

# ريادة الأعمال والقيادة

## أهم دورة في مجالها





مهاراة وشهارة

الدورات التدريبية الإلكترونية الأفضل عالميا

من: المحور الإنساني العالمي للتنمية والأبحاث

**GLOBAL HUMANITARIAN PIVOT FOR DEVELOPMENT AND RESEARCH  
(GHPDR)**



### أول خطوة يجب على رائد الأعمال اتخاذها عند بدء مشروع جديد

عند بدء مشروع جديد، تعد الخطوة الأولى لرائد الأعمال هي : تطوير فكرة العمل. هذه الفكرة تشكل الأساس الذي سيبني عليه المشروع بأكمله. يجب على رائد الأعمال أن يتأكد من أن الفكرة قابلة للتنفيذ ومبتكرة، وتلبي احتياجات السوق. يشمل ذلك تحليل السوق لفهم الفرص والمخاطر المحتملة، وتحديد الجمهور المستهدف، والبحث عن الفجوات التي يمكن سدها بمنتج أو خدمة جديدة. يعتبر هذا التحليل جزءاً أساسياً من بناء أساس قوي للمشروع وضمان نجاحه على المدى الطويل.

الدور الأساسي للقائد في فريق العمل

الدور الأساسي للقائد في فريق العمل هو تحفيز الفريق. القائد الناجح هو من يستطيع إلهام وتحفيز أعضاء فريقه لتحقيق أهدافهم والعمل بأقصى كفاءة. يتضمن ذلك بناء بيئة عمل إيجابية، تعزيز التعاون بين الأعضاء، وتقديم الدعم والتوجيه المستمر. يجب على القائد أن يكون قدوة حسنة، وأن يتمتع بمهارات التواصل الفعال، والقدرة على حل المشاكل، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. الهدف النهائي هو تحقيق الأداء الأمثل للفريق والوصول إلى الأهداف المشتركة بكفاءة.

### أهمية إعداد خطة العمل للمشروع

إعداد خطة العمل للمشروع هو خطوة حيوية لعدة أسباب، أبرزها تحديد رؤية وأهداف المشروع. توفر خطة العمل إطاراً شاملاً يوجه جميع الأنشطة والقرارات المتعلقة بالمشروع. تشمل الخطة تحديد الأهداف الاستراتيجية، والتحليل السوقي، وخطة التمويل، واستراتيجية التسويق، وخطة التشغيل. تساعد خطة العمل في تحديد الموارد المطلوبة، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتحديد الجداول الزمنية، ومعايير قياس النجاح. كما تساهم في جذب المستثمرين من خلال تقديم رؤية واضحة ومنظمة للمشروع، وتساعد في تجنب المخاطر وتحقيق النجاح المستدام.

### مفهوم الابتكار في ريادة الأعمال

الابتكار في ريادة الأعمال يعني ابتكار منتجات أو خدمات جديدة تلبى احتياجات السوق. يشمل الابتكار تطوير أفكار جديدة ومبتكرة، وتحويلها إلى منتجات أو خدمات قابلة للتنفيذ. هذا الابتكار يمكن أن يكون في شكل منتجات جديدة، تحسينات على المنتجات الحالية، أو تطوير عمليات جديدة تزيد من الكفاءة وتقلل التكاليف. الابتكار يعتبر عنصراً حيوياً لريادة الأعمال لأنه يسمح للشركات بالبقاء تنافسية، وتلبية احتياجات العملاء بطرق جديدة ومبتكرة، والتكيف مع التغيرات السريعة في السوق. يعتمد الابتكار على القدرة على التفكير خارج الصندوق، والبحث المستمر عن طرق لتحسين العمليات والأداء.

### خصائص القائد الناجح

القائد الناجح يتصف بعدة خصائص تميزه وتساهم في نجاح الفريق والمشروع، وأهم هذه الخصائص هي **\*\*القدرة على التواصل بفعالية\*\***. يشمل ذلك القدرة على الاستماع الجيد، نقل الأفكار بوضوح، وبناء علاقات إيجابية مع أعضاء الفريق. من الخصائص الأخرى للقائد الناجح:

- الرؤية والاستراتيجية: القدرة على تحديد رؤية واضحة للمستقبل ووضع استراتيجيات لتحقيق هذه الرؤية.
- التحفيز والتشجيع: تحفيز الفريق وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- القدرة على اتخاذ القرارات: اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب بناءً على المعلومات المتاحة.
- المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات والمواقف المختلفة وإيجاد حلول للمشاكل غير المتوقعة.
- الثقة: بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيز روح التعاون.
- النزاهة: التصرف بأمانة وشفافية والالتزام بالقيم الأخلاقية.

## أهمية التحليل السوقي لرائد الأعمال

التحليل السوقي يعتبر من أهم الأدوات التي يستخدمها رائد الأعمال لفهم البيئة التي يعمل فيها. \*\*أهمية التحليل السوقي لرائد الأعمال تكمن في فهم احتياجات العملاء وتحديد الفرص\*\*. من خلال التحليل السوقي، يمكن لرائد الأعمال:

- تحديد حجم السوق: معرفة حجم السوق الذي ينوي دخول إليه يمكنه من تقدير الإمكانيات والعوائد المحتملة.
- فهم الجمهور المستهدف: يساعد في تحديد الفئة الديموغرافية والسلوكيات الشرائية للمستهلكين المستهدفين.
- تحليل المنافسين: يتيح له معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين، مما يساعد في صياغة استراتيجية تنافسية فعالة.
- تحديد الاتجاهات السوقية: يمكنه من التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية والتغيرات المحتملة في السوق.
- تحديد الفرص والمخاطر: يساعد في اكتشاف الفرص المتاحة واستباق التحديات والمخاطر التي قد تواجه المشروع.

## دور القيادة في إدارة التغيير

القيادة تلعب دوراً محورياً في إدارة التغيير داخل المنظمات. دور القيادة في إدارة التغيير يشمل دعم وتشجيع التغيير وتحقيق الأهداف التنظيمية\*\*. القادة الناجحون:

- يضعون رؤية واضحة للتغيير: يساعدون الفريق على فهم السبب وراء التغيير وأهدافه.
- يوفرون التوجيه والدعم: يقدمون التوجيه اللازم لأعضاء الفريق ويساعدونهم في التكيف مع التغييرات الجديدة.
- يتواصلون بفعالية: يضمنون أن يتم تبادل المعلومات بشكل واضح وشفاف مع جميع الأطراف المعنية.
- يبنون الثقة: يعملون على بناء الثقة بين أعضاء الفريق من خلال المشاركة والنزاهة.
- يديرون المقاومة للتغيير: يواجهون المقاومة بشكل إيجابي من خلال فهم مخاوف الموظفين والعمل على معالجتها.

## الفائدة من بناء شبكة علاقات لرائد الأعمال

بناء شبكة علاقات قوية يعتبر عنصرًا حاسمًا لنجاح رائد الأعمال. الفائدة من بناء شبكة علاقات لرائد الأعمال تكمن في توسيع نطاق الفرص وتحقيق الدعم المتبادل. من خلال شبكة العلاقات يمكن لرائد الأعمال:

- الوصول إلى فرص جديدة: التعرف على مستثمرين محتملين، عملاء جدد، وشركاء استراتيجيين.
- اكتساب المعرفة والخبرات: تبادل الأفكار والخبرات مع الآخرين في نفس المجال أو مجالات مكملة.
- الدعم النفسي والمهني: الحصول على الدعم والإرشاد من الآخرين الذين يواجهون تحديات مماثلة.
- تحقيق التعاون والشراكات: بناء شراكات قوية تعزز من القدرة على تحقيق الأهداف.

- زيادة الوعي بالعلامة التجارية: تعزيز الوجود في السوق وزيادة الوعي بالعلامة التجارية من خلال العلاقات الاجتماعية والمهنية.

### الخطوة الأولى في عملية الابتكار

الابتكار يبدأ دائماً بفكرة. الخطوة الأولى في عملية الابتكار هي تطوير الفكرة. هذه الفكرة يجب أن تكون جديدة ومبتكرة وتلبي احتياجات معينة في السوق. الخطوات التي تلي تطوير الفكرة تشمل:

- بحث السوق: التأكد من أن الفكرة تلبي احتياجات السوق وتملك فرصاً للنجاح.

- تقييم الفكرة: تحليل الجدوى الاقتصادية والفنية للفكرة.

- تطوير النموذج الأولي: تصميم نموذج أولي للمنتج أو الخدمة لاختبارها وتحسينها.

- اختبار السوق: اختبار الفكرة في السوق الحقيقي وتلقي الملاحظات لتحسينها.

- تنفيذ الفكرة: تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة قابلة للتسويق والإنتاج بشكل واسع.

### أهمية المرونة في ريادة الأعمال

المرونة تعتبر عنصرًا حاسمًا لرائد الأعمال لأنها تساعد في التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق. أهمية المرونة في ريادة الأعمال تكمن في القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق. تتضمن فوائد المرونة:

- الاستجابة السريعة للتغيرات: يمكن لرائد الأعمال التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق، مثل التغيرات في تفضيلات العملاء أو الظروف الاقتصادية.

- ابتكار الحلول الجديدة: يمكنه إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات والتحديات التي تواجهه.

- تحقيق الاستدامة: تساعد المرونة في الحفاظ على استدامة الأعمال في وجه التحديات والمخاطر.

- تحسين الأداء: يمكن أن تؤدي إلى تحسين العمليات وزيادة الكفاءة.

- التعلم المستمر: تتيح الفرصة لرائد الأعمال للاستفادة من التجارب والخبرات السابقة وتحسين أداء المشروع بشكل مستمر.

من خلال التركيز على المرونة، يمكن لرائد الأعمال التكيف مع البيئة المتغيرة وضمان استمرارية ونجاح مشروعه على المدى الطويل.

### الفرق بين القائد والمدير

الفرق بين القائد والمدير يتجلى في الأدوار والمسؤوليات والمهارات التي يتمتع بها كل منهما. القائد والمدير قد يشتركان في بعض الأدوار لكن يختلفان في النهج والتطبيق.

- المدير:

- يركز على الإدارة والتنظيم: يهتم المدير بتنسيق الأنشطة اليومية وضمان سير العمليات بشكل فعال.

- يعمل على **\*\*تحقيق الأهداف المحددة\*\***: يركز المدير على تحقيق الأهداف التي تم وضعها من قبل الإدارة العليا.

- يعتمد على السلطة الرسمية: يتمتع بسلطة رسمية مستمدة من منصبه الوظيفي.

- يركز على الإجراءات والسياسات: يتبع ويطبق الإجراءات والسياسات التي تم وضعها.

- القائد:

- يركز على الإلهام والتحفيز: يهتم القائد بتحفيز الفريق وإلهامه لتحقيق أقصى إمكاناتهم.

- يعمل على تحديد الأهداف والرؤية: يساعد في وضع رؤية وأهداف طويلة المدى للفريق أو المنظمة.

- يعتمد على التأثير الشخصي: يتمتع بقدرة على التأثير والإلهام من خلال شخصيته ومهاراته.

- يركز على التغيير والتطوير: يسعى القائد إلى إحداث التغيير الإيجابي وتطوير الفريق.

### أهمية التمويل لرائد الأعمال

التمويل هو عنصر حيوي لأي مشروع ريادي. أهمية التمويل لرائد الأعمال تكمن في توفير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الأفكار وتحقيق النمو. يمكن تلخيص أهمية التمويل في النقاط التالية:

- بدء المشروع: توفير رأس المال الأولي لبدء العمليات وشراء المعدات وتوظيف العاملين.

- تنمية المشروع: تمويل عمليات التوسع والنمو، سواء من خلال زيادة الإنتاج أو دخول أسواق جديدة.

- التكيف مع التغيرات: القدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسوقية من خلال تأمين رأس المال اللازم للتكيف مع الظروف المتغيرة.

- البحث والتطوير: تمويل الأنشطة البحثية وتطوير منتجات أو خدمات جديدة للحفاظ على التنافسية.

- تحقيق الاستدامة: ضمان استدامة العمليات وتجنب الأزمات المالية التي قد تعرقل سير العمل.

### أهم مهارات القائد الناجح

من بين المهارات العديدة التي يجب أن يتمتع بها القائد الناجح، القدرة على التفويض الفعال تعد واحدة من أهم المهارات. تفويض المهام يمكن القائد من:

- تحقيق الكفاءة: توزيع المهام بشكل مناسب يضمن تحقيق الكفاءة في العمل واستغلال قدرات الفريق بشكل أمثل.

- تطوير الفريق: منح الفرص لأعضاء الفريق لتحمل المسؤولية وتطوير مهاراتهم القيادية.

- تركيز القائد على المهام الاستراتيجية: يتيح التفويض للقائد التركيز على المهام الاستراتيجية بدلاً من الانشغال بالتفاصيل اليومية.

- تعزيز الثقة: بناء الثقة بين القائد وأعضاء الفريق من خلال إظهار الثقة في قدراتهم.

## أهمية التحليل المالي لرائد الأعمال

التحليل المالي هو أداة حاسمة لأي رائد أعمال لأنه يمكن من \*\*تقييم الأداء المالي واتخاذ قرارات مستنيرة\*\*.\* أهمية التحليل المالي تشمل:

- تقييم الأداء المالي: يساعد في فهم مدى ربحية المشروع وكفاءة استخدام الموارد المالية.
- اتخاذ القرارات الاستثمارية: يتيح التحليل المالي اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمارات المحتملة وتخصيص الموارد.
- التخطيط المالي: يساعد في إعداد ميزانيات دقيقة وتوقعات مالية تدعم التخطيط المستقبلي.
- إدارة المخاطر: يمكن من تحديد المخاطر المالية المحتملة واتخاذ إجراءات للحد منها.
- تحقيق الشفافية: يضمن وجود شفافية في العمليات المالية مما يعزز الثقة بين المستثمرين والشركاء.

## الفائدة من تحديد رؤية واضحة للمشروع

تحديد رؤية واضحة للمشروع هو أمر أساسي لتحقيق النجاح. الفائدة من تحديد رؤية واضحة للمشروع تكمن في توجيه جميع الجهود نحو تحقيق هدف مشترك. الفوائد تشمل:

- توجيه الجهود: توفر الرؤية إطاراً واضحاً يمكن لجميع الأعضاء العمل ضمنه، مما يضمن تضافر الجهود نحو تحقيق الهدف.
  - تحفيز الفريق: تساعد الرؤية الواضحة في تحفيز أعضاء الفريق من خلال تقديم صورة واضحة لما يسعون لتحقيقه.
  - اتخاذ القرارات: تساهم الرؤية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات بتوفير مقياس واضح للأهداف والقيم.
  - بناء الثقافة التنظيمية: تساعد في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة تعكس القيم والأهداف المشتركة.
  - جذب المستثمرين: توفر الرؤية الواضحة نقطة جذب للمستثمرين من خلال تقديم استراتيجية مستقبلية واضحة ومحددة.
- من خلال هذه الإجابات، يمكن لرائد الأعمال والقائد الناجح الاستفادة من المفاهيم الأساسية التي تعزز قدراتهم على قيادة الفرق وإدارة المشاريع بفعالية.

## أهمية تحديد السوق المستهدف

تحديد السوق المستهدف هو عملية حيوية لرائد الأعمال حيث يساعد في توجيه جهود التسويق والمبيعات بكفاءة. أهمية تحديد السوق المستهدف تكمن في معرفة الجمهور المحدد الذي يناسب المنتج أو الخدمة المقدمة. الفوائد تشمل:

- تحسين استراتيجيات التسويق: يمكن تطوير استراتيجيات تسويق مخصصة تستهدف مجموعة معينة من العملاء، مما يزيد من فعالية الحملات التسويقية.
- زيادة الكفاءة المالية: من خلال توجيه الموارد التسويقية نحو الجمهور المستهدف بدلاً من الجمهور العام، يمكن تحقيق عوائد أعلى بتكاليف أقل.
- تطوير المنتجات: يساعد في تصميم وتعديل المنتجات لتلبية احتياجات ومتطلبات السوق المستهدف بشكل أفضل.
- بناء علاقات قوية مع العملاء: يمكن فهم أفضل لاحتياجات وتفضيلات العملاء مما يعزز العلاقات طويلة الأمد معهم.
- تحقيق الميزة التنافسية: يمنح القدرة على التميز في سوق معين من خلال تلبية احتياجاته بشكل أكثر دقة وفعالية.

### مفهوم الريادة المجتمعية

الريادة المجتمعية هي نوع من ريادة الأعمال التي تركز على إحداث تأثير إيجابي في المجتمع. الريادة المجتمعية لا تهدف فقط إلى تحقيق الربح، بل تسعى أيضاً إلى حل المشكلات الاجتماعية والبيئية. السمات الرئيسية للريادة المجتمعية تشمل:

- هدف مزدوج: يجمع بين تحقيق الأرباح وحل القضايا الاجتماعية أو البيئية.
- الابتكار: يتطلب تطوير حلول مبتكرة ومستدامة للتحديات المجتمعية.
- المسؤولية الاجتماعية: يعكس التزاماً قوياً بتحسين الظروف المجتمعية وتعزيز العدالة الاجتماعية.
- \*\*الاستدامة\*\* \*: يسعى إلى تحقيق الاستدامة المالية والبيئية من خلال ممارسات عمل مسؤولة.
- التأثير الاجتماعي: يركز على قياس وتقييم الأثر الاجتماعي للمشروعات والمبادرات التي يتم تنفيذها.

### العوامل الرئيسية لنجاح القيادة

- أحد العوامل الرئيسية لنجاح القيادة هو القدرة على التواصل الفعال. التواصل الجيد يعتبر من المهارات الأساسية التي يجب أن يمتلكها القائد لتحقيق النجاح. التواصل الفعال يساعد في:
- بناء الثقة: يعزز الثقة بين القائد وأعضاء الفريق من خلال الشفافية والصراحة.
- تحفيز الفريق: يمكن القائد من توصيل رؤية وأهداف واضحة، مما يحفز الفريق على العمل بجدية لتحقيق هذه الأهداف.
- حل النزاعات: يساهم في حل النزاعات بسرعة وكفاءة من خلال الاستماع الجيد وفهم وجهات النظر المختلفة.
- التعاون: يشجع على التعاون بين أعضاء الفريق ويعزز العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات: يوفر المعلومات الضرورية والوضوح اللازم لاتخاذ قرارات مستنيرة.

## الهدف من تطوير المنتج

تطوير المنتج هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين المنتج الحالي أو ابتكار منتجات جديدة لتلبية احتياجات السوق المتغيرة. الهدف من تطوير المنتج هو تلبية احتياجات العملاء وتعزيز الميزة التنافسية. الأهداف تشمل:

- زيادة رضا العملاء: تقديم منتجات تلبي توقعات العملاء بشكل أفضل مما يعزز ولائهم.
- التكيف مع التغيرات: الاستجابة للتغيرات في السوق، بما في ذلك تفضيلات العملاء والتطورات التكنولوجية.
- تحسين الجودة: تحسين جودة المنتج الحالي لضمان الأداء العالي والموثوقية.
- تحقيق النمو: جذب عملاء جدد وتوسيع حصة السوق من خلال تقديم منتجات مبتكرة وجذابة.
- تعزيز الربحية: تحسين المنتجات لزيادة هوامش الربح من خلال الكفاءة في التصنيع والتسعير الفعال.

## أهمية إدارة الوقت لرائد الأعمال

إدارة الوقت بشكل فعال هي مهارة حيوية لرائد الأعمال تساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة عالية. أهمية إدارة الوقت لرائد الأعمال تتجلى في القدرة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة. الفوائد تشمل:

- زيادة الإنتاجية: من خلال تنظيم الوقت، يمكن لرائد الأعمال تحقيق المزيد من المهام في وقت أقل.
- تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية: تساعد إدارة الوقت في الحفاظ على توازن صحي بين الحياة العملية والشخصية، مما يعزز الرفاهية العامة.
- تحقيق الأهداف بفعالية: يمكن تحديد الأولويات والعمل على تحقيق الأهداف الرئيسية بشكل أكثر فعالية.
- تقليل الضغط والإجهاد: من خلال تنظيم الوقت وتجنب الأعباء الزائدة، يمكن تقليل مستويات التوتر والإجهاد.
- تحسين جودة العمل: إدارة الوقت بفعالية تتيح المزيد من الوقت للتفكير والتخطيط، مما يعزز جودة القرارات والأعمال.

إدارة الوقت تمكن رواد الأعمال من الاستفادة القصوى من وقتهم، مما يساهم في نجاح مشاريعهم وتحقيق أهدافهم بشكل مستدام.

## الدور الأساسي للتخطيط الاستراتيجي في القيادة

التخطيط الاستراتيجي هو عملية حيوية لنجاح القيادة في أي مؤسسة. الدور الأساسي للتخطيط الاستراتيجي في القيادة يكمن في وضع خارطة طريق لتحقيق الأهداف الطويلة الأمد وتوجيه الجهود نحو النجاح المستدام. هذا يتضمن عدة جوانب:

- تحديد الرؤية والرسالة: يساعد في وضع رؤية واضحة للمستقبل وتحديد الرسالة التي تعبر عن الهدف الأساسي للمنظمة.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية: من خلال أدوات مثل SWOT Analysis (تحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات)، يمكن للقيادة فهم العوامل التي تؤثر على المنظمة.

- تحديد الأهداف الاستراتيجية: وضع أهداف طويلة الأجل تتماشى مع رؤية المنظمة وتوجيه الجهود لتحقيقها.
- تطوير الخطط التنفيذية: تصميم خطط محددة لتنفيذ الاستراتيجية، بما في ذلك تخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات.
- متابعة وتقييم الأداء: قياس التقدم نحو تحقيق الأهداف وتعديل الاستراتيجيات والخطط حسب الحاجة لضمان البقاء على المسار الصحيح.

### مفهوم الريادة الرقمية

- الريادة الرقمية تشير إلى استخدام التقنيات الرقمية لابتكار منتجات أو خدمات جديدة، أو لتحسين العمليات التجارية الحالية. مفهوم الريادة الرقمية يتمحور حول تبني الأدوات والتقنيات الرقمية لتعزيز الابتكار والنمو في الأعمال. العناصر الأساسية للريادة الرقمية تشمل:
- التكنولوجيا: استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتعلم الآلة، وإنترنت الأشياء لتحسين العمليات والابتكار.
- البيانات: تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات مستنيرة وتقديم منتجات وخدمات مخصصة.
- التواجد الرقمي: تعزيز الحضور على الإنترنت من خلال المواقع الإلكترونية والتطبيقات والمنصات الاجتماعية.
- التحول الرقمي: إعادة تصميم العمليات التجارية لتكون أكثر فعالية وكفاءة باستخدام التقنيات الرقمية.
- التواصل الرقمي: استخدام الأدوات الرقمية لتعزيز التواصل الداخلي والخارجي وتحسين تجربة العملاء.

### هي أهمية التغذية الراجعة (Feedback) في القيادة

- التغذية الراجعة تعتبر عنصرًا حيويًا في القيادة الفعالة. أهمية التغذية الراجعة تكمن في تعزيز التطوير المستمر والتحسين الذاتي سواء للقائد أو أعضاء الفريق. الفوائد تشمل:
- تحسين الأداء: يساعد الأفراد على فهم نقاط قوتهم وضعفهم والعمل على تحسين أدائهم.
- بناء الثقة: يعزز من الثقة بين القائد والفريق من خلال الشفافية والانفتاح.
- تحفيز التطوير الشخصي: تشجع التغذية الراجعة الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحقيق أهدافهم المهنية.
- تحسين التواصل: يفتح قنوات للتواصل المستمر والتفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق.
- تحقيق الأهداف: يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال توضيح التوقعات وتقديم التوجيه المناسب.

### أساليب التحفيز الفعالة في القيادة

- أحد أساليب التحفيز الفعالة في القيادة هو التقدير والاعتراف بالإنجازات. هذا الأسلوب يعتمد على تقديم الشكر والتقدير للأفراد على جهودهم ونجاحاتهم، مما يحفزهم للعمل بشكل أفضل. المزايا تشمل:

- زيادة الرضا الوظيفي: يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، مما يزيد من رضاهم عن العمل.
- تعزيز الولاء: الاعتراف بالإنجازات يبني ولاء الموظفين للمنظمة ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.
- تحفيز الأداء: يحفز الموظفين للعمل بجدية أكبر وتحقيق مستويات أعلى من الأداء.
- تحسين المعنويات: يعزز من الروح المعنوية الإيجابية داخل الفريق.
- تشجيع الثقافة الإيجابية: يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية حيث يكون التقدير جزءًا من العمل اليومي.

### أهمية الابتكار المستمر لرائد الأعمال

- الابتكار المستمر هو عامل حاسم لنجاح واستدامة الأعمال في بيئة تنافسية وسريعة التغير. أهمية الابتكار المستمر لرائد الأعمال تكمن في البقاء في الطليعة وتلبية احتياجات السوق المتغيرة. الفوائد تشمل:
  - التكيف مع التغيرات: يمكن للابتكار المستمر أن يساعد رائد الأعمال على التكيف مع التغيرات في السوق والتكنولوجيات الجديدة.
  - البقاء التنافسي: يساهم في الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومحسنة.
  - تحقيق النمو: الابتكار يمكن أن يفتح فرصًا جديدة للنمو والتوسع في الأسواق الجديدة أو الحالية.
  - تحسين الكفاءة: يمكن أن يؤدي إلى تحسين العمليات وتقليل التكاليف، مما يزيد من الكفاءة والربحية.
  - تعزيز رضا العملاء: تلبية توقعات العملاء واحتياجاتهم المتغيرة من خلال تقديم حلول مبتكرة يعزز رضا العملاء وولائهم.
- من خلال التركيز على هذه العناصر الأساسية، يمكن لرائد الأعمال والقائد الناجح تحقيق التميز والاستدامة في مجالاتهم.

# ريادة الأعمال

## Entrepreneurship

مقرر عام

(GS142)

## ■ مقدمة

تعد ظاهرة ريادة الأعمال أحد أهم مؤشرات الوعى المجتمعى والرشد فى سياسات وخطط وبرامج التنمية فى المجتمع، حيث تنظر المجتمعات المتقدمة إلى رواد الأعمال على أنهم نماذج قيادية يجب أن يحتذى بها لما يقومون به من أعمال وما يحققونه من انجازات وما يوفرونه من فرص استثمارية ووظيفية أمام أجيال متتالية من فئات المجتمع.

ومع ضعف الطاقة الاستيعابية الوظيفية للمؤسسات العامة والمنظمات الحكومية، وإتساع نطاق توجه الأفراد إلى الاستقلالية والمخاطرة، ومع التطور التكنولوجى وتيسير الحصول على البيانات والمعلومات وتزايد نطاق التجارة الإلكترونية وعدم الحاجة إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة، ومع التوجه الكبير إلى الاقتصاد الخدمى الذى لا يتطلب تقنيات عالية أو مكلفة، مع هذه التوجهات تنامى التوجه والاهتمام بريادة الأعمال، وتزايد الاقبال على تأسيس مشروعات ريادية صغيرة كأحد مؤشرات النمو فى ريادة الأعمال.

وتؤكد الدراسات والإحصاءات الحديثة على أمرين، الأول بأن غالبية رجال الأعمال الكبار فى العالم قد بدأوا حياتهم المهنية والعملية كرواد أعمال من خلال مشاريع تجارية صغيرة، والثانى، توجه عدد كبير من الأفراد ذوي الأعمار ما بين ٢٥ - ٤٠ إلى تأسيس مشاريع ريادية صغيرة خاصة بهم رغم عدم توفر خبرة عملية لديهم عن الأنشطة التجارية الراغبين للعمل بها.

وتؤكد هذه الدراسات والإحصاءات بأن هذه الفئة العمرية هي التي ستحدد بيئة الأعمال وهيكل الاستثمار في الفترة القادمة لمعظم المجتمعات، وخاصة مع توجه الشركات الضخمة إلى تقليص أحجامها وتخرج أجيال منها لديهم خبرات فنية وإدارية وتجارية تمكنهم من تأسيس وإدارة مشاريع ريادية صغيرة ناجحة.

وتضيف هذه الدراسات والآراء بأن فئة رواد الأعمال الجدد، ومن خلال المشروعات الريادية الصغيرة، يمكن أن تكون منافساً قوياً للشركات الكبيرة، وذلك لأن رائد الأعمال يتسم بدرجة أعلى من الحرية والمرونة والمخاطرة ويكون تفكيره أكثر تركيزاً، وتكون قراراته أسرع وأعمق أثراً مقارنة بنمط التفكير والإدارة واتخاذ القرارات في الشركات الكبيرة.

ومن الأهمية الإشارة إلي أن تاريخ عديد من الدول العربية والإسلامية ملئ بنماذج ريادية على المستوى الفردي والعائلي والمؤسسى. ومن هذه الدول السعودية، حيث كان توريث المهن، ودعم الأب والأسرة والعائلة مهنيًا ومعنويًا ومادياً للمتميزين الطموحين لفتح ورش مهنية أو مشاريع إنتاجية وتجارية صغيرة تنمو نمواً طبيعياً لتصبح مؤسسات كبيرة رائدة.

ومع تزايد الإهتمام بثقافة ومهارات ريادة الأعمال، أصبح مفهوم الجامعة الرائدة من المفاهيم الواضحة في مجال التعليم من جانب و في مجال ريادة الأعمال من جانب آخر، تأكيداً على مسؤولية ودور الجامعات في تحفيز الإبداع وتنمية الرغبة والقدرة على الابتكار، بما يتطلب من الجامعات ضرورة تطوير الأنظمة والبرامج التعليمية والتعاون مع بيئة الأعمال ومؤسسات المجتمع لتوليد ونقل وتوظيف المعرفة والتقنية لخدمة أهداف التنمية.

ويعنى هذا أن بناء وتنمية التفكير الريادى ومهارات ريادة الأعمال أصبح أحد المحاور الرئيسية لصياغة الرؤية والرسالة والأهداف ولوضع الإستراتيجيات

والخطط لدى مؤسسات التعليم العالى، وهذا ما دفع كثير من الجامعات الرائدة فى العالم إلى تأسيس مراكز ومعاهد وجمعيات لريادة الأعمال وإلى تدريس مقرر أو أكثر له علاقة بريادة الأعمال والعمل على تنمية رغبة وقدرة طلاب الجامعة للتوجه إلى العمل الحر وتأسيس وإدارة مشاريع ريادية تجارية ناجحة، بل هناك جامعات أنشأت تخصصات علمية تمنح درجات علمية متنوعة فى ريادة الأعمال.

## ■ أهداف المقرر

يهدف هذا المقرر الى ما يلى:-

- (١) التعريف بمفهوم وخصائص ريادة الأعمال و بيان صفات رائد الأعمال وسماته ومهاراته وكيفية اكتسابها .
- (٢) توضيح فوائد ريادة الأعمال وممارسة العمل الحر وتعريف الطالب على كيفية أن يكون رائد أعمال ناجح .
- (٣) توضيح القيود والتحديات التى تواجه رواد الأعمال وكيفية التعامل معها .
- (٤) توضيح مفاهيم ودور الإبداع والابتكار و إكساب الطالب الأسلوب العلمى فى تأسيس الأعمال .
- (٥) التعريف بمحفزات الإبداع والابتكار ومعوقاته وتنمية قدرات الطالب لتحويل الأفكار إلى أعمال تجارية ناجحة .
- (٧) بيان دوافع إنشاء المشروع الصغير ومقومات نجاحه وتمكين الطالب من التمييز بين المفاهيم والممارسات الخاطئة فى إنشاء المشاريع وإدارتها .
- (٨) التعريف بمصادر الأفكار الريادية وآلية توليد الأفكار ومراحل تطوير الفكرة إلى مشروع ريادي ناجح .

- (٩) التعريف بكيفية وضع خطة لإنشاء مشروع ريادي صغير وأسلوب إدارته بنجاح.
- (١٠) تعريف الطالب وإكسابه للمهارات الأساسية للتعامل والتفاوض مع جهات الدعم والرعاية للمشروع الريادي.

### ■ وصف المقرر

- (١) مقرر ريادة الأعمال مقرر عام ومتطلب جامعي يطرح من خلال ساعتين أسبوعياً يرمز له بالرمز GS 142.
- (٢) يتكون مقرر ريادة الأعمال من أربعة عشر فصل يقدم كل فصل من خلال محاضرة دراسية مدتها ساعتين.

### ويحتوي كل فصل دراسي على :

- (١) أهداف الفصل.
  - (٢) تساؤلات إفتتاحية لإثارة وتنشيط تفكير الطالب.
  - (٣) مقدمة الفصل.
  - (٤) قصة رائد أعمال يتبعها نشاط.
  - (٥) الموضوعات المطلوب تناولها في الفصل.
  - (٦) أنشطة اثرائيه (فردية وجماعية) عدد ٢.
  - (٧) أنشطة تطبيقية (فردية وجماعية) عدد ٢.
  - (٨) مشروعك الريادي (فردى او جماعى)
- ويتضمن المقرر توضيحا لمفهوم ريادة الأعمال، وعوامل ظهور رواد الأعمال، وفوائد ريادة الأعمال، والعوائق والتحديات التى تواجه رواد الأعمال،

كما يتضمن التعريف بالإبداع والابتكار ودورهما فى ريادة الأعمال، ويبين محفزات الإبداع ومعوقاته، وآلية توليد الأفكار وتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع ريادية ناضجة ، ويوضح علاقة الريادة بتأسيس المنشآت الصغيرة وكيفية توفير عوامل نجاح هذه المنشآت وتجنب أسباب فشلها، ومنهج إعداد خطة العمل بالمشروع، مع تحليل كيفية إدارة المشروع وما تتضمنه من أنشطة التمويل، والتسويق، وبعض وظائف الأعمال الأخرى المرتبطة بملكية وإدارة الأعمال الصغيرة.

## ■ المشروع

- يقدم الطالب / الطالبة مشروع بحثي أو مشروع عملي فردي أو جماعي وذلك بالتشاور مع عضو هيئة التدريس. وذلك ضمن الشروط التالية:-
- (١) يكون موعد تسليم المشروع في الاسبوع الثاني عشر والثالث عشر.
  - (٢) يتم تسليم المشروع نسخة + رقية ونسخة الكتروني + وثائق وفيديو إن كان المشروع عملي.
  - (٣) المتابعة المستمرة لأعمال المشروع مع عضو هيئة التدريس.
  - (٤) يتم تقييم المشروع وتوزيعات الدرجات على: فكرة المشروع، أهمية المشروع، الخطة التشغيلية، الخطة المالية، الخطة التسويقية.

## ■ منافع المقرر للطالب:

### ١- المنافع في مجال المعرفة

- (١) يتعرف علي مفهوم وخصائص ريادة الأعمال، وعوامل ظهورها فوائد ريادة الأعمال للفرد والمجتمع.

- (٢) يتعرف على سمات رائد الأعمال ومهاراته و كيفية أن يكون رائد أعمال ناجح وعلى القيود والتحديات التي تواجه رواد الأعمال وكيفية التعامل معها.
- (٣) يتعرف على الأسلوب العلمي فى تأسيس الأعمال وكيفية تحويل الأفكار الريادية إلى مشروع ريادي تجاري ناجح .
- (٤) يتبين مفاهيم ودور الإبداع والابتكار فى ريادة الأعمال وعلى محفزات الإبداع والابتكار ومعوقاته .
- (٥) يتبين دوافع إنشاء مشروع صغير ومصادر وألية توليد الأفكار الريادية لممارسة العمل الحر بتأسيس مشروع ريادي صغير .
- (٦) يتعرف على مراحل إعداد خطة لإنشاء مشروع أو منشأة صغيرة وكيفية التفاوض مع الجهات الداعمة والممولة.



## ٢- المنافع في مجال المهارات الإدراكية

- (١) يدرك أثر غياب الدراسة العلمية وحيثيات نجاح المشروعات الريادية وأسباب فشلها.
- (٢) يتمكن من تصنيف محفزات الإبداع والابتكار ومعوقاته ومراحل تطوير الفكرة إلى مشروع ريادي ناجح.
- (٣) يدرك مصادر الأفكار الريادية وألية توليدها وتحويلها الي مشروع ريادي.
- (٤) يتمكن من إعداد خطة لإنشاء مشروع أو منشأة صغيرة ويحدد متطلباتها.
- (٥) يطبق مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات المرتبطة بريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة.

## ٣- المنافع في مجال مهارات التعامل و تحمل المسؤولية

- (١) القدرة على العمل في مجموعات بفاعلية.

- (٢) القدرة على إدارة الحوار بشكل جيد.
- (٣) مهارة تقديم المعلومات وعرض خطة عمل المشروع بفاعلية.
- (٤) مهارة الإتصال والتواصل مع الجهات والأطراف ذات العلاقة بالمشروع.

#### ٤- المنافع في مجال مهارات وتقنية المعلومات والمهارات العددية

- (١) إستخدام وسائل التقنية الحديثة والبحث في الشبكة العنكبوتية.
- (٢) تصفح المواقع الخاصة بالمشروعات الصغيرة وريادة الأعمال.
- (٣) التواصل الإلكتروني لأغراض البحث والدراسة.
- (٤) إستخدام قواعد المعلومات والاستفادة من البيانات.
- (٥) التعامل مع أنظمة إدارة المحتوى التعليمي الإلكتروني.

#### الجدول الزمني

#### للتقييم في المقرّر خلال الفصل الدراسي

التقييم	نوع التقييم	الأسبوع المحدّد له	الدرجة	% التقييم النهائي
١	تدريبات	باستمرار	-	
٢	تمارين وواجبات	باستمرار	-	
٣	مشروع جماعي	التاسع	١٠	
٤	بحث فردي	الثامن	٥	
٥	المشاركة داخل القاعة	باستمرار	٥	
٦	اختبار تحريري (١)	السادس	٢٠	
٧	اختبار تحريري (٢)	الثاني عشر	٢٠	
٨	اختبار نهاية الفصل	السادس عشر	٤٠	

التقييم	نوع التقييم	الأسبوع المحدد له	الدرجة	% التقييم النهائي
٩	مجموع درجات التقييم	-	١٠٠	



## محتويات المقرر

الأسبوع	محتويات المقرر	رقم الصفحة
الأول	<b>الفصل الأول: أساسيات ريادة الأعمال</b> أولاً: مفهوم ريادة الأعمال، التوجه نحو ريادة الأعمال ثانياً: عوامل ظهور رواد الأعمال، وتطور ونمو ريادة الأعمال	
الثاني	<b>الفصل الثاني: الفوائد والتحديات في ريادة الأعمال</b> أولاً : فوائد ريادة الأعمال ثانياً: القيود والتحديات التي تواجه رواد الأعمال	
الثالث	<b>الفصل الثالث : سمات ومهارات رائد الأعمال</b> أولاً: خصائص رائد الأعمال ثانياً: المهارات الرئيسية لرائد الأعمال ثالثاً: مدارس ريادة الأعمال	
الرابع	<b>الفصل الرابع: الإبداع والإبتكار</b>	

رقم الصفحة	محتويات المقرر	الأسبوع
------------	----------------	---------

أولاً : مفهوم الإبداع والإبتكار  
ثانياً : التفكير الريادي والإبداع

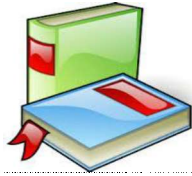


ثالثاً : سمات المبدع والمبتكر

### تابع : محتويات المقرر

رقم الصفحة	محتويات المقرر	الأسبوع
	<b>الفصل الخامس: الإبتكار وريادة الأعمال</b>	
	أولاً : عوامل دعم الإبداع، وعوائقه	
	ثانياً : الإبتكار وريادة الأعمال	الخامس
	ثالثاً : محفزات الإبداع والإبتكار	
	رابعاً: القيادة الإبداعية وريادة الأعمال	
	<b>الفصل السادس : الأفكار الريادية</b>	
	أولاً : الفكرة وأثرها على نجاح رائد الأعمال	السادس
	ثانياً : أنماط التفكير ودورها فى نجاح الأعمال	
	<b>الفصل السابع : المشروعات الصغيرة</b>	السابع

رقم الصفحة	محتويات المقرر	الأسبوع
	أولاً: دوافع إنشاء المشروع الصغير	
	ثانياً: مصادر الأفكار لإنشاء مشروع صغير	
	ثالثاً : خيارات إنشاء المشروع الصغير	
	<b>الفصل الثامن : تحويل الأفكار إلى مشاريع</b>	<b>الثامن</b>
	أولاً : مكونات إنشاء الأعمال	



ثانياً : مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع

### تابع: محتويات المقرر

رقم الصفحة	محتويات المقرر	الأسبوع
	<b>الفصل التاسع:المعلومات والمخاطر في ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة</b>	
	أولاً : المعلومات أساس إتخاذ القرارات بشأن الأفكار الريادية	<b>التاسع</b>
	ثانياً : مصادر المعلومات لإنشاء المشروع الجديد	
	ثالثاً:المخاطر التي تواجه الأفكار الريادية والقرارات	

رقم الصفحة	محتويات المقرر	الأسبوع
	الإستثمارية	
	<b>الفصل العاشر: الريادة والمنشآت الصغيرة</b>	العاشر
	أولاً : مفهوم المنشأة الصغيرة وخصائصها	
	ثانياً : الشكل القانوني للمنشأة الصغيرة	
	ثالثاً : الجهات الداعمة لرواد الأعمال	الحادي عشر
	<b>الفصل الحادي عشر: عوامل نجاح وفشل المنشآت الصغيرة</b>	
	أولاً : عوامل نجاح المنشآت الصغيرة وكيفية توفيرها	
	ثانياً : أسباب فشل المشروعات الصغيرة وكيفية تجنبها	



### تابع: محتويات المقرر

رقم الصفحة	محتويات المقرر	الأسبوع
	<b>الفصل الثاني عشر: خطة العمل</b>	الثاني عشر
	أولاً: مفهوم خطة العمل، وحدودها، وعناصرها، وصفات خطة العمل الجيدة.	
	ثانياً: كتابة خطة العمل، ولغتها	

رقم الصفحة	محتويات المقرر	الأسبوع
	ثالثاً : معايير وضع خطة، وتقديمها	
	<b>الفصل الثالث عشر: فريق الإدارة والمحاسبة والتسويق</b>	
	أولاً: موقع المشروع	
	ثانياً : تكوين فريق العمل، وتخطيط الموارد البشرية	الثالث عشر
	ثالثاً: النظام المحاسبي	
	رابعاً: الخطة التسويقية والتسويق والمزيج التسويقي	
	<b>الفصل الرابع عشر : تمويل المشروع</b>	
	أولاً: أنواع تمويل رواد الأعمال ومصادره	الرابع عشر
	ثانياً: عوامل اختيار مصدر التمويل المناسب	
	ثالثاً: التفاوض مع مصادر التمويل	
	<b>المراجع</b>	

# الفصل الأول

## أساسيات ريادة الأعمال

### أساسيات ريادة الأعمال

أولاً: مفهوم ريادة الأعمال، التوجه نحو ريادة الأعمال  
ثانياً: عوامل الظهور لرواد الأعمال، والتطور والنمو في ريادة  
الأعمال

# الفصل الأول

## أساسيات ريادة الأعمال

### ■ أهداف الفصل

- (١) التعريف بمفهوم وخصائص ريادة ورواد الأعمال.
- (٢) توضيح مبررات ظهور ونمو التوجه الي ريادة الأعمال.
- (٣) التعريف بدور رواد ورائدات الأعمال.
- (٤) توضيح الأخطاء الشائعة في التوجه الي ريادة الأعمال.
- (٥) التعريف بمفهوم ومكونات منظومة الأعمال وخصائصها ومنهج بناء بيئة محفزة لها.

### ■ تساؤلات إفتاحية

- (١) ماهو تصورك عن معني مصطلح ريادة الأعمال؟
- (٢) ماهي دوافع ظهور ونمو التوجه الي ريادة الأعمال؟
- (٣) ماذا يفعل الفرد ليصبح رائد أعمال ناجح؟
- (٤) هل توجد أخطاء يقع فيها رواد الأعمال؟ وكيف يتجنبها؟
- (٥) كيف نبنو بيئة محفزة لريادة الأعمال؟

### ■ مقدمة

الكثير من الشباب يقول كانت عندي فكرة ثم تكاسلت قليلاً عنها، وعندما فكرنا للرجوع إليها مرة أخرى إكتشفنا أن غيرنا سبقنا في تنفيذها، وهذا ما دفع

المتخصصين في ريادة الأعمال للتركيز علي أن من الريادى من الضروري أن يكون لديه المبادأة لتوليد الفكرة الريادية أو التقاطها ثم التعجيل بدراستها وتقييمها وبدء تنفيذها بمجرد التأكد من وجود مؤشرات أولية بجودها.

وتؤكد التجارب العملية أن نفس الفكرة عادة ما تكون فى ذهن العشرات من الأفراد، لكن المهم من يسبق بتنفيذها، وتشير نماذج عديدة أيضاً الي أن هناك الكثير من الأفكار التى سخر منها البعض أو إستهزأ بها ثم يفاجأ بأن غيره حولها إلى مشروع ريادى ناجح، لذلك يؤكد المتخصصون في ريادة الأعمال علي أنه من الخطأ أن تسخر أو تستهزأ بفكرة ما، وعلي رائد الأعمال البدء بدراسة الفكرة الريادية ثم اتخذ قراراً بشأنها إما بالتوقف أو الإستمرار.

ومع تعدد تلك الظواهر والمواقف، إهتم الكثيرون بمعرفة ريادة الأعمال متسائلين عن مفهومها وخصائصها وكيف تطورت ولماذا هذا التوجه الواضح والقوي من الأفراد الي تأسيس مشاريع قائمة علي فكرة ريادية يتم تحويلها الي مشروع تجاري.

وبما يتوافق مع هذه الظواهر والتساؤلات، يتناول هذا الفصل التعريف بريادة الأعمال ومبررات ظهورها وقوة ونمو التوجه إليها، مع الإشارة الي أهم سمات وخصائص رواد الأعمال والأخطاء الواجب تجنبها مع بدء التفكير في مشروع ريادي تجاري.

كما يتناول الفصل مفهوم وخصائص منظومة ريادة الأعمال ومكونات وسمات البيئة المحفزة لها ودور مؤسسات التعليم في بناء هذه البيئة المحفزة ولدعم تفعيل منظومة ريادة الأعمال.

## ■ قصة رائد أعمال

## إليك ملخص قصة رائدة أعمال سعودية

- (١) اختارت الفكرة التي تتوافق مع قدرتها وخبرتها.
  - (٢) هي إحدى مستفيدات صندوق المؤوية.
  - (٣) إهتمت بفكرة معمل إنتاج وبيع الاكسسوارات النسائية.
  - (٤) وضعت خطة لتحويل فكرة المشروع إلى مشروع حقيقى.
  - (٥) أعدت دراسة جدوى واقعية للمشروع للتأكد من ربحية المشروع.
  - (٦) بدأت البحث عن مصدر لتمويل المشروع.
  - (٧) قدرت رأسمال المشروع بمبلغ ٢٠٠٠٠٠٠ ريال.
  - (٨) عالجت الكثير من المشاكل فى استقطاب العمالة.
  - (٩) واجهت صعوبات تجهيز موقع المشروع.
  - (١٠) كانت تتمتع بمثابرة وصبر لحل المشكلات والصعوبات.
  - (١١) بدأت تشغيل المشروع من منزلها.
  - (١٢) استحدثت علامة تجارية لمنتجاتها.
  - (١٣) اعتمدت فى انتاجها على اختيار تصاميم ذات جودة عائلية وأذواق رفيعة.
  - (١٤) أخذت تتوسع فى المشروع من خلال الترويج الفعال لمنتجاتها واهتمامها بالجودة.
  - (١٥) حرصت على حفظ رصيد من السيولة لتكبير مشروعها من خلال فتح منفذ بيع خارجى لمنتجاتها.
  - (١٦) وضعت خطة للنمو وأصبح لديها ثلاثة فروع للبيع بالإضافة إلى معمل التصنيع.
- التساؤل:- هل لديك معرفة سابقة عن هذه الرائدة أو غيرها؟ هل فكرت أنت تخوض تجربة مماثلة؟

## أولاً : مفهوم وأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال



### ١- مفهوم ريادة الأعمال

رغم قدم ظاهرة ريادة ورواد الأعمال، إلا أن الحدائثة النسبية في جهود التأسيس العلمى لها

أدى إلى تعدد التعريفات لريادة الأعمال مع وجود نطاق واسع مشترك بين هذه التعريفات، وفيما يلي إشارة إلى عدد من التعريفات الأكثر استخداماً لتوضيح مفهوم ريادة الأعمال:-

- (١) ريادة الأعمال: ممارسة نشاط لاستثمار فرصة قائمة تلبي احتياجات محددة من خلال إنشاء منشأة وتشغيلها بأسلوب إبداعي (Burch).
- (٢) ريادة الأعمال : ممارسة نشاط فى ظروف عدم التأكد والمخاطرة بأسلوب إبداعي يحقق الربح والنمو (Polling).
- (٣) ريادة الأعمال : مواجهة محسوبة للمخاطر من خلال التخطيط والمعرفة عن السوق والموارد لتحقيق النجاح والأرباح (Carbonar).
- (٤) ريادة الأعمال : توظيف مجموعة من المهارات لممارسة نشاط يتطلب الإبداع والمخاطرة بما يحقق قيمة مضافة (Barrow).
- (٥) ريادة الأعمال: الأفكار والطرق التى تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية فى الأعمال من خلال مؤسسة قائمة أو جديدة، (الاتحاد الأوربى).

- (٦) **ريادة الأعمال:** هي التوظيف الذاتي مع تحمل المخاطر في تنظيم عوامل الإنتاج لإنتاج سلعة أو خدمة مطلوبة في السوق، ( Cantillon )
- (٧) **ريادة الأعمال:** عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية، (Shumpeter&Knight).
- (٨) **ريادة الأعمال:** البدء في نشاط معين وتحقيق السبق في هذا القطاع من خلال الابتكار والتطبيق (الحسين).
- (٩) **ريادة الأعمال:** إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخارة (الشميمرى).
- (١٠) **ريادة الأعمال:** الإبداع والمخاطرة لإستثمار فرصة حقيقية في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد وممارسة العمل الحر بمهارة من خلال مشروع تجارى ناجح(أبو بكر).

ومن هذه التعريفات يتضح عديد من النقاط المشتركة التي تحدد ملامح



وخصائص ريادة الأعمال، نلخصها فيما يلي:

- (١) **ريادة الأعمال** تساهم في خلق أنشطة اقتصادية جديدة من خلال عمليات البحوث والتطوير والإنتاج والتوزيع سواء المنتجات أو الخدمات المبتكرة.
- (٢) **ريادة الأعمال** منهج للبحث عن أو توليد الفرص دون التقيد بالامكانيات أو الموارد المتاحة.

(٣) **ريادة الأعمال** هي عملية أو منظومة متكاملة تساهم من خلال عمليات البحث والتطوير والإنتاج على خلق أنشطة اقتصادية ومنشآت ناشئة وفرص وظيفية جديدة تساعد في تحقيق وتحسين التنمية الشاملة والمستدامة.

(٤) **ريادة الأعمال** هي تأسيس عمل أو مشروع ريادي قائم على فكرة تتسم بالابداع والمخاطرة من خلال ممارسة عملية ترتبط بالمبادرة والمبادأة والعصامية.

(٥) **ريادة الأعمال** هي منظومة تبدأ بتحديد فكرة غير تقليدية ثم تحويلها إلى مشروع ريادي تجارى جديد أو تطوير مشروع قائم باستخدام موارد محدودة وفق اعتبارات العائد والمخاطرة.

ومن هذه التعريفات لريادة الأعمال يتضح إرتباط هذا الإصطلاح بعناصر أساسية:



- المبادرة ----- الجراءة.
- المبادأة ----- الأسبقية.
- الإبداع ----- الجديد.
- الابتكار ----- التطوير.
- المخاطرة ----- المجازفة.
- القيادة ----- التأثير.
- العمل الحر ----- الاستقلالية.



٢- ما هي توجهات رواد الأعمال وما هو دورهم؟

٢-١- توجهات رواد الأعمال

رواد الأعمال هم من تتوافر لديهم التوجهات العامة التالية:

- (١) الرغبة والقدرة على تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع منتجة منافسة.
- (٢) التوجه لإملاك مهارة تأسيس فرق عمل قوية لتحويل الأفكار الريادية إلى واقع عملي.
- (٣) المغامرة والتمتع برؤية أقرب إلى الأحلام يثابرون لتحويلها إلى أفكار ريادية ثم مشاريع منتجة منافسة.
- (٤) ليسوا عباقرة ولكنهم طموحين لديهم أفكار ريادية لها مبرراتها واقعيًا ومبادرون إلى إنشاء وإدارة عمل تجارى ريادي ناجح .
- (٥) يحملون أفكارا طموحة ودراسة جدوى دقيقة سليمة وقدر محدود من الموارد لتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع تجارية ريادية ناجحة.
- (6) التحرك تجاه الأهداف فوق الذكية (SMARTEC) وليس فقط الأهداف الذكية (SMART) ، ومن الأفكار الرائدة " أن رواد الأعمال يسعون خلف الفرص ويتوجهون للبحث عن أو خلق الفرص دون الإلتفاف للموارد المتاحة لإنشاء منشأة جديدة قائمة على الإبداع والابتكار."



## ٢-٢- رائدات الأعمال

يعد وجود عدد كاف من رائدات الأعمال أحد الأهداف الإستراتيجية لأى مجتمع يتوجه إلى تحقيق تنمية شاملة مستدامة متوازنة، كما أن عدد رائدات الأعمال وخصائص الأنشطة والمشاريع التى تنشئها رائدات الأعمال تعد أحد أهم المؤشرات الدالة على كفاءة وفعالية خطط وبرامج نشر

ثقافة العمل الحر وريادة الأعمال وبناء وتنمية مهارات رواد ورائدات الأعمال في المجتمع.

وتتطلب عملية التحفيز الموجه إلى العنصر النسائي للدخول في مجال ريادة الأعمال وبناء رائدات أعمال يؤسسن منشآت ريادية تساهم في عملية التنمية وجود رؤية واضحة لتعزيز ريادة الأعمال للقطاع النسائي تتضمن الاعتبارات الأساسية التالية:

(١) تهيئة بيئة ثقافية إجتماعية داعمة لبناء توجه إيجابي تجاه رائدات الأعمال.



(٢) تصميم وتنفيذ برامج نوعية في ريادة الأعمال توجه إلى

رائدات الأعمال وتركز فيها على الفرص والتحديات التي تواجه القطاع النسائي في هذا المجال.

(٣) تحديد وتوصيف القطاعات والأنشطة الأكثر ملاءمة للقطاع النسائي وتوجيه رائدات الأعمال للاستفادة منها.

(٤) بناء فريق مرشحات لرائدات الأعمال لتقديم الدعم الفني والمهني في الجوانب التسويقية والإدارية والمالية.

(٥) توعية رائدات الأعمال بشأن الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة لهن مثل عملية التخصص والتركيز في مجال العمل والاستفادة من تراكم الخبرة النوعية في نشاط محدد.

(٦) بناء رصيد معرفي من التجارب العملية لرائدات أعمال ناجحات وكذلك لحالات تعثرت، وتوفيره كإطار مرجعي لاستفادة رائدات الأعمال الجدد عند تأسيس منشآت ريادية صغيرة جديدة.

### ٢-٣ - دور وأهمية رواد ورائدات الأعمال

لرواد ورائدات الأعمال مساهمات متعددة ومتنوعة تمتد من توليد الفرص إلى المساهمة في تحقيق التنمية، وفيما يلي إشارة الي أمثلة لمساهمات رواد ورائدات الأعمال:

- (١) إيجاد موارد جديدة وتوليد فرص للاستثمار أو لإنشاء مشاريع جديدة.
- (٢) إيجاد أسواق جديدة وعملاء جدد وخلق طلب فعال على المنتجات.
- (٣) تقديم وتطوير تكنولوجيا الأعمال وتوليد أساليب إدارية غير تقليدية.
- (٤) تنشيط دورة الإنتاج و خلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوي الدخل.
- (٥) رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة واكتشاف مصادر غير تقليدية لتقديم منتجات جديدة وتطوير منتجات قائمة.

### ثانيا : عوامل الظهور لرواد الأعمال والتطور في ريادة الأعمال

#### ١- وضوح العلاقة بين عملية التنمية وظهور رواد الأعمال

من الظواهر السائدة في الآونة الأخيرة، الربط الواضح بين خطط وبرامج التنمية وسياسات الدولة بشأن المشاريع المتوسطة والصغيرة والمنتاهية الصغر وربط ذلك بثقافة ريادة الأعمال واتجاهات الشباب للعمل الحر، مما

أوجد علاقة ارتباطية قوية بين ريادة الأعمال والتنمية، هذه العلاقة فيما يلي:

- (١) توفر فرص التميز لرائد الأعمال ليكون مختلفاً ومتميزاً عن الآخرين من خلال مشروع ريادي تجاري يقوم على فكرة ريادية.
- (٢) تحقق لرائد الأعمال طموحاته وتقدير ذاته من خلال تأسيس مشروع في بيئة عمل تتطلب منه التحدى والمثابرة.
- (٣) تحقق لرائد الأعمال الاستقلالية والقدرة والتمكين لتحقيق أهدافه المالية والاجتماعية والشخصية والأسرية.
- (٤) تحقق لرائد الأعمال الفرص لتحقيق الثروة الناتجة عن ما يقوم به من جهد وما يقدمه من قيمة مضافة إلى المجتمع.
- (٥) تجعل رائد الأعمال نافعاً ومفيداً للمجتمع من خلال خلق فرص عمل حقيقية لأفراد آخرين سواء كشركاء في المشروع أو عاملين به أو أصحاب مصالح في التعامل مع المشروع.

## ٢- التطور والنمو وظهور رواد الأعمال

مع حرص الكثير من الكتابات على ربط ظهور ريادة الأعمال بأشخاص معينين في مجال الاقتصاد أو الإدارة (مثال Cantillon)، أو ربطها بفترات معينة أو بدول معينة دون غيرها، رغم هذا الاتجاه، إلا الكثير من المهتمين بريادة الأعمال يؤكدون على أن ريادة الأعمال كمفهوم وكممارسة ليست حديثة، وإنما هي فكر وممارسة واقعية منذ بدء البشرية، وإن كان توثيقها في مفاهيم ومناهج لم يتم إلا حديثاً.

وتتأكد حقيقة أن ريادة الأعمال، وإن كانت حديثة التنظيم، إلا أنها قديمة الممارسة والتطبيق، بأن التاريخ مليء بعشرات، بل المئات، من الأفكار والعناصر والمواقف والمشاريع التي يتوافر بها سمات الريادة والرياديين، وتتأكد هذه الحقيقة أيضاً، عندما يتضح أن مفهوم وخصائص ريادة الأعمال ينطبق على عديد من الأفكار والممارسات على مدار تاريخ الإنسانية وفي كافة العصور والمجتمعات.

ويظهر هذا التطور والنمو في ريادة الأعمال من خلال الجهود والحقائق

التالية:-

(١) تؤكد التجارب والنماذج الدولية في مختلف الدول والأنظمة الاقتصادية علي أن ثقافة العمل الحر وريادة الأعمال أصبحت من أهم محددات النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة التنافسية.

(٢) الإتفاق بين الخبراء والممارسين في عملية التنمية علي أن ريادة الأعمال هي خيار استراتيجي لتحقيق تنمية شاملة مستدامة وأنها السبيل الصحيح لمواجهة عديد من التحديات والقيود التي تواجه عملية التنمية.

(٣) تؤكد الدراسات العلمية التطبيقية علي أن ريادة الأعمال هي المنهج العلمي

التطبيقي لتنمية مهارات الابداع والابتكار واكتشاف

المبدعين والمبتكرين والمخترعين والذين يجب أن

توجه المؤسسات والشركات العامة والخاصة جزءاً

كبيراً من الرعاية والدعم لتحفيزهم معنوياً وفنياً ومالياً.

(٤) تضخم وترهل الأجهزة الحكومية والمؤسسات العامة

يقلل فرص التوظيف بها، ومع تفاقم ظاهرة البطالة العامة، أصبح التوجه



إلى تحفيز الشباب لتوليد الأفكار الريادية وتحويلها إلى مشاريع ريادية إنتاجية تخلق عديد من الوظائف لهم ولغيرهم.

(٥) أثبتت التجارب العملية أن تحفيز الفتيات والنساء لإنشاء مشاريع ريادية منتجة من المنازل سوف يساهم بدرجة كبيرة على استثمار المهارات القيادية والقدرات الريادية لدى العنصر النسائي للمساهمة في عملية التنمية ومعالجة مشكلة البطالة من خلال الأسرة المنتجة والمشاريع المنزلية الريادية.

### ٣- تشكيل منظومة ريادة الأعمال

يتفق المهتمون بريادة الأعمال علي أنها ليست قائمة على جهد فردي بطولي ، وإنما هي منظومة تستند علي بيئة ريادية متكاملة وعمل جماعي منظم مترابط وتمارسه أطراف متعددة وفق منهجية محفزة ميسرة لريادة الأعمال، وهذا ما دفع الكثيرين بالقول أن (التركيز علي الفرد دون المنظومة ككل في ريادة الأعمال - مدخل خاطئ).

ويعني هذا، أن تعزيز روح التحدي والمبادرة لا يتحقق بالتركيز فقط على بناء السمات والمهارات الفردية في التحدي والمبادرة، وإنما يتطلب ذلك بيئة نظامية تفاعلية تتوفر بها البنية التحتية لمنظومة ريادة الأعمال، وأن بيئة منظومة ريادة الأعمال هذه ، ليست نمطية لكل المجتمعات ومكوناتها ليست جامدة، بل مرنة متحركة و يتم تشكيلها حسب خصائص وتوجهات كل مجتمع على حده، بما يتطلب إجراء تحليل وتقييم بيئي للمجتمع وتحديد ما به من نقاط قوة ونقاط ضعف وما لديه من فرص أو قيود، ثم يتم التعامل مع كل ذلك حسب

توجهات المجتمع وأهدافه، وينعكس كل ذلك علي خصائص منظومة الأعمال فيما يلي :

### ٣-١- ريادة الأعمال منظومة متكاملة تستوعب الجهود الفردية

مثمًا يقوم الإبداع والابتكار على الجهد الفردي والأداء الجماعي، من الضروري أن تكون هناك مسؤولية فردية وكذلك مسؤولية جماعية مؤسسية لتوليد الأفكار الريادية، ومن الضروري أن يكون هناك تعاون وتنسيق بين كافة الأطراف ذات الاختصاص لتتحول هذه الأفكار الريادية إلى مشاريع إنتاجية ومؤسسات اقتصادية.

### ٣-٢- منظومة ريادة الاعمال ترفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات

بالإنتقال من المنشآت الكبيرة إلى المنشآت الصغيرة يكون نطاق القرار أكثر تحديداً وذات نطاق زمني أضيق، مما يجعل القرارات في المنشآت الصغيرة أعلى سرعة وأكثر عمقا وتأثيرا، وهذا ما دفع الكثير من المنشآت الكبيرة إلى تضيق نطاق القرارات بها.

ولذلك يستخدم نمط اتخاذ القرارات كأحد المعايير للفرقة بين المدير التقليدي الذي لم يعد صالحاً لهذا العصر، وبين المدير الريادي القيادي الذي يتمتع بالسمات والمهارات والقدرات الإدارية القيادية الريادية في اتخاذ القرارات. ومع توفر مقومات الإدارة الريادية القيادية تتسم عملية إتخاذ القرارات في المنشأة بالسمات الرئيسية التالية:-



(١) المبادأة : تتسم عملية اتخاذ القرارات بالاستباقية والجاهزية

للأحداث والموجهة لها.

- (٢) المشاركة : تتسم عملية اتخاذ القرار بالتفاعلية بين كافة الأطراف المختصة وذات العلاقة والمتأثرة بها.
- (٣) التكامل : تتسم عملية اتخاذ القرارات بالنظرة الكلية الشاملة لكافة العناصر والأطراف.
- (٤) الهادفية : تتسم عملية اتخاذ القرارات بأنها الموجهة بالمنافع الملموسة التي يتم قياسها والمحاسبة عليها.
- (٥) الإلتزام : تتسم عملية اتخاذ القرارات بما يترتب عليها من تحديد مهام ومسؤوليات وأهداف والتحمس لها والالتزام بها.

### ٣-٣ منظومة ريادة الأعمال تربط بين الإدارة والريادة والقيادة

من المفاهيم الخاطئة الشائعة أن يتم المقارنة بين الإدارة والقيادة أو بين المدير والقائد وكأنهما بديلين لبعضهم لبعض. وإمتد هذا المفهوم الخاطئ للمقارنة مع الريادة باعتبارها بديلاً لذلك، هذا، بينما التحليل العملي والممارسة العملية يؤكدان على أن هذه الاعتبارات الثلاثة (الإدارة والقيادة والريادة) هي أضلاع ثلاثة متلازمة لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء في المشروع الريادي الناجح.

ويعنى هذا، أن العلاقة بين جودة وكفاءة وتطبيق مبادئ وأسس وممارسة الإدارة في المشروع الريادي من جانب، ومدى توفر مقومات الريادة والقيادة لدى رائد الأعمال من جانب آخر، هي علاقة إرتباطية عضوية ، ويتضح ذلك مما يلي:-

- (١) نجاح إدارة المشروع الريادي يتطلب فرد لديه سمات ومهارات ريادية وقيادية
- (٢) نجاح المنشآت الصغيرة يتطلب مدراء قياديون رياديون.

- (٣) ريادة الأعمال تتطلب مبادرون قياديون يقدمون أفكاراً ابتكارية وينشئون مؤسسات ريادية ويتحملون المخاطرة المدروسة.
- (٤) ممارسة العمل الحر بنجاح يتطلب سمات أساسية ومهارات نوعية متكاملة تشمل الجوانب الإدارية والريادية والقيادية.
- (٥) بناء الشخصية المبدعة المبتكرة تتطلب منظومة متكاملة تتعاون فيها المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات التربوية والثقافية.

### ٣-٤- مؤشر كفاءة منظومة ريادة الأعمال



لم يعد زيادة عدد الشركات الناشئة أو المنشآت الجديدة مؤشراً في حد ذاته لنمو ريادة الأعمال أو لحدوث تنمية اقتصادية، بل يرى البعض أن التزايد العددي المفرط في الشركات الناشئة أو المنشآت الجديدة مؤشر سلبي لسياسات عشوائية غير رشيدة. وتشير الممارسات العملية إلي أن هناك حالات عديدة في عدد من المجتمعات المتقدمة تناقص فيها عدد الشركات الناشئة بينما تزايدت عدد الوظائف الجديدة وتحسنت مستوياتها.

وتضيف بعض الكتابات إلي أن خلق الوظائف الجديدة وتحسين مستواها وإن كان يمثل هدف أساسي لمنظومة ريادة الأعمال، إلا أنه يصعب تحديد جهة محددة دون غيرها تكون مسؤولة عن خلق هذه الوظائف الجديدة.

وتشير هذه الكتابات الي حقيقة تعدد الجهات المسؤولة، وفي نفس الوقت المستفيدة من البيئة المحفزة لمنظومة ريادة الأعمال، فمن خلال هذه البيئة تتحصل الشركات على الأفكار الابتكارية وتحفظ بالموهوبين والمبدعين، وتحسن مدخلاتها وعملياتها وتطور منتجاتها، ومن خلال هذه البيئة



أيضا يستطيع رجال الأعمال والمستثمرين من توسيع أعمالهم وتنمية ثرواتهم وتحسين أرباحهم، ومن خلال هذه البيئة أيضا تتزايد الوظائف الجديدة ويتحسن مستواها لدى المؤسسات العامة والحكومية ، وفي ظل هذه البيئة تستطيع مؤسسات التعليم من توليد المعرفة والمساهمة في بناء الاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة.

### ٣-٥- المؤسسات التعليمية وتطور منظومة ريادة الأعمال

#### ٣-٥-١ الجامعات أحد مكونات منظومة ريادة الأعمال

تمثل الجامعات أحد الأطراف الرئيسة في بيئة منظومة الأعمال ويقع عليها مسؤولية أداء عدد من المهام النوعية منها ما يلي:

(١) توفير رأس المال البشري الموجه للعمل الحر والرغبة في المخاطرة والمبادأة.  
(٢) التدريب علي توليد الأفكار الابداعية الابتكارية القابلة لتحويلها إلى منتجات اقتصادية.

(٣) التدريب على تأسيس وإدارة المشاريع الريادية الصغيرة والإرشاد والتوجيه وتقديم الدعم الفني والمهني لرواد الأعمال.

(٤) إجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية وتقديم الاستشارات وخدمات



الإرشاد والتوجيه.

هذا بجانب أنشطة داعمة أخرى منها:

- نشر ثقافة العمل الحر بين الشباب والتعريف بالمشروع الصغير وخصائصه ومقوماته نجاحه.
- التعريف بالأفكار النيرة وكيفية انتقاء أفكار ابتكارية للمشاريع.

- تأهيل شباب الأعمال واكسابهم المهارات اللازمة لرائد الأعمال الناجح.
- تأهيل وتدريب شباب الأعمال على إنشاء وإدارة مشروعاتهم بنجاح والتعريف بما يجب عمله عند البدء بالمشروع.

### ٣-٥-٢ التعليم قبل الجامعي ومنظومة وريادة الأعمال



الإهتمام بريادة الأعمال ليس أمراً جديداً، حيث اهتمت الحضارات في كل أشكالها وعصورها بالعناصر الريادية في المجالات المختلفة، وتعد المدارس وغيرها من الكيانات التعليمية قبل المرحلة الجامعية أحد مجالات ظهور عناصر ريادية من جانب ومصدر أو منبع رئيسي للفكر الريادي من جانب آخر.

ولكى يكون للمؤسسات التعليمية والتربوية في المراحل قبل الجامعية دوراً هادفاً في ترسيخ ثقافة العمل الحر وبناء مهارات ريادة الأعمال، يجب أن يتم ذلك من خلال جهودات نظامية تشارك فيها الأطراف ذات الاختصاص لتشمل مسؤوليات وأدوار الأسرة والفصول التعليمية والبرامج التربوية والأنشطة الرياضية والاجتماعية والثقافية والترفيهية.

ومن الضروري أن تتوفر في المؤسسات التعليمية والتربوية البنية التحتية من معلمين وتربويين ومناهج وتجهيزات وأدوات، لتتفاعل معاً في شكل منظومة قادرة على اكتشاف ما لدى الطلاب من استعدادات واهتمامات وتنمية السلوك الابداعي الابتكاري لديهم، ولبناء وترسيخ ثقافة العمل الحر ومهارات ريادة الأعمال من أجل دخول سوق العمل أو لبدء مرحلة التعليم الجامعي بتلك التوجهات الإيجابية.

### ٣-٥-٣ المؤسسة التعليمية الذكية وريادة الأعمال

تتناول نظريات التعلم الحديثة ما يعرف بالمعرفة الهشة والمعرفة العميقة كـمـعـيار للتمييز بين المؤسسة التعليمية التقليدية والأخرى الذكية الـريـادـية.



وتؤكد هذه النظريات على أن الفارق الرئيسي بين كل من المعرفة الهشة في المؤسسات التقليدية والأخرى العميقة في المؤسسات التعليمية الذكية ، هو أن الأولى هي معرفة سطحية وساذجة لا تستقر في ذهن الطالب ولا تتحول إلى تطبيق عملي، بعكس المعرفة الذكية القائمة على الفهم العميق والتي تتحول إلى تطبيقات عملية خارج الفصل الدراسي، وحيث يتم بناء المناهج الدراسية والأساليب التعليمية إلى تمكين الطالب من إمتلاك المعرفة وتنمية قدراته لتطبيقها وتحويلها إلى منتجات تقدم قيمة إضافية في المجتمع.

ومن ثم، فإن المؤسسات التعليمية الذكية تكون موجهة بالمعرفة العميقة عند صياغة خططها وبرامجها لبناء الفكر الإبداعي والإبتكاري والسلوك الريادي لدى الطلاب، وفي سبيل تحقيق ذلك تنشئ هذه المؤسسات آليات فاعلة للتواصل مع أسر الطلاب ومؤسسات المجتمع لتوفير البيئة المحفزة الداعمة للموهبة والإبداع والريادة لدى الطلاب.

وتتفق نظريات التعليم الحديثة على أن المعلم الإبداعي الإبتكاري القادر على إيجاد مناخ تعليمي ينمي الفكر الريادي لدى الطالب، يجب أن يتسم بمجموعة من السمات في مقدمتها ما يلي:-

(١) النظرة الإيجابية للطلاب.

(٢) الإتزان الانفعالي.

(٣) العقلية التساؤلية.



(٤) التعليم الذاتي.

(٥) التقويم غير المباشر.

#### ■ الخلاصة

- (١) أهمية قيادة الأعمال وتزايد أهميتها ونمو التوجه إليها.
- (٢) تزايد أهمية ودور رواد ورائدات الأعمال.
- (٣) التعامل مع قيادة الأعمال كمنظومة متكاملة وليست كجهود فردية.
- (٤) بناء وتفعيل منظومة قيادة الأعمال يتطلب بيئة إيجابية محفزة.
- (٥) مؤسسات التعليم الجامعي وما قبل الجامعي عليها مسؤولية كبيرة في توفير بيئة محفزة لإكتساب ثقافة ومهارات قيادة الأعمال.

#### ■ أنشطة إثرائية (فردية وجماعية)

١- أى الإجابات تراها أقرب إلى الحقيقة مع العبارة التالية:-

فى حالة رفض فكرة مشروعك الصغير:-

- هذا تدمير لطموحات الشباب.
- هم لا يفهمون جدوى فكرة المشروع.
- هذا يصبنى بالإحباط وخيبة الأمل.
- هذه فرصة لكى أراجع الأمور.
- سيتم تأجيل التفكير إلى مرحلة قادمة.

٢- فيما يلي إصطلاحات ترتبط بريادة الأعمال

العمل الحر - مبادرة - مبادأة - مخاطرة - إبداع - الإبتكار - إختراع

المطلوب: باستخدام هذه الإصطلاحات أكتب قصة محفزة فى حدود صفحة واحدة

## ■ تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

- (١) ريادة الأعمال فى الخطة الوطنية للعلوم والتقنية  
ماريك فيما ورد فى هذه الخطة؟ وما هى متطلبات تحقيقها ؟
- (٢) قررت أن تتعاون مع زميل الدراسة الجامعية (سلطان) ممارسة العمل  
التجارى لبيع السيارات المستعملة عبر شبكة الانترنت من خلال  
مشروع تجارى مشترك. والمطلوب



- (١) توضيح مبررات هذا التوجه.
- (٢) وضع تصور مختصر عن كيفية تحويل هذه  
الفكرة الي مشروع فعلي علي أرض الواقع.

## ■ مشروعك الريادي (فردى أو جماعى)

حدد فكرة ريادية أولية تأمل أن تحولها الي مشروع تجارى خاص بك،  
ووضح مبررات اختيارك لهذه الفكرة ، وماهى المؤشرات الأولية لمقومات نجاح  
هذا المشروع .

# الفصل الثاني الفوائد والتحديات في ريادة الأعمال

الفوائد والتحديات في ريادة الأعمال

---

أولاً : فوائد ريادة الأعمال

---

ثانياً: القيود والتحديات التي تواجه رواد الأعمال

# الفصل الثاني الفوائد والتحديات في ريادة الأعمال

## ■ أهداف الفصل

- (١) يثمن فوائد ريادة الأعمال.
- (٢) يتعرف على أهم مميزات ريادة الأعمال.
- (٣) التعرف على سلبيات ومعوقات ريادة الأعمال.
- (٤) يميز بين التحديات في ريادة الأعمال.
- (٥) يدرك الأدوار التي تمكنه من تجاوز التحديات والعقبات.

## ■ تساؤلات إفتتاحية

- (١) هل تعتقد بان ثقافة ريادة الأعمال لها أثر إيجابي على الطالب الجامعي.
- (٢) كيف يمكن لطالب جامعي أن يصبح ثري.

- (٣) ما الدور الذي تلعبه ريادة الاعمال على المستوى الشخصي والاجتماعي.
- (٤) كيف يمكن لرائد الاعمال ان يتجاوز التحديات التي تواجهه.
- (٥) ما هي اهم التحديات التي يمكن ان تواجه رائد الاعمال.

## ■ مقدمة

اكتسبت ريادة الأعمال في السنوات الآخيره أهمية بارزة لدى الدول نظرا للدور الحيوي لريادة الاعمال في في الحراك الاقتصادي وحيث ان المملكة العربية السعودية ثالث أكبر دولة من حيث المساحة في الوطن العربي وهي من أقوى الإقتصاديات في الوطن العربي فقد أولت حكومة خادم الحرمين الشريفين إهتماماً كبيراً لتشجيع ودعم ريادة الأعمال في المملكة فأنشأت مدينة الملك عبدالعزيز للعلوم والتقنيه حاضنات بادر لاحتضان ودعم المشاريع الريادية والتقنية وغيرها الكثير من البرامج والمؤسسات الوطنية الداعمة، وقد صنفت المملكة العربية السعودية في المرتبة الثالثة عشر عالمياً والأولى في الشرق الأوسط من حيث تقديم التسهيلات لريادة الأعمال وفقاً لتقرير مجلة دونغ بزنس (Rase of Doing Business)

كذلك فان لجامعة طيبة دور بارز في تنمية ثقافة العمل الحر وتشجيع ودعم المشاريع الريادية والتي تعود بفوائد عظيمة يحققها الطالب الجامعي كرائد أعمال فقد إنشأت وكالة الأعمال والإبداع المعرفي مركز ريادة أعمال جامعة طيبة وحاضنات جامعة طيبة (الحاضنات التقنية وحاضنات الأعمال) وذلك لإحتضان مشاريع الطلاب ودعمهم كرواد أعمال (أنظر الملحق).

## ■ قصة رائد أعمال

كان حلمة أن يحصل كل طفل سواء كان غنياً أم فقيراً على قطعة من البسكويت والحلويات والشوكلاتى ليستمتع بها وذلك بعد أن عاش في صغره معاناة حرب قاسية في أسرة بسيطة.

عمل في المرحلة الإبتدائية في مصنع للبسكويت أثناء أجازة الصيف وربما كانت تلك بداية فكرته في تصنيع البسكويت وبعد سنوات التحق بكلية التجارة والإقتصاد وفي ذلك الوقت إندلعت الحرب العالمية الثانية فنسي معظم الأطفال طعم البسكويت والحلوى، فقرر أن يعيد إليهم الفرحة والبهجة فأشترى مع أخيه ورشة صغيرة لا تتجاوز مائة متر مربع وانطلق منها لشركة "اولكر" للأغذية التي أصبحت اليوم ماركة عالمية والتي بدأت عملها بثلاث عمال فقط الى ان وصلت اليوم الى أكثر من ثلاثين ألف عامل وموظف بعائد ١٠ مليارات دولار في حين بدأت من الصفر، فغدا رائد الاعمال صبري اولكر احد عمالقة الإقتصاد التركي.

• استنتج التحديات والمعوقات التي واجهت صبري ليكون رائد اعمال ناجح

### أولاً: فوائد ريادة الأعمال

في ظل العولمة الإقتصادية أصبحت ريادة الاعمال موضع إهتمام وتعددت فوائد حتى أن العلماء يرون أن السنوات القادمة ستشهد احترافاً كبيراً في مجال ريادة الأعمال، ويرجع ذلك إلى إتجاه رواد الأعمال والطلاب إلى خلق وظائفهم بأنفسهم دون الإعتماد على الآخرين أو انتظار فرص عمل متاحه وكذلك عدم توقعهم للأمن الوظيفي في المؤسسات والشركات الكبيرة ، بالإضافة لقناعتهم بعدم إمكانية ان تستوعب الوظائف الحكومية لأعداد ضخمة من الموظفين والعاملين.



ونظراً لأهمية قيادة الأعمال وفوائدها على مستوى الجامعات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد أظهرت إستطلاعات إجريت على ١٠٠ من طلاب خمس جامعات في إحدى الدول العربية من مختلف التخصصات العلمية والأدبية، فوجد أن معدل الطلبة الذين لم يسمعوا بمفهوم قيادة الأعمال بلغ حوالي ٣٣% وإن نسبة الطلبة الذين لا يرغبون بإقامة مشاريع خاصة بهم أكثر من ٥٠% وإن نسبة الطلبة الذين لا يدركون أهمية وفوائد الأعمال الريادية من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية وصلت ٥٠%، وهذا يشير إلى أهمية أن تتبنى الجامعات مقررأ دراسياً لنشر ثقافة قيادة الأعمال وتشجيع الطلبة على أن يكونوا رواد أعمال. ومن هنا كان هذا المقرر لأن جامعة طيبة ترى طلابها رواد أعمال ناجحين ومتميزين فهم عمالقة المستقبل في الأسواق العالمية.

#### ١- فوائد وأهمية قيادة الأعمال في المملكة العربية السعودية

تكمن أهمية رياده الأعمال في المجتمع السعودي في بناء جيل من الشباب والشابات القادرين على التعامل مع المشكلات والتحديات الاقتصادية لتحويلها الى مشاريع استثماريه وذلك بتفعيل طاقات الشباب، وتحويلهم لعناصر فعالة ومنتجة تساهم في بناء التنمية الاقتصادية الوطنية.

وقد أولت المملكة العربية السعودية إهتمامها برائدات الاعمال وataحت الفرصة للمرأة لتطبيق أفكارها ومشاريعها على أرض الواقع، وإختيار طبيعة الأعمال التي تناسبها وتميل اليها ووفق تخصصها وكذلك دعم الابداع والابتكار لديها من خلال قيامها بالأعمال التي تفضلها ليتحول عملها إلى إبداع منتج ومثمر.

وبالتالي فإن وجود المرأة كرائدة أعمال يساهم إسهاماً كبيراً بإهتمامها بمشاكل المجتمع حيث تسعى للمشاركة في حل تلك المشكلات، مما يعني أن كل أفراد المجتمع يقوم بعملية التنمية وبكل جوانبها ويؤدي ذلك إلى تفعيل دور المرأة والتي تشكل نصف المجتمع وهكذا فالكل يشارك في دفع العجلة الاقتصادية.

ويمكن دراسة فوائد ريادة الأعمال التي تعود على الفرد وعلى المجتمع من خلال الآتي:

### (١) على المستوى الخاص:

#### • تحقيق الطموح الشخصي

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد كثيرة حيث تحقق له الطموح الشخصي والمكانة المرموقة وتحقيق الذات وتلبي له آماله وأهدافه وأحلامه الشخصية والاجتماعية والمادية التي طالما تمنّاها.

#### • زيادة الدخل والأرباح

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد مالية فتؤدي إلى زيادة في أمواله وأرباحه وهي مصدر لزيادة الدخل من خلال أعماله ومشاريعه الإستثمارية.

#### • التحرر من الوظيفة

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد مهنية فيتحرر من الوظيفة ويستقل بعمله فيصبح رئيس لنفسه وسيد لأعماله ويستمتع بالاستقلالية أيضاً.

#### • تنمية المواهب والإبداعات



ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد عقلية وفكرية فتنمي مواهبة وإبداعاته حيث أن الكثير من الموهوبين يستثمرون مواهبهم وإبداعاتهم بعمل مشاريع ريادية تنمي تلك المواهب والإبداعات لذا نجد أن تبني المبدعين ومساندتهم وتقديم التسهيلات لهم وتطوير أفكارهم من سمات المنظمات الريادية الناجحة.

### • التميز بإنجازات عظيمة

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد ثقافية وإجتماعية ونفسية فيتميز بإنجازاته الكبيرة وبأعماله العظيمة ويشعر بالفخر والإعتزاز بذاته بعد أن بنى نفسه وتجاوز الصعوبات والتحديات التي مر بها بتميز ونجاح ويتذكر دائماً أن كل بناية عظيمة كانت مجرد خريطة لذا فإنك تجده دؤوب ومثابر لتحقيق إنجازات متنوعة في مجالاته الريادية.

### (٢) على المستوى العام:

### • زيادة النمو الاقتصادي

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع زيادة وتطور في النمو الإقتصادي وذلك من خلال تحويل أفكار رائد الأعمال إلى مشاريع تجارية بحيث أن أنشطته وأعماله تدعم النمو الإقتصادي وتحقيق تنميته مستدامة.

### • توفير فرص عمل

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع العديد من فرص العمل ووظائف متعددة يوفرها المشروع لأفراد المجتمع فيصبح رائد الأعمال نافعاً ومفيداً لوطنه ومجتمعه وذلك من خلال إنشاء مشاريع متنوعة تغطي جميع المجالات وتخدم شريحة واسعة من أفراد المجتمع.



### • التنوع في مجالات خدمة المجتمع

ريادة الأعمال تحقق التنوع في خدمة المجتمع فتزدهر مجالات خدمة المجتمع في ظل مناخ يتسم بالحرية المهنية فتجد مجالات الزراعة تنمو وقطاع الألبسة يتنوع والصناعات تتعدد والتجارة تمتد والخدمات تكثر وتنمو المجالات المهنية والحرفية تلبي احتياجات الافراد والمجتمع.

#### • زيادة الكفاءة وتحسن مستوى الإنتاجية

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع زياده في الكفاءة وتحسن في مستوى الإنتاجية وذلك من خلال جو التنافس والتحدي بين المنشآت فتسعى المنظمات الريادية إلى تحسين جودتها وخدماتها لتبقى مستمرة في السوق ولتواكب التنافس الشديد مع الشركات والمؤسسات الأخرى فتسعى إلى زيادة كفاءتها مما ينعكس إيجابياً على التنمية الإقتصادية.

#### • إحدث إبداع وتغيير في هيكل سوق العمل

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع إبداعات وإبتكارات تسهم في تغيير سوق العمل بمنتجات جديدة ومبتكره تغير مجرى السوق وتنهض به فقد يؤدي احدي الإبتكارات إلى تغيير جذري في إتجاه ريادة الأعمال مما يضفي قيمه إقتصاديته متميزة.

#### ثانياً: القيود والتحديات التي تواجه رواد أعمال

يوماً بعد يوم تزداد معدلات البطالة مما سينتج عن ذلك احتياج العالم لإيجاد ملايين فرص عمل جديدة ومجدية وبالتالي ستكون حرب الوظائف القادمة من أجل الحصول على وظيفة مناسبة، وتلك هي من أكبر التحديات التي تواجه العالم في الوقت الحاضر إلا أن رواد الأعمال يسارعون إلى توفير

حلول لمواجهة تلك التحديات وذلك بإنشاء أعمال ومشروعات قابلة للتوسع والتي لديها القدرة على إيجاد فرص عمل جديدة.

ترتبط تلك التحديات التي تواجه رواد الأعمال وخاصة رواد الأعمال الناشئين بعوامل متعددة كالعوامل الداخلية التي تتعلق برائد الأعمال وعوامل خارجية أخرى تنشأ من الإحتكاك بالمحيط الخارجي، فترى رائد الأعمال الناجح يسعى إلى التكيف مع تلك التحديات وإلى تجاوز تحديات أخرى فيعمل على رفع قدراته ومهاراته ليتخطى ذلك بنجاح.

(١) التفكير العميق لتثبيت قناعات النجاح والفشل حيث يبدأ الصراع الداخلي والتفكير الذي يستجوز على إهتمامات رائد الأعمال ليثبت قناعات جديدة تؤدي به إلى النجاح والتميز ويطرد أفكاره السلبية التي تشوش عليه وتؤدي به إلى الإحباط والفشل والتردد.

(٢) ضغوط العمل ويجب التمييز بين الضغوط العادية والضغوط التي تصيب بالتوتر فالضغوط العادية ممكن أن تكون مصدراً للتحفيز والإثارة وشحن الطاقة ولكن عندما تزيد هذه الضغوط عن المستويات الإيجابية وتكون قدرة الشخص على التكيف معها فإنها تؤدي إلى التوتر والأمراض فقد يتعرض رائد الأعمال لضغوط عائلية او نفسيه او ماليه وقد يشعر بعدم الرضى عن انجازاته بالعمل او قد يواجه مشكلات من العملاء او المنافسين وغير ذلك من الضغوط التي تتطلب مواجهتها من خلال رفع قدرته على التحمل وعمل جلسات استرخاء لتخفيف الضغوط إضافة لتميمه مهارات السلوكية والإدارية.

(٣) عدم استقرار الدخل المادي خاصة في المراحل الأولى للمشروع ويتزامن ذلك مع التزامات مالية جراء إنشاء المشروع الجديد حيث أن بداية كل مشروع يكون الدخل المادي متقلب وغير مستقر وغير ثابت وقد يشعر رائد

الأعمال بالخوف نتيجة ذلك فيحاول جاهداً أن يتخطى تلك الحواجز والمعوقات بسلوك إيجابي يدعم مشروعه الريادي.

(٤) ساعات طويلة من العمل الجاد لأن بداية التأسيس لأي مشروع تتطلب قضاء ساعات طويلة وجهد مكثف حتى يتسنى للمشروع أن ينهض ويستمر ويؤتي ثماره وذلك يتطلب من رائد الأعمال جهد مضاعف وعمل اضافي وربما تتأثر بذلك حياته الأسرية وعلاقاته الاجتماعية بفترة تأسيس المشروع فيشعر بتحديات.

(٥) المسؤولية الكاملة على عاتقه فهو مدير مشروعة ومؤسسة ونجاح المشروع مرتبط به فهو ليس موظف بشركة يؤدي عملة الموكل إليه ويغادر إنما هو المسؤول عن التطوير والتحسين وهو المسؤول عن كامل المشروع بمخرجاته الإدارية والتنفيذية والإنتاجية.

(٦) وجود مخاطرة عالية خاصة للذين يفضلون الأمن الوظيفي حيث أن إحصائية أمريكية تشير بأن نسبة ٣٥% من المشاريع تفشل خلال أول سنتين من عمرها وأن ٥٤% تفشل خلال ٤ سنوات وهذا يتطلب من رائد الأعمال أن يحدد حجم المخاطرة التي يمكن أن يتعرض لها ويضع خطة مناسبة للتعامل معها.

## ١- المعوقات التي تواجه رواد الاعمال في المملكة العربية السعودية

أجرى مدير مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الغرفة التجارية (لؤي رضوان) دراسة عن معوقات ريادة الاعمال في السعودية ونذكر ابرز تلك المعوقات:

(١) إتساع رقعة المنافسة العالمية وزيادة حجم التحديات والمواجهة مع المنتجات الأجنبية وذلك بعد انضمام المملكة العربية السعودية الى منظمة التجارة العالمية

(٢) نقص الخبرة الريادية لرائد الاعمال في سوق العمل

(٣) عدم إستقرار الاقتصادي العالمي من أكبر التحديات التي تواجه رواد الاعمال وذلك بالرغم من ان المملكة العربية السعودية من اقوى

الاقتصاديات على مستوى المحيط العربي والاسلامي الا ان الوضع الاقتصادي العالمي اثر على جميع الدول.

(٤) الكثير من رواد الأعمال لا يوجد لديهم مهارات

فنية وادارية ولا يوجد لديهم المعرفة في كيفية

تأسيس المشاريع وتطويرها وعمل الخطط المالية والتسويقية ودراسة الجدوى ولا يعرفون إستراتيجيات الابتكار ولا آليات مواجهة المخاطر التي تواجههم أثناء إدارة المشروع.

لذا فان مسؤولية تذليل تلك التحديات والمعوقات التي تواجه رواد الأعمال تقع على عاتق المنظمات في القطاعين العام والخاص وذلك بنشر وتعزيز ثقافة ريادة الاعمال وتدريب وتأهيل الرياديين وتوفير وسائل تمكينهم وتقديم الدعم الفني والمالي لهم.

كذلك فإن للمؤسسات التربوية والتعليمية دور رئيسي في بناء فكر ابداعي ابتكاري وتربيته رباذيه وذلك بتوفير بيئة جاذبه ومحفزه للتطبيق العلمي منذ الطفولة ومرورا بالمرحلة المدرسية فالجامعية حتى ينشأ الفرد ولديه شخصيه رباذيه متكاملة تؤهله لممارسة العملية الريادية بتميز ونجاح



ففي دراسة أجريت على طلاب الجامعات البريطانية وجد أن ٥% من طلاب العينة عبروا عن رغبتهم بامتلاك مشروعات بعد التخرج وأن هذه النسبة ارتفعت إلى ٧% لدى الطلاب الذين يدرسون مقرراً في ريادة الأعمال.

وعليه فإن نشر ثقافة ريادة الأعمال بين طلاب الجامعات يسهم إسهاماً كبيراً في تنمية وتعزيز مفهوم ريادة الأعمال مما يساعد الطلبة على تبني مشاريع ريادية وهم في المرحلة الجامعية وذلك بالنظر إلى الجوانب المتعددة والتي تعود على رائد الأعمال بالنفع والفائدة.

## ٢- الأدوار الرئيسية لرائد الأعمال لتجاوز التحديات

ذكرنا فيما سبق التحديات والمعوقات قد تواجه رائد الأعمال والتي لا بد له أن يتجاوزها من خلال قيامة ببعض الأدوار الهامة والتي تمكنه من ممارسة الريادة بنجاح.

(١) التوكل على الله في إدارة أعماله فمهما بلغ الانسان من كفاءه وقدره وحمه وذكاء فإنه بغير توفيق الله وعونه لا ينجز شيء ومن توكل على الله فهو حسبه.

(٢) يعمل على تكوين شبكة علاقات واسعة تساعد على اجتياز المعوقات والتحديات التي يمر بها.



(٣) يسيطر على أعماله ويجيد التحكم بالمواقف والأحداث اليومية والطارئة.

(٤) يوفر الأموال التي يحتاجها ويسعى جاهداً لفتح قنوات للتمويل والدعم المالي.

(٥) يعمل أعمال مختلفة عن الآخرين لأن مواجهة التحديات بنفس الطرق والأساليب المعتادة والمألوفة لا تأتي بجديد لذا يجب أن يفكر بأعمال مختلفة وأساليب يسبق الآخرين إليها وربما يكون هو أول من فكر بهذه الطريقة.

(٦) يضع عملائه في مقدمة أولوياته لأن الزبون والعملاء هم محور هام في العملية الريادية ومن خلال رضاهم عن المنتج والخدمات ممكن تجاوز العديد من التحديات والتغلب عليها.

(٧) يواجه الأحداث الغير متوقعة بحكمة ومرونة تساعده لاجتياز تلك التحديات وكمثال فان مقود السيارة هو اكثر أداه في السيارة يتميز بالمرونة وبسبب تلك المرونة يستطيع السائق من خلاله التحكم بمسار السيارة وتحريك اتجاهها بالطريق الصحيح.

(٨) توفير مصدر دخل إضافي غير المشروع في فترة الحياة الاولى للمشروع وذلك ان بداية عمل اي مشروع تجاري تتطلب ضخ اموال كثره لافتتاحه وتشغيله مما قد يؤثر على ميزانيه الفرد لذا ينصح بان يكون له مورد مادي اخر حتي يتأثر رأس مال المشروع.

(٩) الصبر والتحمل حتى تدور عجله المشروع الريادي وتظهر ثماره فلا تتعجل قطف الثمار حتى يحين موعدها وحتى تكتمل دورة الحياه للمشروع فالمشروع الريادي لا يأتي بالنتائج الجيدة والمنتظرة من بدايته

## ■ الخلاصة

(١) الأهمية البارزة لريادة الاعمال في الحراك الاقتصادي والاجتماعي.

(٢) تعدد فوائد ريادة الاعمال على المستوى الفردي والجماعي.

- (٣) مسؤوليه نشر ثقافة ريادة الاعمال وتمكين الرياديين تقع على عاتق القطاعين العام والخاص.
- (٤) إهتمام المملكة بريادة الاعمال وبالرياديين.
- (٥) ترتبط التحديات التي تواجه رائد الاعمال بعوامل شخصيه وأخرى تتعلق بالبيئة.
- (٦) ضرورة التعامل مع بمرونة التحديات والعقبات التي يواجهها رائد الأعمال.

### ■ أنشطه اثرائية (فرديه وجماعية)

- (١) يسمى القرن الحالي قرن رياده الأعمال  
أعد تقرير تبحث فيه لماذا يتجه العالم نحو ريادة الأعمال؟
- (٢) تقرر الإحصائيات العالمية زيادة ملحوظة في إعداد النساء اللاتي دخلن في مجال ريادة الأعمال خلال الثلاث عقود الآخيره وأسهمت مشروعاتهم في النمو الإقتصاد العالمي وتطور مجتمعاتهن فتقرر الإحصائيات أن هناك إمراة من بين كل ١٠ نساء تمتلك مشروعاً خاصاً وأظهر مسح أجرته المؤسسة المالية الدولية أن المرأة العربية في ريادة الأعمال هي عادة إمراه متعلمة ومتزوجة وأم.
- ناقش مع زملاءك ما سبق.

### ■ تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

- (٣) تخيل نفسك رائد أعمال ناجح وأن الصحف المحلية والعالمية كتبت عن تجربة نجاحك فكيف ترى نفسك كرائد اعمال، تحدث عن اعمالك ومشاريعك بخبر صحفي.

(٤) تحدث مع زملائك عن مشاريع ريادية تحتل درجة مخاطرة عالية وبين  
أين تكمن المخاطرة.

#### ■ مشروعك الريادي

اكتب قائمه وضح فيها الفوائد التي ستعود عليك من خلال مشروعك الريادي  
وقائمه اخرى ضع بها التحديات التي ممكن ان تواجهك خلال تنفيذ  
مشروعك الريادي

# الفصل الثالث سمات ومهارات رائد الأعمال

سمات ومهارات رائد الأعمال

---

أولاً: خصائص رائد الأعمال

---

ثانياً: المهارات الرئيسية لرائد الأعمال

---

ثالثاً: مدارس ريادة الأعمال

## الفصل الثالث سمات ومهارات رائد الأعمال

### ■ أهداف الفصل

- (١) التعرف على مدارس ريادة الأعمال واتجاهاتها.
- (٢) يميز بين سمات وخصائص رائد الأعمال وبين مهارات العملية.
- (٣) تنمية سمات رائد الأعمال لدى الطالب.
- (٤) إكساب الطالب مهارات رائد الأعمال.
- (٥) يدرك اهمية القيادة كسمة بارزه لدى رائد الأعمال.

### ■ تساؤلات إفتتاحية

- (١) هل أمتلك سمات رائد الأعمال.
- (٢) هل أستطيع إكتساب مهارات ريادة الأعمال.
- (٣) هل ريادة الأعمال موهبة فطرية ام مكتسبة.
- (٤) ما الذي يمنعك أن تكون رائد أعمال.
- (٥) كيف لرائد الأعمال ان ينمي مهارته الريادية.

### ■ مقدمة

على الرغم من وجود السمات والخصائص التي تميز رواد الاعمال عن غيرهم من أفراد المجتمع إلا انه ينبغي توافر محفزات بيئية لبلورة تلك السمات وصفلها لتبرز تلك السمات والخصائص بشكل فعال لدى رائد الأعمال، إضافة

لذلك فإن هذه السمات والخصائص يمكن اكتسابها من خلال التدريب والتعليم والتأهيل المتخصص أي إنها ليست حكراً على أشخاص ولدوا ولديهم سمات رائد الأعمال.

نرى الكثير من طلبة الجامعات الذين يعملون أثناء الدراسة ويمتلكون مشاريع ريادية خلال سنوات دراستهم الجامعية يميلون إلى إظهار قدر كبير من القدرات والسمات والخصائص الريادية في وقت مبكراً، وذلك لأن العمل والخبرة في مجال الأعمال الريادية تصقل قدراتهم فتتمو فيهم الدوافع الريادية بشكل أسرع وأقوى.

لذا عزيزي الطالب فإن ممارستك لتجربة إنشاء مشروع ريادي حتى وإن لم يحقق النجاح المطلوب فهو مختبر عملي يساعدك ويساعد زملاءك الطلبة الذين هم رواد أعمال المستقبل على كسب مهارات ريادية وتنمية قدرات وخبرات لدعم عملية تكوين السمات الريادية لديكم خلال سنوات الدراسة الجامعية.

## ■ قصة رائد أعمال

### مشروع طالب جامعي

الطالب الجامعي إيان من جامعة "هوبرتلديه" مشروع تخرج في الأعمال الناشئة، كان مشروعه يدور حول فكرة نشر دليل تسوق وتنزه مكون من ٤٤ صفحة وكان موجه لطلاب الجامع وإن يتم توزيعه مجاناً ويتم تحقيق الربح من خلال إعلانات المعلنين كان ذلك عام ١٩٨٠. لكن الأستاذ الجامعي المشرف لم يوافق على مشروعه وحال ذلك بينه وبين تخرجه.

كان الطالب مقتنعاً إن شريحة الشباب العمرية من ١٨-٢٥ سنة لا تتلقى الإهتمام الكافي ورأي بمشروعه طريقة لمعالجة هذا النقص الإعلامي وخاصة إن

طلاب الجامعات القاطنين في المدن الجامعية يعانون من عزلة داخلية عن العالم الخارجي وكذلك هي شريحة مستهلكة لا ولاء لها لمنتج بعينة فهذه الشريحة هي حلم كل شركى تسويق ناجحة.

قرر إيان تنفيذ المشروع بالرغم من إن رأس مالة لم يتعدى ٤٨ دولار وأختار فريق مبيعاته من زملائه في الجامعة بنظام العمولة من الأرباح وسماه دليل الطلاب الغير رسمي وجعله يحتوي على كل مايهم الطلاب الجامعيين.

جاء التوزيع بعوائد ٢٠٠٠ دولار، ثم توسع الدليل الطلابي ليقدم الرعاية الرسميين لإتحاد النشاطات الطلابية الرياضية الجامعية، ثم نظمت الشركة بطولة رياضية خاصة بها، ودخل عمالقة الشركات في الدعاية الموجهة للطلاب الجامعة.

إلى إن أصبح إجمالي العوائد ١٠ مليون دولار وتم الوصول فيها إلى ٣ ملايين طالب.

• تحاور مع زملائك حول أهم الصفات التى جعلت ذلك الطالب من رواد الأعمال الناجحين.

### أولاً: سمات رائد الاعمال

يتميز رائد الأعمال بسمات وخصائص متعددة ساهمت كثير من العوامل في تكوين تلك السمات والخصائص الريادية مثل العوامل الديموغرافية



والبيئية والأسريه والثقافية والنفسية ومن أهم تلك السمات:

(١) يمتلك دافع قوي للإنجاز: رائد الأعمال يتميز برغبة قوية ودافع داخلي قوي للإنجاز والتميز ويؤمن أن الدافع هو مفتاح النجاح فيسعى دائماً إلى

تحقيق إنجازات جديدة تميزه عن غيره فترى الأعمال والمشاريع تستحوذ على تفكيره وجهده ودائماً شغوف ومتحمس لعملة يمارسه بمتعه رغم ساعات العمل الطويلة وذلك بهدف الإرتقاء بعملة ومشروعة وتدفعه تلك الرغبة الملحة إلى مقاومة التحديات التي تواجهه.

(٢) **مبدع مبتكر:** رائد الأعمال يعلم أن الأفكار الإبداعي هتأتي للعقل المهيأ لذا فهو يركز على إبتكار منتج جديد أو فكره جديده أو أسلوب جديداً وأداه جديدة، ويعلم أن قيادة السوق تكون من خلال الإبتكار فيعمل على تقديم طرق جديدة ومنتجات وخدمات بطريقة إبداعية مختلفة.

(٣) **مستثمر للفرص:** رائد الأعمال يكتشف الفرص ويستثمرها بل ويخلق فرص جديدة ويستحوذ على الفرص الناشئة قبل المنافسين، ويعلم كيف يستمع للفرص الخفية ويقتنصها والفرصة تأتي من خلال المتابعة المستمرة لحاجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم في السوق.

(٤) **قيادي:** رائد الأعمال قائد بعمله يتقن فن الضبط الذاتي للأمور فشعوره بالمسؤولية اتجاه عملة ومشروعة أبرز لديه سمة القيادة فيعمل على تتميتها لأنه يعلم أن ٢% فقط من البشر مولود ونبا لفطره وعليه أن يدرّب نفسه على التحكم بحيثيات مشروعة بدرجة عالية فالحكم الذي لا يحمل كروت المباراة كيف له أن يدير المباراة بنجاح.

(٥) **مديراً للمخاطر:** رائد الأعمال يتسم بالقدره على إدارة وتحمل المخاطر ويسعى إلى تقليل المخاطر عن طريق التحالف مع أطراف أخرى، ويميل إلى المخاطره وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء وقد يعمل بظروف يحيطها الغموض وعدم التاكّد من الكيفيه التي تضمن نجاح المشروع فهو مغامر يتمتع بدرجة عاليه من الجراه.

(٦) مؤمن بقدراته الذاتية: رائد الأعمال يثق بنفسه وبمهاراته الشخصية وبقدرته على التفوق والتميز ويرى أن لديه إمكانيات كثيرة ومتنوعة تساعد على النجاح في مشروعه، واثق بقدرته على تحويل حلمه إلى واقع عملي حقيقي فتجده مثابر لا يستسلم للعوائق ويحاول المره تلو الأخرى بثقة وعزيمة حتى يجد طريقة للنجاح والتميز.

(٧) يميل إلى تكوين ثروة: رائد الأعمال حريص على تكوين ثروة، يفكر بالمال أكثر مما يفكر به الآخرون، ويرى أن المال قوة ومؤشر نجاح له وينظر إلى الحرية المالية ليتحرر من قيود الراتب.

(٨) الرؤية الريادية: رائد الأعمال يعلم أين سيكون بعد ١٠ سنوات فلدية حلم يغذية بالعزم لدية هدف محدد ورؤية ريادية واضحة ويرى إن ما يفعله له معنى وقيمة مضافة للحياة وليس فقط هدف مادي بحت فتجده يقترح سوق العمل وفي مخيلته رؤية طموحة لمستقبل أفضل فالصاروخ الذي يمثل بالوقود من دون أن يكون له جهاز توجيه يصبح هدام وخطير وكذلك ريادة الأعمال فبدون رؤية واضحة وهدف محدد ممكن أن لا تجد طريقها للنجاح. الكثير منا يتبادر الى ذهنه سؤال، هل ريادة الأعمال موهبة فطرية ام مكتسبة؟

للإجابة على هذا السؤال لا بد ان نذكر بداية ان شخصيه الريادي تتشكل من مجموعه متداخله من الخصائص والسمات الشخصية والسلوكية والإدارية وان هذه السمات والخصائص لا بد ان تترجم الى سلوك هادف يخدم العلمية الريادية والا فان تلك السمات لا تمثل شيء ولا تضيف شيء لرياده الاعمال، اغلب السمات والصفات الريادية هي صفات مكتسبه وجزء منها صفات وراثيه وهذه الصفات الوراثية تدعم وتساعد في تكوين الصفات المكتسبة ونموها لدى الفرد .

نستنتج من ذلك ان الصفات والسمات الريادية مكتسبه يتعلمها الفرد ويكتسبها من اسرته ومدرسته ومجتمعه ويعمل هو بنفسه على تنميتها في ذاته وصقلها من خلال التدريب والتأهيل والتجربة .

### ثانياً: المهارات الرئيسية لرائد الأعمال

بالتعليم والتدريب يمكن لرائد الأعمال أن يكتسب العديد من المهارات التي تساعد وتؤهله ليمارس دوره كرائد أعمال ناجح حيث إنه يحتاج للعديد من المهارات ليوظفها بسوق العمل من خلال

تعامله مع الزبائن ومع المنافسين  
ونورد أهم تلك المهارات:



(١) التأثير: رائد الأعمال ينجح في إقناع

الآخرين بأفكاره ومنتجاته وبما يفعله

دون أن يفرض نفسه عليهم، فهو بارع في التأثير على من حوله يمارس مهارة الإقناع بنجاح فينظر للجوانب التي تهم الزبون ويأخذها منطلقاً لحديثه معهم أي إنه ينظر بعين الزبون لا بعينه هو فيؤثر على آراءهم ويبيعهم أفكاره ومنتجاته وأعماله.

(٢) التفاوض: رائد الأعمال مفاوض ناجح يساوم الزبائن والممولين والموردين

وغيرهم لتحقيق المكاسب والحصول على المنافع فتراه يمارس مهارة التفاوض مع الآخرين وهو يعلم ما للتفاوض من قوة ستصب في مصلحة التجارية.

(٣) المرونة في التعامل: رائد الأعمال مرن سلسل في التعامل مع الآخرين يعلم

متى يمكنه أن يتنازل عن رايه ليصل الى فائده مرجوه فيكسب من حوله بمرونته وتعامله مما يؤثر على نجاح مشروعه ومبيعاته وارباحه وقد اثبتت

الدراسات ان الشخص لو تعلم التعامل مع الاخرين يكون قد قطع ٨٥% من طريق النجاح.

(٤) **التخطيط**: رائد الاعمال لديه مهاره لتحويل حلمه الى واقع ملموس وهي الطريقة التي يتم من خلالها الوصول للهدف فيضع خطه شامله متكامله فيخطط للتكاليف وللتمويل وللتنفيد.

(٥) **التواصل**: رائد الأعمال بارع في تكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين وحريص على أن يضع زبائنه في مقدمة أولوياته حيث أن العلاقات تحدث بعدة طرق فقد تكون علاقات طبيعية أو تحدث صدفة أو يتم التخطيط لها ويحرص رائد الاعمال على أول ٩٠ ثانية من لقاء عملائه لأول مره حيث أن ذلك سيترك انطباعاً جيداً فالنجاح أو الفشل في إقامة العلاقات مع الآخرين يتوقف على ما يحدث في هذه الفترة البسيطة.

### ثالثاً: مدارس ريادة الاعمال

تعددت المدارس التي تدرس نجاح رائد الأعمال فقد ظهرت مدرسة السمات والمدرسة السلوكية والبيئية والمعاصرة.



**مدرسة السمات**: ترى إن رائد الأعمال شخص يمتلك مجموعة من الخصائص والسمات تمكنه من إدارة مشروعة بنجاح.

**المدرسة البيئية**: ترى إن البيئة وما تحوية من عوامل خارجية مثل التعلم والخبر هو الخلفية الأسرية والتأثير الاجتماعي ترتبط بخصائص وسمات رائد الأعمال.

المدرسة السلوكية: ترى إن نجاح رائد الأعمال لا يقتصر على السمات والخصائص التي يمتلكها ولكن يحتاج أيضا إلى مجموعة من المهارات السلوكية التي يستثمرها لإنشاء وتطوير مشروعة كالمهارات التفاعلية والمهارات التكاملية.

المدرسة المعاصرة: أما المدرسة المعاصرة فتري إن سلوك رائد الأعمال ناتج عن عاملين رئيسيين وهما:

- (١) الإحساس بالفرصة والنتائج عن تفاعل السمات الشخصية مع البيئة المؤثرة.
- (٢) إستغلال تلك الفرصة من خلال مهارات لإدارة الموارد المتاحة.

#### ■ الخلاصة

- (١) تعدد المدارس التي تحدثت عن ريادة الاعمال.
- (٢) لا بد من توفر بيئة محفزة لبلورة سمات رائد الاعمال.
- (٣) ريادة الاعمال موهبه مكتسبه وجزء منها فطري.
- (٤) اهمية ان يتعلم رائد الاعمال المهارات الفنية والإدارية لإدارة مشروعه.
- (٥) ضرورة تنميه سمات وخصائص رائد الاعمال.

#### ■ أنشطه إثرائية (فردية وجماعية)

١- حاول مندوب مبيعات في إحدى الشركات أن يبيع كمية من أواني الطهي والأطباق لأحد الفنادق الكبرى ولكنه فشل في عقد أي صفقة معهم رغم الحاجة المستمر ثم عرف بالصدفة إن مدير الفندق من أشد المعجبين بأحد الفرق الرياضية فجمع معلومات طريفة عن أعضاء هذا الفريق وعن مواعيد مبارياتهم المقبلة وعندما التقى مدير الفندق لم يتكلم عن منتجات الشركة نهائياً وإنما إكتفى بالتعرف عليه واطهار تقدير لهذا الفريق الرياضي وإهتمامه بأخباره وفي اليوم التالي طلب المدير حضور مندوب المبيعات

ليعرض عليه نماذج من إنتاج شركته ونجح مندوب المبيعات في إتمام الصفقة.

- ناقش مع زملاءك فكرة إن نجاح رائد الأعمال لا يعتمد على سماته فقط بل يتجاوز إلى تنمية مهارة في رياده الأعمال.

## ٢- مقياس ريادة الأعمال

١- هل لدي الصفات والمهارات التي تؤهني لأكون رائد أعمال؟

ولمساعدتك على الإجابة على هذا السؤال، أجب على الأسئلة التالية التي نشرها موقع "success" لتقييم نفسك كرائد أعمال.

٢- هل تعتمد على نفسك في اتخاذ الخطوة الأولى؟

- نعم، أحب دراسة الأفكار الجديدة والبدء في تنفيذها.
- إذا ساعدني شخص على البدء، ثم أتابع بنفسي بعد ذلك.
- صراحة، أفضل أن أكون تابعاً على أن أتخذ المبادرة الأولى وأكون قائداً.

٣- كيف تشعر حيال المخاطرة؟

- أنا حقا أحب الشعور بالمخاطرة.
- المخاطر المحسوبة مقبولة في بعض الأحيان.
- أنا أحب الأفكار المجربة والآمنة.

٤- هل أنت قائد؟

- نعم.

عند الضرورة.

لا.

٥- هل تستطيع أن تعيش أنت وأسرته دون دخل ثابت؟

نعم، إذا تطلب الأمر ذلك.

لا أرغب، لكن أستطيع التحمل بصعوبة.

لا أرجح هذه الفكرة على الإطلاق.

٦- هل تتحمل العمل ٥٠ ساعة أسبوعياً أو أكثر؟

إذا تطلب الأمر ذلك.

ربما في بداية المشروع أتحمّل ذلك.

أعتقد أن هناك أشياء كثيرة أخرى أهم من العمل.

٧- هل تتقني نفسك؟

نعم ولدي القدرة على التحدي.

معظم الوقت.

ليس دائماً.

٨- هل تستطيع تحمل الإحساس بعدم اليقين؟

نعم.

إذا اضطر لذلك، إلا أنني لا أفضل هذا الإحساس.

لا، أفضل أن أتوقع ما سيحدث.

٩- هل تصر على تنفيذ الفكرة طالما اقتنعت بها ومهما واجهت من

تحديات؟

- نعم، ولن أَدع شيئاً يقف في طريقي.
- غالباً، إذا أحببت ما أفعله.
- ليس دائماً.

١٠- هل أنت مبتكر؟

- نعم، وأحاول دائماً إيجاد أفكار وحلول جديدة.
- يمكنني أن أحاول.
- ليس دائماً.

١١- هل أنت قادر على المنافسة؟

- نعم إلى أبعد مدى.
- بالتأكيد، في الغالب.
- لا.

١٢- هل تمتلك قوة الإرادة والإنضباط الذاتي؟

- نعم.
- أحاول أن أتحدى بقوة الإرادة إذا استدعى الأمر ذلك.
- لا.

١٣- هل تفضل الاستقلال في التفكير أم هل تفضل السير مع التيار؟

- أفضل أن أتعامل مع الأمور وفق القناعتي الشخصية وبما يترأى لي.
- في بعض الأحيان أسير مع التيار.
- أفضل أتباع المألوف والسير مع الجماعة.

١٤- هل تستطيع العمل دون هيكل وظيفي محدد؟

- نعم.
- يمكن تحمل ذلك بصعوبة.
- أفضل التدرج في هيكل وظيفي واضح ومنظم.

١٥- هل تمتلك مهارة إدارة المشروعات؟

- نعم، وإذا لم أكن أمتلكها، فسأبذل كل جهدي لتعلمها والتحلي بها.
- أمتلك بعضها.
- لا للأسف.

١٦- هل تمتلك المرونة والقدرة على التغيير وفقا للظروف والمتغيرات المتاحة؟

- نعم.
- أحاول تحقيق ذلك.
- لا.

١٧- هل تمتلك الخبرة في المجال الذي ينتمي لها المشروع الذي ترغب في البدء فيه؟

- نعم.
- أمتلك بعض الخبرة.
- لا.

١٨- هل يمكنك القيام بأكثر من عمل في وقت واحد؟

- نعم.
- يمكن بصعوبة.
- لا.

١٩- هل تمتلك مهارة عرض فكرة مشروعك أو تقديم منتجك أو الخدمة التي تقدمها والتسويق لها بشكل جيد؟

- نعم.
- إلى حد ما.
- لا.

٢٠- إلى أي مدى تستطيع تحمل الضغط في العمل؟

- أتحملة بشكل جيد.
- أتحملة بصعوبة.
- لأستطيع تحمله.

• الآن، أعط نفسك "٥" درجات عنك لسؤال إذا اخترت الإجابة الأولى، و"٣" درجات عن كل سؤال إذا اخترت الإجابة الثانية، ودرجة واحدة عن كل سؤال أجبته بالاختيار الثالث.

**مجموع الدرجات:**

○ إذا تراوح تدرجاتك بين ١٠٠ و ٨٠: فأنت تمتلك المهارات والخبرات والقدرة على أن تكون رجل أعمال ناجحاً.

○ إذا تراوحت درجاتك بين ٧٩ و ٦٠: لديك الاستعداد للتعلم والاجتهاد، ويمكنك مع الوقت والجهد أن تصبح في المستقبل رجل أعمال ناجحاً.

**أقل من ٦٠:**

فكر في مجال آخر أو مهنة أخرى تتناسب مع صفاتك الشخصية.  
(ملاحظة: نتائج الإختبارات والمقاييس النفسية والشخصية كالمقياس السابق تعطي مؤشر وليس دليل قاطع وإثبات نهائي)

المصدر: مقالات الرسالة - رائد أعمال

### ■ تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

(١) أنا رائد أعمال، أكتب صفات رائد الأعمال التي تمتلكها في شخصيتك ثم ضع خطوات عملية لتنمية تلك الصفات ولإكتساب صفات رائد الأعمال التي تحتاجها.  
بالتعاون مع زملاءك قم بتطبيق إحدى مهارات رائد الأعمال. مثال  
أختر فكرة ريادية وقم بإقناع زميلك بها أو أجري عملية تفاوض ناجحه مع أحد زملاءك.

### ■ مشروعك الريادي

أنت كرائد أعمال جزء من عوامل نجاح مشروعك ، حدد أهم مهارتين تحتاجهم من مهارات رائد الأعمال واعمل على تنمية تلك المهارات ضمن خطوات محددة

# الفصل الرابع الإبداع والإبتكار

## الإبداع والإبتكار

أولاً : مفهوم الإبداع والإبتكار

ثانياً : التفكير الريادي والإبداع

ثالثاً : سمات المبدع والمبتكر

## الفصل الرابع الإبداع والإبتكار

### ■ أهداف الفصل

- (١) التعرف إلى مفهوم الإبداع والإبتكار.
- (٢) معرفة القدرات الإبداعية.
- (٣) التعرف على سمات المبدع والمبتكر.
- (٤) إكتساب إستراتيجيات لإنتاج أفكار إبداعية.
- (٥) إدراك أن كل فرد مبدع بفطرته.

### ■ تساؤلات إفتاحية

- (١) هل أنت مبدع.
- (٢) هل هناك علاقه بين الإبداع والريادة.
- (٣) ما هو أثر الإبداع والإبتكار في تحقيق ريادة الأعمال.
- (٤) كيف يؤثر الريادي في الاخرين.
- (٥) ماذا يحصل لو ان الفرد غير مبدع في مجال ريادة الاعمال.

### مقدمة

تتصف ريادة الأعمال بالإبداع والإبتكار وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مربحة وهذا الإبداع والإبتكار يحقق لريادة الأعمال الميزة التنافسيه التي تخلق الثروه ويمكن أن تظهر تلك الإبداعات والإبتكارات بصيغه منتجات جديدة أو خدمات ذات قيمة مضافة أو أساليب إداريه وعملية وتقنية جديدة. فنجد العديد من الشركات والمؤسسات تتنافس على الموارد البشرية المبدعة والموهوبه والمبتكرة والتي تشكل أهم عوامل تلك المنافسة في عصر المعرفة،

فالتحديات التي تواجهها الشركات تفرض عليها ضغوطاً للتفكير المستمر في إيجاد طرائق وحلول مبدعة تمكنها من تذليل الصعوبات والتكيف مع المتغيرات والتقلبات في بيئتها الداخلية هو الخارجية.

إن إكتشاف المبدعين والإحتفاظ بهم عنصراً هاماً في قيادة السوق وذلك من خلال إستثمار قدراتهم وإبداعاتهم في مجال الأعمال لأن المعوقات التي تواجه رائد الأعمال تتطلب منه إيجاد طرق مبتكرة وأساليب مبدعة للتغلب على تحديات بيئة العمل في مشروعه وتتطلب منه أفكار إبداعية ينافس بها السوق وقد أكدت أبحاث الدماغ إن الدماغ البشري مبرمج ليكون مبدعاً لكنه يحتاج إلى الممارسة والتدريب وهذا يعني إن كل شخص مبدع فرائد الأعمال مبدع وعليه أن ينمي إبداعه.

## ■ قصة رائد أعمال

### التنور الفخاري الكهربائي

كانت فكرة رفضها رجال الأعمال والشركات ولكن ابت عليه عصاميته إلا إن يقبل التحدي ويخوض المخاطر فسجل رائد الاعمال السعودي عبد الصمد نوح وهو من مكة المكرمة مهبط الوحي إسم المملكة العربية السعودية في مكاتب براءات إختراع لأكثر من ثلاثة وأربعين دولة عظمي فصنع المنتج ووصل المنتج إلى مختلف مناطق المملكة ودول الخليج وأمريكا وكندا واستراليا وبريطانيا وسويسرا وفرنسا وايطاليا، وبروناي وموريشوس وسيشل ولبنان ومصر والأردن وفلسطين والعراق وسنغافوره ومانيلا وكوالا لمبور وجاكرتا واستراليا وتزايدت الطلبات لأحجام أكبر للمطاعم في أوروبا والقارات الخمسه ونمى الهدف وأصبح هدفة أن تصل منتجاتة من القرن الى كل منزل ومطبخ وفندق ومطعم في المملكة ودول الخليج والشرق الأوسط والعالم بأكمله.

## شركة الصناعات السعودية المبتكرة

### Saudi Industries Innovative Company

ويحمل الفرن شعار صنع في السعودية وبأيدي سعودية، وهو عبارة عن فرن كهربائي فخاري لجميع الإستخدامات وخصوصاً للمندي والحنيذ والمضبي والخبز أيضاً وعمل التمسيس وعيش التتور والفرموزه وجميع أنواع الرز واللحم والخضروات وغير ذلك، بأقل تكلفة وأعلى مستوى من الصحة والنظافة تم تصميمه بحيث يتلأم مع ملحقات المطبخ العصري.

ومن مميزاته إستخدام الفخار مما يضيفي على الأكل المذاق الرائع له، وكذلك فإن إستهلاك الكهرباء أقل من ٤٠ هـلله لطبخ ذبيحه كاملة وهذه ميزة أخرى وغيرها الكثير من مزايا المنتج.

قم بدراسة تجرية رائد الأعمال عبد الصمد نوح واستخرج الدروس

المستفاده منها.

### أولاً: مفهوم الإبداع والإبتكار



الإبداع creativity هو توليد أفكار جديدة وهو

تبني فكرة أو سلوك جديد أو سوق جديد أو تطرح

منتجاً جديداً بأنها مبدعة لغرض تقديم منتج جديد وهو تبني فكرة أو سلوك

جديد أو سوق جديد أو تطرح منتجاً جديداً بأنها مبدعة لغرض تقديم منتج جديد

يحل محل منتج موجود بهدف اشباع الحاجات ذاتها بمختلف الطرق أو تطوير

منتج قائم أو تصميم عملية جديدة أو تطوير ذلك فالأفكار الخاصة بالتطوير

والتحسين تعد أيضاً ابداعاً.

اما التفكير الابداعي فهو عملية عقلية مركبة قائمه في عقل الانسان يتم من خلالها انتاج تغييرات وافكار واشياء محسوسة او غير محسوسة تنتم بالأصالة ،فالإبداع منتج في حين ان التفكير الابداعي عملية عقلية ابداعيه ويقدر ما تتميز العملية بالجودة والكفاءة يكون للمنتج تميزه واثره.

ويجب تنمية القدرات الإبداعية الموجودة عند كل إنسان وإلا فإنها ستضمحل وتضعف وسيحتاج الشخص أن يدرّبها ليعيد إليها القوة والحيوية وقد حدد علماء التفكير الإبداعي إن القدرات الإبداعية تتمثل في الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل، الحساسية للمشكلات.

**الطلاقة:** قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الافكار والبدائل والحلول بسرعة وسهولة ويكون التركيز هنا على كم الافكار وليس على نوعها.

مثال : أكتب النتائج الممكنة لزيادة عدد سكان المدينة المنورة الى الضعف

**المرونة:** قدرة الفرد على توليد أفكار متنوعة أو حلول متنوعة ليست أفكار وحلول تقليدية ويكون التركيز هنا على تنوع الأفكار وليس كمها.

مثال: ما الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها رائد الأعمال حتى يتجنب نشوب خلاف بين الموظفين .

**الأصالة:** قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة ومميزة غير مالوفة لم يسبق إليها أحد ويكون التركيز هنا على أصالة الفكرة وحدائتها.

مثال: إقتراح نظام مبتكر للنظام الجامعي بجامعة طيبة.

- التفاصيل (الإفازة والتوسع): قدرة الفرد على التوسع في موضوع معين وإضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو مشكلة أو منتج من أجل تطويرها أو تنفيذها.

مثال : ما التحسينات التي ممكن اضافتها لمشروعك بحيث يجعل عملك يسير نحو الأفضل.

الحساسية للمشكلات : قدرة الفرد على إدراك مواطن الضعف أو الجهل أو النقص في الموقف أو المشكلة أو المنتج من خلال النظر إلى المثير من زوايا مختلفة.

مثال : ما الأمور التي لم تفكر بها لأن وقد تكون سبب في تدني دافعيته للعمل.  
مراحل التفكير الابداعي

تحدث العملية الإبداعية داخل المخ والجهاز العصبي للإنسان ويتم عبر اربع مراحل لتولد خلالها الفكرة الجديدة وهي:

#### المرحلة الاولى : الاعداد

تعتبر المرحلة الاولى هامة من ناحيه الاعداد الجيد للفكرة ويتم من خلالها ادراك وتحديد المشكلة او الموضوع ادراك جيد ويتم تحديدها تحديد واضح فيحصل الفرد على المعلومات والبيانات والمهارات حول الفكرة التي يسعى لتوليدها ويجب ان يفصل بين تلك البيانات والمعلومات وبين انتاجه للأفكار حتى تتولد افكار مبدعه غير تقليديه وقد تكون هذه الفترة يوم او اسبوع او شهر او اقل من ذلك او اكثر

#### المرحلة الثانية :الاحتضان

في هذه المرحلة يجتهد الفرد في سبيل حل المشكلة او انجاز الموضوع الذي يفكر فيه ،ويتعرض بهذه المرحلة الى صعوبات وعوائق تحول بينه وبين توليد افكاره الإبداعية وقد يخلو دماغه من افكار جديدة وقد يتوتر ويشعر بالعجز من الاستمرار في الموضوع ويكاد يتراجع وهنا ممكن ان يمارس الفرد انشطته كالمشي او السباحة او الاسترخاء ليرتاح نشاطه العقلي قليلا، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة اختمار للفكرة

#### المرحلة الثالثة: الاشرار او الالهام

هذه المرحلة اهم مراحل العملية الإبداعية حيث تبزغ الفكرة وتتبثق كالشرارة وتظهر بشكل واضح مع الاحداث التي سبقتها او رافقتها بعد ان ظهرت ظهرت افكار سابقه تفتقر للإبداع المطلوب

#### المرحلة الرابعة : التحقق

وهي اخر مرحله من مراحل العملية الإبداعية وتتم بشكل واعي مثل مرحلة الاعداد ويتم هنا تقييم الفكرة التي توصل اليها عن طريق اختبار الفكرة الإبداعية والتأكد من فعاليتها

ورغم المراحل السابقة للعملية الإبداعية الا ان بعض المبدعين قد لا يمر بتلك المراحل كون العملية الإبداعية تعد من اعلى النشاطات العقلية وهذا النشاط تختلف من مبدع لأخر فمنهم من لا يمر الا بمرحلة واحده ومنهم من يمر بجميع المراحل

وقد يحدث هذا مع نفس الفرد فأحيانا يمر بالمراحل الأربعة لتوليد فكره ابداعيه واحيانا يحدث معه الابداع بمرحلة واحده فقط.

يرى اخرين من العلماء أن مراحل عملية الابداع تكمن في المراحل الآتية:

١. تكوين الأفكار

٢. التجريب الاولي

٣. تحديد التسهيلات

٤. التطبيق النهائي

### مبررات تعليم التفكير الابداعي

تحرص الاتجاهات الريادية الحديثة على ان يتعلم رائد الاعمال التفكير الابداعي وذلك لعدة مبررات منها:

- التفكير الابداعي يطلق الافكار الريادية بحريه وطلاقه فينتج عن ذلك ابتكارات تخدم الريادة
  - التفكير الابداعي يساعد في حل المشكلات واتخاذ قرارات وهو متطلب رئيسي في ادارة المشاريع الريادية
  - التفكير الابداعي يشعر رائد الاعمال بالسيطرة الواعية على تفكيره وقدراته على الانتاج
  - التفكير الابداعي يساعد على نمو ثقة رائد الاعمال بنفسه اكثر فاكثر حيث يسعر بقدراته على مواجهة مشاكل العمل
- ويمكن أن يكون الإبداع في المؤسسات والشركات والمشاريع من خلال:

(١) الإبداع الإداري كأستعانه بكادر معين أو إبتكار مهام معينة أو تغيير بالأنظمه أو إبتكار نظام للمكافآت كذلك تخصيص موارد وتصميم برامج أي كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية ومن الأمثلة على ذلك تصميم برنامج إداري جديد.

(٢) الإبداع التقني ويكون في إبتكار نظام جديد أو إبتكار وسيلة جديدة وخدمات جديدة وممكن أن يكون تصميم خط إنتاج جديد أو تحسين عملية انتاجية قائمة أو إبتكار منتج جديد ومن الأمثلة على ذلك الحصول على براءة إختراع.

## ثانياً: التفكير الريادي والابداع

الإبداع هو مطلب أساسي في عملية التفكير الريادي وهو الروح الذي تستمد منه المشاريع قدرتها على البقاء والإستمرار في سوق العمل فهو يغذي



المشاريع بالأفكار الإبداعية الجديدة والمبتكرة سواء كان ذلك بإستراتيجيات جديدة للعمل أو بمنتجات جديدة أو عمليات جديدة وهو الطريقة التي يستند عليها الريادي لإيجاد مصادر جديدة للمال والثراء.

يتوجه العالم اليوم نحو البحث عن الاشخاص

المبدعين والتركيز على تنمية الابداع لديهم في شتى علوم التكنولوجيا وغيرها من العلوم وتوسعت النظرة للإبداع حتى شملت ادارة الاعمال والاقتصاد والتجارة والمنافسة الحرة بالأسواق العالمية واصبح عالم ريادة الاعمال يبحث عن المبدعين ويعتبرهم وسيلة هامة للفوز بالمارثون التجاري وذلك لبصمتهم الواضحة في ابتكار المنتجات وتحسينها وابتكار خطط تسويقيه وتصميم اعمال ابداعيه فأفكار المبدعين ادت الى تسارع الانجازات في العالم من خلال إنتاجاتهم العلمية او الفنية او الفكرية

ومع قوة المنافسة وتقلبات السوق وظهور متغيرات جدية تؤثر على الشركات والمؤسسات نرى إن الإبداع هو الشرط الأساسي لإستمرار تلك المشاريع ونموها حيث إن العالم يتجه للإبداع ومن يحتفظ بأساليبه ومنتجاته وأفكاره التقليديه يسقط من سوق المنافسة ولا يكون له مكان بين تلك المؤسسات الريادية، فالإدارة التقليدية لم تعد تجدي بالوقت الحالي فالاتجاهات الحديثة نحو الإدارة الإبداعية تاركا الإدارة التقليدية متجها الى عمال الانتاج فيشكلون فريق واحد لتبادل الآراء والافكار وللتجديد والتحديث المستمر ذلك لان ريادة الأعمال

تتسم بالإبداع والابتكار وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مربحة وهذا الإبداع والابتكار سيحقق لها الميزة التنافسية التي تخلق الثروة وكما ذكرنا فان هذه الابداعات والابتكارات ممكن أن تظهر بصيغة منتجات جديدة أو خدمات ذات قيمة مضافة أو أساليب إدارية وعملية وتقنية جديدة.

لذلك تجد النمط الريادي المتكامل يهتم بالإبداع وبإعداد جيل ريادي متميز في مشاريعه الحالية والمستقبلية خاصة عندما تكون المشاريع الكبيرة الام تنتهج نمط ريادي متكامل فإنها تلد مشاريع صغيرة مؤهله رياديا حينما يقوم احد موظفيها بتأسيس مشروع خاص له

### ثالثاً: سمات المبدع والمبتكر

يتميز المبدع بكثير من الصفات نذكر بعض منها، ولا يعني ذلك شرط توفر جميع الصفات التالية في المبدع إنما كلما زادت تلك الصفات كان ذلك مؤشراً على إن هذا الشخص أكثر إبداعاً.



- (١) لديهم فضول قوي.
- (٢) يستمتعون بالتحدي.
- (٣) مهتمين في الأفكار الجديدة.
- (٤) يمتلكون أفكار أصيلة.
- (٥) لديهم إسهامات واسعة.
- (٦) لديهم أحلام مستقبلية عظيمة.
- (٧) مغامرون ولديهم حب إستطلاع.
- (٨) يمتلكون الجراه والشجاعة.
- (٩) يرغبون بالتنافس لحل مشكلة.

- (١٠) يمتازون بمرونة عالية.
- (١١) يفضلون المواقف التي تتسم بالتحدي.
- (١٢) يهتمون بـ يتناسب عملهم مع رغباتهم.
- (١٣) أفكارهم غريبة بالنسبة للآخرين.
- (١٤) لديهم طلاقة فكرية وخصوبة بالخيال.
- (١٥) الإصرار على إيجاد حلول للمشكلات.
- (١٦) التمرد على السلطة.
- (١٧) صبورين على صعوبة العمل الذي يرغبونه.
- (١٨) تعجبهم الحيل العبقريّة.
- (١٩) قدرتهم على الإستقراء والإستنتاج.
- (٢٠) قدرتهم العالية على التركيز في العمل.

#### ■ الخلاصة

- (١) كل فرد مبدع بفطرته
- (٢) أهمية الابداع في عالم ريادة الاعمال
- (٣) العلاقة الايجابية بين الابداع وريادة الاعمال
- (٤) تعدد السمات المميزه للشخص المبدع
- (٥) ضرورة تنميه القدرات الابداعيه لدى رائد الاعمال

#### ■ أنشطة اثرائية (فردية وجماعية)

- (١) عزيزي الطالب، لتنمية قدراتك الإبداعية(الطلاقة والمرونة ...) قم بالإجابة على التمارين التالية:

- أذكر أكبر عدد ممكن من الكلمات المؤلفة من ثلاث أحرف وتبدأ بالحرف أ وتنتهي بالحرف ي خلال دقيقتين مثال: أمي، أبي، أخي.

---

- أذكر أكبر عدد من الكلمات على وزن حسان وذلك خلال دقيقتين

---

(٢) بالتعاون مع زملائك قم بتصنيف الحروف التالية إلى فئات ثلاث بكل الطرق الممكنة (ب ت ث ج ح خ د ذ ر ز)

---

### ■ تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

(١) كان أحد رجال الأعمال يقف في طابور بإحدى المطارات فلاحظ إن أغلفة تذاكر السفر بيضاء خالية ففكر في طباعة إعلانات على هذه المغلفات وتوزيع هذه الأغلفة مجاناً على شركات الطيران ووافقت شركات الطيران على هذا العرض وتعاون رجل الأعمال مع مدير إحدى المطابع وتم المشروع بأرباح ملايين الدولارات.

وضح العلاقة بين التفكير الريادي والإبداع من خلال تحليل القصة السابقة.

---

(٢) ناقش مع زملائك مدى صحة العبارات التالية:

- ١- الإبداع خاصي ذكري تفشل الأنثى في ممارستها.
- ٢- الإبداع حكر على الأفراد المتميزين.
- ٣- يتطلب الإبداع جهداً ذهنياً كبيراً ومعاناه عالية جداً.

٤- يحتاج الإبداع إلى المال والجهد والوقت.

---

#### ■ مشروعك الريادي

اوجد لنفسك أجندة باسم أجندة الافكار الابداعيه وضع فيها العديد من الأفكار التي تدعم نجاح فكرتك ومشروعك وصنفها ضمن مفهوم الأهم فالمهم

# الفصل الخامس الإبتكار وريادة الأعمال

## الإبتكار وريادة الأعمال

---

أولاً : عوامل دعم الإبداع، وعوائقه

---

ثانياً : الإبتكار وريادة الأعمال

---

ثالثاً : محفزات الإبداع والإبتكار

---

رابعاً: القيادة الإبداعية وريادة الأعمال

## الفصل الخامس الإبتكار وريادة الأعمال

### ■ أهداف الفصل

- (١) التعرف على محفزات الإبداع.
- (٢) تنمية مفهوم قياده الإبداعية.
- (٣) يميز بين عوامل دعم الإبداع وعوائقه.
- (٤) إيجاد العلاقة بين الإبتكار وريادة الأعمال.
- (٥) يدرك أهمية الابتكار في منظومه ريادة الأعمال.

### ■ تساؤلات إفتتاحية

- (١) ماذا يحدث في السوق إذا كان رائد الأعمال مبدعاً ومبتكراً.
- (٢) كيف يمكن لرائد الأعمال حماية أفكاره وابتكاراته.
- (٣) ما هو أثر الابتكار في تحقيق ريادة الأعمال على المستوى الوطني.
- (٤) ما القوى الدافعة التي تقف وراء ريادة الأعمال.
- (٥) هل تعتقد ان الخيال له علاقة بريادة الاعمال.

### ■ مقدمة

تسعى الأعمال الريادية على إختلاف أنواعها إلى تبني الإبداع والإبتكار في عملياتها وأنشطتها الممكنة حيث إنها تستطيع عن طريق الإبداع تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين عملياتها ووسائل العمل وعلاقاته وإيجاد بدائل جديدة لتعزيز أداء المشروع وتطويره لما لذلك من أثر كبير في مساعده رواد الأعمال لوضع الخطط كي تضمن بقاءها في استمراريتها.

كان الملك الإغريقي يشك فيما إذا كان تاجه مصنوعاً من الذهب الخالص أو مطلياً من ذهب وتحتة مادة أخرى كأن تكون الخشب مثلاً وللتحقق من ذلك إستدعى العالم أرخميدس وطلب منه أن يخبره بحقيقة تاجه شرط أن لا يحدث فيه أي ضرر وتلك هي المشكلة التي تحتاج إلى حل إبداعي، فأخذ أرخميدس يفكر بالحل وذات يوم دخل ليستحم وعندما وجد جسمه يطفو في حوض الحمام قدحت في رأسه فكرة لحل المشكلة بأن يضع التاج في الماء ويقيس كمية الماء المرتفع في الحاوية التي يوضع فيها فقد كان يعرف كمية الماء التي يزيحها الذهب وتلك التي تزيحها المواد الأخرى الأقل كثافة وبهذه الطريقة سيعرف ما إذا كان التاج مصنوع من الذهب الخالص أم لا بدون أن يحدث أي ضرر في التاج.. هذا هو الإبداع.

## ■ قصة رائد أعمال

### دله أوتوماتيكية للقهوة العربية

حولت شابة سعودية قصة شغفها بالقهوة العربية إلى قصة تقنية ناجحة، دفعت حاضنة "بادر" لاحتضانها ورعايتها.

وأوضحت لطيفة الوعلان صاحبة مبادرة "يتوق"، والمؤسسة لتلك المنشأة، والشابة المتخصصة في القهوة العربية، أن المبادرة جاء اسمها من معنى كلمة يتوق باللغة العربية، التي تعني اشتاق ومالت نفسه للشيء.

تقول رائده الأعمال بدأت منذ عامين التفكير في جعل القهوة العربية سريعة التحضير، بعد أن كنت أشعر أنه ليس من السهل تحضيرها رغم أنها تُسندل نكهتها وشربها، فعملية تحضيرها تستغرق قرابة ٣٠ دقيقة إن لم يكن أكثر، وما

زالت إلى الآن تصنع يدويا وتحتاج لبهارات وتوابل كثيرة من الصعب توافرها خاصة في السفر."

وأكدت لطيفة أن هذه المشكلة كانت سببا في فكرة مشروعها وتقنياتها، حيث بدأت بعدها بالبحث وسؤال الخبراء، ومقابلة أصحاب المحامص والمصانع، مبينة أنها توصلت لطريقة تجعل تحضير القهوة سهلا لأي أحد، بشكل تقني وليس يدويا، حتى نجحت في صنع فنجان قهوة من طريقتها التقنية المبتكرة لتسهيل الإستمتاع بالقهوة العربية، وتطوير أول آلة مختصة بإعداد القهوة العربية بعقول سعودية.

وأشارت إلى أنها حصلت على براءة الاختراع وأطلقت أول دلة أوتوماتيكية للقهوة العربية، وهو ما دفع حاضنة "بادر للتصنيع المتقدم" لاحتضان الجانب التقني في فكرة مشروعها القائم على تصنيع أول دلة أوتوماتيكية لتحضير القهوة.

عندما نفذت فكرتي وأطلقت موقعها الإلكتروني [www.yatooq.com](http://www.yatooq.com) لم أكن أعلم بحاضنة بادر أو بوجود مثل تلك المبادرات، ولكن احتضان بادر لمشروعي لاحقا منحني سعادة وثقة بأن فكرتي ستخدم الأفراد وستكون إضافة لتاريخ القهوة العربية الذي تتميز فيه السعودية ودول الخليج، لا سيما أن القهوة تقدم في المناسبات كافة، من الصغيرة إلى الكبيرة ومن الأفراح إلى العزاء.



المصدر: الاقتصادية

## عزيري الطائب

تحدث عن عوامل دعم الابتكار وتحفيزه من خلال القصة السابقة

---

### أولاً: - عوامل دعم الإبداع وعوائقه

يعد الإبداع شرطاً لإستمرار أي مشروع وتفوق في سوق يتصف بسرعة التغير والتقلب وشده المنافسة وذلك من خلال تزويد المشروع بالأفكار الجديد هو المبدعة التي تحدث التغيير المطلوب لتطويرها وتطوير منتجاتها.

#### ١- عوامل دعم الإبداع

##### ١-١- عوامل شخصية

- (١) القدرات الابداعيه (طلاقة، مرونة، أصالة،...)
- (٢) التفكير الفردي والجماعي.
- (٣) التمييز الذي يتعلق بالقدره على إكتشاف المعلومات.

##### ١-٢- عوامل تنظيمية

- (١) التخصيص في العمل.
- (٢) الخبره الإحترافية.
- (٣) حجم الشركة.

##### ١-٣- عوامل إضافية

- (١) ثقافة الشركة.
- (٢) الهيكل التنظيمي للشركة.
- (٣) الزبائن والمنافسين.

## ٢- معوقات الإبداع

### التفكير النمطي التقليدي

النمطية في التفكير هو إن تنظر للأمور نظرة معتادة كما كنت تنظر لها بالسابق أي حسب خبراتك السابقة بدون محاولة النظر إليها من زاوية أخرى مختلفة لذا ستتكرر الحلول التقليدية، فعدم السماح بحرية التفكير وتقييد الأفكار من الظهور والإنطلاق إلا وفق التفكير النمطي التقليدي تعتبر ممن أشد معوقات الإبداع.



### ٢-١- الشعور بالعجز

شعورك إنك عاجز عن أداء مهمة معينة أو عن إنتاج فكره معينة أو عمل ما، يعيق تدفق الأفكار الإبداعية لديك، حيث إن شعور الفرد مرتبط بطريقة تفكيره فالشعور بالعجز يؤدي إلى تفكير سلبي وبالتالي الى اضمحلال الإبداع وقد حدثنا رسول الله صلى الله عليه وسلم بالاستعانة بالله فقال (استعن بالله ولا تعجز).

### ٢-٢- انعدام الجرأة والشجاعة

التعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الإستسلام للواقع يعتبر جراءة وشجاعة أما الخوف من التعبير عن أفكاره خوفاً من أن تبدوا تلك الأفكار سخيفة أو تافهة فإن ذلك يؤدي الى الحد من الإبداع.

### ٢-٣- التفكير السلبي

التفكير السلبي قاتل للإبداع حيث ينظر الفرد إلى النصف الفارغ من الكوب فيرى التشاؤم وينظر للمعيقات والعقبات وعدم النجاح ويرى بنفسه صفات الضعف والفشل وبأنه غير قادر ولا يستطيع وفي هذا المقام نذكر قول الإمام الموردي (القدر موكل بالمنطق) لذا إنتبه لكلامك والذي يصدر من أفكارك التي تجول بتفكيرك فالكلمات كالبيذور التي تلقى على تربه فإن وضعت بذور صالحه أنبتت وأزهرت وأثمرت وأنت وضعت بذور ميتة فتبقى أرض قاحلة.

#### ٢-٤- فقدان الثقة بالنفس

قد يفقد الفرد الثقة بنفسه نتيجة خوف من فشل أو سخرية من آخرين أو إنتقاد لآراءه وأفكاره أو يخشى نظرة الآخرين إليه ولا بد من إزالة هذه الأسباب والعقبات التي تحول دون ثقة بنفسه وبقدراته وأفكاره ولا يتوقف تفكيره الإبداعي عن النمو.

#### ٢-٥- عدم القدره على التخيل

إن عدم القدره على إطلاق العنان للأفكار بتصورات ذهنيه تعتبر مشكله كبيره تعيق الإبداع حيث إن التخيل من هو أعلى مستويات الإبداع ومن العوامل الضرورية والتي يجب ممارستها لتنمية الإبداع.

#### ٢-٦- محاربة المسؤولين للأفكار الإبداعية

إن من أهم معوقات الإبداع عدم شعور الفرد بالأمان عند اجتهاده بعمل معين أو فكرة معينه أو عند ابتكاره لحلول إبداعية إنه بدل أن يثاب ويشجع فقد يعاقب ويحرم بسبب إبداعه فالمسؤول سواء كان مدير أو معلم أو غيره فهو ملزم بعدم معاقبه الإبداع.

ونذكر في هذا لمقام قصة لموظف كان يعمل بجد واجتهاد وابتكر أفكار إبداعية للنهوض بالشركة التي يعمل بها وفي إحدى المرات تقدم بفكره افقدت الشركة ٢ مليون فعلم الموظف إنه مطرود لا محالة فقدم استقالته للمدير فسأله المدير عن أسباب استقالته فأجاب بصراحة إنني مضرود لا محالة بعد أن خسرت الشركة أموال طائلة بسببي، فأجابة المدير نحن متمسكين بك لأننا دفعنا عليك ٢ مليون لتتعلم هذا ونحن غير مستعدون لأن نجازف بشخص آخر ليتعلم ما تعلمت من جديد.

#### ٢-٧- الحواجز النفسية المعيقة

أحياناً تكون معيقات الإبداع في الشخص نفسه فقد يكون شعور بالنقص أو الاعتقاد بأفكار بالية وقد تكون حواجز مالية أو حواجز بسبب العادات والتقاليد كل ذلك يؤدي إلى ضعف الروح الإبداعية.

#### ٢-٨- الجهل والخوف من نظرة الآخرين

الجهل عدو الإبداع ونحارية بالعلم فكثير من الأفراد لا يهتمه أن يجد معارضة لما يقدمه من إنجاز لأنه يدرك إن ما يقدمه هو جديد ويحتاج وقت حتى يدرك الآخرون قيمته وأهميته، وبالرغم من إن العالم إديسون أخطأ مئات المرات قبل أن يصل إلى إختراع المصباح إلا إنه لم يخشى نظره الآخرين له ولم يجعل نظراتهم تعيق إبداعاته.

#### ٢-٩- فقدان المرونة

يعتبر فقدان المرونة من الأمور الهامة التي تعيق توليد الإبداع حيث أن طريقة تعامل الفرد مع الأحداث والمواقف والتي تتسم بالجمود وتخلو من المرونة

ومن إيجاد طرق أخرى وبدائل وحلول متنوعة للأحداث والمواقف يؤدي إلى الحد من ممارسة العملية الإبداعية.

## ثانياً: محفزات الإبداع والإبتكار

هناك العديد من العوامل التي تحفز الإبداع والإبتكار وتلك العوامل قد تكون مرتبطة بالإنسان أو البيئة من حوله مثل البيئة الإجتماعية أو الأسرية أو الجامعية أو بيئة العمل وغيرها فنجد إن قدرات الإنسان تتأثر بالعوامل المرتبطة بالبيئة التي ينشأ بها الفرد فتعززها أو تضعفها، لذا نجد إن البيئات الإيجابية تحفز الإبداع وأهم تلك البيئات هي بيئة التعلم وبيئة العمل فإن كانت إيجابية فإن ذلك كفيل بتنمية الإبداع.

ومن عوامل تحفيز الابداع:

### ١- الخيال

الخيال هو القدرة على تصوير الواقع والخيال عنصر هام في التفكير والنشاط العقلي وهو قوه عظيمة تؤدي إلى الإبداع وهو أحد آليات الإبداع حيث إن تنمية الخيال تعتبر المقدمة الأولى للإبتكار ويمكن تنمية الخيال من خلال جلسة استرخاء يستعرض فيها صور ومواقف وأحداث مرت به خلال يومه.

### ٢- تشجيع الأفكار الحرة

إن تشجيع الأفكار الملهمة والأفكار الجديدة التي تؤدي إلى حلول غير مسبوقة وعدم كبت الأفكار وعدم السماح بالنقد كل ذلك يشجع التداعي الحر للأفكار ويحفز العملية الإبداعية.

### ٣- دعم المبدعين والمبتكرين

إن دعم المبدعين والمبتكرين ورعايتهم وتذليل الصعوبات التي تواجههم وإتاحة الفرص والإمكانات المختلفة لنمو مواهبهم وتوفير المنح والدعم المالي لهم كل ذلك يساعدهم على تنمية قدراتهم وإبداعاتهم.

#### ٤- المغامرة والتحدي

المغامرة والتجارب الجديدة والشيقة التي يتصدى لها الفرد تمثل تحدياً كبيراً تحفز الطاقات الإبداعية لديه خاصة وإن عملية تحفيز الإبداع هي عملية تحريضية لإثارة التفكير وإطلاق العنان للإبداع.



#### ٥- الفرص المتكافئة

تعتبر إتاحة الفرص لظهور القدرات الإبداعية والمواهب الفردية بصورة متكافئة من الأمور المحفزة للإبداع فإن أنس بن مالك قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (أرحم أمتي بأمتي أبو بكر وأشداهم في أمر الله عمر وأصدقهم حياء عثمان وأقرؤهم لكتاب الله أبي بن كعب وإفرضهم زيد بن ثابت وإعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل إلا وكل أمة أميناً وإن أمين هذه الأمة أبو عبيده الجراح).

#### ٦- الإهتمام بالإنجاز

إظهار الإهتمام بالإنجازات والمبادرات والأعمال العظيمة تحفز للإبداع لدى الأفراد والمؤسسات والتشجيع والثناء على ذلك بكتاب شكر أو شهادة تقدير أو غير ذلك له أثر لإستمرار الإبداع، ومن التشجيع والثناء إشادته النبي صلى الله عليه وسلم على موهبة أبي موسى الأشعري في حسن صوته بالقرآن عن أبي

موسى الأشعري رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال (يا ابا موسى لقد اوتيت مزارا من مزامير ال داود).

#### ٧- التعاون بين الافراد

فريق العمل المتعاون تتولد لديه أفكار إبداعية مثمرة فالتعاون بين الأفراد يحفز الإبداع من خلال التشارك المعرفي إبداعية وإنشاء معارف جديدة وبالتالي زيادة مستوى الإبداع.

#### ٨- المكافآت والحوافز

إن المكافأة منهج رباني حيث إن الله عز وجل وعدنا بجنت عرضها السموات والأرض كذلك فإن الله يجزي المحسنين ويثيبهم نتيجة لإحسانهم، فالحوافز والمكافآت تنشئ دافع قوي لإثارة التفكير وإنتاج كم من الأفكار المتميزة والمبدعة فلا بد لصاحب العمل من تخصص الجوائز والمكافآت المالية هو العينية لمن يقدم إبداع.

#### ٩- الدوافع

الدوافع هي التي تحرك القدرات ولتحفيز الإبداع لدى الأفراد أنشا لديهم دوافع قوية ومؤثرة وإنشا لنفسك دافع قوي ومحفز ستجد أن أفكارك الإبداعية إنطلقت بقوة نحو أهدافك لتحقيقها بنجاح.

#### ثالثاً: الابتكار وريادة الأعمال

إن من أهم المستجدات التي حدثت في عصر المعرفة والتقدم العلمي أنه قد أصبح للفكرة قيمة وثمان وانتشرت مكاتب تسجيل براءات الإختراع في دول العالم بغرض حماية وتسجيل ملكية الإبتكارات والإختراعات لأصحابها من الأفراد

والمؤسسات والشركات، ساعد ذلك في إنتشار الإبتكارات والإبداعات، فلم يعد المبتكر يخشى الكشف عن إختراعه أو عن فكرته الإبتكارية إنما سارع لتوثيقها في مكاتب الملكية الفكرية في دولته والدول المجاورة وبـل وفي دول العالم أن رغب بذلك ليحتفظ بحق ملكيتها.

تتطوي الملكية الفكرية على رصيد ثمين في العمل التجاري وفي العمل الريادي ولها قيمة تجارية وحقوق قانونية فهي رصيد لرواد الأعمال تضم إبداعاتهم وإبتكاراتهم سواء كانت تلك الإبداعات على هيئة خطط ترويج أو تصاميم أو عمليات أو أساليب وغيرها الكثير.

وهناك الكثير من المكاتب القانونية والمحامين المتخصصين في الملكية الفكرية فقانون الملكية يعمل على حماية الأصول والأفكار من السرقة والإنتحال مما يشجع المبتكرين والمبدعين من رواد الأعمال على كشف المزيد من إبتكاراتهم وإستثمارها تجارياً.

يمكن لرائد الأعمال بيع وشراء حقوق الملكية الفكرية أو التنازل عنها أو منحها للغير وقد حققت بعض شركات الأعمال الملايين من الأرباح بسبب الترخيص للغير باستخدام براءاتها أو علاماتها التجارية، لذا فإن على رائد الأعمال أن يسعى ومنذ بداية عمله على حماية أعماله وإن يكون واعياً بحقوق الملكية الفكرية حتى يتسنى له أن يستثمرها بالبيع والشراء حيث أن الإبتكارات والأعمال والمنتجات هي العملية التي تجسد موارد وقدرات الشركات والمؤسسات(راجع الملحق للتعرف على مكتب الملكية الفكرية في جامعة طيبة).

#### رابعاً: أشكال حقوق الملكية الفكرية

تعددت أشكال الملكية الفكرية ونذكر منها:

## ١- براءات الإختراع

تمنح البراءة للمخترع الحق في منع الغير من صنع أو إستخدام أو بيع الإختراع إلا بموافقة ذلك لفترة زمنية محددة تصل إلى ٢٠ سنة وعندما تنتهي المدة تصبح براءة الإختراع ملكاً عاماً ويحق للجميع استخدامه.

## ٢- حق التأليف والنشر

تحمي أعمال المؤلفين بشكلها النهائي مثل الكتب وبرامج الكمبيوتر والتسجيلات الصوتية والتصاميم الهندسة.

## ٣- العلامات التجارية



تحمي رمز أو كلمة أو تصميم سواء تم استخدامة منفرداً أو ضمن تركيبية وذلك للدلالة على مصدر السلع البضائع.

## خامساً: القيادة الإبداعية وريادة الأعمال

ذكرنا إن الإبداع هو تبني فكرة وسلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها وتعد الشركة التي تطرح منتج جديد بأنها مبدعة ولكي يحصل هذا الإبداع بين الأفراد والعاملين في الشركات والمؤسسات لا بد من توفر قيادة إبداعية كون الإبداع عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في الشركة من أجل إستحداث أفكار جديدة وتبنيها بإعتماد أساليب علمية لغرض تقديم منتج جديد أو تطوير منتج قائم أو تصميم عمليه جديدة أو تطويرها لغرض تحقيق أهداف الشركة في البناء والنمو وجعلها أكثر قدرة على مواجهة الشركات المنافسة في البيئة التي تعمل فيها الشركة ولا يخفى أثر القيادة الإبداعية التي

تحفز الإبداع وتشجعة وتخصص المكافاه والترقيه والتعزيز مما يثير دافعية الموظفين والعاملين لإبتكار أساليب وأفكار جديدة داعمة لأهداف المؤسسة وبالتالي تسعى كثير من الشركات ومؤسسات الأعمال إلى تحقيق الريادة في السوق عن طريق القيادة الإبداعية وذلك بتنمية قدراتها الإبداعية وقد تفشل في ذلك لعدم استغلال طاقاتها ومواردها المتاحة بطريقة إبداعية بحيث تكون المتحرك الأول في السوق.

#### • ولتحقيق القيادة الإبداعية فلا بد من :-

- (١) وجود قيادة تتبنى الإبداع.
- (٢) نظام إداري يشجع على الإبداع الفردي.
- (٣) وجود فرق متخصصة بالإبداع.
- (٤) هيكل إداري مرن محفز للإبداع.
- (٥) ثقافة تنظيمية مشجع على الإبداع.
- (٦) توفر وسائل متطورة للمبدعين.
- (٧) توفر نظام حوافز محفز للإبداع.
- (٨) تصميم برامج إداريه جديدة.
- (٩) الحصول على براءات إختراع.
- (١٠) توظيف كادر من الموهوبين والمبدعين.

#### ■ الخلاصة

- (١) الإبداع عنصر أساسي في العملية الريادية.
- (٢) ضرورة تجنب عوائق الإبداع.
- (٣) الأهمية البالغة للحماية الفكرية لريادة الأعمال.

(٤) تعدد العوامل الداعمة للإبداع.

(٥) أهمية القيادة الإبداعية في نجاح الأعمال الريادية.

### ■ أنشطة إثرائية (فردية وجماعية)

(١) عندما عرض على الدكتور لويس مكادو منصب وزير التطوير وتنمية الذكاء في الحكومة الفنزولية، أنطلقت ضحكات كثيرة ولكنه ثأبر وصبر إلى أن تم تدريب ١٠٦,٠٠٠ مدرس على إستخدام طريقة التفكير فكان إلزاماً على كل طالب في مدارس فنزويلا دراسة تطوير مهارات التفكير فهناك مقرر دراسي أسمه التفكير يعرفه الطلاب والمعلمون وأولياء الأمور.

• قم انت وزملائك بتقديم افكار مشاريع ريادية تخدم وزاره الذكاء

(٢) فكر بمشروعك الرياي وقم بازالة أشياء الذي يجعلك تحقق النجاح فيه وبالتالي ستكتشف عنصر القوه في مشروعك).

### ■ تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

(١) فكر في ٥ طرق مبتكره لإستعمال أو تزويد منتجات موجودة أصلاً.  
مثال: إيصال خدمة غسل وقص شعر الحيوانات إلى منازل الناس المنهمكين في أشغالهم.

(٢) مسابقة الإبداع

تعلمنا أن الإبداع هو أن ترى ما لا يراه الآخرون، وإن عناصر الإبداع هي الطلاقة = أفكار كثيرة، المرونة = أفكار متنوعة، الأصالة = أفكار جديدة والإضافة = زيادة تفاصيل دقيقة.

أجرى المسابقة التالية بينك وبين مجموعة من الطلاب بحيث تعطي الطلاقة = درجة لكل فكرة، المرونة = درجتان لكل نوع (الحد الأعلى ٠ ادرجات)، الأصالة = ٣ درجات لكل فكرة غير مكررة، التفاصيل = درجة لكل إضافة (الحد الأعلى ٠ ادرجات).

أختر أنت وزملائك منتج معين (مثل عجلات سيارة او غيره)

(٣) الطلاقة، المطلوب إنتاج أكبر عدد من الأفكار.

- ماهي الاستخدامات الممكنة للمنتج.

(٤) المرونة، المطلوب إنتاج أفكار متنوعة (مجالات مختلفة).

- ماهي مجالات استخدام المنتج.

(٥) الأصالة، المطلوب افكار جديدة وغريبة.

- أكتب أفكار غريبة ونادرة.

(٦) التفاصيل (الإضافة)، المطلوب الإضافات الممكنة لتحسين وتطوير

المنتج.

- ماهي الإضافات الممكنة لجعل المنتج أفضل؟

---

## ■ مشروعك الريادي

اجلس مع نفسك جلسة متأنية وقم بحصر كل معوقات الابداع التي تجدها  
بنفسك واعمل خطة لتجاوزها حتى تكون رائد اعمال ناجح

# الفصل السادس الأفكار الريادية

## الأفكار الريادية

---

أولاً : الفكرة وأثرها على نجاح رائد الأعمال

---

ثانياً : أنماط التفكير ودورها في نجاح الأعمال

## الفصل السادس الأفكار الريادية

### ■ أهداف الفصل

- (١) تنمية مفهوم الفكرة وأهميتها في ريادة الأعمال.
- (٢) التعرف على دور أنماط التفكير في نجاح المشروع.
- (٣) اكتساب أنماط متنوعة للتفكير.
- (٤) تطبيق مهارات التفكير الإيجابي والجانبى والابتكاري.
- (٥) يدرك قيمة الفكرة واثرها على ريادة الأعمال.

### ■ تساؤلات إفتتاحية

- (١) ما أهمية أثر الفكرة على الأعمال الريادية.
- (٢) كيف يكون التفكير السلبي سبب في فشل المشروع التجاري.
- (٣) ما هي استراتيجيات النجاح التي يمكن أن يتبناها رائد الأعمال.
- (٤) ماذا تقترح لتنمية التفكير الريادي لرائد الأعمال.
- (٥) كيف يمكن لرائد الأعمال أن يولد افكار إبداعية.

### ■ مقدمة

غدا العالم كله يتجه نحو التفكير لأهميته ولكونه ضرورة حضارية لتقدم المجتمعات وأصبح التفكير له أصولة وقواعده ومهاراتة التي تتطلب التوجيه وظهرت الحاجة للتفكير بطرق جديدة فلم تعد الطرق القديمة كافية لحل مشاكل عصر يتسم بالسرعة والإنفجار المعرفي.

رائد الأعمال ان لم يكن مختلفاً فلن يحدث أي فرق ولن يكون له أي فرصه في تحقيق الأرباح، إذا لم يستطيع أن يختلف عن غيره من المنافسين وإذا لم يتمكن من التفكير بطريقة مختلفة عن غيره فلن يكون له وزن أو تأثير في السوق ولن يجني أي أرباح.

لذا يجب أن يكون لديك إستراتيجية مختلفة عن غيرك دائماً فإن تميز الفكرة التي ستغذي بها مشروعك ومنتجاتك وأعمالك لها الأثر الكبير على نجاحك كرائد أعمال.

فالفكرة التي يحتاجها رائد الأعمال قد تكون فكرة بسيطة ولكنها إبداعية فليس المطلوب من رائد الأعمال فكره ثورية ولا أن يكون رائد الأعمال مخترع وعالم إنما وكما أسلفنا فإن كل شخص مبدع وتكمن الريادة في توليد وإستثمار تلك الافكار والفرص فهناك قصة عن طفلة كانت تأتي والدها من المدرسة وقد أضاعت المحاة فيشتري لها الأب محاة أخرى وتستمر المعاناة مع الطفلة والأب كل يوم بهذا الشكل إلى أن قدحت فكرة لدى الأب بأن يقوم بقطع جزء من المحاة وتثبيتها في نهاية المرسام وأعجبت طالبات المدرسة بالفكرة وطلبوا من الطفلة أن تشتري لهم مرسام مثل الذي معها فسارع الأب إلى فتح مشروع ريادي بعد أن نجحت فكرته في سوق المستهلكين وأنشا مصنع لتصنيع المرسام بتلك المواصفات مما در عليه أرباح هائلة.

## ■ قصة رائد أعمال

### رائد الأعمال الجامعي

أنهى أليكس (٢١ عاماً) دراسته الثانوية، وبدأ الإستعداد للمرحلة الجامعية حيث التعليم الجامعي باهظ التكاليف، مما دفعة لفكرة تتلخص في إنشاء موقع

به صفحة واحدة يضع عليها مليون نقطة/بكسل مع عرضه كل نقطة منها للبيع مقابل دولار واحد فقط، سياسة رائد الأعمال الجامعي التسويقية تمحورت حول مراسلة جميع أصدقائه، طالباً منهم مساعدة بنقل خبر إنشائه لهذا الموقع لكل من يعرفون وحثهم على الشراء على سبيل المساعدة لدفع تكاليف دراسته، وبعدما تدور العجلة وتبدأ بعض الإعلانات في الظهور، يخبر الصحافة من أجل بعض الدعاية لموقعة. أول ثلاثة أيام تمكن أليكس من بيع ٤٠٠ بكسل (بما يعادل ٤٠٠ دولار). بعد يومين تم بيع ١٠٠ بكسل، وبعدها بيوم تم بيع ٤٠٠ أخرى، وبعدها بيومين باع ٢٠٠ ثم بدأ البيع في التوقف، لكن وسائل الإعلام المحلية كانت قد إنتظمت الخبر وبدأت تتناقله فيما بينها، ما أدى إلى بيع ٢٥٠٠ بكسل في يوم واحد تلتها ١٩٠٠ بكسل مباعه، وهكذا. خلال أسبوعين حقق قرابة عشرة آلاف دولار من المبيعات، أو ١% مما كان يخطط له، وخلال ثلاثة أسابيع كان قد أمن من المال ما يكفيه لقضاء ثلاث سنوات في جامعته، شاملة الإقامة والمعيشة (قرابة ٣٧ ألف دولار). قبل ذهاب أليكس للجامعة فعلاً كان قد باع قرابة ١١٠ ألف بكسل، وبدأ يعاني من كثرة المقابلات الصحفية وكثرة الطلبات على شراء المزيد من النقاط، مما جعله يسهر الليالي الطوال لتنفيذ طلبات العملاء والرد على استفساراتهم. في الوقت ذاته بدأ ترتيب موقعه العالمي ينطلق بسرعة الصاروخ إلى قمة الترتيب.

بعد مرور ٣٨ يوماً على إطلاق فكرته العبقريّة، كان أليكس قد جمع ربع مليون دولار، على أن أليكس كان قد أطلق فكرة جديدة تماماً، وبدأت مئات المواقع تقلد فكرته خلال شهر واحد.

بعد مرور أربعة أشهر كان أليكس قد جمع ٩٠٠ ألف دولار، ثم كان زوار موقع المليونير الشاب تخطوا مليون زائر فريد يومياً، وبلغ ترتيبه العالمي بين

المواقع ١٢٧ وتبقى له ألف بكسل فقط، فما كان منه إلا أن عرضها للبيع بالمزاد في موقع EBay الإنجليزي لمدة عشرة أيام، ورغم أن هذه الألف بكسل كان سعرها المفترض ألف دولار، لكن المزادات خلال يومين فقط وصلت بسعرها إلى ٢٣ ألف دولار تقريباً، وانتهى المزاد عند سعر ٣٨ ألف دولار، معلناً بذلك انضمام أليكس إلى نادي المليونيرات والمشاهير.

على أن نجاح أليكس جلب له الكثير من الأعداء، والذين صمم أحدهم فيروساً أخترق ٢٣ ألف حاسوب وعمد إلى توجيه سيل رهيب من طلبات الزيارة إلى موقع أليكس حتى جعله يقع تحت الضغط الرهيب ويتوقف عن العمل، ولم يكتف المخترق بهذا، بل أرسل له رسالة تهديد تطالبه بدفع خمسة آلاف دولار مقابل أن يتركه في حاله، وعندما لم يخضع أليكس لهذا التهديد، زادوا المبلغ إلى خمسين ألفاً.

لكن إذ سارع لعقد صفقة مع شركة حماية أمن المواقع والبيانات لتحمي موقعه، مقابل أن يعطيها أليكس مساحة إعلانية على موقعه. وأوكل هذا التهديد إلى المباحث  
قم بتحليل القصة السابقة والخروج بالفوائد والأفكار التي تثري قناعاتك الإيجابية نحو ريادة الأعمال.

## أولاً: الفكرة وأثرها على نجاح رائد الأعمال

في عصر العولمة والانفتاح المعرفي أصبحت الفكرة تباع وتشتري وأصبحت هي الثروة الكامنة التي بإمكان أي شخص أن



يستثمرها بتحفيز قدراته لتوليدها وتحويلها إلى مشروع يحقق فيه ذاته وأهدافه.

تعد الفكرة هي الأساس التي سيقوم عليها المشروع في ريادة الأعمال فتميز الفكرة ونجاحها يؤدي إلى تميز المشروع ونجاحه ونحن مطالبون دائماً بتشغيل قدرات الدماغ حيث إن الإنسان يستخدم واحد بالألف فقط من طاقته الدماغية، وهذا يدفع برائد الأعمال لمزاولة عملية التفكير باستمرار فقدرته المخ على اكتساب المعلومات تزيد كلما زادت رغبتك بذلك لأن الرغبة والدافع هي المولد الحقيقي لتوليد الأفكار الإبداعية لمشروعك الريادي.

في السابق كان الناس يتاجرون بالإبل والغنم ثم العقار والأموال والآن أصبحت الفكرة هي الإستثمار وهي الرصيد المدخر لكل شخص وغدت تسرق كما تسرق الكنوز فسارعت العديد من الجهات الحكومية في الدول لحماية تلك الأفكار من السرقة وذلك بتخصيص وإنشاء جهات لحماية الفكرة ونشر ثقافة الملكية الفكرية وخصص العالم يوم عالمي لنشر تلك الثقافة وهو يوم الملكية الفكرية وكانت جامعة طيبة سباقة في ذلك حيث أنشأت إدارة خاصة بالملكية الفكرية لطلاب جامعة طيبة(انظر الملحق).

فالبحث عن فكره جيدة متطلب رئيسي لرائد الأعمال وعليه أن يبحث عن الفكرة في ضوء إحتياجات السوق الحالية والمستقبلية، هناك رجل يفقد المفتاح ليلاً ويبحث تحت مصباح الشارع عن المفتاح فيأتي رجل الشرطة ويعرض عليه أن يساعده في البحث وبعد بحث لفترة ودون جدوى يسأل رجل الشرطة عما إذا كان واثقاً أنه فقد المفتاح في هذا المكان تحديداً فينظر الرجل إليه بوجه حائر ثم يقول "اوه" لا، لقد فقدته هناك ولكن الضوء هنا أفضل، المغزى مما ذكر أنه لا بد من اختيار فكرة مناسبة تتلائم مع السوق، فيمكن أن تكون الفكرة عادية وتحويلها أنت كرائد أعمال إلى مشروع تجاري ناجح فقد ابتكر مهندس يعمل بشركة

إلكتريك معجون قادر على الوثب ولكن لم يجد له استعمالاً ثم تحولت الفكرة إلى لعبة اطفال.

وأخر كان يصنع منتج عادي وهو سلاسل مفاتيح وبعد أن تعاقد مع شركة كبيرة بدأ يصنع سلاسل مفاتيح ميكي ماوس وحقق بذلك أرباح هائلة.

ورغم أهمية الفكرة وقوتها في العمل الريادي إلا أنه لا بد من مراعاة الجوانب التالية:

١- السوق: ما القطاع الذي ستعمل فيه، ما حجم السوق والفرصة المتاحة لك؟

٢- الزبائن: من هم الشريحة التي ستتعامل معهم من الزبائن وما معدلات شرائهم وما الدافع لديهم للشراء.

٣- المنافسة: ما الذي يميزك عن المنافسين، من هم منافسوك في المستقبل.

٤- الموردون: هل ما تحتاجه للمشروع سيزودك به الموردون، ما معدل أسعار الموردو.



ثانياً: أساليب توليد الأفكار

١- المقابلات المركزة

حيث يقوم رائد الأعمال باستخدام أسلوب المقابلات مع مجموعة معينة بهدف توليد أفكار جديدة من خلال إجراء حوار مفتوح.

٢- مشاكل المستهلكين

أسلوب فعال يتم من خلاله تزويد المستهلكين ببعض المشكلات التي تواجه المنتج أو استئارتهم من خلال استخدامهم المنتج إلى طرح فكرة تطويرية أو إبداعية للمنتج.

### ٣- العصف الذهني

وتسمى إستراتيجية إستمطار الأفكار ويقصد بها توليد وإنتاج أفكار إبداعية بحيث يتم وضع الذهن في حالة من الأثار هو الجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة المطروحة في جو من الحرية وهي طريقة هامة لإستئارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الإبداعي.

#### • مبادئ العصف الذهني

##### - إطلاق الحرية للتفكير والترحيب بكل الأفكار

أي توليد الأفكار بدون نقد ولا حرج ولا تقييم لأن الأفكار التي يشوبها خطأ أو قد تكون غير واقعية أو الأفكار الغريبة قد تثير لدى الآخرين أفكار إبداعية جديدة.

##### - الكم قبل الكيف

يركز العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار بغض النظر عن جودتها حيث أن الحلول الإبداعي هتأتي بعد طرح عدد كبير من الحلول الغير مالوفة.

##### - تأجيل تقييم الأفكار

في المرحلة الأولى من جلسة العصف الذهني لا يتم تقييم أي فكرة خوفاً من إعاقة توليد الأفكار بسبب نتيجة التقييم.

#### - البناء على أفكار الآخرين

بحيث يتم تطوير الأفكار المطروحة والخروج منها بأفكار جديدة وتعتبر الأفكار عامة وليست حكر لصاحبها.



#### • خطوات جلسة العصف الذهني

#### - تحديد الموضوع أو المشكلة

بحيث يتم تزويد الأفراد بالقليل من المعلومات والبيانات عن الموضوع المطروح حتى لا يتم تقييد فكرهم وحصره بتلك المعلومات.

#### - البدء بعملية إستمطار الأفكار

يتم طرح الأفكار بحريه وتسجل جميع الأفكار بدون إستثناء في مكان واضح ويتم ترقيم الأفكار.

#### - إثارة الأفراد لإنتاج أفكار أكثر

بحيث يتم التأمل بالأفكار الموجودة وتوليد المزيد منها.

#### - تقييم الأفكار

النظر في الأفكار وتحديد ما يصلح ويتم تلخيص الأفكار إلى أن تصل لا جودها وأغربها وكيف يمكن الإستفاده منها.

## ثالثاً: أنماط التفكير ودورها في نجاح الأعمال

وهبنا الله القدرة على التفكير وتعددت أبحاث الدماغ التي تشير إلى قدرات عظيمه في الدماغ البشري وأوضحت الدراسات أن أربعة أيام من الركود والكسل كافيته للتأثير سلباً على الروابط العصبية في الدماغ مما يدفعنا لمزاوله التفكير بشكل مستمر، ومع التطور المعرفي فان هناك العديد من الطرق لتنمية التفكير فيحتاج رائد الاعمال خلال عمله الريادي الى مزاوله انماط معينه من التفكير لتحقيق النجاح في عمله.

نستعرض في هذا الفصل ثلاثة أنماط من أنماط التفكير تساعدك نحو ريادة أعمال متميزة.



### ١- التفكير الإيجابي

في الحديث القدسي (أنا عند ظن عبدي

بي) وقفة تأمل للتفكير الإيجابي الذي حدثنا

به نبي الأمة بقوله (تفاءلوا بالخير تجدوه)، أن يصبح التفكير الإيجابي من سماتك الشخصية فإن ذلك يعني أنك سوف تقوم بالنظر إلى الأحداث من حولك وتفسيرها بطريقة إيجابية وتأتي بحلول بديلة للحدث فلو حدثت خسارة بصفقة معينة فإن تفكيرك الإيجابي يدفعك إلى إيجاد حلول وبدائل جديدة لذلك فالتفكير الإيجابي يساعدك على النجاح وعلى ثقة المستثمرين والزبائن بمشروعك ومنتجك.

إن نظرتك الإيجابية وتفكيرك الإيجابي سيصل إلى من حولك وسيؤثر به منافسيك مما سيساعد في تسويق فكرتك ومشروعك واقتناع العملاء بمنتجاتك وطلب خدماتك والرغبة بالتعامل معك.

إضافة إلى ذلك فإنك ستكون هادئ البال ترى مشروعك ينجح وينمو ويزدهر فالتفكير الإيجابي يساعدك بالانتقال من مرحلة الطموح إلى مرحلة الإنجاز، إن صورة ذاتك عادة ما تعكس نفسها في موقفك من الآخرين وتتسرب نظرتك لذاتك إلى الآخرين من حولك فسواء كنت تعتقد إنك تستطيع أن تدير مشروعك أو كنت تعتقد إنك لا تستطيع فإنك غالبا ستكون على صواب، لأن الإنسان هو الذي يحدد ويقرر قناعاته عن نفسه، فأظر إلى نفسك وقدراتك نظرة إيجابية وقم بتغيير قناعاتك السلبية حول ذاتك لأن القناعات لها قوة تؤدي إلى التدمير أو إلى الإبداع وقم بتطوير مهاراتك الفنية والشخصية لتكون رائد أعمال مميز.

## ٢- التفكير المتوازي

هو نمط تفكير يساعد رائد الأعمال على أن ينظر للفكره من جميع الجوانب وليس من جانب واحد وكمثال على التفكير المتوازي إستراتيجية القبعات الست.

إستراتيجية القبعات الست:أداة تحت الفرد على أن يفكر في أنماط متنوعة لبحث وإستكشاف موضوع معين أو الحكم أو إتخاذ القرار ويعتمد على تخطي العوائق التي تحد من تفكيرك.

طريقة العمل: تتلخص طريقة العمل بعرض موقف أو مشكلة وتحديد نوع القبعة المطلوب التفكير بها والوقت المسموح لها ثم الانتقال إلى قبعة أخرى وهكذا حتى يتم النظر للموضوع من خلال جميع القبعات.

ويتم تلخيص الأفكار والقرارات في نهاية الجلسة عن طريق القبعة الزرقاء ومع التدريب المتكرر يصبح لبس القبعات عادة لدى رائد الأعمال أي تصبح

مزاولة طريقة التفكير المتوازي نمط تفكير لدى رائد الأعمال مما يؤدي إلى  
نجاحة أكثر فأكثر.



مثال	مدلولها	لون القبة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ماذا نريد أن نعرف عن نقاط بيع المنتج؟</li> <li>■ ما هي الإحصائيات الأخيرة حول إستهلاك المنتج؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المعرفة للمعلومات</li> <li>■ والحقائق والبيانات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ القبة البيضاء</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ هل يمكن النظر لموضوع الضرائب من زاوية أخرى؟</li> <li>■ كيف يمكن طرح المنتج بطريقة مختلفة؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإبداع</li> <li>■ توليد الأفكار</li> <li>■ البدائل</li> <li>■ الإحتمالات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ القبة الخضراء</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ما الشيء المميز بفكره المشروع؟</li> <li>■ ما هي المخرجات الإيجابية لتعلم مقرر ريادة الأعمال؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الفوائد</li> <li>■ الإيجابيات</li> <li>■ نقاط القوة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ القبة الصفراء</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ما شعورك اتجاه مشكلة تدني رواتب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الإنفعالات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ القبة</li> </ul>

الموظفين؟ ما ردود فعلك الإنفعالية في حال فشل المشروع؟	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ المشاعر</li> <li>■ الأحاسيس</li> </ul>	الحمراء
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ما هي نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي بالشركة؟</li> <li>■ ما المخاطر المتوقعة من تنفيذ المشروع؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ السلبيات</li> <li>■ الخطر</li> <li>■ العواقب</li> </ul>	القبعة السوداء
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ما هي إستنتاجاتك حول إنقطاع المنتج من الأسواق؟</li> <li>■ ما خطة العمل المطلوبة لإنقاذ حياة المشروع؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التطبيق</li> <li>■ إصدار الأحكام</li> <li>■ التفكير في التفكير</li> </ul>	القبعة الزرقاء

### ٣- التفكير الإبتكاري

التفكير الإبتكاري هو قدرة ذهنية تدفع إلى السعي نحو الإنتاج ونحو حل مشكلة معينة ومن الأمثلة على ذلك استراتيجية سكامبر التي تساعد على تنميته التفكير الإبداعي والإبتكاري.

إستراتيجية سكامبر SCAMPER وهي عبارة عن طريقه تساعدك على التفكير في أحداث تغييرات على منتج أو طريقة للخروج بمنتج آخر أو طريقة أخرى.

الأداة	استخدامها	مثال
بدل	إستخدام شي معين بدل شي آخر	بماذا يمكن أن نستبدل غطاء المنتج
اضف	أضف شي معين أو إدماج شئيين	ماذا يمكن أن نضيف على فكرة

المشروع لتصبح جذابة أكثر	مع بعضهما البعض	
كيف نعدل أسلوب العمل ليصبح أكثر مناسبة لشريحة المستهلكين من الأطفال	التكيف لملائمة غرض معين أو تعديلها لجعلها أكثر ملائمة	عدل
نزيد إرتفاع المنتج ليصبح أكثر فعالية	غير الشكل أو النوع أو اللون أو الحجم أو الصوت أو الطعم أو صغر أو كبير	غير (كبر أو صغر)
إحذف الخطوة الثالثة من خطوات العمل ليصبح التنفيذ أسرع	التخلص من شيء أو إزالته	احذف
إعكس خط سير المنتج في التسويق	يدوير الشيء أو عكس أو تغيير ترتيبه	اقلب (اعد الترتيب)
إجعل المنتج يستخدم للزينة أيضاً	استخدام الشيء لأغراض أخرى متعددة	استخدامات أخرى

## ■ الخلاصة

- (١) أهمية الفكرة وأثرها في ريادة الأعمال.
- (٢) تعدد أساليب توليد الأفكار الإبداعية.
- (٣) أهمية التفكير الإبداعي في إبتكار المنتجات.
- (٤) التأكيد على نشر ثقافة ريادة الأعمال من خلال المؤسسات العامة والخاصة.

- (٥) الضرورة الحتمية لرائد الأعمال ليفكر بطريقة ايجابية.
- (٦) أهمية التفكير المتوازي في إدارة المشاريع الريادية.

## ■ أنشطة ثرائية (فردية وجماعية)

- (١) لقب رائد الأعمال ليس مهنة بحد ذاته بل هو طريقة تفكير أولئك الذين يريدون تغيير مستقبلهم أو مستقبل العالم.

- ناقش أنت وزملائك هذا المفهوم

-----

(٢) يقول اينشتاين إن أردت أن تفهم الطريقة العلمية فلا تسأل العلماء أن يشرحوها لك ولكن الأفضل أن تراقبهم لترى وتفهم كيف تمارس الطريقة العلمية؟

- قم بدراسة إستراتيجيات رائد أعمال تعتبره قدوه ريادية لك

#### ▪ تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

-----

(١) تحدث عن مشروعك بما لا يزيد عن خمسة أسطر مستخدماً نمط التفكير الايجابي.

-----

(٢) اختر فكره ريادية أنت وزملائك وطبقها على استراتيجية سكامبر للتفكير الابتكاري.

#### ▪ مشروعك الريادي

-----

من خلال ما تعلمت عن أنماط التفكير المتوازي قم بتطبيق فكرة مشروعك الريادي على استراتيجية القبعات الست.

# الفصل السابع المشروعات الصغيرة

الفصل السابع : المشروعات الصغيرة

---

أولاً: دوافع إنشاء المشروع الصغير

---

ثانياً: مصادر الأفكار لإنشاء مشروع صغير

---

ثالثاً : خيارات إنشاء المشروع الصغير

---

## الفصل السابع المشروعات الصغيرة

### ■ أهداف الفصل

- (١) التعرف على دوافع إنشاء المشروعات الصغيرة.
- (٢) التمييز بين مصادر الأفكار لإنشاء مشروع صغير.
- (٣) يتعرف على خيارات إنشاء مشروع جديد.
- (٤) تثمين قيمة المشاريع الصغيرة.
- (٥) يدرك أهمية الدافع في إنشاء المشروع واستمراريته.

### ■ تساؤلات إفتتاحية

- (١) ما أهمية المشروعات الصغيرة لرائد الأعمال؟
- (٢) ما العوامل التي تساعد رائد الأعمال على إختيار فكرة متميزة لمشروعة؟
- (٣) أذكر أهم الدوافع التي تدفع رائد الأعمال لإنشاء مشروع صغير؟
- (٤) كيف تنشأ المشروعات الصغيرة؟
- (٥) هل تعتقد ان تحقيق الذات له علاقة بإنشاء مشروع ريادي؟

### ■ مقدمة

تعتبر المشروعات الصغيرة من أهم الركائز للنهوض بالإقتصاد الوطني ومن أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية إضافة إلى ذلك فإنها تساهم في تلبية العديد من احتياجات المجتمع من منتجات وسلع وخدمات وغيره ، وهذا يعني مساهمتها الفاعلة في الناتج المحلي حيث ان المشروعات الصغيرة تفتح

مجالات لفرص عمل جديدة مما ينعكس إيجابياً على معالجة وتقليص مشكلة البطالة والفقير .

فقد أظهرت الدراسات أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة توظف ٥٠% - ٦٠% من القوى العاملة في العالم وتعتبر العمود الفقري للمشروعات الكبيرة حيث توفر لها المواد الخام وتشير الإحصائيات إن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تشكل ٩٠% من المنشآت في العالم وبالتالي فإن تشجيع ودعم إقامة المشاريع الصغيرة بات مطلباً هاماً لمعظم الدول بعد أن أثبتت تلك المشاريع قدرتها على التنمية الاقتصادية.

## ■ قصة رائد أعمال

### التاجر الصغير

بدأ في السادسة وأصبح مليونير عند الرابعة عشر وكانت بضاعة عبارة عن صخور كان يرسم عليها بنفسه وكريم للجسم مصنوع يدوياً ، كان عملائه، جيرانه وأبناء الحي القاطن به، عند ٧ سنوات قام بعمل بطاقات تعريفية لنفسه كتب عليها " الرئيس التنفيذي للقرن ٢١ ". عندما أصبح ٨ سنوات أسس منتدى أعمال لأبناء حيّه الفقير بهدف جمع أموال لإستثمارها في البيع والشراء وتوفير فرص عمل لأبناء الحي، كان يقيم لقاءات ويدعو فيها رجال الأعمال الناجحين ليتحدثوا عن رحلة نجاحهم. جمع من خلال المنتدى ما يقرب من ١٥ ألف دولار عن طريق إبتكار أسلوب جديد شعاره "أرشدني إلى خمس أفراد يمكن أن يوافقوا" واستثمر ذلك في التجارة.

كانت الخطابة أحد مواهبه عُرض عليه التحدث في برنامج إذاعي موجه للشباب ولأدائه وفصاحته تم تعيينه مذيع في نفس البرنامج، الأمر الذي فتح له

آفاق جديدة فذاع سيطه وطلبوه في المجالات والصحف والبرامج التليفزيونية الأخرى لإلقاء خطب بمقابل مادي مجزي، بلغت شعبيته في برامجه ١٢ مليون فرد ما بين مستمع ومشاهد بعد عامين فقط من دخولة المجال. أحس رائد الأعمال فارح بمهتمة تجاه مجتمعه فأنشأ مؤسسة غير ربحية تهدف لتعليم الطلاب ريادة الأعمال، وتبرع بأجره نظير محاضراته، والتي بلغت حينها ١٠٠٠٠٠ دولار فأكثر، وأيضاً عائدات كتابه لصالح مؤسسة الخيرية، وعندما أتم ١٥ عاماً أصبح أصغر عضو في مجلس المستشارين للغرفة التجارية.

واقترح على وزارة التجارة الأمريكية بإنشاء معهد لتعليم ريادة الأعمال للشباب الناشيء.

تمت دعوته من الرئيس الأمريكي للمشاركة في القمة المنعقدة عام ٢٠٠٦م للتخطيط وتنمية الشركات باعتباره رائد أعمال صغير له دور مجتمعي مؤثر في مجال ريادة الأعمال.

عندما أتم عامّة التاسع عشر ألف كتاب هل تريد أن تكون مليونيراً، وظهر الكتاب على مواقع بيع الكتب - مثل أمازون - قبل طرحه في الأسواق العالمية بأسبوعين وحقق أعلى المبيعات. وأختيرت بعض فصوله لتُدرس في معاهد ريادة الأعمال.

عزيري الطالب بالتعاون مع زملائك إستخرج الأفكار الإبداعية التي إستخدمها رائد الأعمال السابق والتي كانت سبب في نجاحه.

---

أولاً: دوافع إنشاء المشروع الصغير

إن المشروعات الصغيرة تعمل على تحقيق التنوع في الاقتصاد الوطني وتعمل أيضاً على إشباع السوق بخدمات ومنتجات متنوعة إضافة إلى خلق أسواق جديدة مما ينعكس إيجابياً لتحقيق تنمية مستدامة مما يستوجب تطوير بيئة جاذبة تسهل نمو تلك المشاريع وتشجع الابتكار وتدعم الأعمال الإبداعية.

عرفت منظمة العمل الدولية المشروعات الصغيرة بأنها وحدات صغيرة الحجم تنتج وتوزع سلع وخدمات، بعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة أو قد يستأجر عمالاً وحرفيين ومعظمها يعمل براس مال صغير أو ربما بدون راس مال ثابت.

وتجدر الإشارة إلى أهمية المشروعات الصغيرة التي بدورها تساهم في التقدم الإقتصادي والاجتماعي في الدول حيث أنها:

- (١) تساهم في زيادة الاستثمارات الوطنية.
- (٢) تساهم في تنمية المواهب والإبتكارات ففي اليابان يعزى ٥٢% من الإبتكارات إلى أصحاب المشروعات الصغيرة.
- (٣) توفر فرص عمل والحد من البطالة.
- (٤) تتناسب مع متطلبات السوق.
- (٥) لا تحتاج رأس مال كبير.

وللمشروعات الصغيرة خصائص تختلف عن المشروعات الكبيرة كونها شركة أو مؤسسة إدارتها مستقلة وتكون صغيرة الحجم في مبيعاتها وعدد عمالها وهي غير مسيطرة في مجالها ومن خصائصها أيضاً:

- درجة المخاطرة ليست مرتفعة.
- يمكن تنفيذ المشروع في المدن الصغيرة والكبيرة.

- إمكانية تنفيذ المشروع على مساحات صغيرة أو في البيوت.
- طبيعة عمل هذه المشروعات يرتبط ارتباط مباشر بالإحتياجات اليومية للأفراد.
- سرعة تغيير الإنتاج حسب إحتياجات السوق.
- مرونة العمل حيث إن إدارة المشروع مباشرة من صاحبها مما يؤدي إلى الاهتمام بالعملاء والعمال إهتمام مباشر.

إن نجاح أي مشروع ريادي لا بد أن يكون له من الأهداف والدوافع والأسباب الباعثة والمحفزه لإنشاءه واستمراره، ويمكن تصنيف تلك الدوافع إلى نوعين:-

#### ١- دوافع جاذبة

وهي العوامل والاهداف التي تجذب الفرد وتحفزه لإنشاء مشروع ريادي مقبل عليه بشغف ورغبة مثل العوامل التالية:

#### • الإستقلالية وتحقيق الذات والطموح

فالكثير منا يطمح بالاستقلالية في عمله ليطبق أفكاره الريادية على أرض الواقع ويشعر بكيانه ويتخذ قراراته وفق ما يرى فينظر لإنشاء مشروع خاص به يحقق فيه ذاته ويسعى من خلاله إلى تلبية نداء طموحه ليبنى فيه مستقبل زاهر.

#### • إستثمار المواهب والإبداعات

الكثير من الأفراد يمتلكون مواهب وإبداعات وهوايات تدفع بهم لإنشاء مشروع يمارس فيه مواهبه فقد تكون موهبه قياديه فيشعر بالرضى وهو يقود عمله أو موهبه رياضية فينشأ مشروع ريادي كصالة ألعاب رياضية أو قد يكون

كاتباً فينشر كتبه التي تدر له مبالغ مالية أو قد يكون مخترع أو مبتكر فيبتكر مثلاً طريقة تصنيع دواء وينشأ مشروع شركة أدوية وهكذا.

### • الرغبة في تحقيق المال والثراء

من الدوافع المحفزة لإنشاء مشروع ريادي هي رغبة الفرد بالتملك سواء بامتلاك شركه أو بيت أو سيارة أو بتحقيق الثراء والمال ليكون سيد نفسه ويلبي رغباته وإمانياتة وأحلامة.

### • إستراتيجية الدولة المشجعة لإقامة المشاريع

أن سعى الحكومات لتبني استراتيجيات داعمة ومشجعة لإقامة المشاريع من خلال الدعم المادي والفني ومن خلال التسهيلات التي تقدمها تعتبر دافع قوي للأفراد لإنشاء مشاريع ريادية إبداعية.

### ٢- دوافع ضاغطة

وهي العوامل الباعثة التي تضغط على الفرد وتدفعه لإنشاء مشروع ريادي لأسباب عديده منها:

### • صعوبة توفر فرص وظيفية

قد ينشأ الفرد مشروع ريادي بسبب ظروف ضاغطة لعدم توفر وظائف مناسبة تؤدي بالفرد إلى خلق وظائف أخرى يسعى من خلالها بتوفير متطلبات الحياه ولا يقف ينتظر سنوات كي تتاح له فرصة وظيفيه وقد لا تتناسب مع ميولة ورغباته.

### • تدني الرواتب

مع إرتفاع الأسعار وغلاء المعيشة نتيجة الأزمة الإقتصادية التي يمر بها العالم أصبحت الرواتب لا تكفي لسد نفقات وإحتياجات الفرد فأصبح تدني الراتب مقارنة مع الغلاء المعيشي دافع يضغط على الفرد لإيجاد مشروع تجاري يحقق من خلال دخل إضافي أو قد يستغنى الفرد عن وظيفة لعدم كفاية الراتب فيتحة إلى ريادة الأعمال لينشأ مشروع جديد.

#### ● الفقر

كذلك فإن الفقر والحاجة للمال تضغط على الفرد ليبادر بالبحث عن فكرة مشروع تدر عليه أموالاً ينفقها على أسرته ويكفي احتياجات أهله ويكمل تعليمه.

#### ● البطالة

وهي من الأسباب الضاغطة بقوه على الفرد لإيجاد مشروع ريادي مناسب فتزايد نسبة العاطلين عن العمل دفعت الشباب إلى التفكير الجاد بعمل تجاري ليحول بينه وبين البطال.

وتتكون المشروعات الصغيرة من العناصر الآتية:

مكونات المشروع الصغير
العمالة
الإدارة
الآلات
رأس المال
التجهيزات

ثانياً: مصادر الأفكار لإنشاء المشروعات الصغيرة

تعددت مصادر إنشاء المشاريع نذكر منها:-

### ١- حلول إبداعية للمشكلات

تواجه الأفراد يومياً العديد من المشكلات والمعوقات سواء مشكلات تكنولوجية أو بيئية أو حياتية أو غيرها، هذه المشكلات تدفع الأفراد للبحث عن حلول إبداعية ومع بروز عدد من الحلول تظهر أفكار قيمة لإنشاء مشاريع ريادية صغيرة.

### ٢- الخبرة المكتسبة في مجال العمل

كثيراً ما يكتسب الموظف خبرات قيمة ومجدية في مجال عمله خاصة إذا كانت الشركة التي يعمل بها شركة ريادية فقد يعمل في شركة هندسية فيكتسب العديد من المهارات التي تؤهله لإنشاء مشروع ريادي يصب فيه خبرته المكتسبة من مجال عمله.

### ٣- المواهب والإبداعات والهوايات

وهذا مصدر آخر من مصادر الأفكار لإنشاء المشروعات حيث أن إبداعات الفرد متنوعة فقد يبدع في الأعمال اليدوية أو الفنية او يبدع في مهاره معينه في الفك والتركيب او غيره فتلهمه تلك الابداعات لافتتاح مشروعه الخاص

### ٤- التدريب على قدرات التفكير الإبداعي

يتكون مخ الانسان من ١٠٠-٢٠٠ بليون خلية ولا تتوقف درجة ذكاء الإنسان على عدد الخلايا في المخ بل على درجة التفاعل والإرتباط ما بين مجسمات تلك الخلايا وتزداد تلك الإرتباطات والتفاعلات مع ممارسة عمليه التفكير، فحينما



يتدرب الفرد على قدرات التفكير الإبداعي فإن ذلك يؤدي إلى نمو الإبداع وبالتالي ظهور أفكار لمشاريع ريادية ابداعية.

#### ٥- المصادر الرسمية كالأبحاث والمطبوعات التي تصدرها المؤسسات والغرف التجارية

بالبحث والنظر في تقارير المؤسسات وكشوف الأعمال في الغرف التجارية أو بالإطلاع على المطبوعات وتوصيات المؤتمرات أو صحف تهتم بالإقتصاد أو مجلات تهتم بريادة الأعمال أو ما توصلت إليه الأبحاث فقد تجد الكثير من الأفكار الملهمة لمشاريع جديدة.

#### ٦- العلاقات التجارية والصناعية

أحياناً تكون إحدى العلاقات التجارية أو الصناعية باعثة لفكرة مشروع يمكن إستثماره بتميز وبنجاح بسبب تلك العلاقات ويدخل ذلك في إغتنام الفرص وإقتناصها حيث يمكن توليد الكثير من الأفكار من خلال النظر في العلاقات التجارية أو الصناعية.



#### ٧- آراء العملاء

حينما يستخدم أحد العملاء منتج معين فإنه يتبادر إلى ذهنة فكرة تطويرية أو فكرة لحل مشكلة معينة بالمنتج وتكون هذه الفكرة عابرة تظهر من خلال إحتكاكة بالمنتج أو بالعملية الإنتاجية، لذا فإن آراء العملاء والإستماع إليهم يكون مصدر ملهم للعديد من أفكار المشاريع الواقعية والتي يمكن تطويرها وصقلها والتي تنشأ من معاشتهم لمشكلة المنتج.

## ٨- التقليد والمحاكاة

قد يكون التقليد في منتج أو في خدمة أو في عملية إنتاجية أو في تصميم أو غير ذلك، فمن خلال التقليد والمحاكاة يمكن الخروج بفكرة مشروع ريادي ناجح، وحالياً نرى الأسواق قد إمتلأت بالمنتجات التقليدية وكمثال على ذلك المنتجات الصينية التي تحاكي منتجات ألمانية وبدون إنتهاك لحقوق الملكية الفكرية للمنتج الأصلي.

## ٩- تلبية احتياجات السوق

الكثير من الأفكار الإبداعية لمشاريع ريادية تولد من خلال دراسة إحتياجات السوق حيث إن التسارع المعرفي والتكنولوجي في العالم أبرز الكثير من الإحتياجات التي تتطلبها الحياة العامة والخاصة وكثير من تلك الإحتياجات تولد تلك مع ظهور منتجات جديدة.

وبعد أن يتم إختيار الفكرة المناسبة فلا بد أن تخضعها للتقييم، فلماذا تم إختيار هذه الفكرة، وهل من الممكن تنفيذها؟ وما هي المخاطر والفوائد التي سيحققها المشروع؟ وبعد ذلك فإن الفكرة تحتاج إلى تطوير حتى تظهر بالشكل النهائي أخذاً بعين الإعتبار حاجات العملاء ومدى قبول المستهلكين للفكرة الجديدة، ويمكن تصنيف الفكرة في احدى انواع المشاريع التالية:

### أنواع المشاريع الريادية

المشاريع الخدمية مثل الخدمات الصحية

المشاريع التجارية مثل الإستيراد والتصدير

المشاريع الصناعية مثل مشروع صناعة الأدوية

المشاريع المالية مثل البنوك والتأمينات

المشاريع الزراعية مثل زراعة الفاكهة

### ثالثاً: خيارات إنشاء المشروع

#### ١- مشروع جديد

يقوم رائد الأعمال بتحويل الأفكار الابتكارية إلى مشروع تجاري جديد وذلك بعد التأكد من جدوى الفكرة وقابليتها للتحويل إلى مشروع تجاري.

#### ٢- مشروع قائم



الكثير من المشاريع القائمة في السوق تعرض للبيع أو للمشاركة أو المساهمة فبعض رواد

الأعمال يفضلون خيار مشروع قائم لتفادي التحديات التي تواجههم في إنشاء مشاريع جديدة.

#### ٣- الإمتياز (franchising)

فرنشايزو هو عقد حق الإمتياز ويعرف بأنه عقد بين طرفين مستقلين قانونياً واقتصادياً يقوم بمقتضاه أحد طرفيه والذي يطلق عليه مانح الإمتياز بمنح الطرف الآخر والذي يطلق عليه ممنوح الإمتياز الموافقة على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية أو المعرفة الفنية لإنتاج سلعة أو توزيع منتجاته أو خدماته تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الإمتياز ووفقاً لتعليماته وتحت إشرافه حصرياً في منطقة جغرافية محددة ولفترة

زمنية محددة مع التزامه بتقديم المساعدة الفنية وذلك مقابل مادي أو الحصول على مزايا أو مصالح اقتصادية.

#### ٤- وكاله تجارية

هو كل من يتعاقد مع المنتج أو من يقوم مقامه في بلده للقيام بالأعمال التجارية، سواءً أكان وكيلًا أو موزعًا بأي صورة من صور الوكالة أو التوزيع، وذلك مقابل ربح أو عمولة أو تسهيلات أيًا كانت طبيعتها.

#### ■ الخلاصة

- (١) أهمية الفكرة في إنشاء المشاريع الريادية.
  - (٢) تتحدد دوافع انشاء المشروع بدوافع دافعة وأخرى ضاغطة.
  - (٣) ضرورة دراسة خيارات إنشاء المشروع قبل البدء بالأعمال التجارية.
  - (٤) تعدد مصادر إنشاء المشاريع الريادية.
  - (٥) تعزيز قيمة المشاريع الصغيرة في المجتمع.
- أنشطة إثرائية (فردية وجماعية).

(١) خلال جلسة عصف ذهني قم بكتابة ١٠ أفكار لمشاريع ريادية مبتكرة.

---

(٢) فكر مع زملائك بطرق وأساليب جديدة تتبناها الجامعة لتحفيز الطلاب لإنشاء مشاريع ريادية صغيرة.

---

#### ■ تطبيقات عملي (فردية وجماعية).

(١) أنت شخص طموح تريد أن تنشأ مشروع متميز وتبحث عن قاعدة إنطلاق وأسس قوية تعتمد عليها..، ناقش مع زملائك متطلبات نجاح مشروعك التجاري.

---

(٢) عرض عليك زميلك أفكاره الإبداعية لإقامة مشروع معين ..قيم تلك الأفكار في ضوء ما تعلمته.

---

### ■ مشروعك الريادي

ابحث في مصادر الأفكار لإنشاء المشروعات وقيم فكرة مشروعك من خلال تلك المصادر ثم اعمل على تطور فكرتك من خلال المعلومات التي حصلت عليها.

# الفصل الثامن تحويل الأفكار إلى مشاريع

---

تحويل الأفكار إلى مشاريع

---

أولاً : مكونات إنشاء الأعمال

---

ثانياً : مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع

# الفصل الثامن

## تحويل الأفكار إلى مشاريع

### ■ أهداف الفصل

- (١) التعرف على مكونات إنشاء الأعمال.
- (٢) التمييز بين مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع.
- (٣) تثمين التجارب السعودية في ريادة الأعمال.
- (٤) إستنتاج علاقة رائد الأعمال بنجاح المشروع.
- (٥) يدرك مراحل تطور المشروع.

### ■ تساؤلات إفتاحية

- (١) كيف يبدأ رائد الأعمال بتحويل أفكاره إلى مشاريع.
- (٢) ما مدى استفادة المشروعات الصغيرة من تجارب المشاريع الأخرى.
- (٣) ما هي نظرة طلاب الجامعات لرواد الأعمال.
- (٤) ماذا يحدث في السوق عندما يقوم الريادي بوظيفته.
- (٥) ما أهمية تجميع معلومات عن السوق قبل البدء بالمشروع.

### ■ مقدمة

تشهد ريادة الأعمال في القرن الحالي إهتماماً متزايداً في أنحاء كثيرة من العالم وكان التشجيع على إقامه المزيد من المشروعات وتنميتها ترجمة حقيقية لهذا الإهتمام، ولم تعد ريادة الأعمال قاصرة على القيام بوصفها قوه دافعة لتحقيق التنمية الإقتصادية وخلق الفرص الوظيفية فحسب وإنما تعدت ذلك إلى الإسهام في التنمية الشخصية والإجتماعية الوظيفية فأصبح رواد الأعمال قادة

العهد الجديد وصناعة، والمصدر الرئيس لميلاد أفكار المشروعات الجديدة وترجمة هذه الأفكار إلى كيانات إقتصادية ناجحة.

ويجدر الذكر أن المشروعات الكبيرة لا تنمو ولا تحقق أي نجاح ولا تزدهر إذا لم يوجد مشروعات صغيرة توفر لها احتياجاتها من الموارد والخدمات وتشتري منتجاتها، حيث تتميز المشروعات الصغيرة بأن لها القدرة على التفاعل بمرونة مع متغيرات السوق أي سهولة التحول إلى إنتاج سلع وخدمات أخرى تتناسب مع متغيرات ومتطلبات السوق.

وقد شجعت المملكة العربية السعودية الصناعات الصغيرة بالإعفاء الضريبي والجمركي وتقديم القروض الميسرة ولهذا فإن نسبة المصانع الصغيرة والمتوسطة بالمملكة تعتبر الأكبر قياساً بالصناعات الكبيرة.

### ■ قصة رائد أعمال

تأسست لومار في المملكة العربية السعودية عام 2005 ، وهي علامة تجارية للألبسة الراقية تُباع بالتجزئة حسب الطلب، وتؤمن لومار أن كل ثوب يجب أن يتميز بصفة شخصية مختلفة عن غيره، وهذا ما جعل تُعتبر لومار في يومنا هذا من أفضل 100 شركة سعودي، فقد أطلق رائد الاعمال لؤي نسيم، مؤسس لومار و مديرها التنفيذي، مفهوماً جديداً للألبسة لم يكن موجود بالسابق ، و ما ساعد لومار لتصل إلى هذا المستوى هو عملها على تصنيع أثوابٍ خاصة مصممة خصيصاً حسب طلب العميل ،فقد يحتاج الشخص ثوبا خاصاً باجتماع عمل أو لرحلةٍ ما أو مناسبة خاصة،فتقوم الشركة بتصميم الثوب طبقاً للطلب.

يؤمن رائد الأعمال لؤي أن كل ثوب يجب أن يتميز بصفة شخصية مختلفة عن غيره، تم إدراج لومار بين أبرز الشركات السعودية من حيث النمو السريع وصُنفت في المركز 13 ثم 21 على لائحة الناشئين، وفي 16 فبراير 2010، تم وضع اسمها في كتاب غينيس للأرقام القياسية بسبب تصنيعها لأكبر ثوب في العالم.

حظيت لومار باهتمام خاصٍ محلي، إقليمي وعالمي؛ كما رُوي العديد من قصصها في مجلة تايم، إم تي بي العربية ودبي فاشن ويك.

■ لؤي رائد أعمال سعودي شق طريقة في سوق العمل وتميزت شركته بالنمو السريع

باعتقادك ما الأسباب التي ساعدت لؤي على ذلك

### أولاً: مكونات إنشاء الأعمال

تحتاج المجتمعات إلى نشر ثقافة ريادة الأعمال ليبدأ الشباب بالبحث عن مشاريع بدل أن يقوموا بالبحث عن وظائف بحيث يتم تعليم الفرد منذ الصغر على الإستقلالية وعلى القيادة والإعتماد على الذات وذلك بمزاولة مهام قيادية تنمي شخصية ومن ثم الإنتقال لمزاولة مهام وأعمال ريادية.

تقوم إنشاء الأعمال على ثلاث عوامل رئيسه وهي:

١- رائد الأعمال صاحب المشروع

٢- البيئة

٣- المشروع

## ١- صاحب المشروع

إن إنشاء وتطوير أي مشروع في ريادة الأعمال بدءاً بفكرته وإنهاءه بتشغيله يحتاج إلى عنصرين هامين وذلك لتحقيق النجاح:

(١) الصفات والقدرات الشخصية التي تؤهله لريادة الأعمال.

(٢) المهارات الفنية والإدارية اللازمة لإدارة المشروع وتنفيذه.

كذلك فإن رائد الأعمال صاحب المشروع هو حجر الأساس في إنشاء الأعمال فصفات الشخصية وقدراته ومهاراته الفنية كل ذلك له دور هام في إنشاء أعمال ناجحة ومتميزة، ويأتي دور المشروع ليشكل لبنة أخرى في مكونات إنشاء الأعمال فالمشاريع تعتبر التجسيد الحقيقي للعمل الريادي لذا تجد الكثير من الدول والحكومات تدعم تلك المشاريع بهدف النهوض بالاقتصاد الوطني وتنميته.

ويمكن تصنيف الأنماط الريادية لرواد الأعمال كما ذكرها العامري، والغالي

في (الإدارة والأعمال) كالتالي:



مؤشرات قياسه	النمط
الموازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يحبذون نمو العمل ليصبح كبيراً.	نمط المؤازرون
يركز على معرفة التفاصيل كافة مهما كانت صغيرة ومهما كانت القيود والمحددات التي تعوقهم.	نمط الشطار

يعملون ساعات طويلة بجد ومثابره ويسعون إلى زياده حجم العمل والكسب لمزيد من الأرباح.	نمط المثابرون
يسعون لتملك عمل لأنه يمثل غايتهم الأساسي ويحقق لهم الرضا الكامل.	نمط الباحثون
يحبون العمل الجديد المبدع أو الذي يشعرون أن له معنى ومتعته شخصيه.	نمط المثاليون

## ٢ - البيئة

ويمكن إعتبار البيئة الداعمة المحفزة من أهم مكونات إنشاء الأعمال وذلك لدورها البارز في استمرارية المشروع، لذا ترى كثير من المشاريع تعاني من مشكله الوفاة المبكرة، فقد أشارت الدراسات المتخصصة في الدول المتقدمة أن نصف المشاريع الريادية الصغيرة تعيش أكثر من ١٨ شهر وإن ٢٠% منها تبقى لأكثر من ١٠ سنوات وهذا الفشل والإخفاق سببه عدم وجود بيئة داعمة وراعيه لها.

فالبيئة الإيجابية تساعد على نمو وتطور منظومه ريادة الأعمال، وبداية ذلك يكون بنشر ثقافة الأعمال الحرة وإنشاء المشروعات في المجتمع من خلال الإعلام والأسرة والمؤسسات التربوية في المدارس والجامعات فينشئ الأفراد ولديهم روح القيادة وتحمل للمخاطرة وحب للمغامرة والتحدي، ثم يتم تزويدهم بالمهارات الإدارية والشخصية والفنية وتدريبهم تدريب احترافي وتنمية الإبداع والإبتكار لديهم وذلك كله ضمن بيئة متكاملة يدعمها التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة والإجراءات الميسرة والتسهيلات المتعددة من قروض ودعم

للرواد وللمبدعين وحمائهم لإختراعاتهم وأعمالهم وعلاماتهم التجارية كذلك البنية التحتية من موارد واتصالات وغيرها مما يدعم تأسيس الأعمال.

### ٣- المشروعات

يعتبر المشروع من المكونات الأساسية لإنشاء الأعمال لذا أصبحت خطط التنمية الاقتصادية تسعى إلى تحقيق أهدافها التنموية من خلال التركيز على المشروعات الصغيرة والمتوسطة وزاد الإهتمام الملحوظ بالمشروعات في كل الدول سواء الدول المتقدمة أو الدول النامية حيث أوضحت الإحصاءات أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل حوالي ٩٠% من عدد الشركات في معظم الإقتصاديات العالمية فهي المحرك للنمو الإقتصادي.

وقد صنفت المؤسسات الدولية المنشآت الصغيرة إلى ثلاثة أنواع:

#### (١) أنشطة لكسب المال القليل

وهي مشروعات متناهية في الصغر يزاولها أفراد يعملون لحسابهم محدودي الدخل يعملون لأجل كفاية انفسهم مشاريعهم تخلو من الخبرة والمهارة والموارد والامكانيات وتكون هذه الأنشطة غير رسمية وغير مسجلة وغير مرخصة أي أنها غير قانونية.

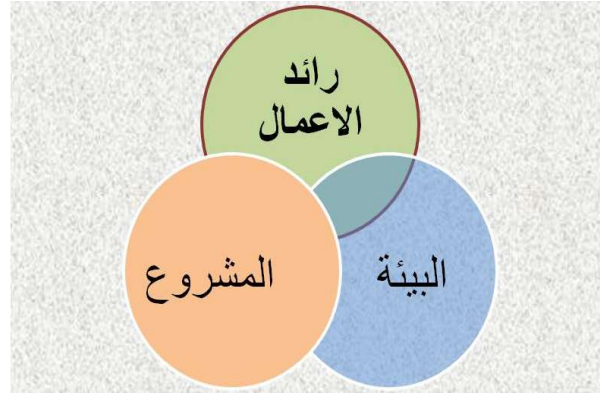
#### (٢) المشروعات الحرفية

مؤسسة لا يزيد عدد العمال فيها عن ١٠ تشمل الحرفي أو المالك نفسه تعتمد على مزاوله الحرف المهنية.

#### (٣) المنشآت الصغيرة

تهدف هذه المنشآت إلى تحقيق ربح اقتصادي وزيادة دخل مادي وخلق فرص عمل وتعتمد على العمالة.

الشكل التالي: يوضح المكونات الرئيسية لإنشاء الأعمال:-



### ثانياً: تطوير الفكرة إلى مشروع

أصبحت ريادة الأعمال والمشاريع الريادية ضرورة ملحة في عصرنا الحالي لمساهمتها في تطوير الدول والشركات والمنتجات من خلال رعاية المبدعين وتشجيع إبتكاراتهم وتطويرها لها أثر رئيسي في إنشاء المشاريع والأعمال الريادية إذ إن فكرة المشروع تساهم إسهاماً كبيراً ولها أثر رئيسي في نجاح المشاريع والأعمال الريادية.

قبل أن يبدأ رائد الأعمال بتنفيذ فكرته ومشروعه لا بد أن يسأل نفسه: ما مدى حاجة السوق إلى إقامة هذا المشروع وهل البيئة المحيطة تحتاج هذا المشروع فإن كانت إجابة بنعم يبدأ بتحويل الفكرة إلى مشروع تجاري.

وتحويل الفكرة إلى مشروع إتبع مراحل تطوير الفكره إلى مشروع:

١- إيجاد فكره او نسخ فكره اخرى وتعديلها

إدرس فكرتك جيداً وأنظر لها من منظور الزبون وليس من منظورك أنت وأنظر هل هي مجدية ومقنعة هل سيشتريها الزبون، ما مدى تفاعلك معها كزبون.

## ٢- ملف السوق

إبدأ بإجراء أبحاث حول الفكرة في السوق وذلك لإيجاد حقائق وقم بنفسك بدراسة السوق فأنت صاحب الفكرة والقادر على إمتصاص المعلومات التي تريدها ودفاعيتك العالية تدفعك الى الهامات اخرى لتطوير فكرتك وتحسينها وانظر هل موجوده بالسوق، هل السوق يستوعب إضافتها، هل تلبى إحتياج معين، هل سترضي الزبون وتخدم حاجته.

إتبع مبدأ زولو(إن بإمكان أي شخص أن يكون خبير بأي شي إذا ركز عليه بشكل كامل)، قم بجمع المعلومات التي تحتاجها من تقارير سوق ودوريات وصحف وتقارير سنويه للشركات ومنشورات صحفية ومجلة متخصصة ومعلومات تجارية، تواصل مع الغرف التجارية والحاضنات ومراكز الأعمال، إحتفظ بتلك المعلومات بملف السوق قد يكون ملف ورقي وآخر الكتروني حسب الحاجة.

## ٣- تقرير عن الزبون

إجمع معلومات عن الزبون، قابل الناس في أماكنهم وفي عملهم إلى أن يكتمل معك تقرير مفصل عن زبونك ومعدل شراءه وكم يدفع من ماله وما هي احتياجاته وهكذا، اطلب استشارات الآخرين وتوجيهاتهم، واتصل بأكثر عدد من الأفراد والأماكن.

## ٤- إعطي المعلومة بقدر الحاجة

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (استعينوا على قضاء حوائجكم بالسر والكتمان) فوصية رسول الله لنا بالكتمان لما لذلك من أهمية في إتمام الأمر وقضاء الحاجة فالأفكار تسرق والإبتكارات تسرق وقد تجد فكرة مشروع ناجح وتتحدث بها بطلاقة ثم تجد من سبقك بها، فلا تكشف من معلوماتك إلا بقدر الحاجة وكن فطن وحذر في ذلك، وهذا لا يعني إنك ستترك إستشارة الخبراء وأصحاب المجال وغيرهم خوفاً على فكرتك إنما المطلوب أن تفصح عن معلوماتك بذكاء، كذلك فإن الإستشارة بالمشروع كاملاً لا تكون إلا لأهل الثقة والأمانة.

#### ٥- خطة العمل

بعد أن تم تطوير قناعاتك بفكرتك أكثر وأكثر، إبدأ بخطة العمل والتي هي البطاقة الشخصية لرائد الأعمال ليحول الفكرة إلى عمل تجاري فالشخص الذي يرغب ببناء بيت لا بد له من مخططات هندسية لبناء بيته وكذلك رائد الأعمال فلا بد له من خطة عمل متوجة بالأفكار التي يسعى لتحقيقها، ويجب ان توضع خطة العمل في ضوء اهداف المشروع الريادي.

#### ٦- التمويل

٩٠% من الشركات الناشئة يتم تمويلها بسبب شجاعة المؤسسين، حدد ما المبلغ الذي تحتاجه وأين تبحث عنه، ما أنواع التمويل الذي تريد هل هو قرض أم ممولين أقارب أو شريك أو غيره.

أخيراً ترجم كل ذلك إلى مشروع تجاري يتحول فيه من الورق إلى الواقع الملموس.

#### ١٠- التسويق

يتم نجاح المشاريع بالتوجه نحو الزبون من خلال ثلاثة أمور:

- (١) رضا الزبون بتوفير المنتجات بجوده عالية وسعر مناسب مع خدمات ما بعد البيع بتقديم صيانه وضمان.
- (٢) ولاء الزبون بحيث يبقى زبون للشركة ولا يترك المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة طمعاً بفروق بسيطة في السعر أو الخدمة ويجب متابعة ولاء العملاء ومواجهة أي تغيير بالسرعة الممكنة.
- (٣) أن يكون الزبون مسوق لمنتجاتك وخدماتك لدى المعارف ومن خلال تكوين شبكة علاقات وذلك حينما يشعر بالرضا عن منتجك ويجب متابعة الزبون بحيث يتبنى المنتج او الخدمة وتذكيره دائماً انك هنا موجود بالسوق.

#### ■ الخلاصة

- (١) أهمية المشروعات الصغيرة كرائد ساسي للمشروعات الكبيرة.
- (٢) الإهتمام المتزايد بريادة الأعمال خلال العصر الحالي.
- (٣) إنشاء الأعمال يكون من خلال البيئـة والمشروع وصاحب العمل.
- (٤) أهمية عمل ملف السوق خلال الإنتقال من مرحلة الفكرة الى مرحلة المشروع.
- (٥) ضرورة تنمية المهارات الفنية والإدارية لرائد الاعمال.

#### ■ أنشطه اثرائية (فردية وجماعية)

- (١) بالرجوع إلى مصادر المعلومات تحدث عن واقع المشاريع الصغيرة في الإقتصاد السعودي. وكيف يمكن تعزيزها؟

(٢) ضمن حلقة نقاش تحت مع زملائك عن الأثر بعيد المدى لكل عنصر من مكونات إنشاء الأعمال على نجاح المشروع.

---

### ■ تطبيقات عملية (فردية وجماعية).

(١) تمتلك فكرة رائعة لمشروع تجاري وترغب بتحويله على أرض الواقع، قم بعمل ملف سوق وعرضه على أستاذك.

---

(٢) مجموعه من الرياديين أنت واحد منهم تمتلكون فكرة محطة فضائية يديرها الموهوبين والمبدعين من طلبة جامعة طيبة، قم بعمل مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع.

---

### ■ مشروعك الريادي

قم بتطبيق مراحل تطوير الفكرة الى مشروع وذلك ضمن خطوات واضحة اهمها فتح ملف السوق.

# الفصل التاسع المعلومات والمخاطر في ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

## المعلومات والمخاطر في ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

---

أولاً : المعلومات أساس إتخاذ القرارات بشأن الأفكار الريادية

---

ثانياً : مصادر المعلومات لإنشاء المشروع الجديد

---

ثالثاً : المخاطر التي تواجه الأفكار الريادية والقرارات  
الإستثمارية

رابعاً : أساليب مواجهة المخاطر التي تواجه الأفكار الريادية  
ورواد الأعمال

## الفصل التاسع المعلومات والمخاطر في ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

### ■ أهداف الفصل

- (١) توضيح أهمية وتأثير المعلومات علي قرارات إختيار الفكرة الريادية.
- (٢) تعريف بالمعلومات ومصادرها لإتخاذ القرارات بشأن الأفكار الريادية.
- (٣) توضيح المخاطر التي تواجه رواد الأعمال واساليب التعامل معها.

### ■ تساؤلات إقتاحية

- (١) هل من المتصور أن تكون هناك فكرة ريادية بدون أية مخاطر؟
- (٢) هل تتشابه المخاطر التي تواجه جميع الافكار والمشاريع الريادية؟
- (٣) ماهي أهم المخاطر التي يمكن أن تواجه الافكار والمشاريع الريادية؟
- (٤) كيف نتعامل مع المخاطر التي تواجه الافكار والمشاريع الريادية؟
- (٥) كيف نحصل علي المعلومات لحصر تلك المخاطر والتعامل معها؟

### ■ مقدمة

إن تجميع المعلومات الدقيقة والحديثة للتعرف على أفكار ريادية جديدة وللتوصل إلي الفرص الإستثمارية هو البداية الطبيعية اللازمة لتطوير المشروعات القائمة أو إستحداث المشروعات الجديدة، وتتوقف فرص هذه الأفكار والمشروعات في البقاء والنمو على ما لديها من قدرات لإستثمار الفرص

ومواجهة التحديات والمخاطر المرتبطة بما تعمل فيه ظلّه من قيود، سواء كانت هذه القيود تنظيمية أو إدارية أو قانونية أو بيئية أو غيرها.

ويؤكد الواقع أن المشروعات الصغيرة الناجحة قد بدأت أصلاً بفكرة ابتكارية جذابة ، تم التأكد من خلال معلومات دقيقة حديثة أنها قابلة للتطبيق ، ويمكن استثمارها وترجمتها إلى سلع وخدمات تتفق والفرص التسويقية المتاحة والتي تشبع احتياجات العملاء من ناحية وتحقق عائد مناسب لأصحاب هذه المشروعات من ناحية أخرى.

#### ■ قصة رائد أعمال.

( المصدر: الغرفة التجارية الصناعية - المدينة المنورة )

أسم رائد الأعمال: وائل عبد الرحمن العوفي

مسمى المشروع : المؤسسة المهنية لتنظيم المعارض و المؤتمرات .

تاريخ بدء النشاط: 09/04/1430

توصيف المشروع:

تنظيم و إدارة المعارض و المؤتمرات والفاعليات وفق معايير الجودة العالمية

- العوائق التي تم مواجهتها بالمشروع:

١ . الاعتماد

٢ . العنصر البشري

٣ . تأهيل الأفراد

٤ . الاعلان و الترويج

- كيف تم التغلب على العوائق:

١. المثابرة

٢. التحدي

- أهم أسباب النجاح:

١. الثقة بالنفس

نصائح لرواد الأعمال:

١. المثابرة

٢. الثقة بالنفس

٣. التواصل المباشر مع العميل

المطلوب: حدد المخاطر التي تواجه الافكار الريادية في هذا المجال وكيفية التعامل مها

**أولاً : المعلومات أساس إتخاذ القرارات بشأن الأفكار الريادية**

١- الاعتبارات الحاكمة لقرارات اختيار الفكرة الريادية والمشروع الريادي

تتفق الكتابات المتخصصة علي أن العقل البشري يتمتع بقدرات واسعة ومهارات متنوعة في مجالات الملاحظة والتفسير والاستنتاج و من ثم القدرة علي الإبداع والإبتكار، وتعتبر هذه القدرات والمهارات المتنوعة أحد أهم مصادر التعرف على الأفكار الريادية والمشروعات الاستثمارية الجديدة، وخاصة إذا كان ذلك نابعا من أو مدعوما من عقلية استثمارية لديها رؤية عملية وممارسات ناجحة في مجال الأعمال والاستثمار.

وبناء علي ما يتوفر من معلومات دقيقة حديثة من خلال الملاحظة والتفسير والاستنتاج والإبداع والإبتكار، تمثل عملية تحديد الفكرة الريادية للمشروع الانطلاقة الأولى في عملية الدراسة والتحليل التفصيلي للفكرة الريادية أو المشروع الريادي ، كما أن عملية تحديد الفكرة الريادية تتكون من مجموعة

من الخطوات تبدأ بتشخيص وغريلة عدد من الأفكار الريادية المطروحة وتنتهى برأى يحدد جدوى إجراء دراسة تفصيلية عن الفكرة الريادية من عدمه، وذلك وفق المعلومات المتوفرة عن فرص نجاحها من جانب وعن المخاطر التي تواجهها من جانب آخر.

ومع وجود إختلاف جوهري بين الأفكار الابتكارية الريادية من جانب والفرص الإستثمارية من جانب آخر، تظهر أهمية وضرورة المعلومات الدقيقة والحديثة عن تلك الأفكار وهذه الفرص، حيث تشير الفكرة الابتكارية الريادية إلى وجود فكرة جذابة قابلة للتطبيق فى ضوء الظروف البيئية القائمة، كما تتوافر المقومات الأساسية لإمكانية تطبيق هذه الفكرة، بينما تشير الفرصة الاستثمارية إلى تمتع تلك الفكرة بميزة تنافسية فى الأسواق التى يمكن خدمتها بالمقارنة بالمنافسين مع وجود مؤشرات بإمكانية تحقيق عائد ماسب من الفكرة أو المشروع.

ولضمان فعالية القرار النهائى فى دراسات جدوى الأفكار الإبتكارية الريادية وللتأكد من جدواها الاستثمارية، من الضرورى مراعاة الإعتبارات التالية:

- التعرف على مصادر الحصول على الأفكار الريادية.
- تحديد الأساليب الفنية لغريلة وتصفية الأفكار الريادية.
- التوظيف الفعال للأساليب المستخدمة فى غريلة الأفكار الريادية.
- اختيار أساليب ترتيب أفضلية الأفكار الريادية.

٢- أنشطة متنوعة كمصادر ومجالات معلومات عن أفكار ومشروعات ريادية

مع أن الأصل أن تكون البداية لتحديد فكرة ريادية تتحول الي مشروع جديد هي توفير معلومات دقيقة حديثة من خلال تنفيذ دراسة مسحية لقطاع معين من الأنشطة في قطاع جغرافي معين لخدمة قطاع معين من الأفراد، رغم أن هذه هي البداية الطبيعية، فإنه يمكن دراسة موقف الأنشطة التالية كمجالات ومصادر معلومات عن أفكار ريادية لمشروعات جديدة محتملة:

- (١) الأثاث (منزلي، مدرسي، خشبي، معدني، بلاستيك).
- (٢) صناعات سعف النخيل.
- (٣) الأدوات المنزلية (بلاستيكية، معدنية ، خشبية).
- (٤) الأدوات المدرسية (أقلام، قرطاسية ... إلخ).
- (٥) التجهيزات الفندقية.
- (٦) مستلزمات وخدمات السيارات.
- (٧) الشتلات الزراعية ونباتات الزينة.
- (٨) المفروشات (المنازل، الفنادق، المستشفيات).
- (٩) إعادة التدوير (النفايات، المخلفات، الفضلات).
- (١٠) المستلزمات الزراعية (بذور ، أدوية، أسمدة .... إلخ).
- (١١) الملبوسات (قطنية، ألياف، جلدية، ... إلخ).
- (١٢) أدوات ومستلزمات الإنشاءات والمقاولات.
- (١٣) ألعاب الأطفال.
- (١٤) منتجات العطور والزينة.
- (١٥) تربية النحل ومنتجات العسل.

- (١٦) الأنشطة السياحية والترفيهية.
- (١٧) التسويق الإلكتروني.
- (١٨) احتياجات ذوى الاحتياجات الخاصة.
- (١٩) منتجات التمور.
- (٢٠) منتجات الطب الأصيل (ما يطلق عليه الطب البديل).
- (٢١) العبوات ومستلزمات التغليف (بلاستيكية، زجاجية، كرتونية).
- (٢٢) مستلزمات الكمبيوتر.
- (٢٣) المستلزمات والأدوات الكهربائية.
- (٢٤) خدمات متابعة وإنهاء المعاملات لدى الأجهزة والجهات الرسمية.
- (٢٥) المشغولات الفضية والذهبية والنحاسية.
- (٢٦) الملابس المدرسية والرياضية والمهنية.
- وإجمالاً يمكن القول أن كافة الأنشطة الإنتاجية تعد مجالاً ومصدراً لتوفير معلومات عن أفكار ريادية جديدة ومشاريع ريادية محتملة.

٢- لتحديد المعلومات: تساؤلات هامة عندما تفكر فى تأسيس مشروعك الريادى



- (١) ما هى الدوافع التى تدفعك لتأسيس مشروعك؟
- (٢) هل أنت فى حاجة إلى شركاء معك؟
- (٣) هل أنت فى حاجة إلى رعاه أو داعمين؟
- (٤) هل من المفيد أن يكون أفراد عائلتك شركاء معك؟
- (٥) هل لديك تصور عن الوضع المستقبلى لمشروعك؟

(٦) هل أنت جاهز للتعامل مع العوائق والتحديات والأزمات التي قد يواجهها المشروع؟

٣- مصدر آمن للمعلومات: إختيار شخصيات تحفزك وتعرفك بالمعلومات المطلوبة

عليك أن تضع أمامك عدد من الشخصيات تعتبرها قدوة لك تحفزك لتبدأ مشروعك الريادي ولتكون شخصية رائدة في مجال الأعمال مثل هؤلاء.

- (١) حدد أسماء هذه الشخصيات.
- (٢) حدد أهم إنجازات هذه الشخصيات.
- (٣) حدد أهم سمات ومهارات هذه الشخصيات.
- (٤) حدد كيف تكون مثل هؤلاء في السمات والمهارات والإنجازات.
- (٥) حدد ما تحتاج الي معلومات من هؤلاء.
- (٦) أكثر من التساؤلات والاستفسارات لهؤلاء.
- (٧) ركز علي معرفة المواقف الهامة والحرجة ذات التأثير العميق علي مسيرة هؤلاء.

٤- عشرة مجالات استراتيجية لمعلومات تحدد مسار ومستقبل مشروعك الريادي



- (١) النشاط الذي ينتمى إليه المشروع.
- (٢) مستوى التركيز أو التنوع في المشروع.
- (٣) المنتجات الرئيسية للمشروع.

- (٤) عملاؤك المستهدفين للمشروع.
- (٥) منهجك في التعامل مع المنافسين.
- (٦) المزايا التنافسية للمشروع.
- (٧) خطتك للتسويق.
- (٨) خطتك للتوسع والنمو في المشروع.
- (٩) تطور المركز التنافسي للمشروع.
- (١٠) تصورك عن إحتتمالات وأسباب إيقاف وتصفية المشروع.

## ثانيا : مصادر المعلومات لإنشاء مشروع صغير

### ١- دراسة احتياجات السوق

التعرف على احتياجات السوق يعد من أهم المداخل لتحديد الأفكار الريادية وفرص المشاريع الاستثمارية سواء في مجال المنتجات كالغذاء أو الكساء أو المسكن أو في مجال الخدمات مثل التعليم والصحة والنقل والاتصالات وغيرها. وطبقاً لهذا المدخل يتم البحث عن أو اكتشاف الحاجات غير المشبعة في السوق وتحديد المنتجات أو الخدمات اللازمة لإشباع هذه الحاجات، ويعتمد هذا المدخل بالدرجة الأولى على استطلاع رأي العملاء أو المستهلكين حول بدائل إشباع الحاجات لديهم والتعرف على الحاجات غير المشبعة ومتطلبات إشباعها.

### ٢- تحليل الواردات

تهدف عملية تحليل الواردات إلى التوصل إلى بعض الأفكار الريادية لمشروعات معينة، وذلك من خلال دراسة وتحليل السلع والمنتجات التي تم استيرادها خلال فترة



زمنية محددة وتصنيف هذه السلع والخدمات إلى مجموعات معينة وتحديد وتحليل كمياتها وأسعارها وخصائصها ومصادر واشتراطات استيرادها، ثم تحديد متطلبات وإمكانات تصنيعها أو إنتاجها محلياً أو توفير البدائل المناسبة لها من خلال المصادر والطاقت المحلية (مشروع صنع في المدينة المنورة).

وتتطلب فعالية هذا المدخل التعرف على اتجاهات ومتطلبات الجهات أو المؤسسات التي تعتمد على هذه الواردات للتأكد من أن فكرة البديل المحلي تمثل فرصة استثمارية حقيقية.

### ٣- تحليل الخامات والموارد الطبيعية المحلية

يرتبط هذا المدخل بدرجة ما بالمدخل السابقة. فقد يكون توافر خامات معينة بخصائص وجودة مناسبة حافزاً قوياً لوجود أفكار ريادية لمشاريع استثمارية جديدة لاستخدام هذه الخامات سواء لإشباع حاجة السوق المحلي أو السوق الأجنبي.



ويمثل هذا المدخل نقطة بداية جيدة لتوليد أفكار استثمارية لمشروعات ريادية جديدة وخاصة في حالة تصدير عديد من الخامات في صورتها الأولية أو بعد إجراء بعض المراحل التصنيعية عليها كتصدير النفط الخام أو الألمونيوم أو المنتجات الزراعية مثل التمور وغيرها.

وتبرز أهمية هذا المدخل في توليد الأفكار الاستثمارية الريادية في أن الفكرة الريادية الواحدة لمشروع معين عادة ما يترتب عليه عديد من الأفكار

الريادية الاستثمارية الأخرى لصناعات وأنشطة مكملة ومغذية لمشروع الفكرة الريادية الأصلية.

#### ٤- دراسة وتحليل الصناعات والأنشطة القائمة

تفيد عملية دراسة وتحليل الصناعات والأنشطة القائمة في قطاع معين من الخدمات أو الصناعة أو التجارة في التوصل إلى بعض الأفكار الريادية الإستثمارية للمشروعات.

وتتوقف درجة جاذبية هذا المصدر علي توافر قوائم متكاملة ودقيقة عن بيانات ومعلومات متعلقة بالمشروعات والصناعات والأنشطة القائمة، وهنا تبرز أهمية دور الأجهزة المسؤولة عن توفير وتحليل هذه البيانات والمعلومات وتيسير الاستفادة منها للتوصل إلى الأفكار الريادية للمشاريع الاستثمارية.

#### ٥- تطبيقات الأساليب الفنية والتكنولوجية الحديثة

يترتب على التقدم التكنولوجي في مجال معين تطبيقات عديدة وتأثيرات واسعة مباشرة وغير مباشرة على مجالات متنوعة أخرى، ومن ثم فإن التغيير والتطور المتلاحق في تكنولوجيا الإنتاج للسلع والخدمات يتيح فرصاً قوية للتوصل إلى أفكار ريادية لمشاريع استثمارية جديدة في مجالات التصنيع والخدمات.



ومن الأمثلة الواضحة في هذا المجال ذلك التطور الكبير في مجالات الإلكترونيات وانعكاسه على عديد من الأنشطة من الخدمات والصناعات، وكذلك التطور في استخدام الطاقة الشمسية وانعكاسه على الأجهزة المنزلية ، وأيضاً التطور الذي حدث في

مجال المواد العازلة وانعكاسه على صناعة الإنشاءات والتشييد. حيث ترتب على عملية التطور الفنى فى تلك المجالات الأساسية تولد عديد من الأفكار الريادية الاستثمارية الأخرى لإنشاء مشروعات مكملة أو مرتبطة بتلك المجالات أو القطاعات الأساسية.

## ٦- دراسة وتحليل خطط وبرامج التنمية

يمكن التوصل إلى عديد من الأفكار الريادية لمشاريع استثمارية جديدة من خلال تحليل اتجاهات ومكونات خطط وبرامج التنمية ، وخاصة عند دراسة المشروعات العامة وربطها بمتطلبات المرافق أو الهياكل الأساسية اللازمة لهذه المشروعات وكذلك من خلال تحليل المدخلات والمخرجات وتحديد علاقات التشابك بين الأنشطة أو القطاعات الواردة فى خطة التنمية.

كما أنه من المعروف فى مجال التنمية ، أن نشأة مشروع معين فى المجال الصناعي أو الخدمى عادة ما يترتب عليه فرصاً استثمارية لمشروعات أخرى، ويمكن التوصل إلى عديد من الأفكار الريادية لمشاريع استثمارية فى هذا المجال من خلال دراسة وتحليل علاقات التشابك الأمامي والخلفي للمشروعات الرئيسية.

وعلى سبيل المثال، نجد أن التطور فى قطاع الإنشاءات أدى إلى وجود أفكار استثمارية عديدة فى صناعات الأسمنت وحديد التسليح والأخشاب والأثاث والزجاج، والألوميتال، والأدوات الصحية، والبويات، والطوب، ومستلزمات الأرضيات وغيرها. كما أن التطور فى الصناعات الغذائية أدى إلى وجود أفكار استثمارية فى مجالات العبوات المعدنية أو العبوات الورقية أو عبوات البلاستيك وغيرها من الأنشطة المرتبطة بمراحل وأنواع المنتجات الغذائية.

٧- مصادر أخرى للمعلومات للتعرف على الأفكار الريادية للمشاريع الاستثمارية

بالإضافة إلى المصادر السابقة، توجد مصادر أخرى للتعرف على أفكار

ريادية لمشاريع استثمارية جديدة، ومن هذه المصادر :



(١) دراسة وتحليل المهارات الفنية والمهنية المحلية المتاحة.

(٢) تحليل القوانين والتشريعات الجديدة التي تصدر لتنظيم الأنشطة وتشجيع الاستثمارات.

(٣) استقصاء آراء المهتمين بالاستثمار من أفراد ومؤسسات وتقييم التجارب والممارسات السابقة لرجال الأعمال.

(٤) تحليل برامج واتفاقيات التعاون المشترك وتحديد ما يتيح من فرص استثمارية.

(٥) رصد وتحليل تجارب التنمية وحركة إنشاء المشروعات فى الدول الأخرى.

(٦) تحليل اتجاهات السكان ودراسة الخصائص الجغرافية.

(٧) رصد وتحليل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.

(٨) الإشتراك فى المؤتمرات والندوات ومن خلال الدراسات والبحوث التي تقدم فيها.

(٩) المعارض الدولية والمحلية ومتابعة وتحليل ما يعرض فيها من سلع ومنتجات وخدمات.

### ثالثاً: المخاطر التي تواجه الأفكار الريادية والقرارات الاستثمارية

تواجه الأفكار والمشاريع الريادية والمشروعات الصغيرة عدد من المخاطر

المتنوعة والمتجددة ، منها مايلي :

(١) البدء بفكرة ريادية دون دراسة جدواها.

- (٢) عدم دقة أو عدم كفاية المعلومات عن الفكرة الريادية أو المشروع الريادي.
- (٣) تنفيذ فكرة لا تتوافق مع ميول واتجاهات وقدرات صاحب الفكرة الريادية.
- (٤) عدم وجود مؤشرات أولية بتوافر مقومات نجاح الفكرة أو المشروع.
- (٥) غياب البيانات والمعلومات عن النشاط أو القطاع أو الصناعة.



- (٦) عدم دقة تحديد خصائص السوق وطبيعة المنافسة أمام الفكرة أو المشروع.
- (٧) غياب البيانات والمعلومات عن الأطراف ذات العلاقة بالفكرة أو المشروع .
- (٨) عدم وضوح البيانات عن الشركاء في الفكرة أو المشروع .
- (٩) غياب أو عدم دقة دور الداعمين أو الرعاية للفكرة أو المشروع.
- (١٠) عدم تحديد التحديات المحتملة ومصادرها وكيفية التعامل معها .

ومن الملاحظ أنه مع تعدد وتنوع التحديات والمخاطر التي يمكن أن تواجه الفكرة الريادية أو المشروع الريادي، إلا أنه من الملاحظ أيضا أن غالبية هذه التحديات والمخاطر لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالبيانات والمعلومات عن الفكرة الريادية والأطراف ذات العلاقة بها، وبما يؤكد أهمية وخطورة المعلومات كمصدر رئيسي للمخاطر والتحديات التي تواجه رائد الأعمال .

**رابعا : أساليب مواجهة المخاطر التي تواجه الأفكار الريادية ورواد الأعمال**

يمكن لرائد الاعمال أن يرفع من كفاءته في مواجهة المخاطر التي تواجهه من خلال أدوات ووسائل عديدة منها ما يلي:

١- لمواجهة المخاطر: تصفية الأفكار الريادية للمشاريع الاستثمارية

تأتى مرحلة غربلة الأفكار الريادية للمشروعات بعد مرحلة تحديد وتشخيص هذه الأفكار وذلك بغرض حذف أفكار المشروعات المشكوك فى نجاحها والاكتفاء فقط بقائمة نهائية لتلك الأفكار التى تتطلب دراسة جدوى مبدئية للتأكد من جدواها لكافة الأطراف ذات العلاقة بفكرة المشروع.



وتتضمن مرحلة غربلة الأفكار الريادية للمشروعات خطوتين أساسيتين هما:-

#### ١-١ التصفية المبدئية للأفكار الريادية

وعادة ما تستخدم بعض التساؤلات من خلال الإجابة عليها يتم استبعاد بعض الأفكار، ومن أهم هذه التساؤلات ما يلى :-

- (١) ما هو حجم الاستثمارات اللازمة للمشروع أو لتنفيذ الفكرة؟
  - (٢) ما هى إمكانية توفير عوامل الإنتاج اللازمة لتنفيذ فكرة المشروع؟
  - (٣) هل توجد قيود تسويقية تقف أمام تنفيذ وتقدم المشروع؟
  - (٤) هل يوجد للمشروع نتائج جانبية تضر بالبيئة مثل التلوث أو الضوضاء أو الازدحام أو غيرها؟
  - (٥) هل يتفق المشروع مع خطة التنمية ؟
- وبناء على البيانات والمعلومات التى يتم توافرها بشأن تلك الموضوعات يمكن الانتهاء إلى قائمة من أفكار المشروعات التى يتم إخضاعها للتصفية النهائية.

#### ٢-١ التصفية النهائية للأفكار الريادية

فى هذه المرحلة يتم ترتيب أفضلية الأفكار التى تم تصفيتها بالمرحلة المبكرة وفق مجموعة من المعايير تتمثل فيما يلى :-

### (١) ظروف المنافسة

من خلال توصيف نوع ومستوى المنافسة الموجودة بالسوق، ومدى إمكانية دخول السوق بالمنتج أو الخدمة الجديدة والميزة التنافسية التي تتمتع بها.

### (٢) الحاجة الحقيقية للمنتج أو الخدمة

من خلال تحليل اتجاهات الطلب بالسوق وتحديد مدى حاجة فئة أو فئات معينة من العملاء لمنتج أو خدمة إضافية.

### (٣) مقومات الإنتاج

حيث يتم التأكد من إمكانية توافر عوامل الإنتاج والأساليب الفنية للعملية الإنتاجية مع تحقيق وفورات اقتصادية من تنفيذ فكرة المشروع.

### (٤) منافذ التوزيع

من خلال تحديد مدى ملاءمة منافذ التوزيع المتاحة لخصائص المنتج أو الخدمة وإمكانية توافر منافذ توزيع اقتصادية.

### (٥) فرص التمويل

حيث يتم تقدير رأس المال اللازم لتمويل فكرة المشروع وفرص توافر هذا التمويل وحجم التعادل ومؤشرات الربحية للاستثمار.

٢- لمواجهة المخاطر: التحديد الدقيق للأهداف: هل حددت أهدافك من المشروع الريادي الصغير؟

(١) حدد مجالات أهدافك.

(٢) حدد أولويات أهدافك.

(٣) حدد حجم أو قيمة أهدافك خلال الأشهر أو السنوات القادمة.

(٤) حدد مجالات الأهداف: حجم الإنتاج، قيمة الإنتاج، حجم الإيرادات، قيمة المبيعا، قيمة الأرباح، أنواع المنتجات، أماكن الأسواق، حجم الأسواق،... وغيرها.

(٥) حدد أولويات الأهداف : عاجلة جداً، عاجلة، عادية، مؤجلة.

(٦) حدد تطور الأهداف زمنياً : ثبات، تزايد، تناقص، تذبذب، معدلات التغيير.

٣- لمواجهة المخاطر : التحديد الدقيق لقدراتك : عشرة تساؤلات شخصية يجب أن تطرحها على نفسك

(١) بجانب الأهداف الخاصة بالمشروع، ما هي أهدافك الشخصية من تأسيس مشروعك الريادي الصغير؟

(٢) ما هو المتاح لديك من أموال، وما هو الجزء الذي لديك الاستعداد لاستثماره في المشروع؟

(٣) ما هو المتاح لديك من الوقت والجهد، وما هو الجزء الذي سوف توجهه من وقتك وجهدك للمشروع؟

(٤) ما هي سماتك الإيجابية وكيف ستوظفها في المشروع؟ وما هي سماتك السلبية؟ وكيف تحمي المشروع منها؟

(٥) ما هو موقف الأسرة والعائلة؟ وكيف يكون هذا الموقف تاهك وإتجاه أعمالك في المشروع؟



(٦) ما هي مهاراتك وقدراتك الفنية والإدارية؟ وما هي المجالات التي تحتاج للآخرين فيها؟

(٧) ما هي اقتراحاتك الأخرى تجاه الآخرين خارج المشروع، وكيف ستؤثر على فرص نجاح المشروع؟

(٨) هل لديك تجارب سابقة فاشلة؟ وما هو احتمال تأثيرها على مستقبل المشروع؟

(٩) ما هو نطاق المسؤوليات التي سوف تتحملها عن المشروع؟ ومن سيشارك في تحمل بقية المسؤوليات؟

(١٠) هل لديك الرغبة في السيطرة على إدارة المشروع؟ وما هو النمط الذي تميل إليه في اتخاذ القرارات؟

٤- لمواجهة المخاطر: التحديد الدقيق لدور وصلاحيات الشركاء: عشرة نقاط توضح العلاقة مع الشركاء وتوفر الحماية للمشروع

(١) إعداد اتفاق شراكة واضح محدد؟

(٢) إبرام عقد ملزم للطرفين.

(٣) تحديد نسبة الشراكة وما يترتب عليها.

(٤) تحديد صلاحيات وآلية اتخاذ القرارات.

(٥) تحديد قواعد وضوابط وإجراءات التخارج من الشراكة في المشروع.

(٦) تحديد قواعد وضوابط وإجراءات دخول شركاء جدد أو نقل الملكية إلى آخرين.

(٧) تحديد ضوابط وقواعد صرف أو حجز الأرباح.

(٨) تحديد مسؤوليات وصلاحيات استلام وصرف الأموال.

(٩) تشكيل الإدارة العليا لإدارة المشروع.

(١٠) تحديد مستقبل أبناء الشركاء داخل المشروع.

٥- لمواجهة المخاطر:التحديد الدقيق لبيئة النشاط : عشرة نقاط محددة ذات تأثير عميق مستمر على نجاح المشروع

- (١) هل النشاط صناعى أم خدمى أم تجارى؟
- (٢) ما هى الشركات التى تعمل فى نفس القطاع؟
- (٣) ما هى مؤشرات نجاح هذه المؤشرات؟
- (٤) ما هى الفرص والتحديات الموجودة فى هذا القطاع؟
- (٥) ما هى الجهات الداعمة للمشروعات التى تعمل فى هذا القطاع.
- (٦) ما هى الأسواق التى سوف تتواجد فيها؟
- (٧) من العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع؟
- (٨) ما هى الشركات المنافسة فى القطاع؟
- (٩) من هم الموردون فى القطاع؟
- (١٠) من هم الموزعون فى القطاع؟

٦- لمواجهة المخاطر: التحديد الدقيق لطبيعة المنافسة: هل لديك معلومات كافية عن المنافسين؟

- (١) مواصفات منتجات المنافسين.
- (٢) تطور حجم وقيمة مبيعات المنافسين.
- (٣) أسعار منتجات المنافسين.
- (٤) قنوات التوزيع لمنتجات المنافسين.
- (٥) نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنافسين.

٧- لمواجهة المخاطر:التحديد الواضح للإجراءات التنفيذية: خطوات رئيسة لاستكمال الجاهزية لبدء المشروع

(١) حدد فريق العمل والهيكل الوظيفي للمشروع وحدد الاختصاصات والمهام والمسئوليات والصلاحيات مع تحديد الشروط الواجب توافرها في الأفراد من مؤهل علمي وخبرات عملية وسمات شخصية ومهارات فنية وإدارية، وحدد الرواتب والمكافآت، وحدد شكل التعاقد مع الأفراد، وحدد أسلوب استقطاب الأفراد وتدريبهم ونظام عملهم حسب الأنظمة والقوانين.

(٢) حدد أسلوبك في الإدارة وآلية اتخاذ القرارات وطريقة إدارتك للاجتماعات وأساليب تحفيز الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات.

(٣) حدد موقع المشروع بعد دراسة المناطق والمواقع البديلة وظروف التوريد ومواقع الموردين وأماكن تواجد العملاء وأين يتواجد المنافسون، وراعى اعتبارات التكلفة المرتبطة بالمكان والانتقال والنقل والتوزيع، وأدرس المساحات المتوفرة في ضوء طبيعة النشاط ومكونات المشروع ومعدل تردد الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، ثم إتخذ قرار اختيار الموقع بعد المقارنة بين مواقع بديلة.

(٤) حدد التجهيزات التى تحتاج إليها من أجهزة وأثاث وحدد مواصفاتها مع مراعاة ما هو مخصص من الموازنة لها، ثم حدد الموردين وقارن بينهم حسب سمعتهم فى السوق والأسعار وشروط الدفع والتسليم والضمان والصيانة.

(٥) حدد أساليب ومنافذ التوزيع لمنتجات وخدمات المشروع، وقارن بين أساليب التوزيع حسب الكفاءة والتكلفة وقارن بين أسلوب التوزيع المباشر

أو الاعتماد على موزعين أو الجمع بين الأسلوبين معاً، وهل ستعتمد على تجار الجملة أم تجار التجزئة أم مندوبين بالمشروع.

(٦) رتب أمورك المالية والمحاسبية، وتشاور مع أصحاب خبرة مهنية فى الشئوون المالية والمحاسبية، وضع موازنة دقيقة لمدة عام للمشروع مجزأة إلى ربع سنوية أو شهور، وأدرس التكاليف والأسعار وحدد هامش الربح، وأوجد السجلات ونظام معلومات مالى محاسبى، وحدد مصادر التمويل وقارن بينها، وتأكد أن التدفقات المالية الخارجة والداخلة تحقق الإستقرار المالى للمشروع.

(٧) ضع خطتك التسويقية، وحدد حجم ووقت الإيرادات التى تحتاج إليها وتخطط لها، ثم حدد كيف ستروج لمنتجات المشروع فى ضوء ظروف وخصائص السوق من العملاء والمنافسين والظروف العامة التى تضبط حركة البيع والشراء.

#### ٨- لمواجهة المخاطر: الصياغة الموضوعية للقيم الأخلاقية التى تحمي المشروع

يجب أن تضع قائمة تتضمن القيم الأخلاقية التى سوف يلتزم بها المشروع والعاملين فيه، وتشمل هذه القيم الأخلاقية الجوانب التالية:-

- (١) قيم أخلاقية تضبط علاقات العمل بين الإدارة والعاملين.
- (٢) قيم أخلاقية تضبط علاقات العمل بين العاملين وبعضهم البعض.
- (٣) قيم أخلاقية تضبط علاقات المشروع مع فئات العملاء .
- (٤) قيم أخلاقية تضبط علاقات المشروع مع المنافسين.
- (٥) قيم أخلاقية تضبط علاقات المشروع مع الموردين.
- (٦) قيم أخلاقية تضبط علاقات المشروع مع الموزعين.
- (٧) قيم أخلاقية تضبط علاقات المشروع بالمجتمع.

## ■ الخلاصة

- (١) لاتوجد فكرة ريادية ومشروع ريادي بدون أية مخاطر.
- (٢) أهمية وتأثير المعلومات علي قرارات إختيار الفكرة الريادية.
- (٣) تتعدد مصادر البيانات والمعلومات عن الأفكار والمشاريع الريادية.
- (٤) تعدد وتنوع المخاطر التي تواجه الأفكار الريادية ورواد الأعمال .
- (٥) يوجد العديد من الأدوات والأساليب لمواجهة هذه المخاطر.

## ■ أنشطة إثرائية (فردية وجماعية)

١- أى الإجابات تراها أقرب إلى الحقيقة مع العبارة التالية:-

في حالة زيادة حدة المنافسة من الشركات الكبيرة تجاه المشروع الصغير:-

- أفهم أنني أخطأت توصيف حالة المنافسة.
- يجب التفاعل مع المنافسة كأمر واقع.
- عادة تكون ممارسات المنافسين سيئة.
- المنافسون عليهم ضغوط قوية.

٢- جاء في هذا الفصل عديد من الإصطلاحات الرئيسة تتعلق بريادة

الأعمال والمنشآت الريادية - حددها وأوضح معناها .

## ■ تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

- ١- إفترض أن مشروعك يواجه مخاطر سوق تنافسى قوى وتخطط أن تسوق المنتج فى ثلاثة أسواق مختلفة وفى كل سوق فئتين من العملاء.

- المطلوب: من خلال جدول وضح مصادر الخطر التي يمكن أن يواجهها المشروع، والمعلومات الواجب توفيرها، ومصادر هذه المعلومات.  
٢- في ضوء البيانات الواردة في الجدول الذي أعدته أعلاه ، حدد أساليب التعامل مع التحديات المرتبطة بكل منتج موجه لكل فئة من العملاء في كل سوق على حده.

#### مشروعك الريادي

من خلال جدول، وبالتعاون مع شركائك في المشروع، حدد أهم المخاطر التي يمكن أن تواجه مشروعك، وماهي المعلومات الأساسية الواجب توفيرها عن هذه المخاطر، ثم حدد الأدوات التنفيذية العملية التي سوف تستخدمها لمواجهة هذه المخاطر.

# الفصل العاشر الريادة والمنشآت الصغيرة

---

أولاً : مفهوم المنشأة الصغيرة وخصائصها

---

ثانياً : الشكل القانوني للمنشأة الصغيرة

---

ثالثاً : الجهات الداعمة لرواد الأعمال

# الفصل العاشر

## الريادة والمنشآت الصغيرة

### ■ أهداف الفصل

- (١) التعريف بمفهوم المنشأة الصغيرة وخصائصها.
- (٢) توضيح الفروق الجوهرية بين المنشآت الصغيرة والشركات الكبيرة.
- (٣) التعريف بالأشكال القانونية للمنشأة الصغيرة وأسس الإختيار من بينها.
- (٤) التعريف بالجهات الداعمة للمنشآت الصغيرة ولرواد الأعمال.

### ■ تساؤلات إفتتاحية

- (١) ماهي العلاقة بين ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة ؟
- (٢) ماهي الفروق بين المنشآت الصغيرة والشركات أو المؤسسات الكبيرة؟
- (٣) ماهو الشكل القانوني المناسب للمنشأة الصغيرة؟ وكيف نفاضل بينها؟
- (٤) كيف ساهم التطور التقني في توسيع نطاق الممكن أمام رواد الأعمال؟
- (٥) كيف يحصل صاحب المنشأة الصغيرة علي خدمات الجهات الداعمة؟

### ■ مقدمة

يوجد إتفاق على أن قوة أى مجتمع تتولد من قوته الإقتصادية والتي تشير إلى قوة الدولة فى استغلال مواردها من خلال المشروعات الريادية الصغيرة التي تساهم فى القضاء على البطالة ومواجهة المشاكل الاجتماعية، حيث تساهم هذه المشروعات الريادية الصغيرة بدرجة كبيرة في محاربة الفقر ومعالجة مشكلة البطالة من خلال تأسيس وتشغيل المشروعات الصغيرة وتدريب وتشغيل الشباب وتوفير فرص عمل جديدة واحتضان كثير من الأفراد الباحثين عن عمل، كما

تعد المشروعات الصغيرة الركائز الأولية لنشأة الأنشطة التجارية والخدمية وكذلك الأنشطة المكملة أو الداعمة للمؤسسات الصناعية الكبيرة.

وتعد المشروعات الريادية الصغيرة أحد العوامل الرئيسية التي لها أثراً عميقاً وواسعاً على الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية فى المجتمع ، ويرجع ذلك إلى قدرة هذه المشروعات على خلق فرص استغلال الموارد الذاتية للدولة مما يحقق تطور وتنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة ومتوازنة.

وقد كان للمشروعات الريادية الصغيرة فى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وفى كوريا الجنوبية دوراً مؤثراً واضحاً فى تحويلها من دول نامية الي دول متقدمة، ومن خلال هذه المشروعات استطاعت الصين أن تغزو دول العالم، وهناك دولاً أخرى من خلال توجه قوى ومنظومة كثيفة من المشروعات الريادية الصغيرة أستطاعت أن تحقق نجاحات وإبداعات ريادية فى إنتاج وتسويق منتجاتها.

وتؤكد دراسات عديدة وأبحاث ميدانية، فضلاً عن الإحصاءات والتقارير، على أنه فى الفترة الأخيرة تزايدت ظاهرة المشروعات الريادية الصغيرة ومتناهية الصغر مقارنة بالشركات كبيرة الحجم، مع إرجاع هذه الظاهرة إلى اعتبارات عديدة أهمها تزايد الرغبة لدى الأفراد إلى تأسيس مشاريع ريادية صغيرة خاصة بهم بدافع المخاطرة والتملك والاستثمار والاستقلال، وكذلك بسبب توجه عديد من الشركات الكبيرة إلى تطبيق استراتيجية تصغير الحجم (Downsizing)، ومن ثم ترك عديد من منسوبي هذه الشركات ممن لديهم خبرات عملية كبيرة الي تأسيس مشاريع ريادية صغيرة خاصة بهم.



ومجمل القول هنا، أن المشروعات الريادية الصغيرة لها من المساهمات المتنوعة العميقة في عملية التنمية من خلال رفع شأن جميع فئات المجتمع عن طريق دعم رواد الأعمال ومن خلال برامج متكاملة للتدريب والتأهيل والإرشاد والتمويل للفئات الطموحة من شباب المجتمع.

### ■ قصة رائد أعمال

( الغرفة التجارية الصناعية بالمدينة المنورة )

- إسم رائد الأعمال: محمد إبراهيم خوجة
- مسمى المشروع: سنابل إسلام - تاريخ بدء النشاط: ٢٠١٠
- توصيف نشاط المشروع: إعادة تعريف للملابس اليومية الشبابية، عن طريق إستخدام عبارات مأثورة و رسومات و زخارف إسلامية تشرى القطعة التي يلبسها الجميع.
- العوائق التي تم مواجهتها بالمشروع:
  - (١) إرتفاع تكاليف إيجارات المحلات بشكل مبالغ فيه .
  - (٢) الزيادة السنوية في إيجار المحلات بدون أي رقابة.
  - (٣) صعوبة توفير الدعم المادي لتطوير المشاريع القائمة.
  - (٤) التعقيدات الجمركية وعدم وضوح النظام الجمركي
- كيف تم التغلب على العوائق:
  - (١) يصعب مواجهة إرتفاع إيجارات المحلات إلا بتدخل حكومي.
  - (٢) يصعب التغلب على الزيادة السنوية في الإيجارات.

- (٣) بالنسبة للدعم المادي ، فمن الأفضل البحث عن مستثمرين للمشروع.
- (٤) محاولة مستميتة للاطلاع على القرارات الجديدة لمصلحة الجمرک.
- (٥) البحث عن مخلص جمركي متمكن لتخليص البضائع .

#### - أهم أسباب النجاح:

- (١) فهم السوق والمتغيرات وطلبات الزبائن.
- (٢) متابعة العمل بشكل شخصي.
- (٣) عدم الاعتماد على العمالة بشكل كامل لإدارة المشروع .
- (٤) الاستفادة من التجارب الأخرى حتى لو كانت محدودة.

#### - نصائح لرواد الأعمال:

- (١) دراسة المشروع بشكل جدي بواسطة مالك المشروع أو مكاتب مضمونة.
  - (٢) أخذ دورات في الإدارة العامة و المحاسبة وكل ما يفيد المشروع.
  - (٣) الحصول على الدعم المالي قبل بداية المشروع مع ما يوافر لديك .
  - (٤) الرؤية الجديدة والمطورة وغير التقليدية.
  - (٥) حد أدنى للجودة يجب الأخذ به و يتم التطوير المستمر.
- عزيزي الطالب/ الطالبة... ما تقييمك لكفاءة رائد الأعمال في إدارة مشروعه ؟ وهل لديك نصائح تساهم في نمو المشروع؟

### أولاً: مفهوم المنشأة الصغيرة وخصائصها

#### ١- مفهوم المنشأة الصغيرة

من المفيد قبل تعريف المنشأة الصغيرة أو المشروع الصغير أن نعرف المنشأة أو المشروع بصفة عامة، حيث تتفق الكتابات علي تعريف



المنشأة أو المشروع بأنه عبارة عن تصور أو فكرة لتخصيص موارد معينة لتستخدم في إيجاد طاقة إنتاجية جديدة أو لزيادة طاقة إنتاجية قائمة أو لإحلال طاقة إنتاجية حالية، وذلك بغرض تحقيق منفعة محددة من تشغيل المشروع لتقديم منتج معين في شكل سلعة أو خدمة موجهة لفئة أو فئات مستهدفة.

ويتضح من هذا التعريف أن المنشأة أو المشروع بصفة عامة يتضمن الأبعاد

الثلاثة الأساسية التالية :-

- (١) مجموعة من الأنشطة الأساسية والفرعية والتي يوجد بينها ترابط وتداخل.
- (٢) مزيج من الإمكانيات والموارد التي يستلزم الإستخدام الأفضل لها.
- (٣) مجموعة من الأهداف أو المنافع التي يستهدف المشروع تحقيقها.

ومن التعاريف الشائعة للمنشأة الصغيرة أو المشروع الصغير بأنها المشروع المملوك والمدار من خلال شخص واحد، وعادة ما تكون المسؤولية على رائد العمل صاحب المشروع الصغير واسعة غير محدود، ومن ثم يوصف المشروع بأنه صغيراً وفق إعتبارات عديدة منها حجم رأس المال وحجم العمالة وحجم الإنتاج وحجم السوق المستهدف.

وهناك من يعرف المشروع الصغير علي أنه كل منشأة فردية منتجة يمتلكها ويديرها صاحب المنشأة لتمارس نشاطاً صناعياً أو خدمياً أو تجارياً لا يتجاوز رأسمالها عن مبلغ معين ولا يزيد العاملين فيها عن عدد معين، ويحقق حجم إنتاج وقيمة إيرادات متوسطة أو صغيرة بالمقارنة بالمنشآت أو الشركات الكبيرة.

وكلمة معين هنا تختلف حدودها من دولة لأخرى حسب الكثافة السكانية، وتختلف حسب نوع النشاط وما اذا كان صناعياً أو زراعياً أو سياحياً... الخ،

وتختلف أيضا حسب مستوى التقنية وما إذا كانت تقليدية أو متقدمة ، وغيرها من الاعتبارات المحددة لخصائص المشروع الصغير .

وتستخدم مجموعة من المعايير لتحديد وتصنيف المشروعات الصغيرة وتصنيفها، ومن هذه المعايير ارتباط الملكية بالإدارة ومحدودية الملكية وكذلك محدودية نطاق ومجالات النشاط، والاعتماد على العلاقات الرأسية والأفقية بدرجة كبيرة.



## ٢- خصائص المنشأة الصغيرة

تتسم المنشأة الصغيرة أو المشروع الصغير بعدد من الخصائص تميزه عن المنشأة أو المؤسسة الكبيرة. ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:-

- (١) المالك هو المدير و من ثم التداخل الواضح بين الملكية والإدارة.
- (٢) عادة ما يعتمد علي التمويل الذاتي ولا يحتاج لتمويل كبير إلا في بعض حالات النمو.
- (٣) عادة يبدأ بإستخدام التكنولوجيا البسيطة والمتوسطة ثم ينتقل الي إستخدام تقنيات معقدة مع النمو والتوسع.
- (٤) تواجه المشروعات الصغيرة قيوداً أو تحديات متنوعة في مرحلة التأسيس وبدء النشاط، وتدور غالبية هذه القيود والتحديات التسويقية والمالية وردود أفعال الشركات الكبيرة ، وغيرها من التحديات بشأن مصادر التوريد و منافذ التوزيع وتسعير المنتجات.

### ٣- المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال

توجد آراء كثيرة تثير الجدل، بل اللغظ، حول الفروق أو العلاقة بين المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال، وعادة ما يتم طرح التساؤل: هل هما شيئاً واحداً؟ أم هما شيئان مختلفان تماماً؟ أم أن بينهما علاقة أو قاسم مشترك؟، وتتباين الرؤى والآراء في الإجابة على هذه التساؤلات، ولعل الجدول التالي يساعد في الإجهاد لبناء رؤية مناسبة حول هذا الموضوع.

#### جدول (١٠-١) طبيعة العلاقة بين المشروع الصغير وريادة الأعمال

ريادة الأعمال	المشروع الصغير	بنود المقارنة
الدافع للتميز من خلال الإبداع والابتكار.	الدافع كبديل للتوظيف	١- الرغبة في ممارسة العمل الحر
البداية عادة	البداية دائماً	٢- تأسيس مشروع صغير خاص
هدف أساس قد يوئل	هدف رئيسى عاجل	٣- توليد الدخل
ما بين متوسطة وعالية	ما بين محدودة ومتوسطة	٤- الطموحات المادية
ما بين قوية وقوية جداً	ما بين محدودة جداً ومحدودة	٥- الطموحات الاجتماعية
مرتفعة	محدودة	٦- بناء الثروة
هدف رئيسى	قد لا يكون هدف	٧- الثراء الكبير
بالضرورة	ليس بالضرورة	٨- الإستناد على فكرة مبتكرة
بمعدل عال وسريع متواصل	بمعدل ضعيف ويطئ وموسمى	٩- النمو المستمر
عادة ما يكون هدفاً	غير مستهدف	١٠- فترات كبيرة
- هدف استراتيجى. - ما بين ٥ - ١٠ سنوات	- قد لا يكون هدف استراتيجى طوال حياة صاحب المشروع وفي زمن طويل يبقى كما هو في الظروف العادية	١١- سرعة بناء الثروة
- تعمل فى بيئة غير تقليدية - المخاطرة هى ثمن النمو والثراء	- يعمل فى بيئة ساكنة - يتجنب المخاطرة - يبحث عن الأمان والاستقرار	١٢- درجة المخاطرة

١٣- التمايز والمنافسة	- ليس بالضرورة - تغير محدودة وإختلاف بسيط عن الآخرين - المنافسة محدودة	- تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات تحقق أرباح - أساليب إدارية وتقنية جديدة - ميزة تنافسية مستدامة - تقديم قيمة مضافة
١٤- الإرتباط بالاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة	محدود	قوى بدرجة كبيرة
١٥- التعامل مع الفرص والتحديات	- الانطلاق مما هو متاح - يستثمر نقاط القوة والفرص	- تبحث عن ما هو غير متاح - تخلق فرص

(المصدر: د. مصطفى أبو بكر: ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة - المدخل الي العمل الحر، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠١٣م).

ويستتبط من البيان أعلاه وجود نقاط اشتراك أو تماس بين المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال تتلخص فيما يلي:

- (١) أهمية بناء وترسيخ ثقافة العمل الحر لدى الأفراد الرياديين وتنمية الرغبة في ممارسة العمل التجاري.
- (٢) ضرورة الرغبة والقدرة على تحويل الأفكار الريادية إلى مشروع تجارى.
- (٣) البداية تكون الاستجابة لفرصة قائمة فى بيئة الأعمال.
- (٤) العمل الحر عادة ما يبدأ بجهد فردى ثم التوسع بالتعاون مع آخرين.
- (٥) الحاجة المشتركة لتوفير معلومات عن عناصر البيئة المحيطة.

## ثانيا : الشكل القانونى للمنشأة الصغيرة

المنشآت الصغيرة يمكن أن تتخذ لها أشكالاً قانونية مختلفة ، تختلف خصائصها حسب نقاط القوة ونقاط الضعف مما يتطلب من صاحب المشروع أن يختار الشكل القانوني الأكثر مناسبة للمنشأة والذي سوف ينعكس علي علاقات المنشأة بالغير، و يحدد المسؤولية القانونية علي المنشأة وصاحبها في

مختلف المعاملات ومع جميع الأطراف. كما أن الشكل القانوني الذي سيتم اختياره للمنشأة، سوف يحدد نوع ومستوى التدخل الحكومي في أعمال المنشأة ، مما يتطلب من صاحب المشروع دراسة هذه البدائل والمفاضلة بينهما ، واختيار أفضلها حسب طبيعة نشاط المنشأة وأهدافها وبيئتها. والأشكال القانونية التي يمكن إختيار أحدها هي:

- (١) المنشأة الفردية.
- (٢) شركة التضامن.
- (٣) شركة التوصية البسيطة.
- (٤) شركة التوصية بالأسهم.
- (٥) الشركة ذات المسؤولية المحدودة.
- (٦) الشركة المحاصة.
- (٧) شركة المساهمة.

## ١- المنشأة الفردية

### ١-١- تعريف المنشأة الفردية

منشأة يملكها فرد واحد يديرها بنفسه، ويحصل على جميع الأرباح ويتحمل كل المسؤوليات ويتخذ القرارات بمفرده، ويقوم بأعمال الإشراف والتوجيه والرقابة وتسيير الأعمال بنفسه وغالباً يكون على اتصال مباشر بكافة الأطراف ذات العلاقة بأنشطة وعمليات المنشأة.

وعادة لا تواجه المنشأة الفردية الكثير من القيود، ويكتفي صاحب المنشأة الفردية بمسك بعض السجلات البسيطة لضبط نفقات وإيرادات المنشأة.

### ١-٢- نقاط القوة في المنشأة الفردية

(١) سهولة الإنشاء.

(٢) إجراءات تأسيسها أو تصنيفها معروفة وميسرة.

(٣) المالك يتمتع بالاستقلالية في الإدارة واتخاذ القرارات.

### ١-٣- نقاط الضعف في المنشأة الفردية

(١) محدودية مجالات وفرص نمو هذه المنشآت، لأنها مرتبطة بقدرات

الفرد المالك والمدير من الجوانب المالية والفنية والادارية.

(٢) محدودية فرص الربح حيث القدرة علي زيادة الإنتاج والبيع محدودة.

(٣) تحفظ البنوك في إقراض هذه المنشآت بسبب تقييمها المتحفظ جداً

لممتلكات صاحب المشروع.

(٤) إنخفاض الثقة بها والإحجام عن إقراضها أو المساهمة فيها بسبب

ملكيتها الفردية وإنخفاض قدرتها المالية والإنتاجية.

(٥) إرتفاع الخطر المحتمل الناتج عن الإدارة الفردية وضعف مقدرة

صاحب المشروع على إدارته بكفاءة.

(٦) تعرض هذه المنشآت لمخاطر التنافس القوي من المنشآت الكبيرة ذات

القدرات التنافسية العالية والتمتامية.

(٧) ضعف قدرة هذه المنشآت في مواجهة التحديات والأخطار البيئية

والإقتصادية والمالية التي قد تتعرض لها.

(٨) قوة إحتمال عجز صاحب المنشأة عن دفع الديون المستحقة عليها

نتيجة إفسار أو إفلاس ، مما قد يؤدي إلى ضياع ممتلكاته الخاصة

بجانب ممتلكات المنشأة ذاتها.

(٩) تتوقف حياة المنشأة وترتبط بحياة ونشاط ورغبة وإرادة الفرد المالك لها

وعلي قدرته للأداء.

(١٠) العمر الافتراضي للمشروع يرتبط بالسنوات الإنتاجية لصاحب المشروع.

(١١) ضعف قدرة هذه المنشآت في الإستعانة بالأخصائيين والخبراء المتخصصين بسبب ضيق نطاق العمل وإرتفاع تكلفة الاستعانة بهم.

## ٢- منشأة التضامن

### ٢-١ تعريف منشأة التضامن

منشأة تضامنية يشترك شخصان أو أكثر في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح بنسب يتفقون عليها، وتشبه المنشأة الفردية في أن كل واحد من المشتركين يكون مسؤولاً مسؤولاً غير محدودة أمام الغير. وإن كانت مسؤولياتهم محدودة أمام بعضهم البعض.

### ٢-٢ نقاط القوة في منشأة التضامن



(١) تأسيسها ونموها وتوسعها لا يحتاج الي إجراءات قانونية كبيرة أو معقدة.

(٢) تميزها بالإحساس بالمسؤولية التضامنية لدي كل شريك وبأنه المسؤول عن المنشأة ككل، كل شريك يبذل أقصى جهد لديه لمصلحة

المنشأة ويحرص علي أداء الأعمال بأفضل طريقة وأحسن وسيلة.

(٣) تتمتع بفرص واسعة للجمع بين أشخاص متعددين متنوعي المواهب والكفاءات والخبرات والثروات بما يدعم المركز المالي والموقف المهني والفني والاداري للمنشأة.

(٤) لديها مقومات مالية وفنية وعلاقات تمكنها من القيام بالأعمال وممارسة الأنشطة على نطاق أوسع.

- (٥) تتمكّن المنشأة من التفاوض بقوة عند التعاقد مع الغير بما لديها من مزايا و نقاط القوة.
- (٦) لديها القدرة على التنوع والتوسع عن طريق إضافة شركاء جدد وكفاءات جديدة.
- (٧) تستطيع المنشأة الحصول على أموال إضافية وكفاءات إدارية وفنية جديدة وزيادة رأسمالها دون نفقات إضافية من خلال إدخال شركاء جدد.
- (٨) لديها الفرص والقدرة الحصول على قدر أكبر من رأس المال من الأفراد ومن المؤسسات المهنية والمالية.
- (٩) تمتلك القدرة علي خلق واستثمار الفرص لتحقيق مستويات أعلى من الأرباح.
- (١٠) لديها من الامكانيات للتحرك السريع واغتتاب الفرص المتاحة أمامها.

### ٢-٣ نقاط الضعف في منشأة التضامن

- (١) تتاسب فقط المنشآت الأنشطة الصغيرة المحدودة مثل العمل في مجال المهن الحرة، كالإستشارات والتدريب والمحاماة والمحاسبة والهندسة وكذلك في المجالات التعليمية والتربوية والثقافية المحدودة .
- (٢) لا تمتلك مقومات القيام بالأعمال الكبيرة، التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة وخبرات فنية وتسويقية وإدارية واسعة .
- (٣) صعوبة أو تعذر دخول شركاء جدد في المنشأة رغم أهميته ماليا وإداريا ، حيث يتوقف ذلك علي قرار الأغلبية رغم إحتمال عدم مهنية هذا القرار .
- (٤) ضعف الاستقرار التنظيمي والإداري في المنشأة بسبب سيطرة الطابع الشخصي علي العلاقة بين الشركاء.

(٥) يمكن لأحد الشركاء ممن يملكون حصة صغيرة في رأس مال الشركة أن يعرقل إتخاذ القرارات ويختلف مع الشركاء الآخرين ويمنع تنفيذ قرارات إستراتيجية ، تؤدي إلى فشل المشروع أو تعثره.

(٦) مع ضعف الثقافة المهنية والمؤسسية توجد بذور مسببات الخلاف بين الشركاء مما قد يؤدي إلى التعجيل بنهاية حياة المشروع.

(٧) تتعرض المنشأة لمخاطر بسبب إنسحاب أحد الشركاء أو عجزه أو وفاته ، و قد يصل الأمر الي التصفية و حدوث خسائر كبيرة في حصص الشركاء و أموالهم الشخصية.

### ٣- منشأة التوصية البسيطة

#### ٣-١- تعريف منشأة التوصية البسيطة

منشأة التوصية البسيطة إمتداد لمنشأة التضامن، حيث يضاف الي الشركاء المتضامنين شريك موصي أو اكثر ليس لهم في إدارة شؤون المنشأة ويشتركون في الربح والخسارة حسب نسبة أموالهم، ولا يتمكن الشريك الموصي من التصرف في حصته بالبيع أو التنازل أو غيره إلا بموافقة الشركاء المتضامنين .

#### ٣-٢- نقاط القوة في منشأة التوصية

تستمد منشأة التوصية البسيطة نقاط قوتها من خصائصها وهي:

(١) منشأة التوصية البسيطة تنشأ بين شريكين أو أكثر من الشركاء المتضامنين مع شخص أو أكثر من الشركاء الموصين.

(٢) الشركاء الموصون يقدمون جزءاً من رأس المال، ويأخذون الربح أو يخسرون بنسبة مساهمتهم في رأس مال المنشأة.



- (٣) مسؤولية الشركاء المتضامنين غير محدودة مثلهم مثل الشركاء في منشأة التضامن.
- (٤) سلطات الشركاء الموصين محدودة وهم لا يتدخلون في الإدارة لأن مسؤوليتهم محدودة.
- (٥) الشركاء الموصون لا يتدخلون في الإدارة ولا يظهر اسمهم في معاملات الشركة.
- (٦) متطلبات وإجراءات تأسيسها عادة تكون بسيطة و سهلة وميسرة.
- (٧) التدخل الحكومي في شؤونها محدود ولا تتدخل إلا في الحالات الاستثنائية ومن خلال إجراءات رقابية بسيطة.
- (٨) يتم تأسيسها وتقوم وتستمر على أساس المعرفة والثقة الشخصية المتبادلة بين الشركاء.
- (٩) تتيح الفرص للمستثمر المتحفظ ممن لا يمكنهم أن يتحملوا من الأخطار إلا بقدر ما يقدموه من الأموال.
- (١٠) تتيح الفرصة لدخول الذين يرغبون في استثمار أموالهم، بأسماء سرية بسبب ظروفهم الشخصية.
- (١١) لديها قدرة أوسع وأمامها فرص أقوى للحصول على قدر أكبر من الأموال بزيادة رؤوس الأموال أو الاقتراض.

### ٣-٣ - عيوب منشأة التوصية البسيطة

- (١) المسؤولية كبيرة علي الشركاء الموصين للتحري والتأكد من شخصية الشريك أو الشركاء المتضامنين، وتجميع معلومات دقيقة عن ممتلكاتهم وأرصدتهم

- في البنوك وتاريخهم التجاري والمهني والأسري وسمعتهم في السوق  
وتعاملاتهم المالية وغير ذلك من بيانات ومعلومات .
- (٢) يمكن أن تتعرض لكثير من مواقف و حالات نصب واحتيال سواء من  
الشريك المتضامن أو الموصي مما يتطلب ضوابط قانونية صارمة لحفظ  
الحقوق .
- (٣) تعدد احتمالات حدوث الضرر للمساهمين من الشركاء الموصين بصورة  
خاصة في حالة عدم دقة البيانات والسجلات والمستندات .
- (٤) خطورة الوضع في حالة تولي الإدارة شريك متضامن الإدارة وهو غير كفء  
أو غير مخلص ولا يملك إلا جزءا صغيرا من رأس المال.
- (٥) مخاطر مجازفة الشركاء المتضامنين بأموال المنشأة وحقوق بقية الأطراف  
الأخري.
- (٦) الخسارة الكبيرة التي تقع على الشركاء الموصين بضياح أموالهم في المنشأة  
إذا أفلست أو فشلت المنشأة.
- (٧) احتمال حدوث اختلافات أو نزاعات في حالة تعيين الشركاء الموصون من  
يقوم مقامهم أو يمثلهم في حالات المرض أو الإفلاس أو الوفاة.
- (٨) بجانب كل ما سبق تتعرض منشأة التوصية البسيطة لنفس عيوب ومخاطر  
منشأة التضامن.



#### ٤ - منشأة التوصية بالأسهم

##### ٤-١- تعريف منشأة التوصية بالأسهم

شأنها شأن منشأة التوصية البسيطة حيث:

- (١) تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين بالإضافة إلى شركاء مساهمين يملكون أسهماً في رأس مال المنشأة.
- (٢) سلطة الإدارة تكون للشركاء المتضامنين.
- (٣) مسؤولية الشركاء المتضامنين غير محدودة.
- (٤) وضع الشريك المساهم هنا يشبه وضع الشريك المساهمة في الشركة المساهمة.

#### ٤-٢ تختلف عن منشأة التوصية البسيطة من حيث:

يحق للمساهمين التصرف في أسهمهم بالتحويل، أو البيع أو التنازل أو الهبة أو الإجارة أو غيرها من أشكال التصرف بدون موافقة الشركاء الآخرين مالم يتفقوا علي ما يضبط أو يقيد ذلك.

#### ٥- منشأة المحاصة

##### ٥-١ تعريف منشأة المحاصة

تتشأ بمجرد الإتفاق بين شريكين أو أكثر على القيام بنشاط تجاري معين يؤديه أحدهم أو كلهم معا سواء بالتساوي أو بالتوزيع فيما بينهما ويتم تقسيم نتيجة العمل من ربح أو خسارة بينهم وفق الشروط المتفق عليها في ما بينهم.

#### ٥-٢ - خصائص منشأة المحاصة (موضع نقاط القوة أو الضعف)

- (١) منشأة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة أو الصفقة أو العمل الذي أنشئت من أجله.
- (٢) عادة تكون مستترة و لا يعلم الجمهور بوجودها.
- (٣) لا يشترط فيها العلانية أو الإشهار.
- (٤) عادة لا يتم تسجيل أصولها في أوراق رسمية حكومية.
- (٥) كل شريك من الشركاء يقوم بالعمل باسمه الخاص وبعنوانه الخاص.

(٦) يتم تقسيم نتيجة العمل بينهم من ربح أو خسارة وفق الشروط المتفق عليها في ما بينهم.

(٧) التساوي أو الاختلاف في توزيع الأرباح بينهم يتم حسب تساوي أو تباين الكفاءات أو الجهود.

## ٦- الشركة المساهمة

### ٦-١- تعريف الشركة المساهمة

كيان قانوني قائم بذاته له حقوقه القانونية ويتمتع بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية الأشخاص المساهمين فيه.

### ٦-٢ خصائص الشركة المساهمة

- (١) ينقسم رأس مالها إلى حصص صغيرة متساوية.
- (٢) غالباً تكون قيمة السهم صغيرة ويسهل تحويله أو بيعه.
- (٣) كل حصة تسمى سهماً حيث يشتري المساهم عدد معين حسب النظام الأساسي للشركة.
- (٤) تتحدد مسؤولية المساهم بمقدار أسهمه في رأس مالها وعليه أن يسدد المبلغ الذي اكتتب فيه بالكامل.
- (٥) المساهم يكون مسؤولاً عن كامل أسهمه بما فيه الرصيد المتبقي، حسب المحدد في النظام الأساسي للشركة.
- (٦) لا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص الطبيعيين بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية أهلية أو حكومية .
- (٧) لا توجد فروق بين شركة صناعية أو مؤسسة ثقافية أو سياسية أو إجتماعية أو صحية أو مالية أو غيرها.

- (٨) تصدر أنواعاً مختلفة من الأوراق المالية من الأسهم العادية أو الممتازة أو السندات.
- (٩) يمكنها أن تقاضي غيرها و قد تتقاضى من غيرها داخل الشركة وخارجها.

### ٦-٣- نقاط القوة للشركة المساهمة

- (١) للمساهم الحق في تحويل أسهمه أو بيعها في أي وقت.
- (٢) تتمكن الشركات المساهمة من جمع الأموال الوفيرة.
- (٣) هي أقدر المنشآت على اجتذاب مدخرات المستثمرين .
- (٤) يمكن للمستثمر المساهمة في هذه الشركات بيسر وسهولة.
- (٥) لديها فرص إستثمار مختلفة تمكنها من مقابلة الرغبات المتنوعة والمتباينة للمستثمرين.
- (٦) المستثمر أمامه تشكيلة متنوعة من المساهمه يختار منها ما يتوافق مع أهدافه وظروفه الخاصة، ورغبته في المخاطرة أو قدرته على تحمل الأخطار.
- (٧) تدعمها الحكومات لتشجيع الصناعة وللقيام بالأنشطة والأعمال الكبيرة التي تخدم خطط وبرامج التنمية.
- (٨) قدرة أعلى وفرص أقوى أمام شركات المساهمة للحصول على تسهيلات وترخيصات من البنوك وغيرها من المؤسسات المالية.
- (٩) قد تدعمها الحكومات إذا تعرضت لأزمات أو شرفت على الإفلاس لما تقوم به هذه الشركات من الخدمات الكبيرة في المجتمع والتنمية.
- (١٠) تتمتع بمقومات الاستقرار، و بطول عمرها الإفتراضي.
- (١١) تمتد حياتها إلى ما بعد حياة مؤسسها ومديرها.

- (١٢) لا تتأثر حياتها بانتقال الملكية ، أو بما يحدث لمساهميها أو مديريها.
- (١٣) تتميز بالمرونة والقدرة علي التوسع والتنوع والإنتشار .
- (١٤) لديها القدرة علي جذب المدراء والخبراء الأكفاء .
- (١٥) لديها القدرة على اجتذاب مستثمرين متنوعين .
- (١٦) لديها القدرة على تكييف أنشطتها لأغراض مختلفة .
- (١٧) المساهمون أصحاب الحق في إدارة الشركة .
- (١٨) ينتخب المساهمون مجموعة من المساهمين ليقوموا بإدارة الشركة بالنيابة عنهم حسب النظام الأساسي للشركة .

#### ٦-٤ نقاط الضعف في الشركة المساهمة

- (١) يمكن للمستثمر الانفصال عن الشركة في أي وقت .
- (٢) يتمكن للمساهم من استرداد أمواله المستثمرة في أي وقت .
- (٣) الانسحاب أو الانفصال ولا يتوقف على موافقة بقية الشركاء .
- (٤) لا يمكن لكل المساهمين القيام بالإدارة أو المشاركة فيها .
- (٥) يتمتع مجلس إدارة الشركة بدرجة كبيرة من الصلاحية .
- (٦) تتمتع إدارة الشركة بدرجة واسعة من السلطة .

### ثالثاً : الجهات الداعمة لرواد الأعمال والمشروعات الصغيرة

#### ١- بيان ببعض الجهات الداعمة لرواد الأعمال والمشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية

فيما يلي إشارة الي بعض الجهات الداعمة للريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية سواء كانت وزارات أو غرف أو بنوك أو



صناديق أو شركات عامة أو حكومية أو خاصة أو جمعيات أو مؤسسات أو هيئات مهنية أو خدمية:

(١) البنك السعودي للتسليف والادخار - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني - صندوق المئوية - الصندوق الخيري الاجتماعي صندوق تنمية الموارد البشرية - وزارة التجارة والصناعة - الهيئة العامة للساحة والآثار - صندوق التنمية الصناعية السعودي برنامج كفالة - بادر لتقنية الاتصالات والمعلومات - برامج عبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع باب رزق - مركز الأمير سلطان للعلوم والتقنية (ساتيك) - مجموعة الزامل - المؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة - صندوق الأمير سلطان بن عبد العزيز لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة للسيدات - برنامج بادر - برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنتمائية (أجفند) - البنك الأهلي - بنك الجزيرة - البنك الزراعي - مجلس الغرف السعودية - الغرف التجارية الصناعية علي مستوي المناطق والمدن بالمملكة.

٢- تعريف ببعض الجهات الداعمة لرواد الأعمال والمشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية



٢-١ - برنامج بادر للحاضنات

برنامج بادر أحد أهم برامج مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (KACST) ، ويهدف إلى نشر وترسيخ روح ريادة الأعمال لدى الشباب وتحفيزهم لتأسيس وإدارة مشاريع ريادية لأفكار أعمال وتقنيات ابتكارية.

ويقدم برنامج بادر المساعدة الفنية والمهنية للعناصر والمشاريع الريادية التي يتوفر لديها مقومات النجاح، حيث يساهم البرنامج في تقييم الفرص وتنمية المهارات والقدرات ويقدم النصح والمشورة والإرشاد في كافة مراحل تأسيس وإدارة المشاريع.

#### ويهدف برنامج بادر إلى ما يلي:

- (١) ترسيخ الوعي بريادة الأعمال وتشجيع ثقافة العمل الحر وتسويق التقنية.
- (٢) المساهمة في تطوير البنية التحتية التشريعية والسياسات المتصلة بها لتسهيل نجاح المشاريع التقنية المبتكرة.
- (٣) المساهمة في إعداد جيل متميز من رواد الأعمال عن طريق برامج التدريب والتمكين.
- (٤) بناء قدرات المتخصصين الذين يساهمون في بناء إقتصاد المعرفة.
- (٥) تيسير توفير الدعم لرواد الأعمال من خلال البرامج ذات الصلة والمنظمات وقنوات التمويل المختلفة.
- (٦) تشجيع التواصل والتفاعل بين قطاعات الأعمال والأطراف ذات العلاقة لتوفير البيئة المنتجة والمحفزة لريادة الأعمال.
- (٧) إقامة تحالفات مع المنظمات العلمية والجامعات التي تتمتع بالخبرات في مجال التقنيات وريادة الأعمال.

#### ٢-٢ - صندوق المؤمية

صندوق المؤمية مؤسسة لا تهدف إلى الربح تعنى بنشر ثقافة العمل الحر ودعم رواد الأعمال من خلال تمويل أصحاب المشروعات الصغيرة عن طريق

تقديم الخدمات المالية والغير مالية لهم عبر عدد من الفروع المنتشرة فى جميع أنحاء المملكة.

وبمثل صندوق المؤبىة آلبىة لمساعدة الشباب السعودى من الذكور والإناث على تحقيق استقلال اقتصادى من خلال إقامة مشاريع خاصة تكفل توظيف أنفسهم وغيرهم من المواطنين السعوديين.

### ويقدم الصندوق مجموعة من الخدمات تشمل:-

- (١) الإرشاد، التدريب والتأهيل. دراسات الجدوى. خدمات العملاء. خدمات ما بعد التأسيس والتدشين.
- (٢) تسهيل الإجراءات الحكومية والتمويل، وغيرها من الخدمات غير المالية التى يقدمها الصندوق.

### ٢-٣- صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف).

يهدف صندوق تنمية الموارد البشرية "هدف" إلى نشر ثقافة العمل الحر وتنمية الكوادر السعودية ويشجع المواطنين والمواطنات على تأسيس مشاريعهم الصغيرة واستمراريتهم فى إدارة هذه المشاريع وله فى سبيل تحقيق أهدافه يعمل على إيجاد آليات دعم مناسبة للوصول إلى تحقيق تلك الأهداف ومنها تقديم الدعم وتحمل التكاليف ودعم ملاك المنشآت الصغيرة بما يساهم فى القضاء على البطالة.

بالإضافة الى ماسبق، ومع توجه المملكة العربية السعودية إلى تحفيز أنشطة ريادة الأعمال والتقنية والمشروعات الصغيرة تأسست عديد من المؤسسات

وضممت عديد من البرامج والمشاريع لتشجيع الريادة والرياديين، ومن هذه المؤسسات والبرامج والمشاريع:

- (١) إنشاء جمعيات ومراكز ووحدات مهنية فى ريادة الأعمال، مرتبطة بالجامعات أو الصناديق أو غيرها من المؤسسات المهمة والداعمة للريادة ورواد الأعمال والمشروعات الصغيرة.
- (٢) برامج دراسية وتدريبية ضمن المناهج التعليمية وخطط تنمية الموارد البشرية فى عديد من المؤسسات.
- (٣) التفكير جدياً فى إدخال ريادة الأعمال ضمن المناهج والبرامج الدراسية فى مراحل التعليم ما قبل الجامعى.

#### ■ الخلاصة

- (١) يتعين علي رائد الأعمال معرفة مفهوم المنشأة الصغيرة ومايترتب علي هذا المفهوم من متطلبات فى تأسيسها وإدارتها.
- (٢) للمنشأة الصغيرة عدد من الخصائص ذات التأثير الواسع والعميق علي متطلبات نجاحها ونموها واستقرارها.
- (٣) يمكن للمنشأة الصغيرة أن تتخذ أحد الأشكال القانونية حسب نشاطها وبيئتها وقدراتها واتجاهات مؤسسيها.
- (٤) توجد جهات عديدة تقدم دعماً متنوعاً للمنشآت الصغيرة ورواد الأعمال وفق شروط محددة ومتطلبات معينة.

(٥) نجاح المنشأة الصغيرة يتطلب تمتع رائد الأعمال بعدد من السمات والمهارات التي تمكنه من الإستفادة من إمكانيات الجهات الداعمة للمنشآت الصغيرة.

### ■ أنشطة إثرائية (فردية وجماعية)

#### ١- مقارنة بين ريادي متفائل وغير الريادي المتشائم

ماذا يقول غير الريادي المتشائم	ماذا يقول الريادي المتفائل؟	مواقف عملية
		(١) منافسة شديدة من الشركات الكبيرة.
		(٢) شروط ومتطلبات كثيرة لتسجيل المنشأة الجديدة.
		(٣) عدم وجود تسهيلات للتصدير.
		(٤) شروط وضمانات عديدة للحصول على القروض.
		(٥) عدم موافقة البنك على منح الفرص.
		(٦) تأجيل منح ترخيص بدء النشاط.
		(٧) تأخر توريد معدات وأجهزة المشروع.
		(٨) انسحاب المرشد لأصاحب المشروع.

٢- جاء في هذا الفصل عدد من الإصطلاحات الرئيسية تتعلق بريادة الأعمال والمنشآت الريادية - حددها وأوضح معناها تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

١- مع وجود بعض المؤشرات الأولية أن سوق احتياجات ذوى الاحتياجات الخاصة يتصف بندرة المعروض، وأن هناك فرص قوية لتأسيس مشاريع ريادية صغيرة فى هذا القطاع.

### المطلوب:

- صياغة الأهداف الرئيسة لهذا المشروع .
  - تحديد الأسس التي علي أساسها المقارنة بين التجارة أو التصنيع في هذا القطاع.
  - تحديد خصائص المشروع في هذا القطاع .
  - تحديد الجهات التي يجب أن تركز عليها لتدعمك في هذا المشروع.
- ٢- يمكن للشركات الكبيرة أن تعتمد في خطط نموها علي رواد الأعمال ومن خلال مشروعات ريادية صغيرة .
- المطلوب : توضيح ذلك من خلال تقرير في حدود ثلاث صفحات.

### مشروعك الريادي

- ماهي الفروق الجوهرية بين مشروعك الذي تعمل عليه والمشروع المتعلق باحتياجات ذوى الاحتياجات الخاصة ؟
- بماذا تتصح أصدقاءك: الدخول معك في مشروعك أم البدء بهذا المشروع الجديد ؟ وماهي مبررات نصيحتك بهذا الاختيار؟

# الفصل الحادى عشر عوامل نجاح المنشآت الصغيرة وفشلها

---

أولاً : عوامل نجاح المنشآت الصغيرة وكيفية توفيرها

ثانياً : أسباب فشل المشروعات الصغيرة وكيفية تجنبها

## الفصل الحادى عشر عوامل نجاح المنشآت الصغيرة وفشلها

### ■ أهداف الفصل

- (١) التعريف بمتطلبات ومقومات نجاح المنشآت الصغيرة.
- (٢) توضيح مسببات تعثر أو فشل المنشآت الصغيرة.
- (٣) تنمية قدرات رائد الأعمال لتوفير متطلبات ومقومات نجاح المنشآت الصغيرة ولتجنب أسباب تعثرها أو فشلها.

### ■ تساؤلات إفتاحية

- (١) ما هي متطلبات ومقومات نجاح المنشآت الصغيرة؟
- (٢) ماهي أهم مسببات تعثر أو فشل المنشآت الصغيرة؟
- (٣) كيف توفر متطلبات ومقومات نجاح المنشآت الصغيرة؟
- (٤) كيف نتجنب أسباب تعثر المنشآت الصغيرة أو فشلها؟
- (٥) ماهي مسؤوليات رائد الأعمال عن فشل مشروعه الصغير؟

### ■ مقدمة

تظهر بعض الإحصاءات مجموعة من المؤشرات منها أن واحدا من بين ثلاثة مشروعات صغيرة يختفي خلال فترة لا تزيد عن سنة منذ بدايتها، وثلاثة من بين أربعة مشروعات يختفي خلال فترة لا تزيد عن خمس سنوات.

وتشير بعض الآراء علي أن أسباب فشل المشروعات الصغيرة ترجع في معظمها لسوء الإدارة وضعفها في الإدارة العامة والإدارة المالية وضعف القدرات التسويقية، وكذلك بسبب عدد من العيوب الداخلية الخاصة بهذه المشروعات من الإدارة غير المحترفة نتيجة نقص المهارات الإدارية والسمات الشخصية وعدم أو ضعف الخبرة لدي أصحاب ومديري هذه المشروعات وعدم وجود رؤية واضحة لإدارة أعمالهم، بجانب بعض المشاكل الخارجية، وأن هذه المشروعات لا تطور ما لديها من مصادر القوة الأساسية الداخلية من أجل البقاء والنمو.

### قصة رائد أعمال

أصحاب المشروع: مجموعة من طلاب إحدى كليات جامعة طيبة.  
إسم المشروع : مؤسسة فعاليات .  
سجل المؤسسة : مسجلة في سجل المؤسسات الطلابية التجارية الافتراضية لدي مركز ريادة الأعمال بجامعة طيبة.  
نوع النشاط: تنظيم المعارض والمؤتمرات والندوات .  
إنجازات المؤسسة : شاركت في تنفيذ حوالي أربع فعاليات كبيرة داخل المدينة المنورة، وأبرمت عقد شراكة مع مؤسسة خاصة كبيرة للتعاون معها وتنفيذ أعمال مشتركة.  
المطلوب: أكتب قصة تخيلية تظهر كيف بدأت هذه المؤسسة الطلابية وكيف حققت هذا النجاح.

### أولاً : عوامل نجاح المنشآت الصغيرة وكيفية توفيرها

#### ١ - مقومات نجاح المشروع الريادى الصغير

تتلخص مقومات نجاح المشروع الريادى الصغير فى العناصر التالية :



(١) التوافق بين نوع المشروع والمقومات التعليمية والعملية والنفسية لصاحب المشروع.

- (٢) المعرفة الكاملة بنوع ومجال المشروع وخصائصه ومتطلباته الفنية.
- (٣) وجود رؤية مستقبلية للمشروع لدى صاحب المشروع وفق تصوراته عن التوسع والنمو .
- (٤) إدارة صاحب المشروع لنفسه وتوظيف قدراته وتنمية مهاراته.
- (٥) الاستفادة في وقت مبكر من حياة فكرة المشروع بمرشد صاحب خبرة في نشاط المشروع.
- (٦) الدراسة التحليلية لعدد من المشاريع المماثلة القائمة الناجحة.
- (٧) المعرفة المتعمقة للأسباب الأساسية المؤدية لفشل أو تعثر المشاريع المماثلة.
- (٨) الإستناد علي دراسة جدوى كاملة دقيقة للمشروع.
- (٩) الإلمام بسوق منتجات المشروع ومافيه من عملاء ومنافسين.
- (١٠) الإطمئنان بتوافر مصادر الإمداد لإحتياجات المشروع.

## ٢- خصائص البيئة المواتية المحفزة لنجاح رواد الأعمال

تتعدد الاعتبارات المكونة للبيئة المواتية المحفزة

لظهور ونجاح رواد الأعمال والمنشآت الريادية الناشئة، وتتنوع هذه الاعتبارات لتشمل الجوانب الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والمالية والفنية



بجانب الاعتبارات النظامية بالمجتمع، وتشير هنا إلى الاعتبارات العامة الرئيسية والأساسية لتكوين بيئة إجمالية مواتية ومحفزة لرواد وريادة الأعمال:

- (١) مؤسسات تعليمية وتدريبية لتنفيذ برامج نشر وترسيخ ثقافة العمل الحر، مع إبراز الفروق الجوهرية بين مزايا ومنافع العمل الحر مقارنة

- بالتوظيف لدى الآخرين أو الوظيفة العامة، وما تشتمل عليه هذه المزايا على منافع شخصية ذاتية واجتماعية ومالية.
- (٢) مؤسسات تعليمية وتدريبية لتنفيذ برامج بناء مهارات ريادة الأعمال وتنمية القدرات الفنية والإدارية والقيادية اللازمة للدخول في مجال العمل الحر ولإنشاء وتشغيل وإدارة المنشآت الريادية.
- (٣) أنظمة وآليات محفزة وراعية لإنشاء مؤسسات افتراضية تجارية لطلاب المدارس والجامعات لتأهيلهم فنياً ونفسياً للإطلاق في مجتمع الأعمال والقدرة على المنافسة وعمل تحالفات وشراكات استراتيجية مع المؤسسات والشركات الكبرى.
- (٤) وضوح منظومة ريادة الأعمال بصورة تظهر الأطراف ذات العلاقة بريادة الأعمال وأدوارها ومسئولياتها بدءاً من مرحلة التحفيز لتوليد أفكار ابتكارية إلى مرحلة تواجد منشأة ريادية تنافس في مجتمع الأعمال، وذلك كبديل لحالة تعدد هذه الأطراف وممارسة كل طرف مهامه دون مراعاة أو تنسيق أو ترابط مع مهام الأطراف الأخرى ودون وجود أسس ومعايير قياس أداء وتقييم إنجازات.
- (٥) وضوح وتكامل حزمة الدعم والتسهيلات المالية من خلال أساليب وأدوات غير تقليدية تختلف عن أسلوب الإقراض أو الدعم التقليدي، على أن تكون مصادر التمويل شريك استراتيجي أكثر من كونها مقرضة، وأن تمتد هذه الشراكة ما بين الدراسات الأولية وتأهيل رواد الأعمال إلى مرحلة تدعيم المركز التنافسي للمنشآت الريادية في السوق.

## ٣- سياسات وبرامج تساهم في نجاح المشروعات الصغيرة

### ٣-١- تنمية مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة



(١) ضرورة توفير السمات والمهارات الريادية لدى صاحب المشروع كرائد أعمال قبل منحة الترخيص أو الحصول علي قرض أو بدء النشاط، مع حصول صاحب المشروع على حزمة برامج تدريبية كأحد متطلبات الترخيص.

(٢) التعرف على الثقافة والقيم السائدة لدى الشباب وأصحاب المشروعات الصغيرة وتحديد متطلبات بناء ثقافة وقيم ايجابية بشأن المشروعات الصغيرة، ومعالجة الثقافة والقيم السلبية لدى الشباب وبعض أصحاب المشروعات الصغيرة بشأن خصائص مراحل تطور ونمو المشروع وارتباط ذلك بضوابط التمويل واستخدام الأموال والتعامل من المنافسة.

(٣) دراسة الممارسات الخاطئة الشائعة لأصحاب المشروعات الصغيرة وتحديد متطلبات معالجتها والتوصل لأسباب الفشل التي يكون سببها الفرد صاحب المشروع أو مدير المشروع الصغير يعتبر خطوة ايجابية نحو التغلب عليها.

(٤) إعداد قائمة إرشادية تساعد أصحاب المشروعات الصغيرة على تجنب مسببات التعثر أو الفشل.

### ٣-٢- مجالات تطوير الدعم الفني والمالي والتسويقي

#### للمشروعات الصغيرة

- (١) وضع وتفعيل معايير وضوابط محددة لاختيار مواقع المشروعات الصغيرة وفق خريطة تم وضعها علي أسس فنية واقتصادية تعالج سوء اختيار موقع المشروع وبما يساهم في ترشيد تكلفة النقل والتسويق وخدمة العميل.
- (٢) تدعيم القدرة لدي المشروعات الصغيرة في منافسة المنشآت الكبيرة في الحصول علي احتياجاتها بشروط مناسبة من خلال بعض المزايا التفضيلية.
- (٣) تنمية القدرات الإدارية والفنية والتكنولوجية لدي المشروعات الصغيرة لتحقيق علاقات الروابط الأمامية والخلفية الإيجابية الداعمة للمصالح المشتركة مع المنشآت الكبيرة.
- (٤) الدعم الرسمي للموارد المخصصة للبحوث وتطوير المنتجات وتحسين الجودة لتمكين المشروعات الصغيرة من توفير متطلبات مطابقة المواصفات الفنية للمنتج ومن ثم تحسين القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة.
- (٥) تحليل دور مصادر التمويل الحالية للمشروعات الصغيرة وتقييم مساهمتها وإعادة صياغة أدوارها حسب أنواع المشروعات الصغيرة، التوصل إلى هيكل تمويلي مناسب من بدائل التمويل للمشروعات الصغيرة حسب نشاطها وحجمها.

#### ٤- أساليب تحفيز رواد الأعمال لنجاح المشروعات الصغيرة

- (١) توثيق وعرض قصص رواد أعمال ناجحين مع التركيز على سمات المخاطرة ومهارات استثمار الفرص والتعامل مع العوائق والتحديات.
- (٢) تنظيم وتنفيذ حلقات نقاشية وجلسات عصف ذهني لطرح الأفكار ومناقشتها مع الآخرين بحضور عناصر ريادية فى البرمجة والمعلومات والتجارة والمال وغريلة هذه الأفكار وتصفيتها ليتبناها رواد أعمال جدد.

- (٣) توفر وتحديث البيانات الاحصائية والمعلومات عن القطاعات الاقتصادية والأنشطة الإنتاجية المختلفة وتمكين رواد الأعمال من الاستفادة منها.
- (٤) تحديد مجالات الأنشطة والمشاريع ذات الربحية الواعدة استناداً على بحوث ودراسات دقيقة متكاملة.
- (٥) بناء وتفعيل منظومة علاقات محفزة وميسرة بين مؤسسات التعليم ومراكز التدريب ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع لتمكين رواد الأعمال من تحويل الأفكار إلى مشاريع تجارية.

## ٥- القيادة الإستراتيجية الريادية تدعم نجاح المنشآت الصغيرة

### ٥-١ دور القيادة الاستراتيجية في توفير مقومات نجاح رواد الأعمال

- (١) من مسؤوليات القيادة الاستراتيجية الريادية، ومن خلال سياسات وبرامج ومشاريع التنمية الاقتصادية ، خلق روح التحدي والرغبة في المبادرة وتمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية، ليس في الحضر فقط ، وإنما وبدرجة كبيرة، في المناطق الريفية.
- (٢) ويتضمن دور القيادة الاستراتيجية الريادية دفع وتحفيز المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة والشركات الخاصة والجامعات للعمل معاً في منظومة متكاملة لخلق وحماية بيئة كلية محفزة لمنظومة ريادة الأعمال.
- (٣) ومن الأهمية أن يكون خلق بيئة كلية مواتية لمنظومة ريادة الأعمال أحد مكونات خطة التنمية الشاملة بما فيها التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### ٥-٢ التحول من الإدارة إلى الريادة يدعم منظومة ريادة الأعمال

بعد أن استقرت الكتابات لفترة طويلة متتالية على أن القيادة غير الإدارة وأن القائد يختلف عن المدير، وأفرطت هذه الكتابات في إجراء المقارنة بين

المدير والقائد، جاءت المرحلة الثانية لتتبنى الرأى بأن القيادة هى إحدى وظائف المدير بجانب الوظائف الأساسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ويظهر ريادة الأعمال، ومع منهج التفكير الاستراتيجي كانت الرؤية الأخيرة ، حيث ينمو التوجه إلى اعتبار الإدارة مهنة لها وظائفها واعتبار القيادة، متضمنة الريادة، حزمة من السمات والمهارات الأساسية والضرورية التي يفترض أن تتوفر لدى المدير الاستراتيجي وإن كانت بدرجات متفاوتة، وتؤكد الممارسات العلمية والمؤشرات التطبيقية أن المؤسسات التي حققت الريادية فى مجالات أعمالها تتبنى تلك الرؤية بضرورة توفر السمات والمهارات القيادية الريادية لدى المديرين المهتمين بخلق بيئة إيجابية محفزة لرواد الأعمال.



ومع بدء ترسيخ مفهوم القيادة الاستراتيجية كجزء مكون من سمات ومهارات المدير، أظهرت نتائج عديد من الدراسات أن القيادة الريادية والمتضمنة الريادة الإدارية، تمثل أحد أهم مقومات تحقيق الإبداع و الابتكار المؤسسي والاداري والوظيفي من جانب، كما أن هذا الابداع الابتكار الإداري والوظيفي يمثل أحد أهم متطلبات تحقيق واستمرارية القيادة الريادية والمزايا التنافسية للمؤسسة من جانب آخر.

### ٣-٥ الإبداع الإداري والمؤسسي يرسخ ريادة الأعمال ويدعم رواد الأعمال

مع قوة تبني منهج القيادة الاستراتيجية الريادية تتضاءل جدوى فكرة تصنيف الأساليب أو الأنماط القيادية إلى نمط تشاركي ديمقراطي ونمط اوتوقراطية استبدادي، حيث قد يؤدي النمط الأول عادة الى حالة من السيولة التنظيمية

والإدارية، وعادة ما يؤدي النمط الثاني الى حالة من الدكتاتورية أو النازية، وكلا الحالتين لا تصلحان مع متطلبات القيادة الريادية، حيث أنه مع تطبيق منهج القيادة الريادية تنمو الحاجة الى بيئة تنظيمية وإدارية محفزة علي الإبداع الإداري الجماعي والمؤسسي وبصورة لا تهمل الابداع الفردي داخل المؤسسة.

ومع التحول في التركيز على الذكاء الفردي إلى الإبداع الفردي، وبالتحول من الإبداع الفردي إلى الإبداع المؤسسي، أصبح من المتعارف عليه بين أصحاب مدرسة التفكير القيادي الإستراتيجي أن الابداع المؤسسي هو المسار الصحيح لتحقيق القيادة الريادية للمؤسسة، مما يتطلب من المؤسسات المعاصرة أن تطور بنيتها التحتية من سياسات وأنظمة وقواعد ومعايير عمل لبناء وتنمية طاقاتها الإبداعية على مستوى الأفراد والوحدات وعلى مستوى المؤسسة ككل.

وتأسيسا على ذلك، يكون لأي مؤسسة فرصة أو أكثر لتكون مؤسسة إبداعية قيادية ريادية نوعية، حيث أن الابداع والقيادة والريادة ليس حكرًا على فرد دون غيره أو وحدة دون غيرها أو مؤسسة دون غيرها .

#### ٥-٤ العمل المؤسسي يهيء بيئة داعمة لمنظومة ريادة الأعمال

القيادة الاستراتيجية الريادية وفق خصائصها ومتطلباتها والافتراضات التي تستند عليها، ومن خلال الأداء المؤسسي يكون لها تأثيرات إيجابية في منظومة ريادة الأعمال، ويظهر ذلك فيما يلي:

- (١) ارتباط أنظمة وأساليب التحفيز بتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى منسوبي المؤسسة ولترسيخ أسلوب الإبداع الجماعي.
- (٢) عمق ظاهرة الانتماء المؤسسي وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.
- (٣) الإلتزام بمنهج القيادة الريادية كسلوك إداري ومؤسسي وليس كسلوك فردي.

(٤) قوة التوجه للتعامل مع التدريب باعتباره الوجه الرئيسي من أوجه الاستثمار البشري في المؤسسة مما يتطلب الحاجة إلى معالجة تكلفة التدريب كإنفاق استثماري.

(٥) قوة ارتباط الدوافع والسلوك التطويري مع ضعف مستوى اليقين البيئي، مما ينمي القدرة ويحقق الجاهزية لإدارة التغيير وللتعامل الإستباقي مع المواقف في بيئة المؤسسة.

(٦) تطبيق الأنظمة والإجراءات كأداة لتحقيق الأهداف وليس غاية في حد ذاته.

#### ٥-٥ تجنب تواضع الطموحات والأهداف يدعم منظومة قيادة الأعمال

عند تناول عملية التخطيط وتحديد الأهداف، عادة ما يظهر تساؤل تقليدي، أيهما يوجه الآخر: الإمكانيات أم الأهداف؟ ومن الملفت، أن معظم الإجابات تتجه نحو أن تكون الإمكانيات هي الموجهة للأهداف. ويعنى هذا أن الأهداف يتم تحديدها في حدود ونطاق الإمكانيات المتاحة. وتتجسد الممارسات الإدارية غير الرشيدة الناتجة عن ذلك في أن يتم تحديد وصياغة الأهداف في حدود الإمكانيات المتاحة أو أقل منها.

ومن خلال تحليل نماذج تطبيق القيادة الاستراتيجية الريادية، تظهر نتائج الممارسات العملية التي تأخذ بمنهج "التخطيط في حدود المتاحة" أمرين، الأول سوء استخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة وتدنى الاستفادة منها، والثاني القضاء على دوافع ومهارات الابتكار والتطوير والتحديث والريادة من أجل إيجاد إمكانيات وموارد جديدة ومن أجل رفع مستوى الاستفادة منها.

وتؤكد فرضيات القيادة الاستراتيجية الريادية، علي أن المدير غير القيادي غير الاستراتيجي غير الريادي دائماً يبصر ضعف كفاءته أو تدني إنجازاته أو حتي فشله بتلك العبارة " الامكانيات المتاحة محدودة " .

وبتحليل الفروق الجوهرية بين مضمون منهج القيادة الاستراتيجية الريادية من جانب والإدارة القيادية من جانب آخر، يتضح أن تبني الثانية لإصطلاح ما يسمى بالأهداف الذكية SMART، كانت أحد أسباب تبرير تقديس مبدأ ممارسة عملية "التخطيط في حدود الإمكانيات المتاحة" ، وهذا ما جعل اصطلاح SMARTEC (مصطفى أبو بكر، ٢٠٠٥) أكثر توافقاً مع منهج القيادة الاستراتيجية الريادية كبديل لاصطلاح SMART.

ويتطبيق القيادة الاستراتيجية الريادية لمعيار "SMARTEC" للأهداف يجب أن تتسم الأهداف بسمة التحدي (C) challenge بكونها تتطلب إمكانيات وموارد جديدة، غير المتاحة حالياً، فضلاً عن جودة وجدوى تخصيص واستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة أو المتوفرة. ويترتب عليه أيضاً أن جودة استخدام الامكانيات المتاحة هو مبدأ أخلاقي ethics (e) أكثر من كونه مؤشراً للكفاءة، وإنما الكفاءة هي إيجاد الموارد غير المتاحة وجودة استخدامها.

## ٦- دور مؤسسات التعليم في توفير مقومات نجاح المنشآت الصغيرة

تشير كتابات عديدة متخصصة ومهتمة بريادة الأعمال إلى أن ريادة الأعمال ستصبح القوة الاقتصادية المحركة لاقتصاديات الدول من خلال ما يتكون لديها من "ثروة ريادية"، مما يتطلب من مؤسسات التعليم العالي أن تؤهل خريجها ليكونوا قادرين على توليد الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى منشآت ومؤسسات ريادية تمتلك مقومات البقاء والاستقرار والنمو.

ومن خلال الممارسات العملية وما حدث بها من تطور فيما يتعلق بدور مؤسسات التعليم فى ترسيخ ثقافة العمل الحر وبناء وتنمية وأسس ومهارات ريادة الأعمال، تتعدد مجالات أدوار مؤسسات التعليم فى هذا المجال لتشمل:-

- (١) تدرس ريادة الأعمال.
- (٢) منح درجة بكالوريوس فى تخصص ريادة الأعمال.
- (٣) منح درجات علمية فى الدبلومات والماجستير والدكتوراه فى ريادة الأعمال.
- (٤) تأسيس معاهد ومراكز وجمعيات لريادة الأعمال.
- (٥) إنشاء كراسي علمية فى ريادة الأعمال.
- (٦) إصدار مجلات علمية ومهنية دورية متخصصة فى ريادة الأعمال.
- (٧) إنشاء مراكز إدارية ومناصب مهنية فى ريادة الأعمال.

## ٧- إرشادات عامة تساهم فى نجاح واستقرار المشروعات الصغيرة

### ٧-١- العمل والإشراف الشخص المباشر

إدارة وتسيير الأعمال الخاصة من صاحب العمل بنفسه تساعد المشروع على ترسيخ تواجده التنافسى فى السوق وكل قصص النجاح كانت لأشخاص أشرفوا على مشاريعهم بأنفسهم.



### ٧-٢- عدم خلط الأموال الشخصية مع أموال المشروع

من الواجب على صاحب المشروع الصغير ألا يخلط مصاريفه الشخصية مع مصاريف وإيرادات مشروعه، حيث يترتب على ذلك عادة قصور فى

الالتزامات المالية، والمستحقات المدينة، ومتطلبات العمل التشغيلية، والالتزامات المالية والأخرى للمشروع.

### ٧-٣- دقة المراقبة و تواصل المتابعة المحاسبية

من الأهمية تطبيق نظام محاسبى يساعد فى الحصول على المعلومات المحاسبية من خلال المستندات والدفاتر والسجلات والقوائم والتقارير لضمان دقة واكتمال التسجيل فى الدفاتر والسجلات لإثبات جميع العمليات، ونفريغ و تدفق المعلومات عن العمليات وتظهر نتيجة أعمال المشروع.

### ٧-٤- توكيد الجودة والمحافظة عليها

(١) من الأهمية أن تكون السلعة المقدمة ذات جودة عالية تتطابق مع متطلبات المستهلك من حيث الشكل واللون والتصميم والمتانة والصلاحية والتعبئة.  
(٢) لكسب ثقة المستهلك وضمان الاستمرارية فى السوق لابد من المحافظة على الجودة والتفكير دائماً فى عميات التحسين و تحقيق التميز.

### ٧-٥- المحافظة على سعر تنافسى



(١) يجب أن يكون للمنتج سعر منافس يحقق هامش ربح مناسب.

(٢) يجب أن تتم عملية التسعير بناء على دراسة تكلفة المنتج ومستوى الطلب والمستهلك وخصائص المنافسة.

(٣) السعر بالنسبة للمستهلك هو القيمة الحقيقية للمنتج و من خلاله يقيم المستهلك أهمية ومنفعة مقارنة باحتياجاته وتوقعاته.

### ٧-٦- التطوير الذاتى لرائد الأعمال بشكل مستمر

- (١) أهمية الحرص على اكتساب المهارات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على العمل.
- (٢) أهمية تعلم مهارات التعامل مع الآخرين وبناء علاقات طيبة معهم.
- (٣) أهمية الإصرار والمثابرة، والعمل لساعات طويلة.
- (٤) أهمية تحمل المسؤولية، ومواجهة المشكلات.

### ثانياً: أسباب فشل المنشآت الصغيرة وكيفية تجنبها

#### ١- الأسباب العامة لتعثر المشاريع الصغيرة أو فشلها

- من واقع الممارسات العملية والدراسات الميدانية يمكن تحديد الأسباب العامة التي تؤدي إلى تعثر المشاريع الصغيرة أو فشلها فيما يلي :
- (١) عدم توفر أو ضعف الخبرة العملية لدى صاحب المشروع أو عدم توافق خبراته مع نوع المشروع .
  - (٢) الفجوة بين نوع المشروع والمقومات الفنية لصاحب المشروع.
  - (٣) عدم المعرفة بنوع و مجال المشروع وخصائصه ومتطلباته الفنية.
  - (٤) بدء المشروع دون دراسة جدوى دقيقة تؤكد مؤشرات جدوى المشروع.
  - (٥) عدم وضوح الرؤية المستقبلية عن المشروع لدى صاحب المشروع
  - (٦) غياب المعرفة بمقومات نجاح أو فشل المشاريع المماثلة.
  - (٧) غياب أو عدم دقة التخطيط لواقع و لمستقبل المشروع.
  - (٨) عدم قدرة أو ضعف صاحب المشروع علي توظيف قدراته في المشروع
  - (٩) عدم الاستفادة بمرشد صاحب خبرة ورؤية في نشاط المشروع.
  - (١٠) إختيار موقع غير ملائم لنشاط المشروع ومتطلباته الفنية والبيئية.
  - (١٠) عدم ملاءمة طبيعة المشروع ومنتجاته مع متطلبات السوق.

## ٢- العوائق و التحديات والمخاطر أمام المنشآت الصغيرة

### ٢-١- عوائق وتحديات شخصية

ومن هذه العوائق والتحديات ما يلي :

- (١) ضعف المهارات الإدارية والفنية، مع ضعف أو غياب الخبرة المهنية العملية لدي صاحب المشروع وضعف المهنية وسيطرة الرؤية الشخصية في إدارة المشروع.
- (٢) الأخطاء التي يمارسها أصحاب المشروعات الصغيرة قبل البدء في التشغيل منها عدم كفاءة قرارات اختيار الشركاء أو اختيار نوع النشاط أو تقدير حجم رأس المال .
- (٣) ضعف المعرفة بمكونات البيئة الخارجية للمشروع وعدم وجود خبرة والية للتعامل مع التغيرات في بيئة نشاط المشروع.
- (٤) سلوك المغامرة غير المحسوبة والدخول في مضاربات غير مدروسة في أعمال الشراء أو البيع أو الاقتراض أو التوسع في النشاط.
- (٥) رغبة صاحب المشروع الصغير في تحقيق أرباح عالية مع بدء تشغيل المشروع مع عدم وجود رؤية لاستخدام هذه الأرباح .

### ٢-٢- عقبات وتحديات تنظيمية وإدارية

تواجه المشروعات الصغيرة عديد من العوائق والتحديات التنظيمية والإدارية منها ما يلي:

- (١) العمل دون أنظمة وأدلة عمل وقصور في أساليب الإدارة ، مع غياب الأسس التنظيمية وعدم ملاءمة الخصائص التنظيمية لنوع المشروع ،

مع عدم تحديد إجراءات وطرق العمل والاعتماد بدرجة كبيرة علي الرؤية الشخصية.

(٢) عدم تطبيق معايير موضوعية في اختيار الأفراد العاملين وتعيين الأقارب والمعارف من الأفراد وفق اعتبارات شخصية.

(٣) اتساع نطاق صلاحيات الملاك وعدم تحديد المسؤوليات مع ضعف ضوابط ومعايير المساءلة.

(٤) غياب مفهوم وسياسة تعاقب القيادات وحدوث فراغ إداري في حالة التعتثر الوظيفي والإداري أو التخرج أو الوفاة مع عدم تدريب من ينوب عن الملاك أو يحل محلهم عند الضرورة.

(٥) غياب الاستقلال المالي للمشروع مع عدم مسك سجلات محاسبية ومالية منتظمة لعناصر المصروفات والإيرادات، ومن ثم صعوبة إدارة النقدية للمشروع.

#### ٢-٣- العقبات والتحديات الإستراتيجية والتخطيطية

تواجه عملية التخطيط في المشروعات الصغيرة عديد من العقبات والتحديات التي تحد من جودة التفكير الإستراتيجي ومن كفاءة خطط وبرامج العمل في هذه المشروعات ، وفيما يلي تلخيصا للعوائق والتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة في هذا المجال:

(١) غياب أو ضعف عملية التنبؤ وصياغة صاحب المشروع لأهداف متواضعة لا تشمل قدر من التحدي، أو في المقابل وضع أهداف مبالغ فيها وطموحات غير رشيدة.

(٢) غياب الرؤية الإستراتيجية لدي أصحاب المشروعات الصغيرة والتركيز علي نطاق زمني قصير بما ينعكس سلبا سياسات العمل بشأن تخطيط الأعمال والتصرف في الأرباح.

(٣) الدخول في مجال الأعمال وبدء النشاط دون وضوح كاف لفكرة المشروع من حيث نوع النشاط ونطاق الأعمال ومسار نمو المشروع وتطوره .

(٤) الدخول في مجال الأعمال وبدء النشاط بتقديرات غير دقيقة للاحتياجات ودون رأس مال كاف والتوسع غير المخطط في الإنفاق والالتزام بالمصروفات دون تخطيط دقيق لتوفير السيولة النقدية اللازمة للسداد.

#### ٢-٤- العقبات والتحديات الاستثمارية والتمويلية

يوجد العديد من المجالات والقرارات والممارسات الاستثمارية والمالية ذات التأثير العميق علي مقومات بقاء واستقرار ونمو المشروعات الصغيرة ، ونلخصها فيما يلي:

(١) شكلية دراسات الجدوى وعدم إعداد دراسة جدوى حقيقية ومن ثم ضعف كفاءة القرارات الاستثمارية والمبالغة في حيازة الأصول الثابتة.

(٢) اللجوء الي الاقتراض دون وجود رؤية واضحة لاستخدامها وبغير سياسة وجدولة محددة لمواعيد سدادها.

(٣) إحجام البنوك عن إقراض وتمويل المشروعات الصغيرة بسبب ارتفاع تكلفة تقديم القروض للمشروعات الصغيرة.

(٤) المالك عادة محدود القدرات المالية ويكون لديه صعوبة في الحصول على التمويل الملائم والكافي من خارج المشروع.

(٥) صعوبات مرتبطة بسياسة الاعتماد الكلي على التمويل الذاتي.

## ٢-٥- العقبات والتحديات الفنية والتشغيلية

فيما يلي تلخيصاً لتلك العوائق والتحديات الفنية والتشغيلية:

- (١) ضعف المعرفة بطبيعة وخصائص نشاط المشروع ومتطلباته وعدم تحديد المستوى التقني المناسب لنشاط المشروع وعدم القدرة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة لاعتبارات اقتصادية.
- (٢) سوء اختيار موقع المشروع وانعكاس ذلك سلباً على تكلفة النقل والتسويق وخدمة العميل.
- (٣) ارتفاع تكلفة المواد الأولية للشراء بكميات صغيرة وضعف القدرة المالية والتفاوضية بما يؤدي الي ضعف القدرة على منافسة المنشآت الكبيرة.
- (٤) ضعف الموارد المخصصة للبحوث وتطوير المنتجات وتحسين الجودة.

## ٢-٦- العقبات والتحديات التسويقية

يرى الكثير أن العوائق التسويقية والبيعية تمثل التحدي الأول أمام المشروعات الصغيرة وأنها السبب الغالب علي تعثر أو إفلاس كثير من المشروعات الصغيرة، وفيما يلي تلخيصاً لتلك العوائق والتحديات:

- (١) افتقار أصحاب المنشآت الصغيرة للخبرة والمهارة في دخول الأسواق والعشوائية في التوسع ودون إجراء دراسة تسويقية.
- (٢) انخفاض موازنة الترويج وضعف قنوات التوزيع وضعف الإنفاق علي خدمة العميل.
- (٣) المنافسة القوية من المنشآت الكبيرة وخاصة المنافسة السعرية أو المنافسة بالجودة.

## ٢-٧- العقبات والتحديات النظامية والإجرائية

كثير من المشروعات تبدأ دون وجود رؤية محددة واضحة لدى أصحابها عن بيئة المشروع ومتطلباته النظامية والإجرائية، مما يترتب عليه مواجهة صاحب المشروع لعدد من العوائق والتحديات منها مايلي:

- (١) غياب الرؤية المستقبلية لخريطة المشروعات الصغيرة التي توضح أماكن توطین المشروعات الصغيرة وفق مقومات نجاحها ونموها.
- (٢) عدم المعرفة بمجالات أفضلية وألوية عمل المنشآت الصغيرة مما يترتب عليه إنشاء مشروعات صغيرة لا تتطلبها برامج التنمية.
- (٣) عدو وجود رؤية واضحة عن التشابك والشراكة بين المشروعات الصغيرة و المنشآت الكبيرة.
- (٤) العجز عن إبرام تعاقدات لتوفير المستلزمات الحكومية في مواجهة الشركات الكبيرة.
- (٥) ضعف المعرفة بالإجراءات الحكومية قي تأسيس وبدء تشغيل المشروع.

### ■ خلاصة

- (١) توجد متطلبات واضحة ومقومات محددة لنجاح المنشآت الصغيرة.
- (٢) تتعدد وتتووع مسببات تعثر أو فشل المنشآت الصغيرة.
- (٣) أهمية وضرة تنمية قدرات رائد الأعمال لتوفير متطلبات ومقومات نجاح المنشآت الصغيرة ولتجنب أسباب تعثرها أو فشلها.

### ■ أنشطة إثرائية (فردية وجماعية)

- ١- قررت أمانة المنطقة إنشاء منطقة متكاملة للمشاريع الصغيرة ومنتاهية الصغر لتتيح الفرص لرواد الأعمال من الشباب والفتيات.

**المطلوب:** قبل اتخاذ قرار نهائى بإنشاء هذا المشروع ، ولتوفير مقومات نجاحه وعدم تعثره، يجب وضع توصيف دقيق لخصائص الفئات المستهدفة لهذا المشروع، سواء أصحاب المشاريع أو المستفيدين من منتجات هذه المشاريع، من حيث:

- (١) النوع .
- (٢) الأعمار .
- (٣) المهنة .
- (٤) مستوى الدخل .
- (٥) القدرة الشرائية .
- (٦) الخدمات المطلوبة .
- (٧) المنتجات المطلوبة .
- (٨) أسلوب الاستخدام .
- (٩) متخذ قرار الشراء .
- (١٠) أماكن تواجد المنتجات والخدمات .

٢- جاء في هذا الفصل عديد من الإصطلاحات الرئيسية تتعلق بريادة الأعمال والمنشآت الريادية - حددها وأوضح معناها

### ■ تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

١- أى الإجابات تراها أقرب إلى الحقيقة مع العبارة التالية:-

إعتذار مدير البنك عن طلب مقابلتى:-

□ فرصة تنفيذ مشروع الصغير محدودة.

- أخطأت في توقيت وأسلوب الاتصال.
- بالتأكيد هناك آخرون لديهم فرصة أكبر.
- هناك مصادر أخرى بديلة أفضل للتمويل.
- من الأفضل صرف النظر عن فكرة الاقتراض.

## ٢- طالبة تتجه نحو ريادة الأعمال

- أسم رائد الأعمال : الطالبة أنوار سعود
- أسم المشروع : مركز خدمات طلابية
- الكلية : العلوم
- التخصص : أحياء
- توصيف للمشروع : توفير مستلزمات الطالبات من تصوير وأعمال مكتبية وخدمات طلابية.
- دوافع الفكرة : كون مبنى العلوم بعيد عن الخدمات واحتياج الطالبات الشديد لمثل هذه الخدمات.
- التحديا المالية : ■ يحتاج إلى رأس مال كبير.
- البحث عن شريكات جديرات بالثقة.
- طموحات من المشروع : لو نفذ المشروع كما نأمل سنغطي كل النقص الذي تعاني منه الكلية وتواجهه الطالبات وسنتوسع مستقبلا لخدمة جميع من في المبنى من طالبات ومنسوبات وعضوات هيئة تدريس

**التساؤل : ماهي مقومات نجاح هذا المشروع؟**

■ مشروعك الريادي

من خلال جدول يتكون من أربعة أعمدة - أوضح العوامل التي تدعم نجاح مشروعك وكيف تستفيد منها، والعوامل الأخرى التي قد تتسبب في تعثر أو فشل مشروعك وكيف تتعامل معها.

## الفصل الثاني عشر خطة العمل

---

أولاً: مفهوم خطة العمل، وحدودها، وعناصرها، وصفات خطة العمل الجيدة.

---

ثانياً: كتابة خطة العمل ولغتها

---

ثالثاً: معايير وضع خطة العمل وتقديمها

# الفصل الثاني عشر

## خطة العمل

### ■ أهداف الفصل

- (١) التعريف بخطة عمل المشروع وأهميتها.
- (٢) توضيح منهج إعداد خطة عمل المشروع وفق المتطلبات الفنية والمهنية.
- (٣) تنمية قدرات رائد الأعمال من إعداد خطة تلقي قبول الأطراف ذات العلاقة.
- (٤) تعريف رائد الأعمال بالخصائص الأساسية لخطة عمل المشروع ومكوناتها.
- (٥) توضيح المتطلبات الأساسية لإعداد خطة عمل المشروع.

### ■ تساؤلات إفتتاحية

- (١) ماذا نقصد بخطة عمل المشروع وما أهميتها لرائد الأعمال؟
- (٢) ماهي السمات الأساسية لخطة العمل المتميزة؟
- (٣) كيف يتم إعداد خطة عمل تساهم في إقناع الأطراف ذات ؟
- (٤) يري الكثير أن مقومات نجاح المشروع الصغير تتحدد بدرجة كبيرة علي دقة ووضوح معالم الطريق لمستقبل المشروع .- ما رأيك؟

### مقدمة

تتلخص فائدة خطة العمل في تمكين رائد الأعمال صاحب المشروع من تحديد وتوصيف الموارد والإمكانيات المطلوبة لبدء التنفيذ والتشغيل للمشروع، وتأكيد جدوي المشروع وربحيته بصورة تحفز الشركاء وتقنع كافة الأطراف ذات العلاقة للتحمس للمشروع ودعمه.

وتؤكد الدراسات الميدانية المهنية المنضبطة عل أن عدم وجود أو عدم دقة وغياب الموضوعية في خطة العمل تعد أحد أهم أسباب تعثر المشروعات الصغيرة وخروج رواد الأعمال من مجتمع الأعمال.

ولتحقق خطة عمل المشروع فائدتها، يجب أن تتضمن بيانات تفصيلية عن أربعة محاور رئيسة تشتمل علي نشاط المشروع والمنتجات الرئيسية، وخطة التسويق والبيع، والفريق الإداري وهيكل العمالة، والنموذج المالي للمشروع، هذا بجانب الملخص التنفيذي لبدء تنفيذ وتشغيل المشروع.

وتجدر الإشارة الي أن الملخص التنفيذي يمثل الخطوة الحرجة أو البوابة الأولى التي عادة ما يترتب عليها مؤشرات الإنطباع العام عن المشروع ومدى إقتناع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والترحيب به ودعمه، أو تكوين إنطباع سلبي عن المشروع وعن رائد الأعمال.

وعادة ما يبدأ الملخص التنفيذي بالتعريف بنوع نشاط المشروع وما إذا كان صناعيا أو تجاريا أو خدميا، هذا بجانب تحديد وتوصيف تشكيلة المنتجات التي سيقدمها المشروع.

ويتضمن الجزء الخاص بالتسويق والمبيعات توصيفا لحالة السوق والمنافسة والمنافسين الرئيسيين وتحديدا لفئات العملاء وخصائصهم وإحتياجاتهم وتوقعاتهم، وأليات التعامل مع هذه الأطراف من خطط وبرامج وأساليب الترويج والإقناع وكسب الثقة.

بينما يتضمن محور الفريق الإداري وهيكل العمالة تحديد الشركاء المساهمين في الإدارة وأدوارهم وصلاحياتهم المالية والإدارية وكذلك الوظائف الرئيسة ومتطلبات وشروط شغلها ومسؤولياتهم والتزاماتهم وحقوقهم.

ويتضمن جانب التمويل بيانات راس المال ومصادر التمويل، وما إذا كانت ذاتية أو مساهمات من آخرين أو قروض، ويتضمن الجاني المالي أيضا، الإيرادات المتوقعة ومؤشرات الجدوي وغيرها من بيانات ترتبط بالمصروفات والإيرادات والأرباح بما يظهر الموقف المالي والإستثماري للمشروع.

### ■ قصة رائد أعمال

(الغرفة التجارية الصناعية - المدينة المنورة)

- اسم رائد الأعمال: م / عمر عبد الله يوسف الحربي
- مسمى المشروع: شركة خرسانة جاهزة ومنتجات إسمنتية
- تاريخ بدء النشاط: ٢٠١١/١٢/٠٥ م
- توصيف المشروع: عبارة عن شركة خرسانة تقوم بتوريد الخرسانة الجاهزة بشكل عام للمشاريع الحكومية والخاصة.
- العوائق التي تم مواجهتها بالمشروع:
  - (١) تم افتتاح الشركة في عام ٢٠٠٨ ومرت عليا ٣ إدارات ويعتبر المشروع في حينها مشروع خاسر.
  - (٢) كانت معدات تأسيس المصنع مستعملة وهي عبارة عن ( ١٣ خلاطه + ٣ مضخات + محطة مركزية واحدة فقط ) وجميعها معدات مستعملة.
  - (٣) وجود طاقم إداري ذو خبرة قليلة.
  - (٤) عدم توفر الكوادر الفنية ذو المهارة العالية.
  - (٥) عدم توفر السيولة الكافية (مصاريف تشغيله) لنجاح المشروع.
- كيف تم التغلب على العوائق:
  - (١) تم استبدال الطاقم الإداري بشكل كامل.

- (٢) تم عمل نظام محاسبي دقيق وكذلك تم مراقبة مخازن الإنتاج.
- (٣) تم دعم الإدارة بكوادر متخصصة ومتمرسة في أمور التشغيل الإداري.
- (٤) تم دعم قسم الصيانة من خلال طاقم فني متمكن وكذلك تم تدعيمه بمستودع قطع غيار مجهز ومتكامل.
- (٥) تم عمل دراسة جدول دقيق ومن خلالها تم إدخال أسطول جديد للشركة وهي عبارة عن (٤ خلاطات) جديدة تم أخذها بنظام التقسيط.

- أهم أسباب النجاح:

- (١) الفضل لله أولاً ومن ثم فضل دعاء الوالدين.
- (٢) تم عمل نظام احترافي للشركة من خلال دراسات جدوله مقدم من أحد المكاتب الاستشارية.
- (٣) تم الدعم من قبل رئيس مجلس الإدارة بإعطاء الثقة الكاملة لإدارته.
- (٤) تم إنشاء قسم مبيعات ناجح، وكذلك تم تفعيل دور الإعلانات التجارية.
- (٥) تم استحداث جميع أسطول المصنع بالكامل على أحدث طراز ممكن.
- (٦) تم رفع أصول المصنع من عشرة مليون ريال إلى أربعين مليون ريال .
- (٧) في عام ٢٠١١ كانت إجمالي المبيعات إحدى عشر مليون وبفضل الله تراوحت المبيعات حالياً إلى أربعين مليون ريال.

- نصائح لرواد الأعمال:

- (١) التوكل على الله أولاً وأخراً والتيقن بأن التوفيق من الله وحدة ولا شيء غيره.
- (٢) التخطيط والإنضباط وعدم اليأس والتحكم في إدارة الوقت هو من أهم مقومات نجاح أي المشروع.
- (٣) عدم الإقدام على أي مشروع إلا بعد عمل دراسة استشارية كاملة وبشكل عام.

- (٤) عمل تجانس بين كوادرات الإدارة وتكون ما بين كوادرات شبابية وذو خبرة عالية.  
 (٥) أبداع وأبتكر شيئاً جديداً ومختلفاً عن الآخرين وهو أساس نجاح أي مشروع.  
 (٦) عمل دعاية إعلانية قوية للمشروع.

عزيزي الطالب / الطالبة : هل توجد فرص واعدة في هذا القطاع لمشاريع ريادية تتمتع بمقومات نجاح عالية؟ وضح ذلك من خلال تقرير في حدود صفحتين.

**أولاً : مفهوم خطة العمل، وحدودها، وعناصرها، وصفات خطة العمل الجيدة**

١- ما هي خطة العمل ؟

خطة عمل المشروع هي وثيقة هامة تتجسد في بيان أو إطار عام متكامل يقدم بيان تفصيلي توضيحي لأهداف المشروع ومكوناته وأنشطته وخدماته وخطوات ومراحل ومتطلبات تنفيذه متضمنا الأدوار المختلفة للأطراف ذات العلاقة، مع إمكانية إضافة البيانات والمعلومات الأساسية عن أصحاب المشروع وفريق العمل الرئيسي به. ولكي تكون خطة العمل للمشروع أكثر



منفعة لرائد الأعمال صاحب المشروع وللأطراف ذات العلاقة، خاصة الشركاء والممولين، عادة تتضمن أهداف وأنشطة كل مكون من مكونات العمل بالمشروع وأسس ومعايير كفاءة أداء هذه الأنشطة وتحديداً وتوصيفاً للاحتياجات المادية والبشرية والفنية والمالية للمشروع وكذلك مصادر توفيرها وكيفية الحصول عليها. ويعني هذا أن خطة عمل المشروع هي وثيقة فنية مهنية إجرائية وصفية ترشد وتوجه رائد الأعمال صاحب المشروع إلي ماذا وكيف سيعمل في المراحل الأولى لبدء تأسيس وتنفيذ وتشغيل المشروع.

وإجمالاً، يمكن القول أن خطة عمل المشروع هي ببساطة الأسلوب أو الأداة لتقديم عرض مكتوب يوضح إتجاه المشروع أو المنشأة، وكيف ستصل لوجهتها وكيف ستكون عند وصولها لهذه الوجهة أو النتيجة، كما أن خطة العمل هي الوسيلة التي يستطيع من خلالها رائد الأعمال عرض طموحاته وأهدافه وقدراته ورؤيته علي الطرف ذات العلاقة بفكرة المشروع، وبها يستطيع جذب الداعمين من خلال تأكيده لتوفر مقومات نجاح المشروع .

## ٢- خطة العمل وسيلتك لتبدأ كرائد أعمال



بخطة العمل يمكنك الدخول الي مجال ريادة الأعمال من خلال الخطوات التالية:

- (١) تحديد نوع نشاط التجارة أو الصناعة الذي تود العمل فيه.
- (٢) توصيف نوع العمل الذي تريد البدء فيه وتعميق معرفتك بهذا العمل.
- (٣) تحديد وتوصيف نقاط القوة و جوانب الضعف بمشروعك وتحليلها بموضوعية.
- (٤) عمل دراسة تحليلية عن العملاء المحتملين لمنتجات المشروع.
- (٥) دراسة وتحليل المنافسة في مجال عمل المشروع .
- (٦) تحديد نوع المشروع من الناحية التنظيمية (ملكية فردية، أو شركة توصية، أو شركة مساهمة).
- (٧) التعرف على القوانين واللوائح و الشروط القانونية التي تسرى على المشروع.
- (٨) تحديد ومعاينة مواقع بديلة للمشروع وتقارن بينها حسب ملاءمتها لأغراض النشاط.
- (٩) تحديد متطلبات التراخيص وغيرها من الضوابط والإجراءات والالتزامات.
- (١٠) الحصول على التصاريح والتراخيص الضرورية.

- (١١) فتح حساب في البنك الذي يقدم لك أفضل الخدمات بأفضل الشروط.
- (١٢) تحديد عدد ساعات العمل وتوزيعها وأساليب مراقبتها.
- (١٣) تحديد رأس المال المطلوب ومصادر توفيره.
- (١٤) تحديد وتوصيف المعدات والأثاث والمستلزمات ومصادر الحصول عليها.
- (١٥) تحديد نوع وعدد العاملين ووضع الوصف الوظيفي وتحديد التدريب اللازم لهم.
- (١٦) تسجيل إسم المشروع وعقد التأسيس لدى الجهة الحكومية المختصة.
- (١٧) تحديد المطبوعات اللازمة من بطاقات التعريف وسجلات وفواتير حسابات وغيرها.
- (١٨) تحديد الأساليب الترويجية عن نشاط المشروع ومنتجاته.
- (١٩) وضع خطة عمل وجدول بالأعمال المطلوب تنفيذها.
- (٢٠) تحديد المخاطر المحتملة ومتطلبات الجاهزية للتعامل معها.

### ٣- فوائد خطة العمل كمرشد لرائد الأعمال

١-٣ خطة العمل مرشد لرائد الأعمال في عملية التخطيط من خلال خطة عمل المشروع:

- (١) راجع طموحاتك.
- (٢) حدد هدفك أو أهداف.
- (٣) راجع ووصف أهداف.
- (٤) ضع زمن محدد لتحقيق كل هدف من أهدافك.
- (٥) حدد إحتياجاتك.



(٦) حدد ووصف مواردك.

(٧) حدد خطوات عملك.

(٨) حدد مسارات تحركك.

### ٢-٣ خطة العمل مرشد لبدء التنفيذ

(١) حدد المهام المطلوبة.

(٢) وصف كيفية إنجاز كل مهمة.

(٣) حدد فرق العمل.

(٤) نفذ المهام المطلوبة.

(٥) تأكد من الاستغلال الأمثل للفرص.



### ٣-٣ خطة العمل مرشد للفحص والمراجعة والتعديل

(١) حدد ماتم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه.

(٢) حدد الفجوة بين الإنجازات.

(٣) حدد وحلل تاثير الفجوة علي الأهداف التي قد لا تستطيع تحقيقها .

(٤) حدد سبب عدم قدرتك على إنجاز المستهدف.

(٥) راجع أهدافك.

(٦) عدل أولويات أهدافك.

(٧) عدل أولويات توفير المتطلبات.

(٨) ضع البرامج البديلة.

### ٤-٣ خطة العمل مرشد لإتخاذ الإجراءات التصحيحية

(١) إعرف أخطاءك في عملية التخطيط ومتطلبات تصحيحها.

(٢) إعرف أخطاءك في عملية التنفيذ ومتطلبات تصحيحها.

(٣) إعرف أخطاءك في عملية الفحص ومتطلبات تصحيحها.



٥-٣ خطة العمل مرشد لتجنب الأخطاء الشائعة  
لرواد الأعمال

من خلال خطة عمل المشروع يستطيع رائد

الأعمال تجنب الكثير من الأخطاء الشائعة في مجال تاسيس وتشغيل وإدارة  
المنشآت الصغيرة ، ومنها ما يلي :

(١) عدم وجود رؤية واضحة لدى رائد الأعمال عن فكرة المشروع الذي يريد  
تمويله.

(٢) تكرار حالة تشابه أفكار المشروعات التي يريد الشباب تمويلها والتي لا تقدم  
قيمة مضافة عالية إلى الاقتصاد الوطنى.

(٣) تكرار حالات الاختيار الخطأ لفكرة المشروع .

(٤) دخول رائد الأعمال في مجال لا تتناسب مع قدراته ومهاراته أو خبراته.

(٥) عدم توجيه رواد الأعمال إلى اختيار الفكرة النيرة لمشروعاتهم وذلك قبل  
وضع دراسة جدوى.

٤- لماذا نهتم بوضع خطة العمل للمشروع؟

يحقق رائد الأعمال صاحب المشروع عديد من المكاسب من خلال الإعداد  
الجيد والعرض المناسب لخطة عمل المشروع، وتتحدد إحتتمالات قبول المشروع  
أو رفضه بدرجة كبيرة علي جودة إعداد خطة عمل المشروع وعلي كفاءة عرضه  
علي الطرف ذات العلاقة بالمشروع.



وتتضح أهمية خطة عمل المشروع في حالة إدراك  
النتيجة المترتبة علي عرضها علي الشركاء أو مصادر

التمويل أو الجهات الحكومية وما يترتب علي ذلك من إنطباع إيجابي وإقتناع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والترحيب به ودعمه، أو تكوين إنطباع سلبي عن جدوي المشروع وإحتمالات نجاحه.

وتتمثل مبررات التخطيط للعمل وإعداد خطة العمل بالمشروع فيما يلي:

(١) تحديد الأفكار وترتيب تحديد الأفكار وترتيب الإجراءات العملية لتأسيس المشروع والإعلان عنه.

(٢) الإطمئنان من موضوعية ودقة جدوي المشروع.

(٣) التعرف بدرجة أوسع على خصائص السوق والمنافسين.

(٤) تحديد المداخل الأكثر ملاءمة للتعريف بالمشروع.

(٥) تحديد البدائل الممكنة من مصادر التمويل.

(٦) وضع تصور مبدئي بأساليب الترويج المناسبة لمنتجات المشروع.

(٧) وضع الإطار العام لمراحل تنفيذ المشروع.

(٨) تحقيق قدر كبير من الجاهزية لبدء المشروع.

(٩) التعرف على العوائق والصعوبات المحتملة

وتحديد متطلبات الاستعداد لها.

(١٠) تحديد الاحتياجات الفنية والبشرية والمالية

اللازمة بشكل أكثر دقة وواقعية.

(١١) تأكيد الجدية والحرص على بدء تنفيذ

المشروع.

(١٢) تحديد مجالات جذب مصادر التمويل والدعم الفني والمالي

للمشروع.

(١٣) تحديد إجراءات التقليل من احتمالات التعثر أو الفشل.



(١٤) وضع وتوصيف أساليب ضبط التكاليف والسيطرة علي  
المصروفات.

(١٥) التأكيد علي مجالات الجذب في المشروع.

### ثانيا: كتابة خطة العمل، ولغتها

#### ١- المكونات الأساسية لخطة العمل

تتطلب كتابة خطة عمل المشروع تحديد مكوناتها من ناحية، وترتيب هذه المكونات ثم صياغتها بلغة فنية ومهنية تتوافق مع طبيعة نشاط المشروع من جانب ومع الغرض من تقديمها للأطراف ذات العلاقة من جانب آخر. وتشمل مكونات خطة عمل المشروع البنود التفصيلية التالية:

(١) نبذة عامة مختصرة عن المنشأة والمشروع.

(٢) معلومات عن الشركاء وخاصة الموقف المالي والمهني والخبرات العملية ذات العلاقة بالمشروع.

(٣) وصف فني وتسويقي للمشروع.

(٤) توصيف الأهداف طويلة وقريبة المدى للمشروع.

(٥) إستراتيجية نمو المشروع وتقديم المنشأة.

(٦) تحديد الأهداف النوعية للمشروع خاصة في الجوانب التسويقية والمالية.

(٧) المعالم الرئيسية في خطة العمل للمشروع وخاصة المزايا التنافسية وأساليب التعامل مع القيود والتحديات مقومات نجاح المشروع.

(٨) فريق الإدارة والتعريف بما لديهم من تاريخ مهني ونجاحات فعلية.

(٩) وصف للأنشطة والعمليات الحساسة في أنشطة المشروع وسيناريوهات التعامل معها بما يخدم أهداف المشروع.

- (١٠) مسارات وآليات بناء المهارات وتطوير قدرات مجموعات وفرق العمل النوعية بالمشروع.
- (١١) نتائج دراسة بيئة المشروع وما بها من فرص وقيود وتحديات.
- (١٢) مؤشرات دراسة الأسواق المستهدفة لتسويق منتجات المشروع وخصائص الطلب والعرض والفجوة في تلبية إحتياجات المستهلكين.
- (١٣) مؤشرات نتائج تحليل الوضع التنافسي والبيئة و المزايا التنافسية وفرص الإستجابة لتوقعات العملاء المستهدفين.
- (١٤) التوصيف الدقيق للمنتج بما يحدد خصائصه الفنية والتسويقية.
- (١٥) تحديد مستويات الطاقة الإنتاجية للمشروع مرتبطة بخطة التطوير والنمو
- (١٦) خطة وبرامج تطوير المنتج أو الخدمة ومتطلبات تنفيذها.
- (١٧) تحديد التكنولوجيات البديلة ومعايير المفاضلة بينها .
- (١٨) التقديرات الأولية لتوقعات المبيعات والإيرادات.
- (١٩) تحديد القيود والتحديات والمخاطر التي يحتمل أن تواجه المشروع .
- (٢٠) تحديد السيناريوهات البديلة للتعامل مع القيود والتحديات.
- (٢١) إستراتيجية وخطة وبرامج التسويق وربطها بالمستهدفات البيعية.
- (٢٢) تحديد المواد والخامات الأساسية المطلوبة لبدء تشغيل المشروع
- (٢٣) بيان تطور فئات وعدد العملاء مع التغيرات المحتملة في المبيعات .
- (٢٤) تحديد خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع .
- (٢٥) بيان تطور الهيكل الوظيفي وتكلفة العمالة بالمشروع.
- (٢٦) هيكل التكلفة ومبالغ التمويل المطلوبة لبدء تشغيل المشروع.
- (٢٧) مجالات ومعايير استخدامات الأموال وضوابط السيطرة عليها.
- (٢٨) بيان التدفقات النقدية و برنامج سداد مستحقات مصادر التمويل.
- (٢٩) التقديرات البديلة للإيرادات حسب درجة التفاؤل في إتجاهات السوق.

- (٣٠) الميزانية التقديرية للسنة الأولى والمؤشرات العامة لاستخدامات الأصول وما يقابلها من إلتزامات علي المشروع.
- (٣١) آلية وأدوات إدارة المخاطر ومتابعة النتائج وتقييم أداء المشروع .

## ٢- متطلبات أساسية لإعداد خطة عمل للمشروع

إعداد خطة العمل للمشروع يتطلب توفير البيانات والمعلومات الأساسية التالية:

- (١) المنافع أو الأهداف العامة والتفصيلية وكذلك الأهداف النهائية والمرحلية المستهدف تحقيقها من المشروع.
- (٢) مخرجات تحليل بيئة المشروع متمثلة في نقاط القوة والضعف والفرص والقيود والتحديات.
- (٣) البرنامج الزمني الذي يوضح الوقت اللازم للوصول للهدف النهائي والأهداف المرحلية.
- (٤) الأنشطة والمهام والأدوار اللازم تنفيذها للوصول إلى تحقيق النتائج والأهداف.
- (٥) المسئول عن أداء الأدوار وتنفيذ المهام وتحقيق النتائج والأهداف.
- (٦) تحديد المسؤوليات والإلتزامات وتوضيح الصلاحيات الفنية والمالية والإجارية اللازمة لتحمل المسؤوليات والوفاء بالإلتزامات.
- (٧) الموارد والإمكانات المطلوبة و تحديد المتاح وغير المتاح منها والمصادر البديلة لتوفيرها.
- (٨) أسس وضوابط تنفيذ خطة العمل في المشروع.
- (٩) معايير ومتطلبات النمو والتقدم في المشروع.
- (١٠) مقومات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الخطة والتقدم في المشروع.

### ٣- كتابة خطة عمل المشروع ولغتها

#### ١-٣ كتابة خطة عمل المشروع

من المفاهيم والممارسات الخاطئة من أصحاب الأفكار الريادية للمشاريع الصغيرة الجديدة ، الإعتقاد بعدم أهمية أو عدم الإهتمام بإعداد خطة عمل المشروع ، وذلك إعتقاداً على العرض الشفهي الإرتجالي، أو تقديم تقرير أو ملخص عبارة عن رؤية عامة أو تصور إجتهادي عن المشروع.

ويجب علي رائد الأعمال صاحب الفكرة الريادية للمشروع الجديد أن يدرك بأن عدم وجود أو عدم دقة أو عدم جودة خطة عمل المشروع، عادة ماتكون مبرراً كافياً لرفض الأطراف المعنية للمشروع وضعف الرغبة في دعمه.

ومجمل القول، علي رائد الأعمال تخصيص الوقت والجهد الكافين لإعداد خطة عمل المشروع وفق المواصفات الفنية لجودة إعدادها.

#### ٢-٣ لغة كتابة خطة عمل المشروع

ليس المقصود باللغة هنا ما إذا كانت اللغة عربية أم لغة أخرى ، وإنما نقصد صياغة العبارات والألفاظ والإصطلاحات وطريقة عرض الحقائق وأسلوب تقديم البيانات والمعلومات.

ويمكن إجمال خصائص اللغة الجيدة في إعداد خطة عمل المشروع في

البنود التالية:

- (١) مقدمة مختصرة وافية سهلة مشوقة محفزة.
- (٢) العبارات والتعبيرات سليمة من حيث اللغة.
- (٣) تجنب الإطالة أو الإسهاب غير المبرر.
- (٤) إستخدام الجمل القصيرة .

- (٥) إستخدام العبارات التقريرية المفيدة .
- (٦) الواقعية والموضوعية في التقديرات .
- (٧) المهنية في التفسير و الإستنتاجات.
- (٨) التحديد ووضوح الرؤية و الإتجاه.
- (٩) تجنب الغموض في العبارات او التوجهات.
- (١٠) الحرفية في إستخدام الجداول والأشكال.
- (١١) سهولة الفهم والإدراك .
- (١٢) الترتيب والتتابع المنطقي .
- (١٣) دقة وموثوقية المستندات والمرفقات.
- (١٤) الخلو من الأخطاء المطبعية.
- (١٥) جودة الإخراج والتجهيز والعرض.

### ثالثا : معايير وضع خطة عمل المشروع وتقديمها

#### ١- معيار جودة تحديد وصياغة أهداف المشروع

##### ١-١- توفير مواصفات جودة الأهداف

- (١) محددة Specific
- (٢) يمكن قياسها Measurable
- (٣) يمكن تحقيقها Achievable
- (٤) واقعية Realistic
- (٥) محددة المدة Time Frame
- (٦) أخلاقية Ethics
- (٧) مستوي من التحدي Challenge



#### ٢-١ - أهمية تحديد مستويات الأهداف

- (١) أهداف علي مستوي المشروع.
- (٢) أهداف علي مستوي الأنشطة.
- (٣) أهداف علي مستوي النطاق الزمني.
- (٤) أهداف علي مستوي المنتجات.
- (٥) أهداف علي مستوي الفئات ذات العلاقة.

#### ٣-١ - أهمية تحديد مجالات الأهداف

- (١) حجم المبيعات .
- (٢) قيمة المبيعات.
- (٣) تطور المبيعات.
- (٤) حصة السوق.
- (٥) قيمة الأرباح.
- (٦) نسبة الأرباح.
- (٧) المركز التنافسي.

#### ٢ - معيار توفر و ملائمة المهارات والقدرات

من الأهمية أن تظهر خطة عمل المشروع تمكنك من المعرفة وتمتعك بالمهارات والقدرات ذات العلاقة بالمشروع، وبما يؤكد من إمتلاكك للمهارات الإدارية والسماة القيادية لإدارة المشروع وتوجيه فرق العمل.

#### ٣ - معيار التوجه بالعملاء وليس بالمنتج أو التمويل

من الممارسات الخاطئة في إعداد وتقديم خطة عمل المشروع المبالغة المفرطة في تناول ما يتعلق بالمنتجات التي سيقدمها المشروع أو الإفراط في

التحدث عن التمويل الذي يحتاج إليه المشروع ، وبشكل قد يؤدي الي ملل أو تشاؤم الأطراف ذات العلاقة.

وتؤكد النماذج الناجحة من الممارسات العملية في هذا المجال أن تركيز خطة العمل والعرض علي فئات العملاء والفرص التسويقية والبيعية عادة ما يرفع مستوى القبول والتأييد للمشروع من الأطراف المستهدف إقناعها بفكرة المشروع.

#### ٤- معيار التوازن بين البيانات والأرقام مع المعلومات والحقائق

الداعمون للمشروع يرغبون في الإطلاع علي البيانات والأرقام، ولكنهم في نفس الوقت يهتمون بشكل أقوى بما يقدمه رائد الأعمال من معلومات وحقائق.

#### ٥- معيار التفاؤل المستند علي الخبرة

عادة ما يؤدي التفاؤل المفرط غير المرتبط برصيد قوي من الخبرة العملية الي تعميق الإتجاه السلبي لدي الأطراف المستهدفة لدعم فكرة المشروع . ويقع علي رائد الأعمال صاحب فكرة المشروع الريادي عبء ترسيخ الإنطباع بالتفاؤل المنضبط القائم علي رصيد معرفي وعملي لدي رائد الأعمال و ا أو الشركاء في المشروع.

### ■ الخلاصة

- (١) مقومات نجاح المشروع الصغير تتحدد بدرجة كبيرة بدقة ووضوح معالم الطريق لمستقبل المشروع من خلال خطة العمل .
- (٢) أهمية إدراك رائد الأعمال لضرورة إعداد خطة عمل المشروع.
- (٣) ضرورة معرفة السمات الأساسية لخطة العمل المتميزة وكيفية تحقيقها.
- (٤) ضرورة تعلم رائد الأعمال لمنهج إعداد خطة عمل المشروع .
- (٥) توجد مجموعة من المتطلبات الفنية والمهنية لإعداد خطة عمل المشروع بشكل صحيح .

(٦) مهارات و قدرات رائد الأعمال في إعداد خطة عمل المشروع تساهم في إقناع الأطراف ذات العلاقة بدعم المشروع.

### ■ أنشطة إثرائية (فردية وجماعية)

(١) لا يكفي أن تكون أنت فقط المقتنع بفكرتك الإبداعية أو مشروعك الريادي، ولكن فوق ذلك..... لابد أن تمتلك القدرة على إقناع من تريد الحصول على الدعم والتأييد منهم ولتبنى فكرتك أو مشروعك.

**المطلوب... كيف تحقق ذلك؟**

(٢) أى الإجابات تراها أقرب إلى الحقيقة مع العبارة التالية:-

عندما أحقق خطة المشروع في مجال الإنتاج والبيع:

- ظروف السوق كانت ملائمة.
- يرجع ذلك لجودة تخطيطي في بداية المشروع.
- كانت هناك فرصة لمزيد من الإنجازات لولا الأداء المنخفض لبعض العاملين بالمشروع.
- كانت المنافسة ضعيفة.
- الخطط كانت متواضعة دون المستوى.

### ■ تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

(١) حدد الأخطاء التي يمكن أن تحدث في إعداد خطة عمل المشروع، وماذا قد يترتب عليها، وكيف يمكن تجنبها.

(٢) من خلال التفكير الابتكاري الريادي يمكن وضع خطة عمل لتنفيذ ومواجهة العقبات والتحديات التي تواجه رواد الأعمال عند ممارسة العمل الحر في مشروع يعمل في قطاع البرمجيات.

### المطلوب:

ضع خطة عمل متكاملة لتنفيذ المشروع مع توضيح معايير وضع هذه الخطة.

#### ■ مشروعك الريادي

وضح إستراتيجيتك في إعداد خطة عمل لمشروعك، موضحا أهم نقاط الجذب بها لإقناع الأطراف المستهدفة لدعم فكرة مشروعك الريادي.

# الفصل الثالث عشر

## فريق الإدارة والمحاسبة والتسويق

---

أولاً: موقع المشروع

---

ثانياً : تكوين فريق العمل، وتخطيط الموارد البشرية

---

ثالثاً: النظام المحاسبي

---

رابعاً: الخطة التسويقية والتسويق والمزيج التسويقي

## الفصل الثالث عشر فريق الإدارة والمحاسبة والتسويق

### ■ أهداف الفصل

- (١) التعريف بمحددات جودة قرار تحديد المكان وإختيار موقع المشروع.
- (٢) توضيح منهج إعداد هيكل الموارد البشرية و فرق العمل بالمشروع .
- (٣) التعريف بمكونات وخصائص النظام المحاسبي و المالي للمشروع.
- (٤) تنمية مهارات رائد الأعمال في مجال الإدارة والمحاسبة والتسويق.

### ■ تساؤلات إفتتاحية.

- (١) كيف نحقق جودة قرار تحديد المكان وإختيار موقع المشروع؟
- (٢) ماهي متطلبات بناء هيكل الموارد البشرية و فرق العمل بالمشروع؟
- (٣) ماهي مكونات وخصائص النظام المالي والمحاسبي الجيد للمشروع؟
- (٤) ماهو منهج وضع خطة تسويقية جيدة للمشروع؟

### ■ مقدمة

من القرارات المؤثرة بقوة في حياة المنشأة قرار إختيار مكان وموقع المشروع، حيث يتحدد مكان وخصائص الموقع المناسب للمشروع بعدد من العناصر التي يجب تحليلها وتحديد إنعكاسها علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

كما يمثل تشكيل هيكل الموارد البشرية ركناً رئيساً مؤثراً في نجاح المشروع الصغير ومن مقومات نموه و إستقراره بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية

وتحديد المتطلبات الفنية والمهنية والإدارية والمهام والواجبات وبناء فرق العمل وتحفيز الأفراد وتدريبهم وتمكينهم وإدارتهم بصورة فعالة. وبعد النظام المحاسبي من العناصر الأساسية لتشغيل وإدارة المشروع الصغير، حيث يوضح الإجراءات والمستندات والسجلات المحاسبية و القوائم المالية التي توفر مقومات الإدارة المهنية لأموال المنشأة. وتمثل عملية التسويق وما تتضمنه من إعداد الخطة التسويقية وتصميم المزيج التسويقي بما يتوافق مع العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع، من الممارسات الهامة التي يجب أن يحسنها رائد الأعمال.

## ■ قصة رائد أعمال

### (الغرفة التجارية الصناعية)

الإسم: فيصل هاجد ضيف الله الحربي.

المشروع : معمارية المستقبل للإنشاء والتعمير - ١٤٣١/١١/٢٩ هـ ( مقاولات

عامة وإنشاء مباني وتطوير عقاري ).

فيصل هاجد التجارية - ١١ / ١٠ / ١٤٣٣ هـ

( لتجارة الجملة والتجزئة في الجلود والاحذية والملابس والشنط)

أهم أسباب النجاح

- (١) الدقة والالتقان في العمل.
- (٢) الإلتزام بالمواعيد مع العملاء.
- (٣) تحمل المسؤولية والالتزام وعدم التأخيراً والتأجيل.
- (٤) اكتشاف كل جديد في ما يخص العمل والسوق.
- (٥) القدرة علي قيادة العمل وإدارته.
- (٦) المتابعة باستمرار لخطة العمل والأهداف.

• نصائح لرواد الأعمال

- (١) الإهتمام الدائم بالعمل والإتقان فيه.
  - (٢) الرقابة الدائمة علي فريق العمل ومواجهة مشاكلهم وحلها.
  - (٣) التأقلم مع الأوضاع الراهنة في السوق والتغير معها طريق النجاح.
  - (٤) فن القدرة مع التعامل مع الآخرين.
- (هل يمكنك تحديد العوائق التي واجهت صاحب المشروع وكيف تم التغلب عليها)
- 

**أولاً: موقع المشروع**

**١- الدراسة الفنية وتحديد موقع ومساحة المشروع**

- (١) تستند الدراسة الفنية للمشروع إلى حد كبير على البيانات والمعلومات التسويقية، بما في ذلك علاقة موقع المشروع بأماكن تواجد العملاء وخصائص وقدرات المستهلكين وسلوكهم الشرائي.
- (٢) تؤثر الدراسة الفنية في قرار تحديد مكان وموقع المشروع وعلاقته بنوع العمليات والأنشطة وما تستخدمه من أجهزة ومعدات.
- (٣) تعتمد الدراسات المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمشروع علي مخرجات الدراسة الفنية بما في ذلك تكلفة أرض المشروع وما يرتبط بها من مرافق وخدمات وتكلفة نقل وخصائص السكان في موقع المشروع.
- (٤) الإعتبارات الخاصة بالطاقة الإنتاجية وأنواع وخصائص الآلات والمعدات ومستوى التقنية تؤثر في تحديد موقع ومساحة المشروع من خلال:
  - تحديد أكثر من بديل لموقع المشروع وتوصيف مزايا كل موقع.
  - تحديد المعايير التي تستخدم لإختيار الموقع المناسب للمشروع مثل الإقتراب من الأسواق أو من المصانع المكلمة والمواد الخام، وتوفر

الطرق والمواصلات ومواقف السيارات والخدمات والكهرباء والماء والهاتف.

- المفاضلة بين المواقع البديلة حسب درجة توافق خصائص كل موقع مع المعايير التي تستخدم لإختيار الموقع المناسب للمشروع.

## ٢- الإعتبارات المحددة لقرار تحديد مكان وخصائص موقع المشروع

يتحدد مكان الموقع المناسب للمشروع بعدد من العناصر منها ما يلي:

### ٢-١- حجم المشروع

تتضح تأثيرات حجم المشروع علي تحديد موقع ومساحة المشروع من خلال ما يلي:

- (١) يتم الربط بين حجم الإنتاج بحجم المشروع بمكان ومساحة الموقع.
- (٢) يتم الربط بين مستوي الطاقة الإنتاجية العادية و القصوى بخصائص المكان ومساحة الموقع.

(٣) يتم الربط بين خطط التوسعات المتوقعة للمشروع بخصائص المكان ومساحة الموقع.

(٤) يتم الربط بين تشكيلة المنتجات وحجم الإنتاج والإمكانات التكنولوجية للمشروع بخصائص المكان ومساحة الموقع.

### ٢-٢- وصف المنتج

تتأثر خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع بالسماط أو الخصائص الفنية للمنتج من حجم ووزن ولون وشكل وتغليف، والتي يجب أن تتوافق مع المواصفات القياسية المعتمدة من قبل الجهات المختصة .

### ٢-٣- العملية الإنتاجية وأساليب الإنتاج والوسائل التكنولوجية

مكونات وخصائص العملية الإنتاجية ومراحل الإنتاج وطريقة تقديم الخدمة، والتقنية المستخدمة وأنواع وخصائص المدخلات ومواصفاتها، والمواد المساعدة وكمياتها. وغيرها من عناصر العملية الإنتاجية، وخصائص الأساليب

التكنولوجية المناسبة وأعمال الصيانة ودرجة الأمان فى التشغيل لها تأثيرا كبيرا علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

#### ٢-٤- المباني والتخطيط الداخلى

من السهولة إدراك مدى تأثير المباني والتخطيط الداخلى للمنشأة علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع من خلال الحقائق التالية:

(١) مكونات وخصائص الرسم التخطيطى للمشروع وتحديد المساحات المخصصة للممرات ومناطق التخزين وموقع الآلات داخل المنشأة لها تأثيراً كبيراً علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

(٢) المواصفات الفنية للمبنى كالإرتفاع والتكيف، والإضاءة، وشبكة الصرف الصحى وغيره من الخصائص اللازم توفرها فى المباني لها تأثيرا واضحا علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع .

(٣) اشتراطات الأجهزة الحكومية والجهات المختصة بما يتعلق بحماية البيئة وصحة الإنسان ومتطلبات الأمان الصناعى لها تأثيرا كبيرا علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

(٤) متطلبات تسهيل حركة انتقال المواد الخام نقل المنتجات النهائية وأماكن الأقسام والوحدات والورش والمخازن والمكاتب، لها تأثيرا كبيرا علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

#### ٢-٥- الأجهزة والآلات والمعدات والأدوات

(١) أعداد الآلات والمعدات والأجهزة والأدوات وأنواعها وطاقتها الإنتاجية ومواصفاتها الأخرى وطريقة تشغيلها وصيانتها وتحريكها وتخزينها والعلاقة الفنية بينها، كل ذلك لها تأثيراً واضحاً علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

(٢) أماكن تواجد مصادر التوريد وخدمات الإصلاح والصيانة الدورية والوقائية وأماكن توافر قطع الغيار والورش الفنية المتخصصة في أعمال الإصلاح والصيانة التي تحتاج إليها المنشأة عادة يكون لها تأثيرا علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

#### ٢-٦- المستلزمات والمواد الخام

يمكن إدراك تأثير المستلزمات والمواد الخام علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع من خلال العناصر التالية:

- (١) أنواع المستلزمات والمواد الخام وخصائصها وأماكن توافرها.
- (٢) متطلبات وتكلفة نقل المستلزمات والمواد الخام وتخزينها.
- (٣) الكميات المستخدمة من المستلزمات و المواد الخام ونظام توريدها وتسليمها.
- (٤) أماكن تواجد الموردين وشروطهم من حيث مكان التعاقد والتوريد.
- (٥) المدة الزمنية لتوريد الطلبات والفترة الزمنية بين إعادة الطلبية و التوريد.
- (٦) الأرصدة الاحتياطية المخطط الإحتفاظ بها من المستلزمات والمواد الخام.
- (٧) الوزن النسبي لتكلفة نقل المستلزمات والمواد اخام من التكلفة الكلية.

#### ٢-٧- شروط ومواصفات المباني والإنشاءات

تؤثر شروط ومواصفات المباني الإنشاءات وعلي تحديد المكان وعلي إختيار موقع المشروع من خلال عدد من العناصر أهمها:

- (١) الشكل المعماري العام للمشروع.
- (٢) التصميم الإنشائي للمشروع.
- (٣) الشكل الحضاري للمباني والإنشاءات في منطقة المشروع.
- (٤) إنعكاسات السمة المهنية لأنشطة المشاريع في منطقة المشروع.
- (٥) خطة النمو والتوسيع الأفقي والرأسي في المشروع.

## ثانيا: تكوين فريق العمل، وتخطيط الموارد البشرية

العنصر البشري يمثل ركن رئيسي مؤثر في نجاح المشروع الصغير ومقومات إستقراره ونموه واستمراره، مما يتطلب تحديد هيكل الموارد البشرية وتوفير المتطلبات الفنية والمهنية والإدارية لإستثمار العنصر البشري بالمشروع.

### ١- تخطيط الموارد البشرية للمشروع

- (١) تحليل أهداف المشروع في مجال الموارد البشرية.
- (٢) دراسة الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف.
- (٣) تقدير وتوصيف الإحتياجات من العمالة.
- (٤) وضع جدول زمني لتطور حجم العمالة بالمشروع.
- (٥) دراسة المعروض في سوق العمالة.
- (٦) وضع إجراءات الوضع إجراءات الإستقطاب والتعيين.

### ٢- تحديد تكلفة الموارد البشرية للمشروع

- (١) تحديد جداول الأجور والمرتبات.
- (٢) وضع نظام للحوافز والبدلات والمكافآت المالية والعينية والمعنوية.
- (٣) تقدير نسبة تكلفة العمالة من التكلفة الكلية للمنتج.

### ٣- وضع أنظمة إدارة الموارد البشرية للمشروع

- (١) سياسة الإستقطاب والإختيار.
- (٢) قواعد التعيين والتوظيف.
- (٣) نظام التقييم والترقية.
- (٤) سياسات وقواعد التدريب.
- (٥) فترات وساعات العمل ونظام التشغيل.
- (٦) التقاعد وإنهاء الخدمة.

#### ٤- تكوين فريق العمل بالمشروع

- (١) دراسة الهيكل الوظيفي للمشروع.
- (٢) دراسة الوصف الوظيفي والمهام والواجبات للوظائف بالمشروع.
- (٣) تحديد وتوصيف أنواع العمالة المطلوبة.
- (٤) تحديد العدد اللازم من العمالة.
- (٥) تحديد الشروط والمواصفات الواجب توافرها في العمالة .

#### ثالثا:النظام المحاسبي في المشروع

##### ١- مكونات النظام المحاسبي بالمشروع

- (١) الدورة المستندية للأعمال المحاسبية والمالية.
- (٢) الدفاتر والسجلات والمستندات المحاسبية والمالية.
- (٣) القوائم المالية.

##### ٢- الموازنة التقديرية والميزانية الختامية

- (١) الموازنة التقديرية والتخطيطية هي بيان المركز المالى المخطط للمشروع فى لحظة معينة وعادة ما تكون فى بداية فترة محاسبية.
- (٢) الميزانية الختامية أو العمومية هي بيان المركز المالى للمشروع فى لحظة معينة من الوقت وعادة ما تكون فى نهاية فترة محاسبية.
- (٣) كلا من الموازنة التقديرية والتخطيطية والميزانية الختامية أو العمومية تعكسان الأصول، والإلتزامات وحقوق الملكية.

##### ٢-١ الأصول وتشمل:-

- (١) الشهرة.
- (٢) الأرض.
- (٣) المباني.

- (٤) المعدات.
- (٥) الأثاث.
- (٦) النقدية.
- (٧) أوراق القبض.
- (٨) المخزون.
- (٩) المصاريف المدفوعة مقدماً.
- ٢-٢ الالتزامات (الديون المستحقة) وتشمل:-

- (١) القروض.
- (٢) المسندات.
- (٣) أوراق الدفع.
- (٤) استحقاقات.
- (٥) مصاريف مستحقة ولم تدفع
- ٣-٢ حقوق الملكية (حقوق المساهمين) وتشمل:-

- (١) الأرباح الغير موزعه.
- (٢) الاحتياطات.
- (٣) رأس المال.

### ٣- قائمة الأرباح والخسائر

بيان يظهر نتائج أعمال المشروع من الإيرادات والمصروفات والأرباح التي حققها المشروع خلال مدة محددة .

### ٤- التدفقات النقدية

تظهر حركة النقدية الداخلة والخارجة في المشروع ، وصافي التدفقات النقدية يتحدد بطرح التدفقات النقدية الخارجة من المشروع من التدفقات النقدية الداخلة الي المشروع في فترة زمنية معينة .

## ٥- أساليب التقييم المالي والإستثماري للمشروع

- (١) فترة استرداد رأس المال.
- (٢) العائد علي الاستثمار.
- (٣) صافي القيمة الحالية
- (٤) معدل العائد الداخلي
- (٥) تحليل السيولة.

## ٦- إدارة أصول المشروع

- لقياس معدلات النشاط في المشروع وتقييم قدرته في سرعة تحويل المدخلات إلى مبيعات ونقدية، تستخدم عديد من المعايير أهمها:
- (١) معدل دوران المخزون.
  - (٢) معدل تحصيل أوراق القبض.
  - (٣) معدل سداد أوراق الدفع.

## رابعاً: التسويق والخطة التسويقية للمشروع

### ١- تحديد وتوصيف العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع

#### ١-١- تحديد فئات العملاء المستهدفين

لممارسة عملية التسويق ولإعداد الخطة التسويقية وتصميم المزيج التسويقي يتم تحديد وتوصيف فئات العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع، ويمكن عمل هذا التحديد والتوصيف من خلال مجموعة تساؤلات منها ما يلي:

- (١) من هم عملاء منتجات المشروع؟
- (٢) ماهي أنواع وفئات شرائح عملاء منتجات المشروع؟
- (٣) ما خصائص سمات وقدرات وإتجاهات عملاء منتجات المشروع؟
- (٤) ماهي البدائل المتاحة للعملاء المستهدفين لمنتجات المشروع؟

(٥) ما هي توقعات عملاء منتجات المشروع و المزايا التي يبحثون عنها؟

٢-١ - تحديد وتوصيف توقعات وطموحات العملاء

ماهي توقعات وطموحات العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع من حيث:

- (١) المنافع والمزايا من شراء واستخدام المنتج.
- (٢) الوفرة في تكلفة شراء واستخدام المنتج.
- (٣) الخدمات المرتبطة بشراء واستخدام المنتج.
- (٤) الخواص الفنية ومقومات الأمان في استخدام المنتج.

٣-١ - تقسيم فئات شرائح للعملاء وفق إعتبارات معينة مثل:

- السن.
- النوع.
- التعليم.
- المهنة.
- الراتب.
- الدخل.
- الحالة الإجتماعية.
- الفئة المجتمعية
- مكان الإقامة.
- أسلوب الحياة.
- السمات الشخصية.

٤-١ - تحديد وتوصيف خصائص قرار الشراء من حيث:

- معدل الشراء.
- الموقف إزاء المنتج.

- نمط لشراء أولى.

- نمط لشراء متكرر.

## ٢ - دراسة وتحليل الأسواق والمنافسة

٢-١- دراسة البيئة التنافسية وتشمل :

- عوامل اقتصادية.

- تكنولوجية.

- عوامل قانونية.

- عوامل سكانية.

- اتجاهات الصناعة.

- عوامل اجتماعية.

- توافر الموارد.

٢-٢- تحديد ودراسة المنشآت المنافسة من حيث:

- تحديد المنافسين.

- سمعة المنشأة.

- الحصة السوقية.

- عدد وخصائص الموظفين لدى المنافسين.

- سنوات التواجد في السوق.

- المبيعات الإجمالية والربح.

٢-٣- تحليل خصائص المنافسة القائمة وتشمل:

- أنواع وخصائص المنافسين.

- نوع ودرجة وطبيعة المنافسة.

- المنافسون الجدد المحتمل دخولهم للسوق.

- المنافسون المحليون والمنافسون الخارجيون.

- التكتلات أو التحالفات بين المنتجين .
- التكتلات أو التحالفات بين المنافسين.
- التكتلات أو التحالفات بين الموزعين.
- التكتلات أو التحالفات بين المستهلكين.
- أنظمة البيع والسداد.
- الممارسات الأخلاقية وغير الأخلاقية في السوق

٢-٤ تحديد وتوصيف أساليب المنافسة الحالية من حيث:

- المنتج ذو الجودة الأكثر استقراراً.
- الأفضل خدمات.
- الأعلى قيمة (بالمقارنة للنقود المدفوعة).
- الأكثر تقدماً تكنولوجياً.
- الأكثر ملائمة.
- الأفضل تصميمًا.

٢-٥ تحليل مخرجات دراسة البيئة التنافسية ويشمل:

- نقاط القوة.
- نقاط الضعف.
- الفرص.
- القيود والتحديات والتهديدات.

٣- تقدير حجم ونمو السوق من خلال:

- دورة حياة المنتج.
- حجم السوق الإجمالي .
- حجم السوق المستهدف.
- معدل الطلب الحالي.

- مرونة الطلب.
- النمو فى الماضى.
- الأسعار والخصومات.
- المنتجات البديلة.

٤- دراسة وتحليل أساليب ومنافذ التوزيع وتشمل:

- قنوات التوزيع.
- الوسطاء.
- الوكلاء.

٥- إعداد الخطة التسويقية

تتضمن عملية إعداد الخطة التسويقية للمشروع ما يلي:

٥-١ مراجعة محددات الخطة التسويقية

وتشمل هذه المحددات العامة التي يجب مراجعتها ما يلي :

- (١) مكونات وخصائص السوق .
- (٢) نوع و مستوى المنافسة .
- (٣) المنتجات المماثلة والبديلة فى السوق .
- (٤) إحتياجات وتوقعات المستهلكين.
- (٥) المنتجات التى سيقدمها المشروع .

• وبجانب هذه المحددات العامة ، قد يكون من الأهمية مراجعة عديد من البنود التفصيلية ومنها: دورة حياة المنتج وهل السوق استهلاكى أم سوق منتجات وسيطة أم سوق سلع رأسمالية هل الإحتكار كامل أم إحتكار قلة أم منافسة إحتكارية أم منافسة محدودة أم منافسة كاملة وماهو عدد المنافسين و مراكزهم التنافسية و مزاياهم التنافسية و أساليبهم فى الترويج ، وماذا عن الجودة

و تغييرات الأسعار و الطلب و قنوات التوزيع، والخدمات التسويقية و التكاليف  
وأساليب التغليف من حيث الأشكال و الأحجام ونوع الغلاف وشكل العبوة ،  
وماذا عن سلوك وإتجاهات المستهلكين ومعدل الطلب و حجم وتطور  
المبيعات.. إلخ).

٢-٥ تقدير المبيعات المستهدفة من منتجات المشروع

تقدير المبيعات المستهدفة هو أساس خطط الإنتاج والتسويق والتمويل  
وإعداد الموازنة التخطيطية، وعلى أساس حجم الإيرادات المتوقعة يتم إعداد  
برامج الإنتاج والمخزون ومستلزمات الإنتاج والعمالة والتمويل و من ثم  
تحديد حجم المشروع.

٢-٥ تحديد مكونات وخصائص المزيج التسويقي المناسب

وتضمن ذلك ما يلي:

- تشكيلة المنتجات.
- هيكل التوزيع.
- نظام وأساليب الترويج.
- هيكل وسياسات التسعير.

## ■ الخلاصة

(١) بناء على مخرجات الدراسات الفنية، والتسويقية والبيئية تختلف اعتبارات  
إختيار مكان وموقع المشروع تبعاً لطبيعة وخصائص نشاط المشروع  
وعملياته.

(٢) أهمية وضع هيكل الموارد البشرية المناسب للمشروع وتحديد المتطلبات  
الفنية والمهنية والإدارية لإستثمار العنصر البشري، بما في ذلك تحديد  
المهام والواجبات وتحفيز الأفراد وتدريبهم وتمكينهم وإدارتهم بكفاءة.

(٣) يتطلب إستقرار ونمو المشروع الريادي تصميم وتطبيق نظام محاسبي ومالي يضبط القرارات والممارسات المرتبطة بحركة الأموال الخاصة بالمشروع.

(٤) تتضمن خطة التسويق أدوات إعلام المستهلكين بالمنتج أو الخدمة، وتحديد قنوات التوزيع، ووسائل الإعلان، وتحديد السعر، وأساليب خدمة العميل، وخدمات ما بعد البيع، وأساليب وتحفيز المستهلكين على الشراء، بما يساهم فى تحقيق أهداف المشروع بتحقيقبيعات والإيرادات المستهدفة.

#### ■ أنشطة إثنائية (فردية وجماعية)

١- أى الإجابات تراها أقرب إلى الحقيقة مع العبارة التالية:-

أقدم رواتب عالية لكن العاملين بالمشروع غير راضيين:-

توجد فرص بديلة أفضل فى سوق العمل.

هذه مجرد شكوك والقلق من عاداتى..

بالتأكيد هناك آخرون لديهم فرصة أكبر.

أنا فى حالة من الإنزعاج بسبب هذا السلوك غير الأخلاقى.

الرواتب تمثل جزء كبير من التكلفة فى المشروع.

٢- جاء فى هذا الفصل عديد من الإصطلاحات الرئيسة تتعلق بريادة

الأعمال والمنشآت الريادية - حددها وأوضح معناها

#### ■ تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

مشروع ينتج ثلاثة أنواع من المنتجات ، ومع إختلاف درجة المنافسة فى سوق منتجات المشروع، سوف تتنوع وتختلف أساليب الترويج لمنتجاته.

**المطلوب:** بالتطبيق علي منتج معين وضح المكونات الأساسية لخطة التسويق لمنتجات هذا المشروع.

#### ■ مشروعك الريادي

أعرض موازنة تقديرية لمشروعك الريادي موضحاً مجالات تأثير موقع المشروع وهيكل الموارد البشرية وخطة التسويق علي مكونات وخصائص موازنة المشروع.

## الفصل الرابع عشر تمويل المشروع

---

أولاً: أنواع تمويل رواد الأعمال ومصادره

---

---

ثانياً: عوامل إختيار مصدر التمويل المناسب

---

ثالثاً: التفاوض مع مصادر التمويل

## الفصل الرابع عشر تمويل المشروع

### ■ أهداف الفصل

- (١) التعريف بأنواع التمويل الممكنة أمام رواد الأعمال وخصائصه.
- (٢) التعريف بالمصادر المتعددة لتمويل المشروع الريادي.
- (٣) تعريف رائد الأعمال بخصائص هيكل التمويل المناسب للمشروع.
- (٤) تنمية القدرات لتحديد عوامل المقارنة والمفاضلة بين مصادر التمويل.
- (٥) تنمية مهارات رائد الأعمال في التفاوض الناجح مع مصادر التمويل.

### ■ تساؤلات إفتتاحية

- (١) ما هي خصائص هيكل التمويل المناسب للمشروع الريادي؟
- (٢) ماهي الأنواع المتاحة لتمويل المشروع الريادي؟
- (٣) ما هي المصادر التي يمكن توفير التمويل منها للمشروع الريادي؟

(٤) كيف نفاضل بين مصادر تمويل المشروع الريادي ونختار أفضلها؟

(٥) كيف يمارس رائد الأعمال التفاوض بنجاح مع مصادر التمويل؟

## ■ مقدمة

من الطبيعي أن يكون موضوع المال أحد القضايا الأساسية التي يجب معالجتها عند تناول المنشآت الصغيرة عامة وعند بدء المشروع الريادي خاصة، حيث يتساءل رائد الأعمال دائماً عن كيف يتم تقدير التمويل المطلوب وعن مصادره وكيفية الحصول عليه. ويتناول هذا الفصل أنواع ومصادر التمويل للمشروع الريادي ومعايير المفاضلة بين هذه المصادر وأسس التفاوض معها والإختيار من بينها بما يخدم أهداف المشروع ويحقق طموحات رائد الأعمال.

## ■ قصة رائد أعمال

( الغرفة التجارية الصناعية )

إسم رائد الأعمال: عبدالله محمد أحمد النزوي

مسمى المشروع : المعدات الثقيلة

تاريخ بدء النشاط: ١٤٣٥/١/١

توصيف المشروع: تأجيرمعدات ثقيلة

العوائق التي تم مواجهتها بالمشروع:

- السيولة النقدية

- الأيدي العاملة

كيف تم التغلب على العوائق:

- الإستعانه بنقل الكفالات الاستقدام.

- الإستعانه بالكوادر السعودية.

نصائح لرواد الأعمال:

- وضع الهدف أمام عينيك والمثابرة للحصول عليه.

- الإصرار والمتابعة.

المطلوب : حسب رؤيتك ما أهم أسباب النجاح لهذا الريادي؟

---

## أولاً: أنواع ومصادر تمويل رواد الأعمال

### ١- مدي صعوبة تمويل المشروع الريادي

الكثير من الشباب رواد الأعمال عادة ما يتساءل - وقد لا يفصح عن هذا التساؤل - عن مصادر الحصول على التمويل لمشروعه الريادي وكيفية ذلك، وقد يضيف مع هذا التساؤل العام عديد من التساؤلات التي تشير إلي غياب المعلومات لديه عن فرص ومصادر الحصول التمويل لمشروعه أو إعتقاده بوجود عديد من التعقيدات والقيود والتحديات للحصول على هذا التمويل.

وفي الجانب الآخر، يؤكد عدد كبير من رواد الأعمال الشباب على أن الحصول على التمويل للمشروع الريادي أمراً متاحاً وميسراً إلى حد كبير وليس صعباً أو مستحيلاً كما يعتقد الكثير من الشباب رواد الأعمال، مؤكداً علي أن فرصة رائد الأعمال في الحصول على تمويل لمشروعه الريادي تعتمد بدرجة أساسية على أمرين، شخصية رائد الأعمال ومدي كفاءته لإكتساب ثقة الممولين من جانب، وجودة الفكرة الريادية للمشروع ومدي جاذبيته الإستثمارية من جانب آخر.

ويضيف رواد الأعمال الناجحين بأنه ليس من المتوقع أن تقدم مصادر التمويل أي دعم لشخص غير موثوق به أو ليس له خبره في مجال النشاط،

وكذلك لا يمكن أن تمول هذه المصادر لمشروع فكرته تقليديه وغير مدروسة ولا تتوفر فيها خصائص الفكرة الابتكارية الريادية ولا تمتلك مقومات النجاح.

## ٢- أشكال ومصادر تمويل المشروعات الريادية

توجد خيارات متنوعة أمام رواد الأعمال الشباب المقبلين على تأسيس مشاريع ريادية قائمة علي أفكار مبتكرة. ونعرض فيما يلي الأساليب أو الأشكال الشائعة المتعارف عليها لتوفير التمويل اللازم للمشروعات الريادية، مع الإشارة إلي أنه قد توجد أساليب أو أشكال أخرى يمكن إستفادة رواد الأعمال منها .

### ٢-١ - تمويل المشروع الريادي بالتمويل الذاتي (Self Financing)

يوصي رواد الأعمال الناجحين بأن يكون هذا المصدر له الأولوية في بداية عمل المشروع الريادي التفكير وأن تمويل المشروع من المال الخاص هو الأفضل لأنه يمكن رائد الأعمال من الحفاظ على ملكيته الكاملة للمشروع، وإذا تعذر عليه ذلك عليه بالأقارب والأصدقاء (Friends & Family) مع مراعاة إحتمال أن يكون هذا النوع من التمويل متاحاً ولكنه عادة ما يكون محدوداً وغير كافياً لبدء المشروع.

### ٢-٢ - تمويل المشروع الريادي من القروض البنكية ( Bank Loans )

وهي قروض تقدمها البنوك مقابل معدل فائدة بسيطة أو تراكمية ، ويفترض أن تكون لهذه البنوك مساهمات لدعم أصحاب المشروعات الريادية بمعدل عائد رمزي لتغطية النفقات الإدارية للبنك، وعلي رائد الأعمال أن يدرك بأن هذه القروض قد تكون أحد أسباب تثر المشروع الريادي أو إفلاسه بسبب تعذر سداد الفوائد و أقساط القروض في حالات الركود أو الأزمات الاقتصادية .

## ٢-٣- تمويل المشروع الريادي من المشاركة البنكية (Bank Musharaka)

يمكن للبنوك أن تقدم خدمة المشاركة في المشروعات الريادية بالدخول كشريك في المشروع وفيه يأخذ البنك جزء من الملكية وقد يشارك أيضاً في إدارة المشروع كنشاط يواجه مخاطر ويحتمل الخسارة والريح .

## ٢-٤- تمويل المشروع الريادي من برامج المنح و المساعدات (Awards & grants)

توجد في أي مجتمع مؤسسات وهيئات اجتماعية وبرامج تنمية متنوعة تقدم منح ومساعدات للمشاريع الصغيرة، وهذا النوع من التمويل عادة ما يكون حجمه كبيراً ومناسباً لكن الحصول عليه عادة ما يواجه بعض التعقيدات والصعوبات ودرجة عالية من التنافس بين طالبي هذه المنح والمساعدات.

## ٢-٥- تمويل المشروع الريادي من القروض الحسنة (Unnafa Loans)

بعض البنوك والمؤسسة تقدم قروض حسنة بدون فوائد ولا تحمل المشروع بأية أعباء إضافية، وتتميز هذه القروض بأنها لا تنقص من ملكية وصلاحيات صاحب المشروع، وإن كانت عادة ما تكون هذه القروض صغيرة الحجم وقد يصعب الإعتماد عليها كلية.

## ٢-٦- تمويل المشروع الريادي بشراكة مالية مرتبطة بدعم مهني (Partnership)

يمكن تمويل المشروع الريادي من خلال شريك يكون لديه خبرة مهنية وقادراً على المساعدة بالجهد ولديه علاقات عملية تفيد المشروع الريادي، وفي نفس الوقت لديه قدرة على المشاركة في تمويل المشروع.

## ٢-٧- تمويل المشروع الريادي من خلال التمويل الجريء (Capital Venture)

الإستثمار الجريء هو نوع من التمويل يشبه الي حد ما التمويل الخيري ولكنه يكون أكبر بالحجم ويتطلب من صاحب المشروع التنازل عن جزء كبير من ملكية المشروع. وهذا المصدر من التمويل هناك تمارسة شركات وأفراد متخصصين لهم علاقات متنوعة ولديهم خبرة و قدرة لمساعدة المشروع الريادي ورائد الأعمال فنيا ومهنيا وإداريا وتسويقيا بطرق غير تقليدية متنوعة بهدف إنجاح المشروع ثم بيعه أو بيع الفكرة الريادية كليا أو جزئيا بعد عدد من سنوات.

#### ٢-٨- تمويل المشروع الريادي بالمضاربة البنكية (Bank Mudaraba)

المضاربة البنكية تشبه إلي حد كبير الاستثمار الجريء، غير أنها تتم بواسطة البنوك وليس المستثمرين، وبجانب الشراكة المالية للبنك قد يساعد البنك رائد الأعمال فنيا ومهنيا وإداريا وتسويقيا المستثمر الجريء.

#### ٢-٩- تمويل المشروع الريادي من القروض الصغيرة والأصغر (Micro Loans)

يفترض أن تقدمها البنوك لمساعدة رواد الأعمال لإنشاء مشروعات ريادية صغيرة، وعادة ما تكون صغيرة الحجم وبنسبة فائدة صغيرة جداً لتغطية المصروفات الإدارية للأعمال البنكية.

#### ٢-١٠- تمويل أو دعم ورعاية المشروع الريادي من حاضنات الأعمال

تتبنى الحاضنات (Business Incubators) أو تحتضن وترعى المشروع، وقد تقدم راتب محدود لصاحب المشروع لتحفيزه للتفرغ والتركيز على تشغيل المشروع والتفرغ له، بجانب تقديم خدمات إدارية وفنية وتسويقية متنوعة.

#### ٢-١١- تمويل المشروع الريادي من التمويل الخيري (Angel Investing)

تحرص فئة من المستثمرين علي مساعدة رواد الأعمال لإنشاء مشاريع ريادة صغيرة كهدف أخلاقي إجتماعي قبل أن يكون بهدف الربح أو العائد على الإستثمار، حيث يقوم هذا المستثمر بتوفير دعم مالي ومادي أو عيني لصاحب المشروع الريادي، وعادة ما يكون حجم هذا التمويل كبير نسبياً بجانب المساعدة الإدارية والفنية والتسويقية لرائد الأعمال من خلال علاقة المستثمر العملية الواسعة والمتنوعة، وذلك مقابل جزء محدود من ملكية المشروع .

### ثانياً: عوامل إختيار مصدر التمويل المناسب للمشروع الريادي

يجب علي رائد الأعمال قبل أن يتخذ قرار الإعتماد علي مصادر معينة دون غيرها من المصادر لتمويل مشروعه، أن يضع في إعتباره عوامل محددة واضحة تحدد إختياره لمصدر أو مصادر التمويل المناسب.

#### ١- أسئلة أساسية بشأن بدائل مصادر التمويل

- علي رائد الأعمال أن يخضع مصادر التمويل الممكنة للتساؤلات التالية:
- (١) أي المصادر تلائم شروطها جدول التدفقات النقدية للمشروع وموقف السيولة وقدرة المشروع علي السداد؟
  - (٢) أي المصادر تلائم شروطها رغبة رائد الأعمال في السيطرة علي ملكية وإدارة المشروع؟
  - (٣) أي المصادر تلائم شروطها لخصائص هيكل تكاليف المشروع؟
  - (٤) أي المصادر يمكن أن تعطي قدراً أكبر من المرونة للمشروع حسب المواقف التسويقية والبيعية؟
  - (٥) أي المصادر تلائم شروطها إمكانية لجوء المشروع الي مصادر تمويل أخرى؟

٢- مراعاة التكاليف الإستثمارية وتأثيرها علي قدرة المشروع علي السداد  
تمثل إنفاق إستثماري يستفيد منه المشروع لأكثر من سنة في عمر  
المشروع، وتشمل التكاليف الاستثمارية جميع تكاليف تأسيس وإنشاء المشروع وكافة  
ما ينفق على المشروع منذ بداية التفكير في عملية الاستثمار حتى دورة التشغيل  
العادية الأولى.

٣- مراعاة التكاليف الجارية وتأثيرها علي قدرة المشروع علي السداد  
تمثل إنفاق جاري يستفيد منه المشروع لفترة سنة أو أقل، وتشمل التكاليف  
قصيرة الأجل من تكاليف مستلزمات التشغيل، والأجور والمرتبات، الوقود والطاقة  
وغيرها لدورة تشغيل واحدة.

٤- مراعاة البدائل الأخرى لتمويل المشروع  
مع تعدد وتنوع مصادر التمويل للمشروع، يجب علي رائد الأعمال أن يعمل  
علي تحصيل أكبر قدر من نقاط القوة وتجنب غالبية نقاط الضعف في كل من:

(١) المال الشخصي أو للأقارب والمعارف والأصدقاء.

(٢) القروض من البنوك ومؤسسات التمويل .

(٣) التمويل من مستثمرين.

(٤) التمويل أو الدعم من مراكز ومؤسسات مهنية.

(٥) التمويل أو الدعم من جهات خيرية.

٥- حدد متى تتقدم بفكرة مشروعك الريادي إلى مصادر التمويل  
يمكنك لرائد الأعمال أن يتقدم بفكرة مشروع الريادي عندما يتوفر لديه  
إجابات دقيقة عن أسئلة محددة تتعلق بالفرصة الاستثمارية المبررة لتفكيره بإنشاء

مشروعه الريادى، وعلى رائد الأعمال أن يتصور توجيه مصدر التمويل إليه  
الأسئلة التالية:

- (١) هل يمكنك تقديم تعريف مختصر مفيد عن مشروعك المقترح؟
- (٢) هل لديك معلومات دقيقة كافية عن المنتج الذى سوف تقدمه؟
- (٣) هل لديك توصيف دقيق للقطاع السوقى الذى سيقدم إليه منتجات المشروع؟
- (٤) هل أنت متأكد أن هناك طلب حقيقى على منتجات مشروعك؟
- (٥) هل القائمين على المشروع لديهم المعرفة العلمية والخبرة العملية التى تتوافق مع طبيعة نشاط المشروع؟

لاشك أن إعداد تقرير مختصر يتضمن الإجابة على هذه التساؤلات العشر  
مؤيدة بالأرقام والحقائق والوثائق سيكون محفزاً لجهات الدعم الفنى والمالى  
والإدارى للانصات إلي رائد الأعمال والرغبة فى دعم مشروعه.

### ثالثاً: التفاوض مع مصادر التمويل

من المتعارف عليه أن غالبية حالات التفاوض عادة ما تواجه عديد من  
العوائق التى قد تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة أو تقلل من القدرة على  
تحقيقها بالمستوى المرغوب فيه.

و تشير نماذج الممارسة العملية للتفاوض عامة ، وفي مجال التفاوض مع  
مصادر التمويل خاصة ، إلى أن العائق الحقيقي الرئيسى الذى يقلل من  
احتمالات النجاح فى التفاوض يتمثل فى شخصية من يتفاوض ذاته من حيث  
مالديه من مفاهيم وإدراكات وتصورات وحالته النفسية ومرونته ذهنية وردود  
أفعاله وانعكاس كل ذلك على ممثل مصدر التمويل خلال مراحل عملية  
التفاوض.

١- علي رائد الأعمال أن يدرك بأن الأهداف المشتركة تمثل جوهر عملية التفاوض

الإلتفاف حول المصالح المشتركة، وليس الإلتفاف حول القيود والعقبات والتحديات والمخاطر والمشكلات، يتمثل جوهر نجاح عملية التفاوض ، ومن الخطأ أن يهتم ويركز كل طرف من أطراف التفاوض على مشكلته أو مشكلاته الخاصة ويدور حولها، دون النظر إلى مصالح الطرف الآخر.

## ٢- علي رائد الأعمال أن يدرك الخصائص العامة لعملية التفاوض

(١) يوجد طرفان أو أكثر لديهم هدف أو عدة أهداف تتطلب التواصل بينهم رغم احتمال وجود اختلاف فيما بينهم .

(٢) توجد فناعة لدى كل طرف بأن لديه قدرات تمكّنه من إقناع الطرف الآخر لإبداء قدر من المرونة والتجاوب لتحقيق نتائج مرضية تحقق مصالح عادلة لكلا الطرفين.

(٣) يتطلب التفاوض وجود منطقة مشتركة بين مصالح أطراف التفاوض أو التضييق لمنطقة الإختلاف بينهما للتوصل إلى أفضل النتائج للطرفين معا.

(٤) لا تتوقف عملية التفاوض على مجرد الأرقام والحقائق والحسابات المنطقية، حيث يتضمن التفاوض جوانب إقتصادية وسياسية وإجتماعية .

(٥) موضوعات التفاوض تتحول إلى قرارات، و إتفاقات والتزامات يجب إحترامها والإلتزام بها.

## ٣- علي رائد الأعمال التأكد من الإعداد والتحضير الجيد للتفاوض

وذلك من خلال التساؤلات الأساسية التالية:

(١) ماذا تريد؟ هل تم تحديد الأهداف بصورة دقيقة؟



- (٢) الى أى مدى لديك الاستعداد لتقديم تنازلات عن بعض ما تريد؟
- (٣) ما هى الأولويات؟ وكيف يتم ترتيب الأهداف؟
- (٤) كيف ستعرض مطالبك؟ وما هى وسائلك وأدواتك فى التأثير؟
- (٥) ماذا يريد الطرف الآخر؟ هل لديك توقعات دقيقة عن أهدافه؟
- ٤- علي راند الأعمال بناء تصور واضح قبل الدخول فى التفاوض مع مصادر التمويل
- (١) تحديد المكاسب التى تريد تحقيقها من خلال التفاوض.
- (٢) تحديد موضوعات أو قضايا أو مجالات التفاوض التى سيتم مناقشتها.
- (٣) تحديد التساؤلات التى سيتم طرحها لمعرفة ما لدى الطرف الآخر .
- (٤) تحديد النقاط الحاسمة والأخرى غير الحاسمة فى عملية التفاوض.
- ٥- علي راند الأعمال أن ينهياً نفسياً للتفاوض مع مصادر التمويل
- (١) قدر كاف من الثقة فى نفسك وفى قدراتك وفى أهدافك.
- (٢) مقتنعاً بأن التفاوض هو الأسلوب الأفضل لتحقيق النتائج المستهدفة.
- (٣) على بينة من تلك العوائق التى تقلل من فرص نجاح التفاوض.
- (٤) لديك قناعة حقيقية بأن لديك مهارات جذب الانتباه و التأثير والإقناع.
- (٥) جاهزاً للمناقشات والإعراضات المحتملة .
- ٦- علي راند الأعمال أن يكون علي علم كامل بموضوع التفاوض
- (١) إحذر أن تتفاوض فى شىء لا تعرفه جيداً.
- (٢) العلم بالموضوع يعينك على الإعداد الجيد للتفاوض.
- (٣) المعرفة بالموضوع والإعداد الجيد يساعدك على العرض الجيد.
- (٤) اقتناعك بموضوع التفاوض محفز للاستماع إليك بإصغاء وإحترام.

٧- علي رائد الأعمال أن يعرف مع من يتفاوض

لدي مصادر التمويل



ليس كل البشر طرازاً واحداً، الناس تتفاوت قدراتهم واستعداداتهم للتفاوض مع اختلاف ثقافتهم ووعيهم وإدراكاتهم ، ويستفاد من ذلك ما يلي:

- (١) تعرف علي المفاوض الآخر وماهي الأساليب الملائمة للتفاوض معه.
- (٢) توصيفك للطرف الآخر لا يكون بقصد تقييمه وإنما لتكون مقبولاً عنده.
- (٣) **تدرب على مراقبة نفسك والسيطرة عليهما.**
- (٤) إنتبه إلى مواضع الإستدراج.
- (٥) تتساءل لتستوضح إذا سمعت من الطرف الآخر ما قد يضر بالتفاوض.

٨- علي رائد الأعمال أن لا ينسي الإستشارة والإستشارة والوساطة

**ما خاب من إستخار ، ولا ندم من استشار**

والتساؤل المطروح هنا من تستشير!!!؟



- (١) نفسك أولاً وقبل كل الناس.
- (٢) أقاربك من ذوى المعرفة والخبرة.
- (٣) أصدقاءك من ذوى المعرفة والخبرة.
- (٤) معارفك من ذوى المعرفة والخبرة.
- (٥) عملاء فعليين لمصادر التمويل راضين.

ويمكنك أن تدخل موصياً أوسيطاً إذا رأيت فائدة ذلك وتأكدت من قدرته علي التأثير والإقناع للطرف الآخر.

## ٩- علي رائد الأعمال أن يتفهم ويهيئ نفسه جيداً

ويتحقق ذلك من خلال مراعاة ما يلي:

### ٩-١ ترسيخ الاتزان العاطفي والتوافق النفسي

ويتطلب ذلك من رائد الأعمال:

- (١) الالتزام بالموضوعية في دراسة الأحداث والوقائع وتحليلها.
- (٢) تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والإثارة من الطرف الآخر.

### ٩-٢ الإلتزام بالمنطق والموضوعية

ويتطلب ذلك من رائد الأعمال:

- (١) التعرف على إحتياجات الطرف الآخر وورغباته ومخاوفه.
- (٢) تعامل مع الطرف الآخر على إعتبار أنه شريك يسعى لمصلحة الطرفين.

### ٩-٣ الثقة الموضوعية المتوازنة بالنفس

ويتطلب ذلك من رائد الأعمال:

- (١) بناء علاقات من الود والتفاهم مع أطراف التفاوض.
- (٢) توفر بيانات تاريخية متصلة عن أطراف التفاوض.
- (٣) دراسة الإمكانيات والإتجاهات لدى أطراف التفاوض.

### ٩-٤ تنمية مهارة التحدث والحوار

يمكن لرائد الأعمال أن ينمي مهارات التحدث والحوار من خلال ما يلي:

- (١) إعرض ما تريد بصورة لا تثير دافع الإعتراض أو الإلتجاه السلبي .
- (٢) استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة " بنعم " .
- (٣) تجنب مقاطعة المتحدث بصورة ينتج عنها نوع من التوتر والجدل وتعرف بعمق على أجه القوة ونقاط الضعف لدى الطرف الآخر.
- (٤) إستخدم التعبيرات والألفاظ المناسبة المؤثرة الموجزة.



(٥) إحرص على حسن الإستماع وكن مهياً لإستقبال الرأى الآخر.

#### ٩-٥- تنمية مهارات التأثير والإقناع

يمكن لرائد الأعمال أن ينمى مهارات التأثير والإقناع من خلال ما يلي:

- (١) توفر المعلومات والبيانات عن موضوعات وقضايا التفاوض .
- (٢) اليقظة الذهنية والإنصات المستمر، يجعلك مؤثراً ولديك القدرة على إقناع.
- (٣) المرونة الذهنية، وإمكانية عرض البدائل تساهم في التأثير فى الآخرين .
- (٤) تعبيرات وجهك وأسلوكك فى الحوار وطريقة تنمى قدرتك على التأثير.

#### ٩-٦- تنمية مهارات تحديد القوة التفاوضية

إن من الأخطاء الجوهرية أن يدخل رائد الأعمال فى عملية تفاوض دون تحديد أوجه القوة ونقاط الضعف لديه من جهة، وأن يكون لديه قدر كاف من المعلومات عن أوجه القوة (تمثل قيود وتهديدات) ونقاط الضعف (تمثل فرص ومزايا) الأساسية لدى مصادر التمويل فى عملية التفاوض.

ولا يقتصر مجال أوجه القوة ونقاط الضعف على الجوانب الفنية ذات الإرتباط المباشر بموضوعات التفاوض، وإنما تمتد لتشمل عناصر قد يبدو من الظاهر إنها غير مؤثرة فى عملية التفاوض، ومثال ذلك يمكن أن تشمل هذه العناصر فيما يتعلق بعملية التفاوض مع مصادر التمويل على ما يلي:

- (١) المركز المالى.
- (٢) التعاملات السابقة.
- (٣) التعاقدات الحالية.
- (٤) الإستقرار الإقتصادي.
- (٥) التكتلات الإقتصادية.
- (٦) المنافسة والإحتكار.

## ٩-٧- تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات

ويمكن تنمية مهارات رائد الأعمال لتوظيف المعلومات من خلال مايلي:

- (١) حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات مع ربطها بالأهداف.
  - (٢) احتفظ لنفسك دائما بقدر معين من المعلومات لتوظيفها عند الحاجة إليها.
- ٩-٨- تنمية مهارات إنشاء العلاقات وكسب الثقة والتعاون

ويمكن لرائد الأعمال تنمية مهارات بناء العلاقات وكسب التعاون من خلال:

- (١) قبول مقترحات الطرف الآخر، ليس من قبيل الإستسلام أو الخضوع .
- (٢) صياغة مقترحاتك بما يتلاءم مع قيم وثقافة الطرف الآخر .
- (٣) إحترام آراء ومقترحات الأطراف الأخرى، وبالموضوعية عند الإعتراض

## ١٠- تجهيز البدائل التفاوضية مطلب لنجاح التفاوض

يتوقف نجاح عملية التفاوض مع مصادر التمويل بدرجة كبيرة على قدرة رائد الأعمال على تحديد وعرض البدائل للمفاضلة فيما بينها لتحقيق المنافع المشتركة في حدود القيود الحقيقية التي تحكم عملية التفاوض.

ويمكن لرائد الأعمال أن ينمي قدرته على تحديد البدائل الملائمة من خلال

إثارة التساؤلات التالية والإجابة عليها:

- (١) ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض إذا رفض الطرف الآخر ما أقترحه ؟
- (٢) كيف أساعد الطرف الآخر في إختيار حل يحقق المصلحة المشتركة؟
- (٣) كيف تستطيع أن تدرك توجهات الطرف الآخر وإطار تحركه؟
- (٤) كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها خلال عملية التفاوض؟



## ١١- مهارات رائد الأعمال للتعامل مع إعتراضات مصادر التمويل

### ١١-١- الإستفادة من الاعتراضات في التفاوض الناجح

يمكن الإستفادة من إعتراض الطرف الآخر في جوانب عديدة في عملية التفاوض أهمها مايلي:

(١) إعتراض الطرف الآخر دليل على جديته وعزمه على بدء التفاوض واهتمامه وحرصه على استمراره.

(٢) إذا استطعت كمفاوض ناجح أن تتعامل بنجاح وفعالية مع إعتراضات الطرف الآخر فإن الأمر ينتهي بطبيعة الحال إلى كسب ثقة الطرف الآخر والتوصل إلى إتفاق معه.

(٣) إذا لم تتمكن كمفاوض ناجح من التعامل بنجاح مع إعتراضات الطرف الآخر فإنه ينتقل من مرحلة الإعتراضات إلى مرحلة الشك والحذر.

### ١١-٢- تفهم واستثمر أسباب الإعتراضات من مصادر التمويل

عليك كمفاوض ناجح أن تبحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء الإعتراضات التي يبديها الطرف الآخر في التفاوض، عادة يكون من هذه الأسباب ما يلي:

- (١) رغبة الطرف الآخر في أن يشعر بأنه هو المؤثر في سير التفاوض.
- (٢) رغبة الطرف الآخر في أن يحصل على أفضل المزايا الممكنة .
- (٣) رغبة الطرف الآخر في أن يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك.
- (٤) رغبة الطرف الآخر في الشعور بأنه الأقوى .

(٥) رغبة الطرف الآخر فى إبراز أنه فاهم وواع ويريد إثبات نفسه.  
١٢- مهارات رائد الأعمال فى إجراء المقابلات مع مصادر التمويل

### كيف تجرى مقابلة تفاوضية ناجحة ؟

فيما يلى مجموعة من النصائح فى كيفية إجراء مقابلة تفاوضية ناجحة.

#### (١) الإعداد المسبق للمقابلة

- خطط ما تود أن تقوله.
- حدد الغرض من المقابلة فى شكل واضح وبصياغات محددة.
- اكتب بعض الأسئلة التى تود أن تلقيها وما هو تواليها.

#### (٢) إسأل الطرف الآخر

- وجه أسئلة بصورة مباشرة، ووجه أسئلة ذات إجابات مغلقة (نعم ولا) وذلك إذا أردت أن توجهها فى إتجاه معين.
- وجه أسئلة بصورة غير مباشرة، ووجه أسئلة ذات إجابات مفتوحة ( فيها إبداء رأى) وذلك إذا كنت غير متأكد من الإجابة، وإذا أردت أن تتعرف على مشاعر وانفعالات الطرف الآخر، وإذا أردت أن تحصل على معلومات كثيرة ولإستيضاح الأمور من الطرف الآخر.

#### (٣) إكس إجابات الطرف الآخر

بمعنى آخر إعمل كمرآة لإجابات الطرف الآخر وذلك لكى تتأكد منها ولكى تثبتتها، ولكى تشجعه على مزيد من التحدث، مثال ذلك: " أى أنك تقصد كذا ... أو أعتقد أنك تقصد كذا ... أليس كذلك ؟

١٣- توظيف الأسئلة واستئمرها فى التفاوض مع مصادر التمويل  
وذلك بغرض:

- إختبار فهم الطرف الآخر .
- جذب الإنتباه.
- إظهار الإهتمام بالطرف الآخر .
- الحصول على معلومات.
- إختبار صحة المعلومات.

#### ١٤- الإجابة على أسئلة الطرف الآخر من مصادر التمويل

يمكن الإسترشاد بالنصائح التالية:

- (١) تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة، لأن فهم المغزى يحدد مضمون إجابتك.
  - (٢) خذ وقتك في فهم السؤال، دون حرج، لأن عدم فهمك يضعف موقفك.
  - (٣) إذا كنت لا ترغب في الإجابة فلاحظ :
- لا تبدو متهرباً من الإجابة فهذا يضعف موقفك ، كما أنه يفتح الباب للطرف الآخر ليلجأ إلى محاصرتك بالأسئلة.
  - يمكنك الرد بأن الإجابة غير متوافرة لديك الآن وتعد بتوفيرها لاحقاً.
  - (٤) لاحظ أن السؤال المباشر يستوجب إجابة مباشرة.
  - (٥) قبل الإجابة على السؤال فكر بسرعة :
- هل من حق الطرف الآخر توجيه هذا السؤال ؟
  - هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة ؟
  - هل سيتحمل الصراحة ؟
  - هل سأندم على الإجابة ؟

#### ١٥- إرشادات عامة لإستخدام الأسئلة في التفاوض مع مصادر التمويل

- (١) تجنب الأسئلة التي تضع الطرف الآخر في حرج من الإجابة أو يعطى معلومات غير دقيقة.

- (٢) تأكد من وجود إرتباط بين الأسئلة واتجاه المفاوضات، حتى لا يترتب على سؤالك تغيير إتجاه التفاوض في غير صالحك.
- (٣) تحقق من أن السؤال يساعدك فى السيطرة على جو المفاوضات حتى لا ينتج تأثيرات سلبية.
- (٤) تأكد أن لديك تصور ملائم عن الإطار العام لإجابة الطرف الآخر عن السؤال، حتى لا يعطيك الطرف الآخر إجابة ليست في صالحك .
- (٥) تجنب أن يحرك سؤالك دوافع الإنتقاد أو الرفض من الطرف الآخر.
- (٦) تجنب الأسئلة التى تظهر منها أنها تحمل أشياء غامضة أو أهداف غير واضحة، التى قد تثير الشك والريبة لدى الطرف الآخر.
- (٧) عليك أن تحسن إختيار كلماتك وتحدد نبرات صوتك بما يتلائم مع مجال السؤال وصياغته وتوقيته وقد يتطلب ذلك إستخدام بعض المقولات أو العبارات المألوفة التى تدفع الطرف الآخر للإتفاق معك أو تعضيدك أو تأكيد ما تقوله.

## ■ الخلاصة

- (١) القرارات السليمة في مجال التمويل لها تأثيرها الإيجابي على حياة المشروع الريادي.
- (٢) أهمية تعرف رائد الأعمال بأنواع التمويل المكونة لهيكل تمويل المشروع.
- (٣) ضرورة إدراك رائد الأعمال بمعايير تحديد هيكل التمويل المناسب للمشروع.

- (٤) لكل مصدر من مصادر التمويل خصائصه ويجب المفاضل بينها واختيار المناسب منها للمشروع الريادي وفق عوامل المقارنة والمفاضلة بينها.
- (٥) تنمية القدرات لتحديد عوامل المقارنة والمفاضلة بين مصادر التمويل.
- (٦) من الضروري والمفيد إكتساب رائد الأعمال مهارات التفاوض الناجح وتعلم كيف يستثمرها في كسب ثقة ودعم مصادر التمويل.

### ■ أنشطة إثرائية (فردية وجماعية).

- ١- أى الإجابات تراها أقرب إلى الحقيقة مع العبارة التالية:-  
أجريت مقابلة ناجحة مع مسؤول لدى جهة التمويل:

- اعتبر أن هذا شئ طبيعي ومتوقع.
- جهات التمويل ترحب بأصحاب المشاريع وتيسر لهم الأمور.
- هذا شئ لم أكن أتوقعه.
- تقع مسؤولية نجاح المقابلة على صاحب المشروع الصغير.

- ٢- صاحب مشروع في تفاوضه مع مصادر التمويل يستخدم العبارات التالية:

- (أ) إنى أعرف ..... قرارنا في هذا الموضوع هو....
- (ب) من واقع خبراتي فإن ... وجهة نظري في هذا الموضوع...
- (ج) أريد أن أوضح لك .....
- مارأيك في هذه العبارات؟

### تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

١- حدد أحد رواد الأعمال من الذين تعرفهم أو تسمع عنهم، وجمع عنه قدرا كافيا من المعلومات، ووضح :

- أهم أسباب نجاحه.

- كيف استطاع تمويل مشروعه بصورة صحيحة.

- إمكانية الاستفادة من هذا النموذج في إدارة أموال مشروعك.

٢ - (من كتاب التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطط الإستراتيجية د. مصطفى أبو بكر ٢٠١١م)

- معادلة (١) وضع أهداف أقل من المتاح من الامكانيات والموارد = سلوك لا أخلاقي يستحق المساءلة و المحاسبة.

- معادلة (٢) وضع أهداف فى حدود المتاح من الموارد والامكانيات = سلوك غير مهني يدعم التراخي والخمول و الكسل.

- معادلة (٣) وضع أهداف أكبر من المتاح من الموارد والامكانيات = سلوك ريادي إبتكاري يحقق الريادة والقيادة.

المطلوب : ماذا نستفيد من هذه المعادلات الثلاث ؟

مشروعك الريادي

ضع تصور لهيكل تمويل مشروعك الريادي وماذا تفعل لكسب ثقة ودعم مصادر التمويل المستهدفة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- (١) أبو بكر، مصطفى محمود، أخلاقيات وقيم الأعمال (٢٠١٠م) الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٢) أبو بكر، مصطفى محمود، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال (٢٠١٢م).
- (٣) أبو بكر، مصطفى محمود، التفكير الإستراتيجي والخطط الإستراتيجية (٢٠٠٩م) الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٤) أبو بكر، مصطفى محمود، ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة - المدخل إلي العمل الحر (٢٠١٣م) الدار الجامعية الاسكندرية.
- (٥) السكارنة، بلال خلف (٢٠٠٨م) الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر.
- (٦) المحيميد، أحمد، أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠١٣م)، المنشآت الصغيرة ، الفرص والتحديات، المنتدى الإقتصادي.
- (٧) الشميمري، أحمد بن عبد الرحمن، المبيرك، وفاء بنت ناصر (٢٠١٠م) ريادة الأعمال، الرياض.
- (٨) الناصر، محمد سعد (٢٠١٢م) رأس المال المخاطر :نموذج واعد لتمويل المشروعات الريادية فى المملكة، بحث مدعوم من كرسى سابقك لدراسات الأسواق المالية، السعودية.

- (٩) النجار، فايز جمعة صالح، العلى، عبد الستار محمد (٢٠٠٦م) الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- (١٠) هاميل، (٢٠٠٢م)، ريادة الثورة فى الأعمال، مكتبة العبيكان، الرياض.
- (١١) شلبي، نبيل (٢٠١٠)، إبدأ مشروعك ولا تتردد، مكتبة جرير، الرياض.
- (١٢) السويدان، طارق محمد (٢٠٠٩)، مرن عضلات مخك، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.
- (١٣) الحمادي، علي، (٢٠١٠) الإبداع، مكتبة الشقري، الرياض.

#### ثانياً: المراجع الإلكترونية

- (١) موقع ريادة.  
<http://www.riyadah.com.sa>
- (٢) موقع مركز التميز فى ريادة الأعمال.  
<http://e2center.com/portal>
- (٣) صفحة التدريب على ريادة الأعمال بموقع الأמיד إيست :  
<http://amideast.org/ar/our-work/elt/2347>
- برنامج إدارة المشاريع الاحترافية /مدير مشروع محترف، ويمكن تحميله من موقع.  
<http://forum.zyzoom.net/threads/116376>
- (٤) إصدارات صندوق المؤوية.
- (٥) إصدارات صندوق تنمية الموارد البشرية.
- (٦) إصدارات مجلس الغرف التجارية.
- (٧) إصدارات البنك الأهلي التجاري.

#### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- (1) Antoncic, B. and R.D. Hisrich Clarifying the Entrepreneurship Concept, JourBusiness and Enterprise Development, (2003). Vol. 10, No. 1, PP. 7–24.
- (2) Boton, B. and J. Thompson (2000). Entrepreneurship: Talent, Temperament, and Technique , Oxford of Small (2003).
- (3) Carter, S. and D. Jones – Evans. Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy, Essex: Pearson Education. (2000)
- (4) .David Deakins : Entrepreneurship And Small Firms ,Mc Graw Hill, Second Editio(2003).
- (5) 5–Feliciano R.Fajardo: Entrepreneurship,National Book Store ,Mandaluyong City,2008.
- (6) Ferreira, J. Corporate Entrepreneurship: A Strategic and Structural Perspective, New England Journal of Entrepreneurship, (2001). Vol. 4, N. 2, PP. 59– 71.
- (7) Gilles,A.and mondejar,R Guide to Entrepreneurship ,,2na ed , Manila : Sinag Tale publishers, INK.(2008)
- (8) Hisrich, R.D., M.P.Peters, and D.A. Shepherd Entrepreneurship, N.Y.: McGraw– Hill/ Irwin, 6<sup>th</sup> Ed. (2005).

- (9) Hodgetts, R. M. and D.F. Kuratko, Effective Small Business Management , U.S.A.: Harcourt, Inc., 7<sup>th</sup> Ed. (2001).
- (10) Hornsby, J.S., D.F. Kuratko, and S.A Zahra Middle Manager's Perception of the Internal Environment For Corporate Entrepreneurship, Assessing a Measurement Scale, Journal of Business Venturing, (2002). Vol. 17, PP. 253-273.
- (11) Ibrahim, A. B. and K. Soufani. Entrepreneurship Education and Training in Canada: A Critical Assessment, Journal of Education and Training, (2002) Vol. 44, No. 8/9, PP. 421-430.
- (12) Irwin, D. Seven Ages of Entrepreneurship, Journal of Small business and Enterprise Development, (2000). Vol. 7, No. 3, PP. 255-260.
- (13) Jorge A.Camposano : Entrepreneurship for Modern Business ,National Book Store , Mandalluyong city,2006
- (14) Katz, J. A. The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education, Journal of Business Venturing, (2002). PP. 1-18.
- (15) Kuratko, D.F. and R.M. Hodgetts Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice, Ohio: South- Western, 6<sup>th</sup> Ed. (2004).

- (16) Longenecker, J.G, C.W.Moore, and J.W. Petty Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis, U.S.A: South- Western College Publishing, 11<sup>th</sup> Ed. (2000).
- (17) Robert D. Hisrich ,Michael P.Peters,DeanA.Shepherd:Entrepreneurship,Mc Graw Hill,Philippines, 2008
- (18) Scarborough, N.M. and T.W. Zimmerer Effective Small Business Management: An Entrepreneurial Approach, N.J.: Person Education, 6<sup>th</sup> Ed. (2003).
- (19) Sexton, D.L. and H. Landström The Blackwell Handbook of Entrepreneurship, Oxford: Blackwell Publishers(2000)..
- (20) Shaver, K. G. et alAttributions About Entrepreneurship: A Framework and Process for Analyzing for Starting a Business, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, . (2001). PP. 5–32.
- (21) Wiklund ,J. &Sheperd ,D. (2005) , “Entrepreneurial Orientation and- small Business performance: A Configurationally Approach”, *Journal of(Business Venturing* ,20.
- (22) -Ireland D. R & Webb W. J (2007) “Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation” *Science Direct,Business Horizons* 50

(٢٣) Hall, R. , and S. Woodward (2009) , “The Burden of the Nondiversable -Risk of Entrepreneurship,” American Economic Review.

(٢٤) Dess , Gregory G. , Lumpkin ,G. T. & Eisner ,Alan B. (2007) , “Strategic

(٢٥) Management: Creating competitive Advantage”, McGraw- Hill, Barded. New York.

(٢٦) -Galloway, L., and W.Brown (2002).  
Entrepreneurship Education at University: A Driver In  
The Creation of High Growth Firm?, Education +  
Training, V. 44, N.

(٢٧) Bolton, B. & Thompson, J. , (2000) ,  
“Entrepreneurship: Talent,-  
Temperament, and Technique”, Oxford: Butter worth-  
Heinemann

(٢٨) debono, Edward(1992), Serious creativity ,harper  
busnees .

## الملحق

تقوم جامعة طيبة بدعم رواد الأعمال من طلابها وإحتضان مشاريعهم  
وإبتكاراتهم وذلك من خلال وكالة الأعمال والإبداع المعرفي والتي تخدم الطلبة  
رواد الأعمال من خلال المراكز والحاضنات التي أنشئت لهذا الغرض.

### ▪ وكالة الأعمال والإبداع المعرفي.

وكالة الأعمال والإبداع المعرفي هي إحدى وكالات جامعة طيبة، تسهم في  
تحقيق رسالة جامعة طيبة وأهدافها من خلال بناء بيئة محفزة لريادة الأعمال  
ولإبتكار والإبداع، وتهدف الي:

- (١) نشر ثقافة الريادة وبناء وتنمية مهارات الإبداع والقدرة على الابتكار لدى الشباب وتمكينهم من إنشاء وإدارة مشروعات رائدة بنجاح.
- (٢) تعزيز جهود صناعة المعرفة وبناء حاضنات الأعمال النوعية والحدائق العلمية والتقنية والتواصل الفعال مع مؤسسات الأعمال لإحتضان العناصر والمشروعات الريادية وتمويل نتائج البحوث إلى تطبيقات إقتصادية واقعية.
- (٣) ترسيخ مسؤولية الجامعة وتعزيز دورها في إدارة براءات الإختراع وتحفيز المبدعين والمبتكرين ودعمهم وفق معايير علمية ومهنية واعتبارات استثمارية إقتصادية.

### مركز ريادة الأعمال

يعمل مركز ريادة الأعمال على تمكين العناصر الريادية من توليد أفكار إبتكارية وتحويلها إلى مشاريع إبداعية من خلال نشر ثقافة العمل الحر وتنمية مهارات القيادة وريادة الأعمال بما لدى المركز من إمكانيات بشرية وفنية وشراكات إستراتيجية.

### أهداف مركز ريادة الأعمال

- (١) نشر ثقافة العمل الحر وبناء المهارات والقدرات الإدارية والقيادية لدى طلاب الجامعة ومنسوبيها.
- (٢) تنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى طلاب وطالبات الجامعة لتمكينهم من توليد أفكار إبداعية إبتكارية ريادية.
- (٣) إعداد أجيال متعاقبة من رواد الأعمال القادرين على تأسيس وإدارة منشآت ريادية بنجاح.

- (٤) بناء السلوك الإيجابي لدى الشباب من الجنسين تجاه العمل الحر ودعم الأفكار الإبداعية والعناصر الريادية وتزويدها بالمعرفة والخبرة والمهارة لتنمية قدراتها التنافسية في سوق العمل.
- (٥) التعريف بمفهوم وآليات تطبيق اقتصاديات المعرفة وبناء المجتمع المعرفي ومتطلبات التحول نحو التعليم التطبيقي المنتج.

### اختصاص مركز ريادة الأعمال

- (١) تنفيذ البرامج والدورات التثقيفية والتدريبية المتخصصة في نشر ثقافة العمل الحر وبناء روح المبادرة والإبداع والابتكار لإعداد أجيال متميزة من رواد ورائدات أعمال المستقبل.
- (٢) التعاون مع الوحدات ذات الاختصاص والعلاقة من وكالات وعمادات وكليات الجامعة لتوفير بيئة تعليمية وإدارية تنمي الرغبة والقدرة لدى طلاب وطالبات ومنسوبي الجامعة في توليد الأفكار الإبداعية الابتكارية وتحويلها إلى مشاريع منتجة.
- (٣) ترسيخ مفهوم المؤسسات الافتراضية التجارية وتحفيز الطلاب والطالبات لممارسة الأعمال التجارية الريادية من خلال هذه المؤسسات الافتراضية.
- (٤) تنمية مهارات البحث العملي والدراسة الميدانية لدى طلاب وطالبات الجامعة ومنسوبيها في مجالات ريادة الأعمال والمهارات الإدارية والقيادية لإنشاء وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- (٥) تقديم خدمات المشورة والإرشاد للطلاب والطالبات في مجالات ممارسة ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الريادية.
- (٦) المشاركة في المؤتمرات والمهرجانات والفعاليات التي تدعم الاختراعات والأفكار والمشاريع الريادية.

- (٧) إنشاء شبكة اتصالات فاعلة لبناء منظومة علاقات مفيدة مع الجهات الراعية والداعمة للأفكار والعناصر الريادية من الطلاب.
- (٨) التواصل مع قطاعات الأعمال ومؤسسات المجتمع لتوفير فرص التدريب والتعليم لطلاب وطالبات الجامعة في الواقع العملي.
- (٩) تقديم البرامج والمشاريع النوعية لتنمية وتطبيق الفكر القيادي الريادي التطبيقي لدى فئات المجتمع بما يدعم خطط وبرامج التنمية بالمدينة المنورة ويخدم الزائرين من معتمرين وحجاج.

### حاضنات الأعمال في جامعة طيبة

هي جهة تقدم الدعم اللوجستي، القانوني، الاستشاري.....، وتوفر بيئة العمل المناسبة للمبادرين الذين لديهم الأفكار الطموحة والأفكار الجديد المبتكرة القابلة للتطبيق وتسرع من نموها وهي الأقل خطورة.

وتقوم الحاضنة بتحفيز المبدعين لتأسيس وتطوير صناعة حاضنات التقنية علي مستوى منطقة المدينة، بالإضافة إلى فرص التوظيف عن طريق دعم المشاريع التقنية. وذلك بالتعاون مع برنامج بادر لحاضنات التقنية، وأحد برامج مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية.

### أهداف حاضنات جامعة طيبة

- (١) توفير البيئة المناسبة للمبتكرين وأصحاب الأفكار التجارية الجديدة، ومساعدتهم علي تجاوز المرحلة الأولى في تأسيس ونمو أعمالهم.

(٢) تحفيز الإبتكار والمبادرة في مجال التقنيات المختلفة وتشجيع عمليات نقل التقنيات والتطوير وتوطينها وتعزيز استخدامها محلياً.

(٣) المساعدة في إيجاد منافذ تسويقية ملائمة تدعم المشاريع المحتضنة في المرحلة الأولى.

(٤) المساهمة في توفير مقومات نمو الفرص الإستثمارية الجديدة.

(٥) المساهمة في خلق فرص وظيفية جديدة ذات قيمة مضافة.

### معايير قبول الاحتضان

(١) أن يكون المشروع مبني على الإبتكار.

(٢) أن تكون فكرة المشروع قابلة للتطبيق.

(٣) أن يكون رائد العمل قام بتطوير خطة التمويل ولديه معرفة بالسوق المنافسة.

(٤) أن يكون هناك تناغم بين أعضاء الفريق ولديهم خلفية إدارية.

(٥) أن يكون رائد العمل قد وصف فرصة النجاح لمشروعه بوضوح.

(٦) أن يكون المشروع بنسبة لا تقل عن ٥١% من السعوديين.

(٧) توفر نموذج أولي للمشروع.

### مركز الموهبه الإبداع

يهدف مركز الموهبه والإبداع إلى اكتشاف ودعم الموهوبين والمبدعين والتميزين في جميع المجالات العلمية والفنية والثقافية وذلك من خلال إيجاد بيئة علمية وبحثية مناسبة لتنمية قدراتهم بتصميم وتنفيذ برامج إثرائية متنوعة في إطار التعاون كما يوفر المركز استشارات علمية وبحثية وتربوية بالتعاون مع الجهات المحلية والعالمية ذات العلاقة وكذلك المشاركة في الفعاليات المحلية

والدولية في مجال الموهبة والإبداع بما يتوافق مع توجيهات حكومة المملكة العربية السعودية في رعاية الموهبة والإبداع والتميز.

### أهداف مركز الموهبة والإبداع والتميز

(١) تقديم برامج توعوية إعلامية لنشر ثقافة الاهتمام بالموهبة والإبداع والتميز بالمجتمع.

(٢) اكتشاف وجذب الموهوبين والمبدعين والتميزيين في المجتمع الجامعي. رعاية الموهوبين من خلال برامج إثرائية متنوعة.

(٣) تقديم الاستشارات العلمية والبحثية والتربوية في مجال الموهبة والإبداع والتميز.

توفير البيئة العلمية والبحثية المناسبة لرعاية وتطوير وتشجيع الموهوبين والمبدعين والتميزيين.

(٤) تأصيل مبدأ التعاون والشراكة مع الجهات ذات العلاقة داخلياً وخارجياً. المشاركة في إقامة وتنظيم وحضور المعارض والمؤتمرات والندوات والدورات في مجال الموهبة والإبداع والتميز.

### وحدة الملكية الفكرية

تعمل وحدة الملكية الفكرية التابعة لوكالة الأعمال والإبداع المعرفي على حماية الأفكار الإبداعية المتنوعة للأفراد عن طريق تسجيلها في المكاتب المختصة في الدول المعنية ومن ثم نقل الأعمال ذات القيمة الاقتصادية إلى وحدة حاضنات الأعمال وتقديم الاستشارات الفنية الخاصة بالملكية الفكرية.

### أهداف وحدة الملكية الفكرية

- (١) تسهيل تسجيل براءات الاختراع لمنسوبي جامعة طيبة والمواطنين في المدينة المنورة.
- (٢) تقديم برامج تثقيفية و توعوية عن الملكية الفكرية وأهمية حمايتها.
- (٣) تقديم الإستشارات إلى جميع الأطراف المهتمة بالملكية الفكرية.
- (٤) تدريب طلاب الجامعة على كيفية البحث عن المعلومات الخاصة بأنواع الملكية الفكرية والمنشورة سابقاً.
- (٥) التواصل مع وحدات الملكية الفكرية في الجامعات السعودية الأخرى لتبادل الخبرات والتنسيق في مجال الملكية الفكرية.
- (٦) مساعدة الباحثين في الجامعة على تطوير الفكر الابتكاري.
- (٧) تقديم الجوائز التشجيعية لمنسوبي الجامعة ذوي الانتاج الابداعي.