

ممارسات التخطيط في منشآت الأعمال الصغيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة

جامعة الإمارات العربية المتحدة
دولة الإمارات العربية المتحدة

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي مدى قيام منشآت الأعمال الصغيرة في دولة الإمارات العربية المتحدة بوضع خطط قصيرة الأجل، ومعرفة الجهة/الجهات التي تقوم بعملية التخطيط، ونوع المعلومات التي تتضمنها الخطط والعوائق التي تحول دون ممارسة التخطيط. خلصت الدراسة إلى أن معظم المنشآت الصغيرة تشير إلى وجود خطط قصيرة الأجل لديها (لمدة سنة واحدة)، ولكن تلك التي يوجد بها خطط موثقة فقط ٥٦٪. وتشير النتائج أيضاً إلى أن عملية التخطيط تنسم بالمركزية. أما أهم المعلومات التي تتضمنها الخطة في العادة فهي تلك التي تتعلق بالتنبؤ بالأرباح والمبيعات والتدفقات النقدية. وأخيراً خلصت الدراسة إلى بعض التوصيات التي من شأنها أن تدعم عملية تطوير مهارات التخطيط وتنميتها لدى القائمين على المنشآت الصغيرة.

مصطلحات علمية

خطط قصيرة الأجل، منشآت صغيرة، خطط موثقة، الأداء المؤسسي، مركزية التخطيط، مهارات التخطيط.

خلفية الدراسة

الدراسات على المنشآت الصغيرة ويرون أن صغر حجم الشركة قد يكون مسؤولاً عن مشاكل تخص الشركات الصغيرة وتجعلها مميزة عن الشركات الكبيرة، ويستدعي استخدام أساليب وممارسات إدارية تختلف عن تلك التي تستخدمها الشركات الكبيرة، وفي الحقيقة إن عدداً لا بأس به من الدارسين يتفقون مع تقييم

تزخر أدبيات الإدارة بالكثير من الدراسات التي تتناول التخطيط ومزاياه وعلاقته بالأداء المؤسسي إلا أن هذه الدراسات في معظمها قد أجريت على الشركات الكبيرة ويدعو Shuman and Seeger (1986) كتاب الإدارة إلى عدم التسرع في تعميم نتائج مثل هذه

تم تسلّم البحث في نوفمبر ١٩٩٨، وأجيز للنشر في أكتوبر ١٩٩٩.

أهمية الدراسة وأهدافها

يميل بعض الدارسين المهتمين منهم بالدول النامية إلى الاعتماد على الانطباعات أو الاتجاهات التي يحملونها عن بعض هذه الدول والتي يصعب تعميمها على الدول النامية كلها، أضف إلى ذلك أن جزءاً من هذه الانطباعات لا يستند إلى دراسات تجريبية. ومن بين هذه الاتجاهات ما يشير عادة إلى أن الناس في الدول النامية لا يهتمون بالتخطيط وضرورته في الحياة، وقد يتسم هذا التقويم بشيء من المصادقية وقد ينطبق على عدد من الدول النامية، التي تتشابه في ظروفها إلا أن وجود مفارقات بينها يجعل من الصعب تعميم ما هو صحيح في دول نامية معينة على الدول النامية كلها. ولعل أهم هذه المفارقات تلك التي تتعلق بالاختلافات البيئية والثقافية.

لم ينل موضوع التخطيط في سياق منشآت الأعمال في الدول النامية بعامة وفي العالم العربي بخاصة وفي دول الخليج بالذات لم ينل قسطاً كافياً من الاهتمام والدراسة، فقد تناولت دراسة (Khan and Al-Buarki, 1992) التخطيط الاستراتيجي في الشركات البحرينية إلا أن اهتمامهما قد انصبَّ على مدى معرفة هذه الشركات بأدوات التخطيط الاستراتيجي فقط.

يهدف هذا البحث إلى المساهمة في هذا المجال من خلال التركيز على التخطيط في منشآت الأعمال الصغيرة. والأسئلة

Robinson و Shuman and Seeger (1986) and Pearce (1984). هناك دراسات تناولت التخطيط في سياق المنشآت الصغيرة من جوانب مختلفة، منها مثلاً وجود أو عدم وجود التخطيط (Stoner, 1983; Robinson and Pearce, 1984; Orpen, 1985; Baker et al, 1993). ومدى انتشار التخطيط الاستراتيجي (Sexton and Auken, 1982; Waalewijn and Seggar, 1993)، ومدى ارتباط التخطيط مع الأداء، وكذلك علاقة التخطيط مع فشل أو نجاح هذه المؤسسات (Sexton and Auken, 1985; Ackelsberg and Arlow, 1985; Bracker and Pearson, 1986; Wyatt, 1987; Shrader et al, 1982; Waalewijn and Seggar, 1993; Capon et al, 1994). وبمنظرة فاحصة إلى معظم هذه الدراسات يمكن رصد الملاحظات الآتية:

- ١ - هناك كم لا بأس به من الدراسات التي أجريت على التخطيط في المنشآت الصغيرة.
- ٢ - هناك تناقض بين نتائج الدراسات التي ركزت على العلاقة بين الأداء والتخطيط على الرغم من إشارة غالبية هذه الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الظاهرتين.
- ٣ - على الرغم مما ذكر في الملاحظة الأولى فإن معظم الدراسات التي أجريت تمت في الدول الغربية وبالذات في دولة واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية.

استبيان بعد تعيئتها تم استبعاد اثنين منها لعدم استكمالهما البيانات المطلوبة.

وللتمييز بين الشركات التي تخطط وتلك التي لا تخطط فقد اعتبرت المنشآت التي يتوافر فيها خطط موثقة أو مكتوبة بأنها شركات مخططة أما تلك التي لا توثق خططها فلم تعتبر كذلك. وهذا المعيار ينسجم مع رأي عدد كبير من الكتاب مثل: (Baker et al, 1993).

النتائج

أشارت ١١٠ منشأة (٨٦٪) إلى أنها تقوم بوضع خطط قصيرة الأجل. ومن الوهلة الأولى قد تعطي هذه النتائج الانطباع بأن معظم المنشآت الصغيرة في الإمارات لديها خطط قصيرة الأجل. ولكن قد تكون الصورة مختلفة حينما نعرف كم من هذه الشركات تقوم بتوثيق خططها. فالخطط الموثقة التي يعدها الكتاب الفيصل في التفرقة بين الشركات التي تأخذ التخطيط بشكل جدي وتلك التي لا تفعل ذلك، من شأنها أن تحقق الآتي (Baker et al, 1993):

- ١ - جعل المخططين يفكرون ملياً بأهدافهم وبكل حرص وعناية.
- ٢ - الخطة الموثقة أداة اتصال لتعريف الموظفين بها كما أنها تساعد في تسهيل عملية الرقابة والقيام بها بشكل أفضل.

وفيما يتعلق بتوثيق الخطط فقد أشارت النتائج أن ٥٦٪ فقط من المنشآت التي ساهمت في الدراسة تقوم فعلاً بتوثيق خططها، وبناءً على ذلك يمكن

التي تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عنها يمكن تلخيصها بالآتي:

- ١ - ما مدى وجود التخطيط قصير الأجل في منشآت الأعمال الصغيرة في الإمارات؟
- ٢ - هل هذه الخطط مكتوبة أو موثقة؟
- ٣ - ما الجهات التي تشارك في وضع هذه الخطط؟
- ٤ - ما المعلومات التي تتضمنها هذه الخطط؟

منهجية الدراسة

لقد تم تصميم استبانة خاصة لجمع البيانات، ونظراً لـ عدم وجود إطار للعيينة (Sampling Frame) عند إجراء الدراسة لم يستطع الباحث سحب عينة عشوائية من مجتمع الدراسة. عرفت منشأة الأعمال الصغيرة باستخدام معيار عدد العاملين (وهو أكثر المعايير شيوعاً) والمنشآت المعرفة على هذا النحو تشتمل على ٥٠ موظفاً أو أقل. وقد اعتمد هذا التعريف على حكم الباحث لعدم وجود اتفاق عام بين كتاب الإدارة حول تعريف منشأة الأعمال الصغيرة ولعدم وجود تعريف رسمي متفق عليه في دولة الامارات العربية المتحدة.

لقد تم الاتصال مع ١٧٣ منشأة صغيرة، ومن خلال المتابعة الحثيثة الدائمة والمكالمات الهاتفية استطاع الباحث أن يعمل على رفع نسبة الردود التي كانت في البداية منخفضة جداً. وفي النهاية أمكن استرداد ١٣٤

وفيما يخص دور الأطراف أو المستويات الأخرى في المؤسسة يبين الجدول ١ أيضاً أنه في ٩ منشآت (٨٪) تقوم إدارة المبيعات والإدارة المالية بتحضير الخطط سوياً بالاشتراك مع المدير الأعلى في المنشأة. كما يتم الاستعانة من قبل ٥ منشآت (٤,٥٪) بخبراء خارجيين بالتعاون مع الإدارة العليا لوضع الخطط.

وأخيراً يشير الجدول ١ إلى أن كلاً من قسم التخطيط وقسم المبيعات مجتمعين يقومان بوضع الخطط في ٣ منشآت فقط.

ولعل السؤال الذي يستحق أن يثار هنا هو لماذا لا تقوم المنشآت الصغيرة بإيلاء التخطيط درجة كافية من الاهتمام والعناية. والجدول ٢ يُقدِّم ملخصاً عن الأسباب التي تحول دون ذلك من وجهة نظر المنشآت التي لا يوجد فيها خطط. فقد أشارت ٦ شركات (٢٧٪) إلى أن السبب يعود إلى عدم توافر مهارات التخطيط لديها،

القول إن هناك نسبة لا بأس بها من المنشآت الصغيرة التي لا تأخذ التخطيط على محمل الجد، بل إن خطط هذه المنشآت ليست موجودة إلا في أذهان القائمين عليها أو أصحابها.

فالجدول ١ يبين الجهات أو الأطراف التي تقوم بوضع الخطط في المنشآت الصغيرة ويبين أن الإدارة العليا في ٤٣ منشأة تمثل ٤٠٪ من المنشآت المشاركة في الدراسة تضطلع بدور رئيسي في هذا المجال، هذا مع العلم بأن المقصود بالإدارة العليا هم المدير العام أو المدير الأعلى في الشركة وأعضاء مجلس الإدارة (إن وجد) والمدير التنفيذي (إن وجد) وقراءة هذه النتيجة تشير بالتأكيد إلى وجود قدر كبير من المركزية في التخطيط. لا وبـل يمكن تأكيد هذه النتيجة وتعزيزها بشكل أكبر إذا ما علمنا أن المدير الأعلى في ٣٥ منشأة (٣١,٥٪) هو وحده الذي يقوم بوضع الخطط

جدول ١
من الذي يضع الخطط؟

الجهة	العدد	النسبة
فريق الإدارة العليا	٤٣	٤٠
المدير الأعلى لوحدة	٣٥	٣١,٥
الإدارية العليا + إدارة المبيعات + الإدارة المالية/المحاسبية	٩	٨,٥
الإدارية العليا + خبراء خارجيين	٥	٤,٥
قسم التخطيط	٢	٢,٥
قسم المبيعات	٢	٢,٥
لا إجابة	١١	١٠,٥
المجموع	١١٠	١٠٠

إلى أن خطط ٧٧ منشأة (٧٠٪) تتضمن معلومات تتعلق بالتنبؤ بالأرباح. وفي ٧٠ شركة (٦٣,٥٪) هناك معلومات حول التنبؤ بالمبيعات، و٣٨ منشأة (٣٤,٥٪) فقط أشارت إلى أن خططها تتضمن التنبؤ بالتدفقات النقدية. والقارئ المتمعن قليلاً بهذه النتائج يلاحظ أن عملية التخطيط في المنشآت الصغيرة تركز على أمور ذات صبغة مالية أكثر من أي شيء آخر.

الخلاصة ومناقشة النتائج

لعل أحد أبرز النتائج في هذا البحث هو أن ٨٦٪ من منشآت الأعمال الصغيرة في الإمارات فيها خطط قصيرة الأجل. وهذه النتيجة تدفع الشخص لأول وهلة إلى أن يرفض الفرضية التي تقول إن المديرين في الدول النامية بشكل عام والدول العربية

بينما عزت ٥ شركات (٢٢,٥٪) إلى أن تغيرات السوق هي المسؤولة عن ذلك. كما أشار عدد مساو من المنشآت (٥) إلى عدم توفر الإمكانيات المالية باعتباره السبب الرئيس الذي يحول دون وجود خطط.

ومن أهم النتائج التي تثير الانتباه في جدول ٢ هي أن ٣ من هذه المنشآت (١٤٪) ترى أن التخطيط ليس مهماً. وقد عبّر أحد القائمين على واحدة من المنشآت التي شملتها الدراسة عن وجهة نظره بقوله «لا يوجد حاجة للتخطيط لأننا الوكلاء الوحيدون في الإمارات، فسلعتنا تباع بسهولة ولذلك فلا نعتقد أن التخطيط مهم على الإطلاق».

والجدول ٣ يبين المعلومات التي تتضمنها خطط المنشآت الصغيرة، ويشير

جدول ٢
الأسباب التي تحول دون وضع الخطط

السبب	العدد	النسبة
عدم توافر مهارات التخطيط	٦	٢٧
التغيرات في السوق	٥	٢٢,٥
عدم توافر الإمكانيات المالية	٥	٢٢,٥
التخطيط غير مهم ولن يؤثر إيجاباً	٣	١٤
عوامل أخرى	٣	١٤
المجموع	٢٢	١٠٠

جدول ٣
المعلومات التي تتضمنها الخطط

نوع التنبؤ	العدد	النسبة
التنبؤ بالأرباح	٧٧	٧٠
التنبؤ بالمبيعات	٧٠	٦٣,٥
التنبؤ بالتدفقات النقدية	٣٨	٣٤,٥
تنبؤات أخرى (العمالة، المواد الخام... الخ)	١٥	١٣,٥

بشكل خاص لا يولون التخطيط قدراً كافياً من الاهتمام، إلا أن قراءة النتائج ستكون مختلفة إذا اعتبرنا أن التوثيق للخطط هو معيار الحكم على وجود أو عدم وجود التخطيط. حيث إنه فقط في نسبة أكثر قليلاً من النصف (٥٦٪) من المنشآت يوجد ما يشير إلى أن لديها خططاً مكتوبة.

وبناء على ذلك يمكن القول إن هناك حاجة لوجود خطط موثقة، فوجود مثل هذه الخطط كفيل يدفع القائمين على المنشآت إلى التفكير ملياً في المستقبل ومراعاة مبدأ تسلسل الأهداف وبالتالي الوصول إلى رسالة المؤسسة. أضف إلى ذلك أن وجود الخطط الموثقة من شأنه أن يسهل عملية الرقابة في هذه المنشآت. ولكن السؤال الذي يستحق أن يثار هنا هو: هل هناك طريقة يمكن من خلالها إقناع المنشآت الصغيرة بضرورة وضع خطط مكتوبة؟ وفي الحقيقة إن الرجوع إلى نتائج الدراسة يساعد في توفير الإجابة عن هذا السؤال ولو بشكل جزئي. فنصف المنشآت التي لا تخطط عزت سبب عدم التخطيط إلى عدم توافر مهارات التخطيط لدى القائمين عليها. صحيح أن هناك أسباباً أخرى ولكن تنمية مهارات التخطيط لدى القائمين على هذه المنشآت قد يكون إحدى أهم الطرق التي من شأنها أن تزيد من ممارسة هذه المهارة الهامة وتطبيقها في المنشآت الصغيرة. ولعل الدور الذي يمكن أن تضطلع به مؤسسات التدريب ومدارس إدارة الأعمال أو كلياتها بالذات يمكن أن يساهم بشكل كبير في الوصول إلى هذا الهدف. فهناك

دلائل تشير إلى أن التدريب يؤدي دوراً كبيراً في هذا الاتجاه بل ويزيد من إمكانية تأسيس مشروعات جديدة من قبل الأشخاص المتلقين لمثل هذا التدريب.

إن عملية التخطيط في المنشآت الصغيرة تتسم بالمركزية حيث إن المدير الأعلى في معظم هذه المنشآت يقوم بدور رئيسي في عملية التخطيط، بل إنه يقوم بهذه العملية وحده أحياناً. وعلى الرغم من أهمية التذكير بأن حجم المنشأة الصغير يجعل المدير/صاحب المنشأة الصغيرة ميالاً للمشاركة في معظم نشاطات المؤسسة المختلفة فإن النتائج تشير بشكل واضح إلى غياب مشاركة الموظفين، وهذه الحقيقة من شأنها أن تجعل الموظف يحس بالاغتراب عن المؤسسة بالإضافة إلى فقدان أفكار مثل هؤلاء الموظفين ومساهماتهم وهذا الأمر قد يعني الحيلولة دون وضع خطط ذات نوعية جيدة.

يتضح من النتائج أن عملية وضع الخطط في منشآت الأعمال الصغيرة في الإمارات تركز بشكل رئيسي على الأمور ذات الصبغة المالية. وهذه النتيجة قد تكون متوقعة لما للأمر المالية من تأثير سريع ومباشر في المنشأة، إلا أن توافر خطط شاملة لجميع جوانب العمل يبقى أمراً حيوياً، حيث إن إغفال التخطيط لجوانب العمل الأخرى لن يؤثر سلباً في هذه الجوانب فقط بل سيمتد تأثيرها إلى الجوانب المالية نفسها.

وأخيراً لم تقم هذه الدراسة بإيجاد علاقات إحصائية بين التخطيط والأداء

المنافسة، عولمة الطلب والعرض وتحرير التجارة، فتح الأسواق ودخول معظم الدول في اتفاقية الجات واندماج الشركات مع بعضها والذي يعني وجود منافسين أكبر. كل هذه الظروف تجعل من الضروري لمنشآت الأعمال في الإمارات أن تكون مستعدة لها. ولعل المنشآت الصغيرة بحاجة أكثر من غيرها من المنشآت إلى أن تستشف المستقبل وترى ما الفرص والتهديدات التي يمكن أن تمثلها مثل هذه التطورات. هذه العوامل كلها مجتمعة تضع المزيد من الضغوط على المنشآت الصغيرة لوضع خطط وسيناريوهات للتعامل مع مختلف الظروف إن كانت ترغب بالبقاء والنمو.

المالي للمنشآت التي شاركت في الدراسة وهو هدف طالما كانت تسعى للوصول إليه، قد تعذر ذلك لعدم استطاعة الباحث الحصول على بيانات مالية نظراً لعدم رغبة كثير من هذه المنشآت الإفصاح عن مثل هذه البيانات. على الرغم من هذا النطاق المحدد فإن الباحث يرى أن الحاجة إلى ممارسة التخطيط في جميع جوانب العمل من قبل شركات الأعمال بشكل عام والصغيرة منها بشكل خاص أكثر ضرورة من أي وقت مضى، فالسنوات القادمة تحمل الكثير من التحديات لمؤسسات الأعمال. نذكر منها على سبيل المثال وليس للحصر التغيرات السريعة في جميع جوانب العمل وظروفه، زيادة حدة

المراجع

- Ackelsberg, R. and Arlow, P. 1985. Small Business Do Plan and It Pays off. *Long Range Planning*, 18(5): 61-67.
- Baker, W. Addams, H. and Davis, B. 1993. Business Planning in Successful Small Firms. *Long Range Planning*, 26(6): 82-88.
- Bracker, J and Pearson, J. 1986. Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. *Strategic Management Journal*, 7, 503-522.
- Calingo L. 1991. A Comparison of Strategic Planning Practices in United States and Korean Banks. *Management Decision Special Issue*, 29(6): 24-29.
- Capon, N., Farley, J. and Hulbert, J. 1994. Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence. *Journal of Management Studies*, 31(1): 105-110.
- Khan, G. and Al-Buarki, E. 1992. Strategic Planning in Bahrain. *Management Decision*, 30(5): 3-9.
- Robinson, R. and Pearce II, J. 1985. (b) Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Review*, 9 (1) 128 - 137.
- Orpen, C. 1985. The Effects of Long-Range Planning on Small Business Performance: A Further Examination

- tion. *Journal of Small Business Management*, (Jan.): 23.
- Sexton, D. and Van Auken, P. 1982. Prevalence of Strategic Planning in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 20(3) = 20-26.
- Sexton D. and Van auken, P. 1985 (b). A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of small Business Management*, 23 (1): 16 - 23.
- Shrader, C, Mulford, C. and Blackburn, V. 1982. Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, (Oct.): 45-60.
- Shuman, J. and Seeger, J. 1986. The theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms. *American Journal of Small Business*, (Summer): 7-17.
- Stoner, C. 1983. Planning in Small Manufacturing Firms: A Survey. *Journal of Small Business Management*, 21(1): 34-41.
- Waalewijn, P. and Segaar, P. 1993. Strategic Management: the Key to Profitability in Small Companies. *Long Range Planning*, 26(2): 24-30.
- Wyatt, R. 1987. *The Business Failure Record*. Dun and Bradstreet.

ABSTRACT

PLANING PRACTICES OF SMALL FIRMS IN THE UNITED ARAB EMIRATES

FUAD N. AL-SHAIKH

United Arab Emirates University

This study aimed at (1) investigating the extent to which small businesses in the United Arab Emirates set short-term plans and (2) identifying who is involved in planning, and the information included in the plan. Results indicated that the majority of the responding firms (86%) reported to have short-term plans. However, only (56%) of these firms presented documented plans. The results also indicated that the planning process is centralized and the typical plan includes earning, sales, and cash flow projections. Finally, some recommendations for promotion and development of planning skills in the context of small businesses were made.

فؤاد نجيب الشيخ (دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة جلاسكو، المملكة المتحدة، ١٩٨٩)، أستاذ مشارك، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات العربية المتحدة، له اهتمامات بحثية في مجال المنشآت الصغيرة وكيفية تطويرها، والإدارة الاستراتيجية مع التركيز بشكل رئيسي على الإدارة الاستراتيجية في سياق المنشآت الصغيرة.