفة



ما هي القيم والمعتقدات التي تسود العمل بالمنشأة؟

## التقنية



ما هي التقنيات المستخدمة في أداء العمل؟

## خصائص وعناصر الرسالة:

- قابليتها للتحويل إلى أهداف وخطط وسياسات وبرامج عمل
- إمكانية التطبيق والاستفادة من المواد المتاحة
- مراعاة الظروف المجتمعية والبيئية الحالية والمتوقعة
- إشباع احتياجات العاملين بالمنشأة والمستفيدين من خدماتها
- تحقيق التكامل بين مختلف وحدات العمل بالمنشأة
- الوضوح ودقة التعبير والإيجاز في الصياغة
- مراعاة عوامل النمو والتوسع المتوقعة مستقبلاً

## تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة

يتم تحليل البيئة الخاصة بالمنشأة سواء ما هو تحت سيطرة المنشأة (البيئة الداخلية) أو خارجها (البيئة الخارجية)، من خلال دراسة كافة العوامل المؤثرة على أداء ونمو ونجاح المنشأة سواء كمحفزات أو معوقات.

# تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة

ويتم تحليل الجوانب التالية:

## العوامل الخارجية:

- قطاع نشاط المنشأة، ويمكن جمع معلومات حولها من المصادر الخاصة والحكومية
- نوعية ومستوى المنافسة في السوق
- الوضع الاقتصادي للسوق
- السلوك الشرائي للعملاء وطبيعتهم
- العوامل الدولية، وأخرى ...

## العوامل الداخلية:

- الموارد المالية والبشرية
- الإدارة والأنظمة المعمول بها داخل المنشأة
- العمليات الإنتاجية
- الموارد الأساسية للعمليات
- قنوات التوزيع
- خدمات ما بعد البيع، وأخرى ...

ويوجد العديد من أدوات التحليل المستخدمة في ذلك ومن أشهرها:

- طريقة العصف الذهني

- نموذج تحليل SWOT

## المنافسة في السوق

للمنافسة أربعة مستويات وهي:

المنافسة  
الاحتكارية

الاحتكار  
الكامل



المنافسة  
الكاملة

منافسة  
القلّة

القدرة التنافسية للمنشأة تستند إلى مجموعة معايير حيث أنها تربطها علاقات متداخلة فيما بينها فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبًا من القدرة التنافسية ويبقي المنشأة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده. وعلى خلاف التنافسية اللحظية فإن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى.

إن المنافسة في صناعة ما وفقًا لمنهجية بورتر تتوزع بين خمس قوى للتنافس:

المزاحمة بين المنشآت المتنافسة في الصناعة

منشآت في صناعات أخرى تحاول جذب المستهلكين الحاليين إلى منتجاتهم البديلة

المنافسين المحتمل دخولهم للصناعة

القوة التي يمارسها موردو المدخلات

القوة التي يمارسها مشتري المنتج



هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة وهي:

- عدد المنشآت التي تتحكم في المعروض من منتج معين فكلما زاد عدد المنشآت كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس صحيح.
- سهولة أو صعوبة دخول بعض المنشآت إلى السوق فكلما كان من السهل دخول بعض المنشآت الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأطراف المتعاملة في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المنشآت تقديمها وعرضها من هذه المنتجات فكلما زاد حجم المعروض من المنتجات عن المطلوب كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

تشخيص المنافسة في السوق:

- من هم المنافسون الحقيقيون في السوق؟
- ما هي المنتجات التي يقدمونها؟
- كيف يتم توزيع الحصص السوقية بين المتنافسين؟
- ما هي نجاحاتهم وإخفاقاتهم السابقة؟
- ما هي استراتيجياتهم الحالية؟
- كم ينفقون على الترويج لمنتجاتهم؟
- ما هي منافذ التوزيع التي يستخدمونها؟
- ما هي الفرص التي يمكن أن يتيحها لك المنافسين؟
- ما هي المخاطر التي يمكن أن يعرضك لها المنافسين؟
- هل هو سوق البائعين أم المشترين؟

## معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية:

### أولاً: مصدر الميزة:

- **ميزة التكلفة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوى العمل والمواد الخام وهي سهلة التقليد نسبياً من قبل المنافسين (منتجات مشابهة مع سعر أفضل).
- **ميزة الاختلاف:** تستند إلى تمييز المنتج، أو الخدمة والسمعة الطيبة، أو العلامة التجارية، أو العلاقة الوطيدة بالعملاء. وتتطلب هذه المزايا توفر مهارات وقدرات عالية المستوى لدى العاملين.
- **ميزة التنوع:** من خلال تعدد الخيارات والمنتجات للعميل مما يضمن تحقيق تطلعاته.



### ثانياً: عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنشأة:

إن اعتماد المنشأة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي يصعب على المنافسين تقليدها.



### ثالثاً: مدى التجديد والتحسين والتطور المستمر في الميزة:

تقوم المنشآت بابتكار مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المنشآت المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية لذا تتجه لابتكار مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المنشأة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع. ويمكن إثراء هذه المعايير لتقييمها بدقة وتحديد مدى نجاحها وبناء عليه يُتخذ قرار الاحتفاظ بها أو صرف النظر عنها في حال كانت لا تحقق الهدف المنشود وهو التفوق على المنافسين.



## استراتيجيات المنشأة للمنافسة:

بالرغم من وجود توافق مشترك إلى حدّ كبير على مستويات الاستراتيجية في المنشأة إلا أنها صنفت إلى:

- **الاستراتيجية العامة** وتهدف إلى تحديد ميدان عمل تكون المنشأة فيه قادرة على المنافسة والتفوق وزيادة عائداتها المالية.
- **الاستراتيجية التجارية** والهدف منها هو إيجاد ميزة تنافسية للعمل وتحديد خطط المنافسة في السوق. ويكون التركيز الأساسي في هذا المستوى هو على تنفيذ استراتيجية ذات مردود عال.
- **الاستراتيجية الوظيفية** فقد تكون استراتيجية المنشأة في مجال الأبحاث والتطوير أو في مجال التسويق أو مجال تنمية الموارد البشرية أو غير ذلك كاستراتيجية التسويق التي قد تهدف إلى بناء علاقات قوية مع جمهور العمل (العملاء / الشركاء / الموزعين) أو توفير المنتجات الملائمة.

# المنافسة في السوق

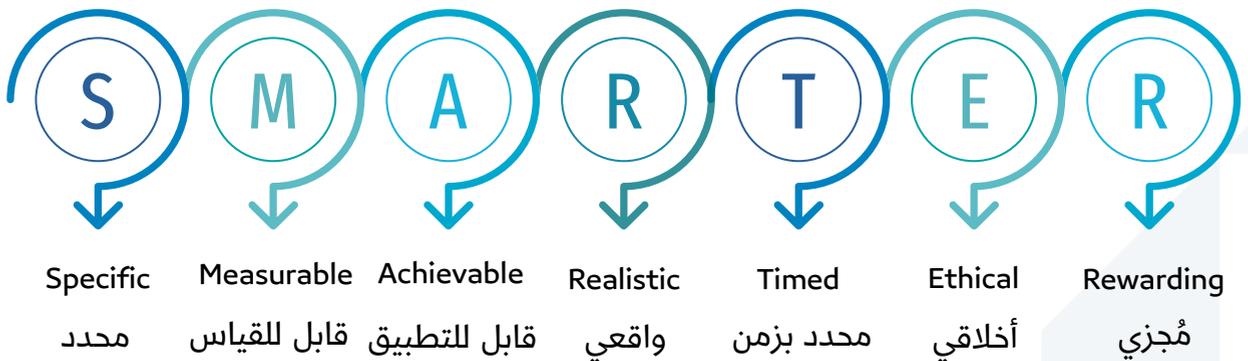
## أبعاد مستوى الاستراتيجية:

- ومهما كان مستوى الاستراتيجية فالأبعاد الأساسية لها هي ثلاثة:
- **محتوى الاستراتيجية:** يشير إلى تخطيط وتحديد العلاقات والعروض والتوقيت ونمط توزيع الموارد من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية (كالزيادة في الأسعار أو التميز في الخدمات).
- **عملية تشكيل الاستراتيجية:** تشير إلى النشاطات التي تقوم المنشأة نفسها بها لتحديد محتوى الاستراتيجية (كالقيام بتحليل أوضاع المنافسين أو تحليل أوضاع السوق).
- **تنفيذ الاستراتيجية:** فيعود إلى التحركات والمبادرات داخل المنشأة وخارجها لتفعيل الاستراتيجية (كأنظمة الرقابة وآليات التنسيق).

## الصعوبات المؤثرة على استمرارية الأعمال والنمو

- انخفاض حجم الإيرادات
- ارتفاع التكاليف الثابتة والمتغيرة
- ضعف كفاءة الموارد البشرية
- زيادة حدة المنافسة
- الدورة الاقتصادية وتأثير الركود
- ضعف نظم الرقابة الإدارية والمالية
- اضطراب التدفقات النقدية الداخلة والخارجة

## صياغة أهداف النمو وفق منهجية SMART Goals أو SMARTER



# مراحل نمو المنشآت

## أنواع النمو

يعتبر النمو بكافة مراحله أحد محطات دورة حياة المنشأة والتي تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية يتطلب التعرف عليها وتوظيفها لمصلحة المنشأة.

### طرق تنمية الأعمال التجارية:

#### النمو الطبيعي (Organic):

يمكن أن يحدث النمو نتيجة لزيادة مستويات المبيعات بشكل طبيعي بتوسيع قاعدة العملاء أو زيادة المبيعات لكل عميل، وهذا ما يسمى النمو الداخلي، ويتم فيه التركيز على:

- تحسينات في الإنتاجية وخفض التكاليف.
- الاستثمار في المبيعات والتسويق.
- إضافة أسواق جديدة (جغرافيا).
- توظيف المزيد من الأفراد القادرين على إضافة قيمة للمنشأة.
- زيادة خطوط الإنتاج الخاص بالمنشأة.
- شراء مساحة أكبر بسبب نمو العملاء.

#### النمو غير الطبيعي (Inorganic):

ويحدث نتيجة للتغيرات في ملكية الأعمال كعمليات الاندماج أو الاستحواذ، وهذا ما يسمى النمو الخارجي، ويتم فيه التركيز خارجيًا على:

- الاندماج مع منشأة أخرى.
- الاستحواذ على عمل أو منشأة أخرى.
- الشراكات

## مراحل النمو

تمر كافة المنشآت سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبرى أو حتى المنشآت العالمية متعددة الجنسيات، بمراحل تطور ويشار إليها عادة بتعبير "دورة الحياة". ولكل مرحلة من المراحل خصائص ومتطلبات مختلفة. فكل المنشآت تمر بمرحلة الولادة ثم تنمو وتكبر ثم تفنى وتنتهي بعد حين، لذا فهناك الكثير من المنشآت التي تنشأ يوميًا، ومنشآت أخرى تنتهي بخلق أبوابها نهائيًا، لذا فهذه المراحل الأساسية تعرف بـ "دورة حياة المنشأة".

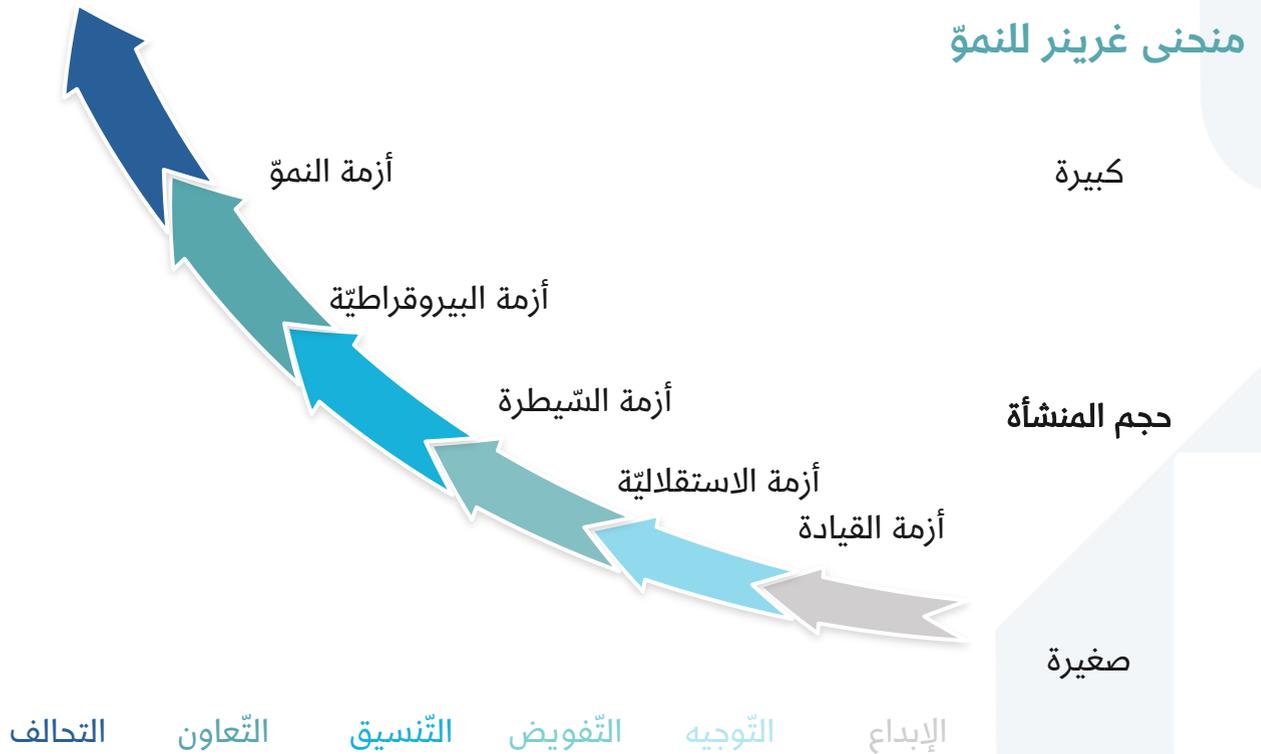
ومن هنا يجب أن تكون المنشأة على دراية بمراحل نموّها وتطورها وكيف تقوم بوضع الخطط المستقبلية التي تؤهلها للانتقال إلى المرحلة التالية، فلكل مرحلة متطلبات مختلفة للنجاح تخلف عن متطلبات المرحلة السابقة. ويمكن أن تكون تلك المتطلبات إدارية أو مالية أو تتعلق بالإستراتيجيات الموضوعية أو العاملين أو السلطات الرقابية وغير ذلك.

# مراحل نمو المنشآت

تمر المنشأة الجديدة في بدايتها بستّ مراحل أساسية وفق نموذج "غرينر" للنمو التنظيمي وهي:

- المرحلة الأولى (الإبداع): وهي مرحلة نمو المنشأة من خلال الإبداع والابتكار في المنتجات.
- المرحلة الثانية (التوجيه): وهي مرحلة نمو المنشأة من خلال التوجيه والإرشاد القيادي.
- المرحلة الثالثة (التفويض): وهي مرحلة نمو المنشأة من خلال التفويض الواسع في الصلاحيات للعاملين لبناء الولاء والاستقلال لديهم من خلال اعتماد النمو والانتشار الجغرافي للمنشأة.
- المرحلة الرابعة (التنسيق): وهي مرحلة نمو المنشأة من خلال التنسيق العالي بين الأنشطة المتوسعة والمتعددة والمختلفة للمنشأة.
- المرحلة الخامسة (التعاون): وهي مرحلة النمو الذاتي للمنشأة للمحافظة على قدرتها في مواجهة التهديدات والمخاطر التي تتعرض لها بسبب ضخامة حجمها، وذلك من خلال بناء العلاقات الجماعية والتفاعل الداخلي للأداء فيها.
- المرحلة السادسة (التحالف): في هذه المرحلة تواجه المنشأة صعوبات متعددة يصعب عليها أن تواجهها بمفردها مما يتطلب منها تكوين الشراكة مع المنشآت الأخرى.

وفي كل مرحلة تواجه المنشأة أزمة يمكن التنبؤ بها، ولمزيد من التفاصيل عن المراحل وأزماتها يمكنك الاطلاع على [مراحل النمو وفق منحني Griener](#)



## العوامل ذات العلاقة بالنمو

هناك عدة عوامل تسهم في تحديد النجاح أو الفشل في نهاية المطاف، والتي تتغير في أهميتها مع نمو وتطور الأعمال، ومنها:

### أربعة متعلقة بالمنشأة:

- **الموارد المالية:** بما في ذلك النقد والتدفق النقدي والملاءة المالية والقدرة على الإقتراض.
- **كفاءة الموارد البشرية:** المتعلقة بعدد وعمق وجودة أداء الموظفين، خاصة على مستوى الإدارة العليا والوسطى.
- **بناء الأنظمة:** من حيث درجة تطور نظم المعلومات والتخطيط والتحكم.
- **موارد الأعمال:** بما في ذلك علاقاتها مع العملاء وحصتها في السوق وعلاقاتها مع الموردين، وعمليات التصنيع والتوزيع والتكنولوجيا والسمعة، وكل ذلك يمنح المنشأة مكانة في قطاع صناعتها وسوقها.

### أربعة متعلقة بصاحب المنشأة:

- أهداف صاحب المنشأة لنفسه أو لأعماله.
- القدرات التشغيلية لصاحب المنشأة في القيام بوظائف مهمة مثل: التسويق، والاختراع، والإنتاج، وإدارة التوزيع.
- قدرة صاحب المنشأة الإدارية ورغبته في تفويض المسؤولية وإدارة أنشطة الآخرين.
- قدرات صاحب المنشأة الاستراتيجية للنظر إلى ما وراء الحاضر ومطابقة نقاط القوة والضعف في المنشأة مع أهدافه.

ومع انتقال الأعمال من مرحلة إلى أخرى، تتغير أهمية تلك العوامل. لذا ننظر إلى العوامل على أنها تتناوب بين ثلاثة مستويات من الأهمية:

المتغيرات الرئيسية الضرورية للنجاح  
ويجب أن تحظى بأولوية عالية

العوامل الضرورية بوضوح لنجاح المنشأة  
ويجب أن تحظى ببعض الاهتمام

العوامل ذات الاهتمام المباشر الأقل  
للإدارة العليا



# العوامل ذات العلاقة بالنمو

## نقاط هامة توضع بعين الاعتبار لتعزيز فرص نمو المنشأة:

- قدرة صاحب المنشأة على القيام بأداء العمل الذي يعطي الحياة لقطاع أعماله، فالمنشآت الصغيرة والمتوسطة مبنية على مواهب صاحب المنشأة كالقدرة على البيع، أو الإنتاج، أو الابتكار، أو أي شيء آخر.
- مع نمو المنشأة يدخل أشخاص آخرون في المبيعات أو الإنتاج أو الهندسة، وهم يدعمون أولاً، ثم يحلوا محل صاحب المنشأة.
- يجب على صاحب المنشأة زيادة مقدار العمل المنجز من خلال موظفين آخرين، مما يعني التفويض.
- أهمية إجراء تغييرات نقدية مع تغير الأعمال حيث إنه مورد مهم للغاية في البداية، ويمكن التحكم فيه بسهولة في مرحلة النجاح، وهو مصدر قلق رئيسي مرة أخرى إذا بدأت المنشأة في النمو.
- يعد توافق الأهداف التجارية والأهداف الشخصية لصاحب المنشأة أمراً بالغ الأهمية في مرحلة التأسيس، لأن صاحب المنشأة يجب أن يدرك ويلتزم بالمتطلبات المالية والجهد الثقيل الذي يتطلبه العمل الجديد.

## وأخيراً، يجب على أصحاب المنشأة الذين يريدون هذا النمو أن يسألوا أنفسهم:

- هل لدي جودة وتنوع الموظفين المطلوبين لإدارة منشأة متنامية؟
- هل لدي الآن، أو هل سأمتلك قريباً، الأنظمة المعمول بها لتلبية احتياجات منشأة أكبر وأكثر تنوعاً؟
- هل لدي ميل ومقدرة على تفويض اتخاذ القرارات إلى مديرو الإدارات في المنشأة؟
- هل لدي ما يكفي من النقد والقدرة على الاقتراض مع الرغبة في المخاطرة بكل شيء لمتابعة النمو السريع؟



منشآت  
monsha'at

الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة  
Small & Medium Enterprises General Authority