

# الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية  
Arab International Academy

## الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

## ▪ مقدمة

تعد ظاهرة ريادة الأعمال أحد أهم مؤشرات الوعي المجتمعي والرشد في سياسات وخطط وبرامج التنمية في المجتمع، حيث تنظر المجتمعات المتقدمة إلى رواد الأعمال على أنهم نماذج قيادية يجب أن يحتذى بها لما يقومون به من أعمال وما يحققونه من إنجازات وما يوفرون من فرص استثمارية ووظيفية أمام أجيال متالية من فئات المجتمع.

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

وتفيد الدراسات والإحصاءات الحديثة على أمرین، الأول بأن غالبية رجال الأعمال الكبار في العالم قد بدأوا حياتهم المهنية والعملية كرواد أعمال من خلال مشاريع تجارية صغيرة، والثاني، توجه عدد كبير من الأفراد ذوي الأعمار ما بين ٤٠ - ٢٥ 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 وتخارج أجيال منها لديهم خبرات فنية وإدارية وتجارية تمكّنهم من تأسيس وإدارة مشاريع رياضية 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 والمرؤنة والمخاطرة ويكون تفكيره أكثر تركيزاً، وتكون قراراته أسرع وأعمق أثراً مقارنة بنمط التفكير والإدارة واتخاذ القرارات في الشركات الكبيرة.

ومن الأهمية الإشارة إلى أن تاريخ عديد من الدول العربية والإسلامية مليء بنماذج ريادية على المستوى الفردي والعائلي والمؤسسي. ومن هذه الدول السعودية ، حيث كان توريث المهن ، ودعم الأب والأسرة والعائلة مهنياً ومعنوياً ومادياً للمتخصصين 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.

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

والخطط لدى مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما دفع كثير من الجامعات الرائدة في 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 متعددة في ريادة الأعمال.

## ▪ أهداف المقرر

يهدف هذا المقرر إلى ما يلي:-

- (١) التعريف بمفهوم وخصائص ريادة الأعمال وبيان 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 التي تواجه رواد الأعمال وكيفية التعامل معها.
- (٤) توضيح مفاهيم دور الإبداع والابتكار و إكساب الطالب الأسلوب العلمي في تأسيس الأعمال.
- (٥) التعريف بمحفزات الإبداع والابتكار ومعوقاته وتنمية قدرات الطالب لتحويل الأفكار إلى أعمال تجارية ناجحة.
- (٦) بيان دوافع إنشاء المشروع الصغير ومقومات نجاحه وتمكين الطالب من التمييز بين المفاهيم والممارسات الخاطئة في إنشاء المشاريع وإدارتها.
- (٧) 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 رياادة الأعمال مقرر عام ومتطلب جامعي يطرح من خلال ساعتين أسبوعياً يرمز له بالرمز GS 142.

(٢) يتكون مقرر رياادة الأعمال من أربعة عشر فصل يقدم كل فصل من خلال محاضرة دراسية مدتها ساعتين.

ويحتوي كل فصل دراسي على :

(١) أهدف الفصل.

(٢) تساؤلات إفتتاحية لإثارة وتنشيط تفكير الطالب.

(٣) مقدمة الفصل.

(٤) قصة رائد أعمال ينبعها نشاط.

(٥) الموضوعات المطلوب تناولها في الفصل.

(٦) أنشطة اثرائيه (فردية وجماعية) عدد ٢.

(٧) أنشطة تطبيقية (فردية وجماعية) عدد ٢.

(٨) مشروعك الريادي(فردي او جماعي)

ويتضمن المقرر توضيحا لمفهوم ريادة الأعمال، وعوامل ظهور رواد الأعمال، وفوائد ريادة الأعمال، والعوائق والتحديات التي تواجه رواد الأعمال،

كما يتضمن التعريف بالإبداع والابتكار ودورهما في ريادة الأعمال، ويبين محفزات الإبداع ومعوقاته، وأالية 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 عملٍ فردي أو جماعي وذلك بالتشاور مع عضو هيئة التدريس. وذلك ضمن الشروط التالية:-

- (١) يكون موعد تسليم المشروع في الأسبوع الثاني عشر والثالث عشر.
- (٢) يتم تسليم المشروع نسخة + رقية ونسخة الكتروني + وثائق وفيديو إن كان المشروع عملٍ.
- (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 على مفهوم وخصائص ريادة الأعمال، وعوامل ظهورها فوائد ريادة الأعمال للفرد والمجتمع.

- (٢) يتعرف على سمات رائد الأعمال ومهاراته وكيفية أن يكون رائد أعمال ناجح وعلى القيود والتحديات التي تواجه رواد الأعمال وكيفية التعامل معها.
- (٣) يتعرف على الأسلوب العلمي في تأسيس الأعمال وكيفية تحويل الأفكار الريادية إلى مشروع ريادي تجاري ناجح .
- (٤) يتبع مفاهيم ودور الإبداع والابتكار في ريادة الأعمال وعلى محفزات الإبداع والابتكار ومعوقاته .
- (٥) يتبع دوافع إنشاء مشروع صغير ومصادر وأالية توليد الأفكار الريادية لممارسة العمل الحر بتأسيس مشروع ريادي صغير .
- (٦) ينعرف 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) يتكون من تصنيف محفزات الإبداع والابتكار ومعوقاته ومراحل تطوير الفكرة إلى مشروع ريادي ناجح .
- (٣) يدرك مصادر الأفكار الريادية وأالية توليدها وتحويلها إلى مشروع ريادي .
- (٤) يمكن 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 الواقع الخاص 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**

#### **للتقدير في المقرر خلال الفصل الدراسي**

التقييم	نوع التقييم	الأسبوع المحدد له	الدرجة	% التقييم النهائي
١	تدريبات	باستمرار	-	
٢	تمارين وواجبات	باستمرار	-	
٣	مشروع جماعي	التابع	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	اخبار نهاية الفصل	السادس عشر	٤٠	

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



## محتويات المقرر

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

### الفصل الأول: أساسيات ريادة الأعمال

أولاً: مفهوم ريادة الأعمال، التوجه نحو ريادة الأعمال

ثانياً: عوامل ظهور رواد الأعمال، وتطور ونمو ريادة الأعمال

### الفصل الثاني: الفوائد والتحديات في ريادة الأعمال

أولاً : فوائد ريادة الأعمال

ثانياً: القيود والتحديات التي تواجه رواد الأعمال

### الفصل الثالث : سمات ومهارات رائد الأعمال

أولاً: خصائص رائد الأعمال

ثانياً: المهارات الرئيسية لرائد الأعمال

ثالثاً: مدارس ريادة الأعمال

### الفصل الرابع: الإبداع والإبتكار

الأول

الثاني

الثالث

الرابع

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	الخامس
	ثانياً : الإبتكار وريادة الأعمال	
	ثالثاً : محفزات الإبداع والإبتكار	
	رابعاً: القيادة الإبداعية وريادة الأعمال	
	<b>الفصل السادس : الأفكار الريادية</b>	السادس
	أولاً : الفكرة وأثرها على نجاح رائد الأعمال	
	ثانياً : أنماط التفكير ودورها في نجاح الأعمال	
	<b>الفصل السابع : المشروعات الصغيرة</b>	السابع

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



ثانياً : مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع

#### تابع: محتويات المقرر

رقم الصفحة	محتويات المقرر	الأسبوع
	<p><b>الفصل التاسع: المعلومات والمخاطر في ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة</b></p>	الحادي عشر
	<p>أولاً : المعلومات أساس اتخاذ القرارات بشأن الأفكار الريادية</p>	الحادي عشر
	<p>ثانياً : مصادر المعلومات لإنشاء المشروع الجديد</p>	الحادي عشر

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



### تابع: محتويات المقرر

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

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

# **الفصل الأول**

## **أساليب ريادة الأعمال**

### **■ أهداف الفصل**

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

### **■ تساؤلات إفتتاحية**

- (١) ما هو تصورك عن معنى مصطلح ريادة الأعمال؟
- (٢) ما هي دوافع ظهور ونمو التوجه إلى ريادة الأعمال؟
- (٣) ماذا يفعل الفرد ليصبح رائد أعمال ناجح؟
- (٤) هل توجد أخطاء يقع فيها رواد الأعمال؟ وكيف يتجنّبها؟
- (٥) كيف نبني بيئه محفزة لريادة الأعمال؟

### **■ مقدمة**

الكثير من الشباب يقول كانت عندى 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 على أن من الريادي من الضروري أن يكون لديه المبادأة لتوليد الفكرة الريادية أو التقاطها ثم التعجيل بدراستها وتقديرها وبدء تنفيذها بمجرد التأكيد من وجود مؤشرات أولية بجداها.

وتؤكد التجارب العملية أن نفس الفكرة عادة ما تكون في ذهن العشرات من الأفراد، لكن المهم من يسبق بتنفيذها، وتشير نماذج عديدة أيضاً إلى أن هناك الكثير من الأفكار التي سخر منها البعض أو إستهراً بها ثم يفاجأ بأن غيره حولها إلى مشروع رياضي ناجح، لذلك يؤكّد المتخصصون في ريادة الأعمال على أنه من الخطأ أن تسخر أو تستهراً بفكرة ما، وعلى رائد الأعمال البدء بدراسة الفكرة الريادية ثم اتخاذ 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 والقوى من الأفراد إلى تأسيس مشاريع قائمة على فكرة رياضية يتم تحويلها إلى مشروع تجاري.

وبما يتتوافق مع هذه الظواهر والتساؤلات، يتناول هذا الفصل التعريف بريادة الأعمال ومبررات ظهورها وقوتها ونمو التوجه إليها، مع الإشارة إلى أهم سمات وخصائص رواد الأعمال والأخطاء الواجب تجنبها مع بدء التفكير في مشروع رياضي 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 الأكسسوارات النسائية.
- (٤) وضعت خطة لتحويل فكرة المشروع إلى مشروع حقيقي.
- (٥) أعدت دراسة جدوى واقعية للمشروع للتأكد من ربحية المشروع.
- (٦) بدأت البحث عن مصدر لتمويل المشروع.
- (٧) قدرت رأس المال المشروع بمبلغ ٢٠٠٠٠٠ ريال.
- (٨) عالجت الكثير من المشاكل في استقطاب العمالة.
- (٩) واجهت صعوبات تجهيز موقع المشروع.
- (١٠) كانت تتمتع بمثابة وصبر لحل المشكلات والصعوبات.
- (١١) بدأت تشغيل المشروع من منزلها.
- (١٢) استحدثت عالمة تجارية لمنتجاتها.
- (١٣) اعتمدت في انتاجها على اختيار تصاميم ذات جودة عالية وأذواق رفيعة.
- (١٤) أخذت توسيع في المشروع من خلال الترويج الفعال لمنتجاتها واهتمامها بالجودة.
- (١٥) حرصت على حفظ رصيد من السيولة لتكبير مشروعها من خلال فتح منفذ بيع خارجي 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 رياادة الأعمال**



### **١- مفهوم رياادة الأعمال**

رغم قدم ظاهرة رياادة ورواد الأعمال، إلا أن الحداثة النسبية في جهود التأصيل العلمي لها أدى إلى تعدد التعريفات لريادة الأعمال مع وجود نطاق واسع مشترك بين هذه التعريفات، وفيما يلى إشارة إلى عدد من التعريفات الأكثر استخداماً لتوضيح مفهوم رياادة الأعمال:-

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

- (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 (الشميمري).
- (١٠) **ريادة الأعمال:** الإبداع والمخاطرة لـ الاستثمار فرصة حقيقة في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكيد وممارسة العمل الحر بمهارة من خلال مشروع تجاري ناجح (أبو بكر).

ومن هذه التعريفات يتضح عديد من النقاط المشتركة التي تحدد ملامح **خصائص رياضة الأعمال**، نلخصها فيما يلي:



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

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

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

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

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



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



٢- ما هي توجهات رواد الأعمال وما هو دورهم؟

١-٢ - توجهات رواد الأعمال

رواد الأعمال هم من تتوفر لديهم التوجهات العامة التالية:

- (١) الرغبة والقدرة على تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع منتجة منافسة.
- (٢) التوجه لإمتلاك مهارة تأسيس فرق عمل قوية لتحويل الأفكار الريادية إلى واقع عملى.
- (٣) المغامرة والتمنع برأوية أقرب إلى الأحلام يثابون لتحويلها إلى أفكار ريادية ثم مشاريع منتجة منافسة.
- (٤) ليسوا عباقرة ولكنهم طموحين لديهم أفكار ريادية لها مبرراتها واقعياً ومبادرون إلى إنشاء وإدارة عمل تجاري ريادي ناجح .
- (٥) يحملون أفكاراً طموحة ودراسة جدوى دقيقة سليمة وقدر محدود من الموارد لتحويل هذه الأفكار إلى مشاريع تجارية ريادية ناجحة.
- (٦) 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 الإنفاق للموارد المتاحة لإنشاء منشأة جديدة قائمة على الإبداع والابتكار".



## ٢-٢ - رائدات الأعمال

بعد وجود عدد كافٍ من رائدات الأعمال أحد الأهداف الإستراتيجية لأى مجتمع يتوجه إلى تحقيق تنمية شاملة مستدامة متوازنة، كما أن عدد رائدات الأعمال وخصائص الأنشطة والمشاريع التي تشتهرها 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.

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

(١) تهيئة بيئة ثقافية اجتماعية 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 وتوسيف القطاعات والأنشطة الأكثر ملائمة للقطاع النسائي وتوجيه رائدات الأعمال للاستفادة منها.

(٤) بناء فريق مرشدات لرائدات الأعمال لتقديم الدعم الفنى والمهنى فى الجوانب التسويقية والإدارية والمالية.

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

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

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

لرواد ورائدات الأعمال مساهمات متعددة ومتنوعة تمتد من توليد الفرص إلى المساهمة في تحقيق التنمية، وفيما يلى إشارة الى 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 مستوى الدخل.
- (٥) رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة واكتشاف مصادر غير تقليدية لتقديم منتجات جديدة وتطوير منتجات قائمة.

**ثانياً : عوامل الظهور لرواد الأعمال والتطور في ريادة الأعمال**

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

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

أُوجد 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) تتحقق لرائد الأعمال الاستقلالية والقدرة والتمكين لتحقيق أهدافه المالية والإجتماعية والشخصية والأسرية.
- (٤) تتحقق 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 حقيقة لأفراد آخرين سواء كشريكاء في المشروع أو عاملين به أو أصحاب مصالح في التعامل مع المشروع.

## ٢- التطور والنمو وظهور رواد الأعمال

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

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

ويظهر هذا التطور والنمو في رياادة الأعمال من خلال الجهد والحقائق التالية:-

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

(٢) الإنفاق بين الخبراء والممارسين في عملية التنمية على أن رياادة 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 على أن رياادة 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 وفنرياً 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 على أنها ليست قائمة على جهد فردي بطولي ، وإنما هي منظومة تستند على بيئة ريادية متكاملة وعمل جماعي منظم متراوط وتمارسه أطراف متعددة وفق منهجية محفزة ميسرة لريادة الأعمال، وهذا ما دفع الكثيرين بالقول أن (التركيز على 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 تتتوفر 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 وتقدير 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 على خصائص منظومة الأعمال فيما يلي :

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

مثلاً 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 لتحول هذه الأفكار الريادية إلى مشاريع انتاجية ومؤسسات اقتصادية.

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

بالإنقال من المنشآت الكبيرة إلى المنشآت الصغيرة يكون نطاق القرار أكثر تحديداً وذات نطاق زمني أضيق، مما يجعل القرارات في المنشآت الصغيرة أعلى سرعة وأكثر عمقاً وتأنيراً، وهذا ما دفع الكثير من المنشآت الكبيرة إلى تضييق نطاق القرارات بها.

ولذلك يستخدم نمط اتخاذ القرارات كأحد المعايير للتفرقة 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 والوجهة لها.

**(٢) المشاركة :** تتسم عملية اتخاذ القرار بالتفاعلية بين كافة الأطراف المختصة وذات العلاقة والمتأثرة بها.

**(٣) التكامل :** تتسم عملية اتخاذ القرارات بالنظرية الكلية الشاملة لكافة العناصر والأطراف.

**(٤) الهدافية :** 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 وتحمّس 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 البعض. وإن مد هذا المفهوم الخاطئ للمقارنة مع الريادة باعتبارها بديلاً لذلك، هذا، بينما التحليل العملي والممارسة العملية يؤكdan على أن هذه الاعتبارات الثلاثة (الإدارة والقيادة والريادة) هي أضلاع ثلاثة متلازمة لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء في المشروع الريادي الناجح.

ويعني 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 يلى:-

**(١) نجاح إدارة المشروع الريادي** يتطلب فرد لديه سمات ومهارات ريادية وقيادية

**(٢) نجاح المنشآت الصغيرة** يتطلب مدراء قياديون رياضيون.

(٣) رياادة 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.

#### ٤-٤ - مؤشر كفاءة منظومة رياادة الأعمال



لم يعد زيادة عدد الشركات الناشئة أو المنشآت الجديدة مؤشراً في حد ذاته لنمو رياادة 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 إلى أن هناك حالات عديدة في عدد من المجتمعات المتقدمة تناقص فيها عدد الشركات الناشئة بينما تزدادت عدد الوظائف الجديدة وتحسن مستوياتها.

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

وتشير هذه الكتابات إلى حقيقة تعدد الجهات المسئولة، وفي نفس الوقت المستفيدة من البيئة المحفزة لمنظومة رياادة الأعمال، فمن خلال هذه البيئة تتحصل الشركات على الأفكار الابتكارية وتحتفظ بالموهوبين والمبدعين، وتحسن مدخلاتها وعملياتها وتتطور منتجاتها، ومن خلال هذه البيئة



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

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

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

تمثل الجامعات أحد الأطراف الرئيسية في بيئه منظومة الأعمال ويقع عليها مسؤولية إداء عدد من المهام النوعية منها ما يلي:

- (١) توفير رأس المال البشري الموجه للعمل الحر والرغبة في المخاطرة والمبادرة.
- (٢) التدريب على 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 الالزمة لرائد الأعمال الناجح.
- تأهيل وتدريب شباب الأعمال على إنشاء وإدارة مشروعاتهم بنجاح والتعريف بما يجب عمله عند البدء بالمشروع.

## **٢-٥-٣ التعليم قبل الجامعى 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 وكمصدر أو منبع رئيسى للفكر الريادى من جانب آخر.

ولكى يكون للمؤسسات التعليمية والتربوية في المراحل قبل الجامعية دوراً هادفاً في ترسیخ ثقافة العمل الحر وبناء مهارات ريادة الأعمال، يجب أن يتم ذلك من خلال مجهودات نظمية 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 وتروبيين ومناهج وتجهيزات وأدوات، لتفاعل 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 كمعيار للتمييز بين المؤسسة التعليمية التقليدية والأخرى الذكية الريادية.



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 وبرامجهما لبناء الفكر الإبداعي والإبتكاري والسلوك الريادي لدى الطلاب، وفي سبيل تحقيق ذلك تتشيء هذه المؤسسات آليات فاعلة للتواصل مع أسر الطلاب ومؤسسات المجتمع لتوفير البيئة المحفزة الداعمة للموهبة والإبداع والريادة لدى الطلاب.

وتفق نظريات التعليم الحديثة على أن المعلم الابداعي الابتكاري القادر على إيجاد مناخ تعليمي ينمى الفكر الريادي لدى الطالب، يجب أن يتسم بمجموعة من السمات في مقدمتها ما يلى:-

(١) النظرة الإيجابية للطلاب.

(٢) الإنزان الانفعالي.

(٣) العقلية التساؤلية.



(٤) التعليم الذاتي.

(٥) التقويم غير المباشر.

## ■ الخلاصة

(١) أهمية ريادة الأعمال وتزايد أهميتها ونمو التوجه إليها.

(٢) تزايد أهمية دور رواد ورائدات الأعمال.

(٣) التعامل مع ريادة الاعمال كمنظومة متكاملة وليس كجهود فردية.

(٤) بناء وتعزيز منظومة ريادة الاعمال يتطلب بيئة إيجابية محفزة.

(٥) مؤسسات التعليم الجامعي وما قبل الجامعي عليها مسؤولية كبيرة في توفير بيئة محفزة لإنجاز ثقافة ومهارات ريادة الأعمال.

## ■ أنشطة إثرائية (فردية وجماعية)

١ - أي 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 يصبني 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 في حدود صفحة واحدة

## ▪ تطبيقات عملية(فردية وجماعية)

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



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

## ▪ مشروعك الريادي (فردي أو جماعي)

- حدد فكرة ريادية أولية تأمل أن تحولها الى مشروع تجاري خاص بك،  
ووضح مبررات اختيارك لهذه الفكرة ، وما هي 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 اثر 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 الاعمال في السنوات الأخيرة أهمية بارزة لدى الدول نظراً للدور الحيوي لريادة الاعمال في الحراك الاقتصادي وحيث ان المملكة العربية السعودية ثالث أكبر دولة من حيث المساحة في الوطن العربي وهي من أقوى الاقتصاديات في الوطن العربي فقد أولت حكومة خادم الحرمين الشريفين اهتماماً كبيراً لتشجيع ودعم ريادة الاعمال 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 الاعمال وفقاً لتقرير مجلة دونغ بزنس (Rase of Doing Business)

كذلك فان جامعة طيبة دور بارز في تنمية ثقافة العمل الحر وتشجيع ودعم المشاريع الريادية والتي تعود بفوائد عظيمة يتحققها الطالب الجامعي كرائد أعمال فقد إنشات وكالة الأعمال والإبداع المعرفي مركز ريادة أعمال جامعة طيبة وحاضنات جامعة طيبة (الحاضنات التقنية وحاضنات الأعمال) وذلك لاحتضان 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 والشوكولاتى ليستمتع بها وذلك بعد أن عاش في صغره معاناة حرب قاسية في أسرة بسيطة.

عمل في المرحلة الابتدائية في مصنع للبسكويت أثناء أجازه الصيف وربما كانت تلك بداية فكرته في تصنيع البسكويت وبعد سنوات التحق بكلية التجارة والإقتصاد وفي ذاك الوقت إنطلقت الحرب العالمية الثانية فensi معظم الأطفال طعم البسكويت والحلوى، فقرر أن يعيد إليهم الفرحة والبهجة فأشتري 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 إلى ان وصلت اليوم إلى أكثر من ثلاثة ألف عامل وموظف بعائد ١٠ مليارات دولار في حين بدأت من الصفر، فجدا رائد الاعمال صبري اولكر احد عمالقة الإقتصاد التركي.

- استنتاج التحديات والمعوقات التي واجهت صبري ليكون رائد اعمال ناجح  
**أولاً: فوائد ريادة الأعمال**

في ظل العولمة الإقتصادية أصبحت ريادة الاعمال موضع إهتمام وتنعددت 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 الاعتماد 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 ضخمه من الموظفين والعاملين.



ونظراً لأهمية ريادة الأعمال وفوائدها على مستوى الجامعات في التنمية الإقتصادية والإجتماعية 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 ريادة 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 الإقتصادية والاجتماعية وصلت ٥٠%， وهذا يشير إلى أهمية أن تتبنى الجامعات مقرراً دراسياً لنشر ثقافة ريادة 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 ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية

تكمن أهمية ريادة الأعمال في المجتمع السعودي في بناء جيل من الشباب والشابات القادرين على التعامل مع المشكلات والتحديات الإقتصادية لتحويلها إلى مشاريع استثمارية وذلك بتفعيل طاقات الشباب، وتحويلهم لعناصر فعالة ومنتجة تساهم في بناء التنمية الإقتصادية الوطنية.

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

وبالتالي فإن وجود المرأة كرائدة أعمال يساهم إسهاماً كبيراً بـإهتمامها 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 والإجتماعية والمادية التي طالما تمناها.

- **زيادة الدخل والأرباح**

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

- **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 فتتمي مواهبة وإبداعاته حيث أن الكثير من الموهوبين يستثمرون مواهبهم وإبداعاتهم بعمل مشاريع رياديه تتمي 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 وأعماله العظيمة ويشعر بالفخر والإعتزاز بذاته بعد أن بنى نفسه وتجاوز الصعوبات والتحديات التي مر بها بتميز ونجاح ويذكر دائماً أن كل بناية عظيمة كانت مجرد خريطة لذا فإنك تجده دؤوب ومثابر لتحقيق إنجازات متعددة في مجالاته الريادية.

#### (٢) على المستوى العام:

#### • زيادة النمو الاقتصادي

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع زيادة وتطور في النمو الاقتصادي وذلك من خلال تحويل أفكار رائد الأعمال إلى مشاريع تجارية بحيث أن أنشطته وأعماله تدعم النمو الاقتصادي وتحقق تتميمه 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 متعددة تغطي جميع المجالات وتخدم شريحة واسعة من أفراد المجتمع.

#### • التنوع في مجالات خدمة المجتمع



ريادة الأعمال تحقق التنوع في خدمة المجتمع فترزدهر مجالات خدمة المجتمع في ظل مناخ يتسم بالحرية المهنية فتجد مجالات الزراعة تنمو وقطاع الألبسة يتتنوع والصناعات تتعدد والتجارة تمتد والخدمات تكثر وتتمو المجالات المهنية والحرفية تلبي احتياجات الأفراد 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 الاقتصادية.

#### • إحداث 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 احدى الإبتكارات إلى تغيير جذري في إتجاه ريادة الأعمال مما يضفي قيمه اقتصاديه متميزه.

### 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 للتوسيع 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 بالبيئة الخارجية، فتري رائد الأعمال الناجح يسعى إلى التكيف مع تلك التحديات وإلى تجاوز تحديات أخرى فيعمل على رفع قدراته ومهاراته ليتخطى ذلك بنجاح.

(١) التفكير العميق لثبت فناعات النجاح والفشل حيث يبدأ الصراع الداخلي والتفكير الذي يستجود على إهتمامات رائد الأعمال ليثبت فناعات 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 والضغط التي تصيب بالتوتر فالضغط العادي ممكن أن تكون مصدراً للتحفيز والإثارة وشحن الطاقة ولكن عندما تزيد هذه الضغوط عن المستويات الإيجابية وتتفوق قدرة الشخص على التكيف معها فإنها تؤدي إلى التوتر والأمراض فقد يتعرض رائد الأعمال لضغط عائليه او نفسيه او ماليه وقد يشعر بعدم الرضي 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 إضافه لتنمية مهاراته 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 يتخبطي تلك الحواجز والمعيقات بسلوك إيجابي يدعم مشروعه الريادي.

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

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

(٦) وجود مخاطرة عالية خاصة للذين يفضلون الأمان الوظيفي حيث أن إحصائية أمريكية تشير بأن نسبة ٣٥٪ من المشاريع تقفل خلال أول سنتين من عمرها وأن ٥٤٪ تقفل 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 (لوي 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 تواجهه 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 وتربيه رواديه وذلك بتوفير بيئة جاذبه ومحفظه للتطبيق العلمي منذ الطفولة ومرورا بالمرحلة المدرسية فالجامعية حتى ينشأ الفرد ولديه شخصيه رواديه متكاملة تؤهله لممارسة العملية الريادية بتميز ونجاح

ففي دراسة أجريت على طلاب الجامعات البريطانية وجد أن ٥٥٪ من طلاب العينة عبروا عن رغبتهم بامتلاك مشروعات بعد التخرج وأن هذه النسبة ارتفعت إلى ٧٦٪ 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 يتتجاوزها من خلال قيامه ببعض الأدوار الهامة والتي تمكنه من ممارسة الريادة بنجاح.

(١) التوكل على الله في إدارة أعماله فمهما بلغ الإنسان 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 تساعدة على اجتياز المعوقات والتحديات التي يمر بها.



(٣) يسيطر على أعماله ويجيد التحكم بالموافق 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 عمالاته في مقدمة أولوياته لأن الزبون والعملاء هم محور هام في العملية الريادية ومن خلال رضاهما عن المنتج والخدمات ممكن تجاوز العديد من التحديات والتغلب عليها.

(٧) يواجه الأحداث الغير متوقعة بحكمة ومرؤنة تساعده لاجتياز تلك التحديات وكمثال فإن مقود السيارة هو أكثر أداء في السيارة يتميز بالمرؤنة وبسبب تلك المرؤنة يستطيع السائق من خلاله التحكم بمسار السيارة وتحريك اتجاهها بالطريق الصحيح.

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

(٩) الصبر والتحمل حتى تدور عجله المشروع الريادي وتظهر ثماره فلا تتعجل قطف الثمار حتى يحين موعدها وحتى تكتمل دورة الحياة 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 برونة التحديات والعقبات التي يوجهها رائد الأعمال.

#### ▪ أنشطة اثرائية (فردية وجماعية)

- (١) يسمى القرن الحالي قرن ريادة الاعمال  
أعد تقرير تبحث فيه لماذا يتوجه العالم نحو ريادة الأعمال؟
- (٢) تقرر الإحصائيات العالمية زيادة ملحوظة في إعداد النساء اللاتي دخلن في مجال ريادة الاعمال خلال الثلاث عقود الأخيرة وأسهمت مشروعاتهن في النمو الاقتصادي العالمي وتطور مجتمعاتهن فقرر الإحصائيات أن هناك إمرأة من بين كل ١٠ نساء تمتلك مشروعآ خاصاً وأظهر مسح أجرته المؤسسة المالية الدولية أن المرأة العربية في ريادة الاعمال هي عادة إمرأه المتعلمة ومتزوجة وأم.

ناقش مع زملائك 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 تحتمل 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 مهاراته العملية.
- (٣) تتميمية سمات رائد الأعمال لدى الطالب.
- (٤) إكساب الطالب مهارات رائد الأعمال.
- (٥) يدرك أهمية القيادة كسمة بارزة لدى رائد الأعمال.

### **■ تساؤلات إفتتاحية**

- (١) هل أمتلك سمات رائد الأعمال.
- (٢) هل أستطيع إكتساب مهارات ريادة الأعمال.
- (٣) هل ريادة الأعمال موهبة فطرية أم مكتسبة.
- (٤) ما الذي يمنعك أن تكون رائد أعمال.
- (٥) كيف لرائد الأعمال ان ينمي مهاراته 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 ووصقلها لتبرز تلك السمات والخصائص بشكل فعال لدى رائد الأعمال، إضافه

لذلك فان هذه السمات والخصائص يمكن اكتسابها من خلال التدريب والتعليم والتاهيل المتخصص أي إنها ليست حكراً على أشخاص ولدوا ولديهم سمات رائد الاعمال.

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

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

## ▪ قصة رائد أعمال

### مشروع طالب جامعي

الطالب الجامعي إيان من جامعة "هوبرتليه" 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 مقتضاً إن شريحة الشباب العمرية من ١٨-٢٥ سنة لالتقى 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 ماله لم يتعدى ٤٨ دولار وأختار فريق مبيعاته من زملائه في الجامعة بنظام العمولة من الأرباح وسماه دليل الطالب الغير رسمي وجعله يحتوي على كل ما يهم الطلاب الجامعيين.

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

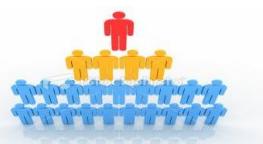
إلى إن أصبح إجمالي العوائد ١٠ مليون دولار وتم الوصول فيها إلى ٣ ملايين طالب.

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

## أولاًً: سمات رائد الاعمال

يتميز رائد الأعمال بسمات وخصائص متعددة

ساهمت كثير من العوامل في تكوين تلك السمات والخصائص الريادية مثل العوامل الديموغرافية



والبيئية والأسرية 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 تميزة عن غيره فتى الأعمال والمشاريع تستحوذ على تفكيره وجهده ودائماً شغوف ومحمس لعملة يمارسه بمتنه رغم ساعات العمل الطويلة وذلك بهدف الإرتقاء بعملة مشروعة وتدفعه تلك الرغبة الملحة إلى مقاومة التحديات التي تواجهه.

(٢) ميدع مبتكر: رائد الأعمال يعلم أن الأفكار الإبداعي هنأتى للعقل المهاياً إذا فهو يركز على إبتكار منتج جديد أو فكره جديد أو أسلوب جديداً وأداء 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 ويقتضها والفرصة تأتي من خلال المتابعة المستمرة لاحتاجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم في السوق.

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

(٥) مدير المخاطر: رائد الأعمال يتسم بالقدرة على إدارة وتحمل المخاطر ويسعى إلى تقليل المخاطر عن طريق التحالف مع أطراف أخرى، ويميل إلى المخاطر وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء وقد يعمّل بظروف يحيطها الغموض وعدم الناكد من الكيفيه التي تضمن نجاح المشروع فهو مغامر يتمتع بدرجه عاليه من الجراه.

- (٦) **مؤمن بقدراته الذاتية:** رائد الأعمال يثق بنفسه وبمهاراته الشخصية وبقدراته على التفوق والتميز ويرى أن لديه إمكانات كثيرة ومتنوعة تساعد على النجاح في مشروعه، واثق بقدراته على تحويل حلمه إلى واقع عملٍ حقيقي فتجده مثابر لا يستسلم للعوائق ويحاول المره ثلو 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) **الرؤيا الريادية:** رائد الأعمال يعلم أين سيكون بعد ١٠ سنوات فلديه حلم يغذية بالعزم لديه هدف محدد ورؤياً ريادية واضحة ويرى إن ما يفعله له معنى وقيمة مضافة للحياة وليس فقط هدف مادي بحت فتجده يقترب سوق العمل وفي مخيلته رؤية طموحة لمستقبل أفضل فالصاروخ الذي يمتلكه بالوقود من دون أن يكون له جهاز توجيه يصبح هدام وخطير وكذلك ريادة الأعمال فبدون رؤيا واضحة وهدف محدد ممكن أن لا تجد طرقها للنجاح. الكثير منا يتدارس إلى ذهنه سؤال، هل ريادة الأعمال موهبة فطرية أم 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 لريادة الاعمال، اغلب السمات والصفات الريادية هي صفات مكتسبة وجزء منها صفات وراثيه وهذه الصفات الوراثية تدعم وتساعد في تكوين الصفات المكتسبة ونموها لدى الفرد .

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

## ثانياً: المهارات الرئيسية لرائد الأعمال

بالتعليم والتدريب يمكن لرائد الأعمال أن يكتسب العديد من المهارات التي تساعده وتؤهلة 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 الزبائن ويأخذها منطقاً لحديثه معهم أي إنه ينظر بعين الزبون لا بعينه هو فيؤثر على آراءهم ويبعيهم 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 قوه ستتصب في مصالحة التجارية.

(٣) المرونة في التعامل: رائد الأعمال من سلسل في التعامل مع الآخرين يعلم متى يمكنه أن يتنازل عن راييه ليصل الى فائدته مرجوه فيكسب من حوله بمرورته وتعامله مما يؤثر على نجاح مشروعه ومبيعاته وارباحه وقد اثبتت

الدراسات ان الشخص لو تعلم التعامل مع الآخرين 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 متکامله فيخطط للتکاليف وللتمويل وللتنفيذ.

(٥) **ال التواصل**: رائد الاعمال بارع في تكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين وحريص على أن يضع زيائنه 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 الاعمال فقد ظهرت مدرسة السمات والمدرسة السلوكية والبيئية والمعاصرة.



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

**المدرسة البيئية**: ترى إن البيئة وما تحويه 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 أيضاً إلى مجموعة من المهارات السلوكية التي يستثمرها لإنشاء وتطوير مشروعه كالمهارات التفاعلية والمهارات التكاملية.

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

- (١) الإحساس بالفرصة والناتج 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 موهبة مكتسبة وجزء منها فطري.
- (٤) أهمية أن يتعلم رائد الاعمال المهارات الفنية والإدارية لإدارة مشروعه.
- (٥) ضرورة تطبيه سمات وخصائص رائد الاعمال.

## ▪ **أنشطة إثرائية (فردية وجماعية)**

١ - حاول مندوب مبيعات في إحدى الشركات أن يبيع كمية من أواني الطهي والأطباق لأحد الفنادق الكبيرة ولكنه فشل في عقد أي صفقة معهم رغم الحاجة المستمرة 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 واظهار 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 مهاراته في ريادة الأعمال.

## ٢ - مقياس ريادة الأعمال

١ - هل لدى الصفات والمهارات التي تؤهلني لأكون رائد أعمال؟

ولمساعدتك على الإجابة على هذا السؤال، أجب على الأسئلة التالية التي نشرها موقع "success" لتقدير 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 حالياً بالمخاطر؟

- أنا حقاً أحب الشعور بالمخاطر.
- المخاطر المحسوبة مقبولة في بعض الأحيان.
- أنا أحب الأفكار المجرية والآمنة.

٤ - هل أنت قائد؟

- نعم.

عندالضرورة.

لا.

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

نعم، إذاطلب الأمر ذلك.

لا أرغب، لكن أستطيع التحمل بصعوبة.

لا أرجح هذه الفكرة على الإطلاق.

٦- هل تحمل العمل ٥ ساعة أسبوعياً أو أكثر؟

إذا طلب الأمر ذلك.

ربما في بداية المشروع أتحمل ذلك.

أعتقد أن هناك أشياء كثيرة أخرى أهم من العمل.

٧- هل تثقفي نفسك؟

نعم ولدي القدرة على التحدى.

معظم الوقت.

ليس دائماً.

٨- هل تستطيع تحمل الإحساس بعدم اليقين؟

نعم.

إذا اضطرر 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 أدع 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 والإنبساط الذاتي؟

- نعم.
- أحاول أن أتحلى بقوة الإرادة إذا استدعي الأمر ذلك.
- لا.

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

- أفضل أن أتعامل مع الأمور وفق القناعتي الشخصية وبما يتراءى لي.
- في بعض الأحيان أسيير مع التيار.
- أفضل اتباع المألوف والسير مع الجماعة.

٤ - هل تستطيع العمل دون هيكل وظيفي محدد؟

نعم.

يمكن تحمل ذلك بصعوبة.

أفضل التدرج في هيكل وظيفي واضح ومنظم.

٥ - هل تمتلك مهارة إدارة المشروعات؟

نعم، وإذا لم أكن أمتلكها، فسأبذل كل جهدي لتعلمها

والتحلي بها.

أمتلك بعضها.

لا للأسف.

٦ - هل تمتلك المرونة والقدرة على التغيير وفقاً للظروف والمتغيرات المتاحة؟

نعم.

أحاول تحقيق ذلك.

لا.

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

نعم.

أمتلك بعض الخبرة.

لا.

٨ - 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؟**

أتحمله بشكل جيد.

أتحمله بصعوبة.

لا أستطيع تحمله.

- الآن، أُعطي نفسك "٥" درجات عنك لسؤال إذا اخترت الإجابة الأولى، "و٣" درجات عن كل سؤال إذا اخترت الإجابة الثانية، ودرجة واحدة عن كل سؤال أجنته بالاختيار الثالث.

**مجموع الدرجات:**

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

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

أقل من ٦٠:

فکر 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 وإكتساب صفات رائد الأعمال التي احتاجها.

بالتعاون مع زملاءك قم بتطبيق إحدى مهارات رائد الأعمال. مثال أختر فكرة ريادية وقم بإقناع زميلك بها أو أجري عملية تفاوض ناجحة مع أحد زملاءك.

#### ▪ **مشروعك الريادي**

أنت كرائد أعمال جزء من عوامل نجاح مشروعك ، حدد أهم مهارتين تحتاجهم من مهارات رائد الأعمال واعمل على تنميته 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 لإنجاح أفكار إبداعية.
- (٥) إدراك أن كل فرد مبدع بفطنته.

## ■ تساؤلات افتتاحية

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

## مقدمة

تنصf ريادة الأعمال بالإبداع والإبتكار وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مربحة وهذا الإبداع والإبتكار يحقق لرياده الأعمال الميزة التنافسيه التي تخلق الثروه ويمكن أن تظهر تلك الإبداعات والإبتكارات بصيغة منتجات جديدة أو خدمات ذات قيمة مضافة أو أساليب إداريه وعملية وتقنيه جديدة.

فوجد العديد من الشركات والمؤسسات تتنافس على الموارد البشرية المبدعة والموهوبة 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

### التور الفخاري الكهربائي

كانت فكرة رفضها رجال الأعمال والشركات ولكن ابنته عصامته إلا إن يقبل التحدي ويخوض المخاطر فسجل رائد الأعمال السعودي عبد الصمد نوح وهو من مكة المكرمة مهبط الوحي باسم المملكة العربية السعودية في مكاتب براءات إختراع لأكثر من ثلاثة وأربعين دولة عظمى فصنع المنتج ووصل المنتج إلى مختلف مناطق المملكة ودول الخليج وأمريكا وكندا واستراليا وبريطانيا وسويسرا وفرنسا وايطاليا، وبروناي وموريشيوس وسيشل ولبنان ومصر والأردن وفلسطين والعراق وسنغافورة ومانila وكوالا لمبور وجاكarta واستراليا وتزايدت الطلبات لأحجام أكبر للمطاعم في أوروبا والارات الخمسة ونمى الهدف وأصبح هدفة أن تصل منتجاته من الفرن إلى 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 الاستخدامات وخصوصاً للمندي والحنيد والمضبي والخبز أيضاً وعمل التميس وعيش التمور والفرموزه وجميع أنواع الرز واللحم والخضروات وغير ذلك، بأقل تكلة وأعلى مستوى من الصحة والنظافة تم تصميمه بحيث يتلاءم مع ملحقات المطبخ العصري.

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

قم بدراسة تجربة 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 منتجًا جديداً بأنها مبدعة لغرض تقديم منتج جديد وهو تبني فكرة أو سلوك جديد أو سوق جديد أو تطرح منتجًا 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 فالآفكار الخاصة بالتطوير والتحسين تعد أيضاً ابداعاً.

اما التفكير الابداعي فهو عمليه عقلية مركبه قائمه في عقل الانسان يتم من خلالها انتاج تغييرات وافكار وأشياء محسوسة او غير محسوسة تتسم بالأصالة ،فالإبداع منتج في حين ان التفكير الابداعي عمليه عقلية ابداعيه وبقدر ما تتميز العملية بالجودة والكفاءة يكون للمنتج تميزه واثره.

ويجب تربية القدرات الإبداعية الموجودة عند كل إنسان وإنما ستنضم وتضعف وسيحتاج الشخص أن يدرِّبها ليزيد إليها القوه والحيوية وقد حدد علماء التفكير الإبداعي إن القدرات الإبداعية تتمثل في الطلقه، المرونه، الأصاله،التفاصيل، الحساسية للمشكلات.

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

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

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

مثال: إقتراح نظام مبتكر للنظام الجامعي بجامعة طيبة.

- **التفاصيل (الإفاضة والتوسيع):** قدرة الفرد على التوسيع في موضوع معين وإضافة تفاصيل جديدة ومتعددة 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 دافعيتك للعمل.  
**مراحل التفكير الابداعي**

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

### **المرحلة الأولى : الاعداد**

تعتبر المرحلة الأولى هامة من ناحية 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 مبدعة غير تقليدية 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 يتواتر ويشعر بالعجز من الاستمرار في الموضوع ويقاد يتراجع وهنا ممكن ان يمارس الفرد انشطه كالمشي او السباحة او الاسترخاء ليرتاح نشاطه العقلي قليلا، وتعتبر هذه المرحلة مرحلة اختمار للفكرة

### المرحلة الثالثة :الاشراق او الالهام

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

### المرحلة الرابعة : التحقق

وهي اخر مرحلة من مراحل العملية الإبداعية وتنتم 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 واحدة ومنهم من يمر بجميع المراحل

وقد يحدث هذا مع نفس الفرد فأحيانا يمر بالمراحل الأربع لтолيد فكره ابداعيه واحيانا يحدث معه الابداع بمرحلة واحدة فقط.

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

١. تكوين الأفكار

٢. التجريب الاولى

### 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:

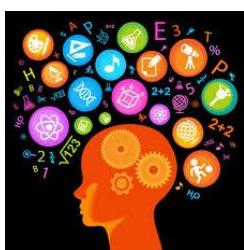
- التفكير الابداعي يطلق الافكار الريادية بحرية وطلاقه فينتج عن ذلك ابتكارات تخدم الريادة
- التفكير الابداعي يساعد في حل المشكلات واتخاذ قرارات وهو متطلب رئيسي في ادارة المشاريع الريادية
- التفكير الابداعي يشعر رائد الاعمال بالسيطرة الواقعية على تفكيره وقدراته على الانتاج
- التفكير الابداعي يساعد على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

(١) الإبداع الإدراي كاستعانه بكادر معين أو إبتكار مهام معينة أو تغيير بالأنظمة 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 اختراع.

## ثانياً: التفكير الريادي والإبداع

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 الأشخاص

المبدعين والتركيز على تمية الإبداع 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 بالماراثون التجاري وذلك لبصمتهم الواضحة في ابتكار المنتجات وتحسينها وابتكار خطط تسويقية 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 لاستمرار تلك المشاريع ونموها حيث إن العالم يتوجه للإبداع ومن يحتفظ بأساليبه ومنتجاته وأفكاره التقليديه يسقط من سوق المنافسه ولا يكون له مكان بين تلك المؤسسات الريادية، فالإدارة التقليدية لم تعد تجدي بالوقت الحالي فالاتجاهات الحديثة نحو الإدارة الإبداعية تاركا الإدارة التقليدية متاجها إلى عمال الانتاج فيشكلون فريق واحد لتبادل الآراء والافكار وللتجديد والتحديث المستمر ذلك لأن ريادة الأعمال

تنسم بالإبداع والابتكار وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مريحة وهذا الإبداع والابتكار سيتحقق لها الميزة التناهية التي تخلق الثروة وكما ذكرنا فان هذه الابداعات والابتكارات ممكّن أن تظهر بصيغة منتجات جديدة أو خدمات ذات قيمة مضافة أو أساليب إدارية وعملية وتقنية جديدة.

لذلك تجد النمط الريادي المتكامل يهتم بالإبداع وإعداد جيل رياضي متميز في مشاريعه الحالية والمستقبلية خاصه عندما تكون المشاريع الكبيرة الام تتوجه نمط رياضي متكامل فإنها تلد مشاريع صغيره مؤهله رياضيا 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 الجرأة والشجاعة.
- (٩) يرغبون بالتنافس لحل مشكلة.

- (١٠) يمتازون بمرؤونه عالية.
- (١١) يفضلون المواقف التي تتسم بالتحدي.
- (١٢) يفهمون بتناسب عملهم مع رغباتهم.
- (١٣) أفكارهم غريبة بالنسبة للأخرين.
- (١٤) لديهم طلاقة فكرية وخصوصية بالخيال.
- (١٥) الإصرار على إيجاد حلول للمشكلات.
- (١٦) التردد على السلطة.
- (١٧) صبورين على صعوبة العمل الذي يرغبونه.
- (١٨) تعجبهم الحيل العقيرية.
- (١٩) قدرتهم على الاستقراء والاستنتاج.
- (٢٠) قدرتهم العالية على التركيز في العمل.

## ▪ الخلاصة

- (١) كل فرد مبدع بفطنته
- (٢) أهمية الابداع في عالم ريادة الاعمال
- (٣) العلاقة الايجابيه بين الابداع وريادة الاعمال
- (٤) تعدد السمات المميزة للشخص المبدع
- (٥) ضرورة تتميم القدرات الابداعيه لدى رائد الاعمال

## ▪ أنشطة اثرائية (فرديه وجماعية)

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

- أذكر أكبر عدد ممكن من الكلمات المؤلفة من ثلاثة أحرف وتبدأ بالحرف أ وتنهي بالحرف ي خلال دقيقتين مثل: أمي ، أبي، أخي.

---

---

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

---

---

(٢) بالتعاون مع زملائك قم بتصنيف الحروف التالية إلى فئات ثلاثة بكل الطرق الممكنة (ب ت ث ج ح خ 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 خاصيّ ذكريّة تفشل الأنثى في ممارستها.
  - ٢- الإبداع حكر على الأفراد المتميزين.
  - ٣- يتطلب الإبداع جهداً ذهنياً كبيراً ومعناه عاليّة جداً.

٤- يحتاج الإبداع إلى المال والجهد والوقت.

---

#### ▪ مشروعك الريادي

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

# **الفصل الخامس**

# **الابتكار وريادة الأعمال**

## **الابتكار وريادة الأعمال**

---

**أولاً : عوامل دعم الإبداع، وعوائقه**

---

**ثانياً : الابتكار وريادة الأعمال**

---

**ثالثاً : محفزات الإبداع والإبتكار**

---

**رابعاً: القيادة الإبداعية وريادة الأعمال**

# الفصل الخامس

## الابتكار وريادة الأعمال

### ■ أهداف الفصل

- (١) التعرف على محفزات الإبداع.
- (٢) تعمية مفهوم القيادة الإبداعية.
- (٣) يميز بين عوامل دعم الإبداع وعوائقه.
- (٤) إيجاد العلاقة بين الابتكار وريادة الأعمال.
- (٥) يدرك أهمية الابتكار في منظومة 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 أن الخيال له علاقة بريادة الأعمال.

### ■ مقدمة

تسعى الأعمال الريادية على اختلاف أنواعها إلى تبني الإبداع والإبتكار في عملياتها وأنشطتها الممكنة حيث إنها تستطيع عن طريق الإبداع تطوير منتجاتها وخدماتها وتحسين عملياتها ووسائل العمل وعلاقاته وايجاد بدائل جديدة لتعزيز أداء المشروع وتطويره لما لذلك من أثر كبير في مساعدته 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 وتحته مادة أخرى لأن تكون الخشب مثلاً وللحقيقة من ذلك يستدعي 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 يفك بالحل وذات يوم دخل لبيت حمامه 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 يزيلها الذهب وتلك التي تزيلها 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

### دلله 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"، المؤسسة لتلك المنشأة، والشابة المتخصصة في القهوة العربية، أن المبادرة جاء اسمها من معنى كلمة يتوق باللغة العربية، التي تعني اشتاق ومالت نفسه للشيء.

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

زالت إلى الآن تصنع يدوياً وتحتاج لبها رات وتوابل كثيرة من الصعب توافرها خاصة في السفر".

وأكملت لطيفة أن هذه المشكلة كانت سبباً في فكرة مشروعها وتقنيتها، حيث بدأت بعدها بالبحث وسؤال الخبراء، ومقابلة أصحاب المحامص والمصانع، مبينة أنها توصلت لطريقة تجعل تحضير القهوة سهلاً لأي أحد، بشكل تقني وليس يدوياً، حتى نجحت في صنع فنجان قهوة من طريقتها التقنية المبتكرة لتسهيل الإستمتاع بالقهوة العربية، وتطوير أول آلة مخصصة بإعداد القهوة العربية بعقل 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 فكري وأطلقت موقعها الإلكتروني [www.yatooq.com](http://www.yatooq.com) لم أكن أعلم بحاضنة بادر أو بوجود مثل تلك المبادرات، ولكن احتضان بادر لمشروع لي لاحقاً منحني سعادة وثقة بأن فكري ستخدم الأفراد وستكون إضافة لتاريخ القهوة العربية الذي تميز فيه السعودية ودول الخليج، لا سيما أن القهوة تقدم في المناسبات كافة، من الصغيرة إلى الكبيرة ومن الأفراح إلى العزاء.



المصدر: الاقتصادية

## عززي الطالب

تحدث عن عوامل دعم الابتكار وتحفيزه من خلال القصة السابقة

---

### أولاً:- عوامل دعم الإبداع وعوائقة

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

#### ١ - عوامل دعم الإبداع

##### ١-١ - عوامل شخصية

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

##### ١-٢ - عوامل تنظيمية

- (١) التخصيص في العمل.
- (٢) الخبرة 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 تتظر لها بالسابق أي حسب خبراتك السابقة بدون محاولة النظر إليها من زاوية أخرى مختلفة لذا ستتكرر الحلول التقليدية، فعدم السماح بحرية التفكير وتنقييد الأفكار من الظهور والإطلاق إلا وفق التفكير النمطي التقليدي تعتبر من أشد معوقات الإبداع.



### ١-١ 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 إلى اضطراب الإبداع وقد حثنا رسول الله صلى الله عليه وسلم بالاستعانة بالله فقال (استعن بالله ولا تعجز).

### ١-٢ انعدام الجرأة والشجاعة

التعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع يعتبر جرأة وشجاعة أما الخوف من التعبير عن أفكاره خوفاً من أن تبدو تلك الأفكار سخيفة أو تافهة فإن ذلك يؤدي إلى الحد من الإبداع.

### ١-٣ التفكير السلبي

التفكير السلبي قاتل للإبداع حيث ينظر الفرد إلى النصف الفارغ من الكوب فيرى التشاوم وينظر للمعوقات 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 كالبذور التي تلقى على تربة فإن وضعت بذور صالحه أنبتت وأزهرت وأنثرت وآمنت وضعت بذور ميته فتبقى أرض قاحلة.

#### ٤- فقدان الثقة بالنفس

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

#### ٥- عدم القدرة على التخييل

إن عدم القدرة على إطلاق العنان للأفكار بتصورات ذهنية تعتبر مشكلة كبيرة تعيق الإبداع حيث إن التخييل من هو أعلى مستويات الإبداع ومن العوامل الضرورية والتي يجب ممارستها لتنمية الإبداع.

#### ٦- محاربة المسؤولين للأفكار الإبداعية

إن من أهم معوقات الإبداع عدم شعور الفرد بالأمان عند اجتهاده بعمل معين أو فكرة معينة 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 معاقبته الإبداع.

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

## ٧-٢ - الحواجز النفسية المعيقة

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

## ٨-٢ - الجهل والخوف من نظرة الآخرين

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

## ٩-٢ - 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 الاجتماعية 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 الإبداع:

### 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 ومواصف 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 والمبتكرین

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

#### ٤- المغامره والتحدي

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



#### ٥- الفرص المتكافئة

تعتبر إتاحة الفرص لظهور القدرات الإبداعيه والمواهب الفردية بصوره متكافئة من الأمور المحفزة للإبداع فإن أنس بن مالك قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (أرحم أمتي بأمتى أبو بكر وأشدهم في أمر الله عمر وأصدقهم حياء عثمان وأقرؤهم لكتاب الله أبي بن كعب وإن فرضهم زيد بن ثابت وإن علمهم 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 أبا موسى لقد اوتت مزمارا من مزمير ال داود).

## ٧- التعاون بين الأفراد

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 رئيسي حيث إن الله عز وجل وعدنا بجنت عرضها السموات والأرض كذلك فإن الله يجزي المحسنين ويثبّتهم نتيجة لحسناتهم، فالحوافز والمكافآت تتشكل دافع قوي لإثارة التفكير وإنتاج كم من الأفكار المتميزة والمبدعة فلابد لصاحب العمل من تخصيص الجوائز والمكافآت المالية هو العينية لمن يقدم إبداع.

## ٩- الدوافع

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

## ثالثاً: الإبتكار وريادة الأعمال

إن من أهم المستجدات التي حدثت في عصر المعرفة والتقدم العلمي أنه قد أصبح للفكرة قيمة وثمن 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 فكرة الابتكارية إنما سارع لتوثيقها في مكاتب الملكية الفكرية في دولته والدول المجاورة وبل وفي دول العالم أن رغب بذلك ليحتفظ بحق ملكيتها.

تنطوي 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 والإنتقال مما يشجع المبتكرين والمبدعين من رواد الأعمال على كشف المزيد من إبتكاراتهم واستثمارها تجاريًّا.

يمكن لرائد الأعمال بيع وشراء حقوق الملكية الفكرية أو التنازل عنها أو منها 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 عملة على حماية أعماله وإن يكون واعياً بحقوق الملكية الفكرية حتى يتمنى 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**

**تعدّت أشكال الملكية الفكرية ونذكر منها:**

## ١- براءات الاختراع

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

## ٢- حق التأليف والنشر

تحمي أعمال المؤلفين بشكلها النهائي مثل الكتب وبرامج الكمبيوتر والتسجيلات الصوتية وال تصاميم الهندسية.

## ٣- العلامات التجارية



تحمي رمز أو كلمة أو تصميم سواء تم استخدامه منفرداً أو ضمن تركيبة 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 وتشجعه وتخصص المكافأه 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 بطريقه إبداعية بحيث تكون المتحرك الأول في السوق.

### **ـ 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 من محفز للإبداع.
- (٥) ثقافة تنظيمية مشجع على الإبداع.
- (٦) توفر وسائل متطرفة للمبدعين.
- (٧) توفر نظام حواجز محفز للإبداع.
- (٨) تصميم برامج إداريه جديدة.
- (٩) الحصول على براءات اختراع.
- (١٠) توظيف كادر من الموهوبين والمبدعين.

### **■ الخلاصة**

- (١) الإبداع عنصر أساسى 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 وتتميمية الذكاء في الحكومة الفنزويلية، أطلقت ضحات كثيرة ولكنه ثابر وصبر إلى أن تم تدريب ١٠٦،٠٠٠ مدرس على استخدام طريقة التفكير فكان إلزاماً على كل طالب في مدارس فنزويلا دراسة تطوير مهارات التفكير فهناك مقرر دراسي باسمه التفكير يعرفة الطلاب والمعلمون وأولياء الأمور.

• قم انت وزملائك بتقديم افكار مشاريع رياضية تخدم وزارة الذكاء

---

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

---

#### ▪ تطبيقات عملية(فردية وجماعية)

(١) فكر في ٥ طرق مبتكرة لاستعمال أو تزويد منتجات موجودة أصلاً. مثال: إيصال خدمة عسل 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 منوعة، الأصالة = أفكار جديدة والإضافية = 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 أو 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 (الإضافية) ،المطلوب الإضافات الممكنة لتحسين وتطوير المنتج.

- ماهي الإضافات الممكنة لجعل المنتج أفضل؟

---

## ▪ مشروعك الريادي

جلس 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) تربية 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 والجاني 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 يتبعها رائد الأعمال.
- (٤) ماذا تقترح لتنمية التفكير الريادي لرائد الأعمال.
- (٥) كيف يمكن لرائد الأعمال أن يولد أفكار إبداعية.

### ■ مقدمة

غدا العالم كله يتجه نحو التفكير لأهميته ولكونه ضرورة حضارية لتقدير المجتمعات وأصبح التفكير له أصوله وقواعد ومهاراته التي تتطلب التوجية وظهرت الحاجة للتفكير بطرق جديدة فلم تعد الطرق القديمة كافية لحل مشاكل عصر يتسم بالسرعة والإنجاز المعرفي.

رائد الأعمال ان لم يكن مختلفاً فلن يحدث أي فرق ولن يكون له أي فرصة 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 ستغذى بها مشروعك ومنتجاته وأعمالك لها الأثر الكبير على نجاحك كرائد أعمال.

فال فكرة 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 وتكمّن الريادة في توليد وإستثمار تلك الافكار والفرص فهناك قصة عن طفلة كانت تأتي والدها من المدرسة وقد أضاعت الممحاة فيشتري لها الأب ممحاة أخرى وتستمر المعانة مع الطفلة والأب كل يوم بهذا الشكل إلى أن قدمت فكرة لدى الأب بأن يقوم بقطع جزء من الممحاة وتثبيتها في نهاية المرسام وأعجبت طالبات المدرسة بالفكرة وطلبوها من الطفلة أن تشتري لهم مرسام مثل الذي معها فسارع الأب إلى فتح مشروع ريادي بعد أن نجحت فكرة في سوق المستهلكين وأنشا مصنع لتصنيع المرسام بتلك المواصفات مما در عليه أرباح هائلة.

## ▪ قصة رائد أعمال

### رائد الأعمال الجامعي

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

به صفحة واحدة يضع عليها مليون نقطة/بكل مع عرضه كل نقطة منها للبيع مقابل دولار واحد فقط، سياسة رائد الأعمال الجامعي التسويقية تمحورت حول مراسلة جميع أصدقائه، طالباً منهم مساعدته 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 لموقعه. أول ثلاثة أيام تمكن أليكس من بيع ٤٠٠ بكميل (بما يعادل ٤٠٠ دولار). بعد يومين تم بيع ١٠٠ بكميل، وبعدها بيوم تم بيع ٤٠٠ أخرى، وبعدها بيومين باع ٢٠٠ ثم بدأ البيع في التوقف، لكن وسائل الإعلام المحلية كانت قد إنقطت الخبر وبدأت تتناقله فيما بينها، ما أدى إلى بيع ٢٥٠٠ بكميل في يوم واحد تلتها ١٩٠٠ بكميل مباعة، 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 بكميل، وبدأ يعاني من كثرة المقابلات الصحفية وكثرة الطلبات على شراء المزيد من النقاط، مما جعله يسهر الليالي الطوال لتنفيذ طلبات العلماء والرد على استفساراتهم. في الوقت ذاته بدأ ترتيب موقعه العالمي ينطلق بسرعة الصاروخ إلى قمة الترتيب.

بعد مرور ٣٨ يوماً على إطلاق فكرته العقارية، كان أليكس قد جمع ربع مليون دولار، على أن أليكس كان قد أطلق فكرة جديدة تماماً، وبدأت مئات الواقع 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

الموقع ١٢٧ وتبقى له ألف بكس فقط، فما كان منه إلا أن عرضها للبيع بالمزاد في موقع EBay الإنجليزي لمدة عشرة أيام، ورغم أن هذه الألف بكس كان سعرها المفترض ألف دولار، لكن المزايدات خلال يومين فقط وصلت بسعيرها 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 توجيهه 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 حالة، وعندما لم يخضع أليكس لهذا التهديد، زادوا المبلغ إلى خمسين ألفاً.

لكن إذ سارع لعقد صفقة مع شركة حماية أمن الموقع 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 والإفتتاح المعرفي أصبحت الفكرة تباع وتشترى وأصبحت هي الثروة الكامنة التي بإمكان أي شخص أن



يستثمرها بتحفيز قدراتة 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 بالآلاف فقط من طاقته الدماغية، وهذا يدفع برائد الاعمال لمزاولة عملية التفكير باستمرار فقدرة 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 والأملاك والآن أصبحت الفكرة هي الإستثمار وهي الرصيد المدخر لكل شخص وغدت تسرق كما تسرق الكنوز فسارت 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).

فالباحث عن فكرة 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 فإذاً رجل الشرطة ويعرض عليه أن يساعدته في البحث وبعد بحث لفتره دون جدو يسأل رجل الشرطة عما إذا كان واثقاً أنه فقد المفتاح في هذا المكان تحديداً فينظر الرجل إليه بوجه حائر ثم يقول "أوه" 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 وتحولها أنت كرائد أعمال إلى مشروع تجاري ناجح فقد ابتكر مهندس يعمل بشركة

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

وآخر 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- **الزيائن**: 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 المركزية

حيث يقوم رائد الأعمال بإستخدام 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 استثمارتهم 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 الآثار هو الجاهزية للتفكير في كل التجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة المطروحة في جو من الحرية وهي طريقة هامة لاستثارة الخيال والمرؤنة 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 هنأتهي 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

حيث يتم تطوير الأفكار المطروحة والخروج منها بأفكار جديدة وتعتبر



الأفكار عامة وليس حكر لصاحبها.

### • خطوات جلسة العصف الذهني

#### - تحديد الموضوع أو المشكلة

حيث 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 بحرية وتسجل جميع الأفكار بدون إستثناء في مكان واضح ويتم ترقيم الأفكار.

#### - إثارة الأفراد لإنتاج أفكار أكثر

حيث يتم التأمل بالأفكار الموجودة وتوليد المزيد منها.

#### - تقييم الأفكار

النظر في الأفكار وتحديد ما يصلح ويتم تلخيص الأفكار إلى أن تصل لا جودها وأغريها 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 كافيه للتأثير سلبا على الروابط العصبيه 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 القديسي (أنا عند ظن عبدي بي) وقفة تأمل للتفكير الإيجابي الذي حتى بهنبي الأمة بقوله (تقاعلوا بالخير تجدوه)، أن يصبح التفكير الإيجابي من سماتك الشخصية فإن ذلك يعني إنك 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 وبديل جديدة لذلك فالتفكير الإيجابي يساعدك على النجاح وعلى ثقة المستثمرين والزبائن بمشروعك ومنتجك.

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

إضافة إلى ذلك فإنك ستكون هادئ البال ترى مشروعك ينجح وينمو ويزدهر فالتفكير الإيجابي يساعدك بالإنقال 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 فانك غالباً 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 قوه 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 للفراء من جميع الجوانب وليس من جانب واحد وكمثال على التفكير المتوازي إستراتيجية القبعات الست. إستراتيجية القبعات الست: أداء 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 الإنقال 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 ليس القبعات عاده لدى رائد الأعمال أي تصبح

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



لون القبعة	مدولها	مثال
القبعة البيضاء	المعرفة للمعلومات والحقائق والبيانات	▪ ما هي الإحصائيات الأخيرة حول إستهلاك المنتج؟ ▪ ماذا نريد أن نعرف عن نقاط بيع المنتج؟
القبعة الخضراء	الإبداع وتوليد الأفكار	▪ هل يمكن النظر لموضوع الضرائب من زاوية أخرى؟ ▪ كيف يمكن طرح المنتج بطريقة مختلفة؟
القبعة الصفراء	الفوائد الإيجابيات نقاط القوة	▪ ما الشي المميز بفكره المشروع؟ ▪ ما هي المخرجات الإيجابية لتعلم مقرر ريادة الأعمال؟
القبعة	الإنفعالات	▪ ما شعورك اتجاه مشكلة تدني رواتب

الموظفين؟ ما ردود فعلك الإنفعالية في حال فشل المشروع؟	المشاعر الأحساس	الحراء
ما هي نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي بالشركة؟ ما المخاطر المتوقعة من تنفيذ المشروع؟	السلبيات الخطر العواقب	القبعة السوداء
ما هي إستنتاجاتك حول إنقطاع المنتج من الأسواق؟ ما خطة العمل المطلوبة لإنقاذ حياة المشروع؟	التطبيق إصدار الأحكام التفكير في التفكير	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 تطبيق 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.

المثال	استخدامها	الأداة
بماذا يمكن أن نستبدل غطاء المنتج	استخدام شيء معين بدل شيء آخر	بدل
ماذا يمكن أن نضيف على فكرة	أضف شيء معين أو إدمج شيئين	اضف

المشروع لتصبح جذابة أكثر	مع بعضهما البعض	
كيف نعدل أسلوب العمل ليصبح أكثر مناسبة لشريحة المستهلكين من الأطفال	التكيف لملازمة 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 كبر	غير(كبير 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 عكسه 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 قدوة ريادية لك
- 

#### ▪ **تطبيقات عملية (فردية وجماعية)**

(١) تحدث عن مشروعك بما لا يزيد عن خمسة أسطر مستخدما نمط التفكير الإيجابي.

(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 اختيار فكرة متميزة لمشروعه؟
- (٣) أذكر أهم الدوافع التي تدفع رائد الأعمال لإنشاء مشروع صغير؟
- (٤) كيف تنشأ المشروعات الصغيرة؟
- (٥) هل تعتقد أن 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 وغيرها ، وهذا يعني مساحتها الفاعلة في الناتج المحلي حيث ان المشروعات الصغيرة تفتح

مجالات لفرص عمل جديدة مما ينعكس إيجابياً على معالجة وتقليل مشكلة البطالة والفقر.

فقد أظهرت الدراسات أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة توظف ٥٠٪ 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 بضاعته 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 للفرن ٢١ ". عندما أصبح ٨ سنوات أسس منتدى أعمال لأبناء حيّه الفقير بهدف جمع أموال لاستثمارها 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 يوافقو " واستثمر ذلك في التجارة.

كانت الخطابة أحد مواهبه عُرض عليه التحدث في برنامج إذاعي موجه للشباب ولأدائه وفصاحته تم تعيينه مدير 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 ٢ مليون فرد ما بين مستمع ومشاهد بعد عامين فقط من دخولة المجال. أحس رائد الأعمال فارح بمهمته تجاه مجتمعه فأنشأ مؤسسة غير ربحية تهدف لتعليم الطلاب ريادة الأعمال، وتبرع بأجره نظير حاضراته، والتي بلغت حينها ١٠٠٠٠ دولار فأكثر، وأيضاً عائدات كتابه لصالح مؤسستة الخيرية، وعندما أتم ١٥ عاماً أصبح أصغر عضو في مجلس المستشارين للغرفة التجارية.

وإقتراح 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 عامه التاسع عشر ألف كتاب هل تزيد أن تكون مليونيرا، وظهر الكتاب على موقع بيع الكتب - مثل أمازون - قبل طرحة في الأسواق العالمية بأسابيعين وحقق أعلى المبيعات. وأختيرت بعض فصوله لتدريس في معاهد ريادة الأعمال.

عزيزي 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 التنويع في الاقتصاد الوطني وتعمل أيضاً على إشباع السوق بخدمات ومنتجات متنوعة إضافة إلى خلق أسواق جديدة مما ينعكس إيجابياً لتحقيق تمية 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 برأس مال صغير أو ربما بدون راس مال ثابت.

وتتجدر الإشارة إلى أهمية المشروعات الصغيرة التي بدورها تساهم في التقدم الاقتصادي والاجتماعي في الدول حيث أنها:

- (١)تساهم في زيادة الاستثمارات الوطنية.
- (٢)تساهم في تمية المواهب والإبتكارات ففي اليابان يعزى ٥٢% من الإبتكارات إلى أصحاب المشروعات الصغيرة.
- (٣)توفر فرص عمل والحد من البطالة.
- (٤)تناسب 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 إرتباطاً مباشر بـ الاحتياجات اليومية للأفراد.
  - سرعة تغيير الإنتاج حسب إحتياجات السوق.
  - مردود العمل حيث إن إدارة المشروع مباشرة من صاحبها مما يؤدي إلى الاهتمام بالعملاء والعمال إهتمام مباشر.
- إن نجاح أي مشروع رياضي لابد أن يكون له من الأهداف والدوافع والأسباب الباعثة والمحفزة لإنشاءه واستمراره، ويمكن تصنيف تلك الدوافع إلى نوعين:-

## ١ - دوافع جاذبة

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

- **الاستقلالية وتحقيق الذات والطموح**

فالكثير منا يطمح بالاستقلالية في عمله ليطبق أفكاره الرياضية على أرض الواقع ويشعر بـ كيانه وينفذ قراراته وفق ما يرى فيننظر لإنشاء مشروع خاص به يحقق فيه ذاته ويسعى من خلاله إلى تلبية نداء طموحة لبني فيه مستقبل زاهر.

- **استثمار المواهب والإبداعات**

الكثير من الأفراد يمتلكون مواهب وإبداعات و هوبيات تدفع بهم لإنشاء مشروع يمارس فيه مواهبه فقد تكون موهبته قيادية فيشعر بالرضى وهو يقود عمله أو موهبته رياضية فـ ينشأ مشروع رياضي كـ صالة ألعاب رياضية أو قد يكون

كتاباً 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 رياضي هي رغبة الفرد بالتملك سواء بامتلاك شركه أو بيت أو سيارة أو بتحقيق الثراء والمال ليكون سيد نفسه ويلبى رغباته وامنياته وأحلامه.

- إستراتيجية الدولة المشجعة لإقامة المشاريع

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

## ٢ - دوافع ضاغطة

وهي العوامل الباعة التي تضغط على الفرد وتدفعه لإنشاء مشروع رياضي لأسباب عديدة منها:

- صعوبة توفر فرص وظيفية

قد ينشأ الفرد مشروع رياضي بسبب ظروف ضاغطة فعدم توفر وظائف مناسبة تؤدي بالفرد إلى خلق وظائف أخرى يسعى من خلالها بتوفير متطلبات الحياة ولا يقف ينتظر سنوات كي تتاح له فرصة وظيفية وقد لا تتناسب مع ميوله 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 مقارنه مع الغلاء المعيشي دافع يضغط على الفرد لإيجاد مشروع تجاري يحقق من خلال دخل إضافي أو قد يستغنى الفرد عن وظيفته لعدم كفاية الراتب فيتحتة إلى رياضة الأعمال لينشأ مشروع جديد.

#### • الفقر

كذلك فإن الفقر وال الحاجة للمال تضغط على الفرد ليبدأ بالبحث عن فكرة مشروع تدر عليه أموالاً ينفقها على أسرته ويكتفي احتياجات أهله ويكمel تعليمه.

#### • البطالة

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

وتكون المشروعات الصغيرة من العناصر الآتية:

مكونات المشروع الصغير
العمالة
الإدارة
الآلات
رأس المال
التجهيزات

ثانياً: مصادر الأفكار لإنشاء المشروعات الصغيرة

تعددت مصادر إنشاء المشاريع ذكر منها:-

## ١ - حلول إبداعية للمشكلات

تواجه الأفراد يومياً العديد من المشكلات والمعيقات سواءً 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 رياضية صغيرة.

## ٢ - الخبره المكتسبة في مجال العمل

كثيراً ما يكتسب الموظف خبرات قيمة ومجدية في مجال عمله خاصه إذا كانت الشركة التي يعمل بها شركة رياضية فقد يعمل في شركة هندسية فيكتسب العديد من المهارات التي تؤهلة لإنشاء مشروع رياضي يصب فيه خبرته المكتسبة من مجال عمله.

## ٣ - المواهب والإبداعات والهوايات

وهذا مصدر آخر من مصادر الأفكار لإنشاء المشروعات حيث أن إبداعات الفرد متعدة فقد يبدع في الأعمال اليدوية أو الفنية او يبدع في مهارة معينة في الفاك والتركيب او غيره فتلهمه تلك الإبداعات لافتتاح مشروعه الخاص

## ٤ - التدريب على قدرات التفكير الإبداعي

يتكون مخ الإنسان من ١٠٠-٢٠٠ مليون 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 عملية التفكير ، فحينما



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

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

بالبحث والنظر في تقارير المؤسسات وكشف الأعمال في الغرف التجارية أو بالإطلاع على المطبوعات ووصيات 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 ونجاح بسبب تلك العلاقات ويدخل ذلك في إغتنام الفرص وإقتاصها حيث يمكن توليد الكثير من الأفكار من خلال النظر في العلاقات التجارية أو الصناعية.



## ٧- آراء العملاء

حينما يستخدم أحد العملاء منتج معين فإنه يتadar إلى ذهنه فكرة تطويرية أو فكرة لحل مشكلة معينة بالمنتج وتكون هذه الفكرة عابرة تظهر من خلال إحتكاكه بالمنتج أو بالعملية الإنتاجية، لذا فإن آراء العملاء والإستماع إليهم يكون مصدر لهم للعديد من أفكار المشاريع الواقعية والتي يمكن تطويرها وصقلها والتي تنشأ من معايشتهم لمشكله 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، حالياً 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 احتياجات 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 اختيار الفكرة المناسبة فلابد أن تخضعها للتقدير، فلماذا تم اختيار هذه الفكرة، وهل من الممكن تنفيذها؟ وما هي المخاطر والفوائد التي سيحققها المشروع؟ وبعد ذلك فإن الفكرة تحتاج إلى تطوير حتى تظهر بالشكل النهائي أخذًا بعين الاعتبار حاجات العملاء ومدى قبول المستهلكين للفكرة الجديدة، ويمكن تصنيف الفكرة في أحدى أنواع 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 الابتكاريه إلى مشروع تجاري جديد وذلك بعد التأكد من جدوى الفكرة وقابليتها للتحول إلى مشروع تجاري.

#### ٢- مشروع قائم



الكثير من المشاريع القائمة في السوق تعرض للبيع أو للمشاركة أو المساهمه فبعض رواد الأعمال يفضلون خيار مشروع قائم لتقاضي التحديات التي توجههم 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 منوح 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 ولفتره

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

#### ٤- وكالة تجارية

هو كل من يتعاقد مع المنتج أو من يقوم مقامه في بلده ل القيام بالأعمال التجارية، سواءً أكان وكيلاً أو موزعاً بأي صورة من صور الوكالة أو التوزيع، وذلك مقابل ربح أو عمولة أو تسهيلات أياً كانت طبيعتها.

#### ■ الخلاصة

- (١) أهمية الفكرة في إنشاء المشاريع الريادية.
  - (٢) تتحدد دوافع إنشاء 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 تتبعها الجامعة لتحفيز الطلاب لإنشاء مشاريع ريادية صغيرة.

---

#### ■ تطبيقات عملي (فردية وجماعية).

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

---

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

---

#### ▪ مشروعك الريادي

ابحث في مصادر الأفكار لانشاء 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 إفتتاحية

- (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 إقامة المزيد من المشروعات وتنميتها ترجمة حقيقة لهذا الإهتمام، ولم تعد ريادة الأعمال قاصرة على القيام بوصفها قوه دافعة لتحقيق التنمية الاقتصادية وخلق الفرص الوظيفية فحسب وإنما تعدت ذلك إلى الإسهام في التنمية الشخصية والاجتماعية 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 تتمو ولا تتحقق أي نجاح ولا تزدهر إذا لم يوجد مشروعات صغيرة توفر لها احتياجها 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 والجماركي 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 ٢٠٠٥ ، وهي علامة تجارية للألبسة الراقية تُباع بالتجزئة حسب الطلب، و تؤمن لومار أن كل ثوب يجب أن يتميز بصفة شخصية مختلفة عن غيره، وهذا ما جعل ثُعتبر لومار في يومنا هذا من أفضل ١٠٠ شركة سعودي، فقد أطلق رائد الاعمال لؤي نسيم، مؤسس لومار و مدیرها 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 ثوباً خاصاً باجتماع عمل أو لرحلةٍ ما أو مناسبة خاصة، فتفقوم 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 وصنفت 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 خاص محلي ،إقليمي وعالمي؛ كما رُوي العديد من قصصها في مجلة تايم ،إم تي ي العربية ودبي فاشن ويك.

▪ لؤي رائد أعمال سعودي شق طريقة في سوق العمل وتميزت شركة بالنمو السريع

بإعتقادك 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 تتمي شخصية ومن ثم الإنقال لمزاولة مهام وأعمال ريادية.

للتقوم 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 وإنتهاء بتشغيله يحتاج إلى عنصرين هامين وذلك لتحقيق النجاح:

(١) الصفات والقدرات الشخصية التي تؤهلة لريادة الأعمال.

(٢) المهارات الفنية والإدارية الالزمة لإدارة المشروع وتنفيذه.

كذلك فإن رائد الأعمال صاحب المشروع هو حجر الأساس في إنشاء الأعمال فصفاته الشخصية وقدراته ومهاراته الفنية كل ذلك له دور هام في إنشاء أعمال ناجحة ومت米زة، ويأتي دور المشروع ليشكل لبنيه آخر في مكونات إنشاء الأعمال فالمشاريع تعتبر التجسيد الحقيقى للعمل الريادى لذا تجد الكثير من الدول والحكومات تدعم تلك المشاريع بهدف النهوض بالاقتصاد الوطنى وتنميته.

ويمكن تصنيف الأنماط الريادية لرواد الأعمال كما ذكرها العامری، والغالی في (الإدارة والأعمال) كالتالي:



المؤشرات قياسه	النوع
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

<p>يعملون ساعات طويلة بجد ومثابره ويسعون إلى زياده حجم العمل والكسب لمزيد من الأرباح.</p>	نط المثابرون
<p>يسعون لتملك عمل لأنه يمثل غايتهم الأساسية ويحقق لهم الرضا الكامل.</p>	نط الباحثون
<p>يحبون العمل الجديد المبدع أو الذي يشعرون أن له معنى ومتuche شخصيه.</p>	نط المثاليون

## ٢ - البيئة

ويمكن اعتبار 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 تساعده 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 فيتشئ الأفراد ولديهم روح القيادة وتحمل للمخاطرة وحب للمغامرة والتحدي، ثم يتم تزويدهم بالمهارات الإدارية والشخصية والفنية وتدربيهم 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 وحمايـه لإختراعاتـهم وأعمالـهم وعلمـاتـهم التجارـية كذلك البنـية التـحتـية من موـارد واتـصالـات وغـيرـها ما يـدعـم تـأسـيس الأعـمال.

### ٣ - المـشـروعـات

يعـتـبرـ المـشـروعـ منـ المـكـونـاتـ الـأسـاسـيةـ لـإـنشـاءـ الأـعـمالـ لـذـاـ أـصـبـحـ خـطـطـ التـنـميةـ الـاقـتصـاديـ تـسـعـىـ إـلـىـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـهاـ التـنـموـيـةـ مـنـ خـالـ التـرـكـيزـ عـلـىـ المـشـروعـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسطـةـ وـزـادـ إـلـهـتمـامـ الـملـحوـظـ بـالـمـشـروعـاتـ فـيـ كـلـ الدـوـلـ سـوـاءـ الدـوـلـ الـمـتـقدـمةـ أـوـ الدـوـلـ النـامـيـةـ حـيـثـ أـوضـحـتـ إـلـاحـصـاءـاتـ أـنـ المـشـروعـاتـ الصـغـيرـةـ وـالـمـتوـسطـةـ تـمـثـلـ حـوـالـيـ ٩٠ـ%ـ مـنـ عـدـدـ الشـرـكـاتـ فـيـ مـعـظـمـ الـإـقـتصـاديـاتـ الـعـالـمـيـةـ فـهـيـ الـمـحـركـ لـلـنـمـوـ الـاـقـتصـاديـ.

**وقد صنفت المؤسسات الدولية المنشآت الصغيرة إلى ثلاثة أنواع:**

#### (١) أـنـشـطـهـ لـكـسبـ الـمـالـ القـلـيلـ

وـهـيـ مـشـروعـاتـ مـتـنـاهـيـةـ فـيـ الصـغـرـ يـزاـولـهـ أـفـرـادـ يـعـمـلـونـ لـحـسـابـهـمـ مـحـدـودـيـ الـدـخـلـ يـعـمـلـونـ لـأـجـلـ كـفـاـيـةـ اـنـسـعـهـمـ مـشـارـيعـهـمـ تـخلـوـ مـنـ الـخـبـرـةـ وـالـمـهـارـةـ وـالـمـوـارـدـ وـالـأـمـكـانـاتـ وـتـكـونـ هـذـهـ الـأـنـشـطـةـ غـيـرـ رـسـمـيـةـ وـغـيـرـ مـسـجـلـةـ وـغـيـرـ مـرـخصـةـ أـيـ أـنـهـاـ غـيـرـ قـانـونـيـةـ.

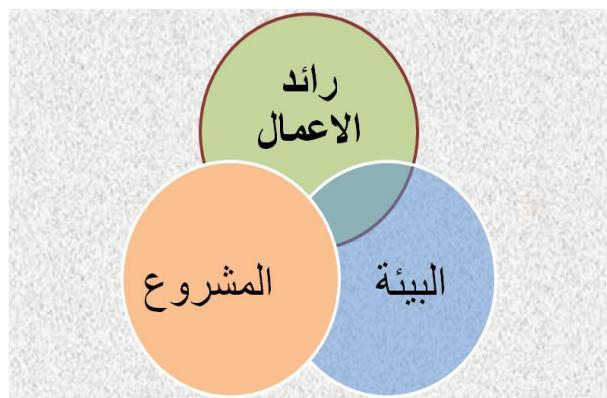
#### (٢) المـشـروعـاتـ الـحـرـفـيـةـ

مـؤـسـسـةـ لـاـ يـزيدـ عـدـدـ الـعـمـالـ فـيـهـاـ عـنـ ١٠ـ تـشـمـلـ الـحـرـفـيـ أـوـ الـمـالـكـ نـفـسـهـ تـعـتمـدـ عـلـىـ مـزاـولـةـ الـحـرـفـ الـمـهـنـيـةـ.

#### (٣) الـمـنـشـآتـ الـصـغـيرـةـ

تـهـدـفـ هـذـهـ الـمـنـشـآتـ إـلـىـ تـحـقـيقـ رـيـحـ اـقـتصـاديـ وـزـيـادـةـ دـخـلـ مـادـيـ وـخـلـقـ فـرـصـ عـلـىـ وـتـعـتمـدـ عـلـىـ الـعـمـالـةـ.

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 لابد أن يسأل نفسه: ما مدى حاجة السوق إلى إقامة هذا المشروع وهل البيئة المحيطة تحتاج لهذا المشروع فإن كانت إيجابية بنعم يبدأ بتحويل الفكرة إلى مشروع تجاري.

**ولتحويل الفكرة إلى مشروع إتبع مراحل تطوير الفكره إلى مشروع:**

١- إيجاد فكره او نسخ فكره اخرى وتعديلها

إدرس فكرتك جيداً وأنظر لها من منظور الزيون وليس من منظورك أنت وأنظر هل هي مجدية ومقنعة هل سيشترىها الزيون، ما مدى تفاعلك معها كزيون.

## ٢ - ملف السوق

إندا بإجراء أبحاث حول الفكرة في السوق وذلك لإيجاد حقائق وفم بنفسك بدراسة السوق فأنت صاحب الفكرة والقادر على إمتصاص المعلومات التي تريدها ودافعيتك العالية تدفعك إلى الهمات أخرى لتطوير فكرتك وتحسينها وانظر هل موجوده بالسوق، هل السوق يستوعب إضافتها، هل تلبي إحتياج معين، هل سترضي الزيون وتخدم حاجته.

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

## ٣ - تقرير عن الزيون

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

## ٤ - إعطي المعلومة بقدر الحاجة

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (إستعينوا على قضاء حوائجكم بالسر والكتمان) فوصية رسول الله لنا بالكتمان لما لذلك من أهمية في إتمام الأمر وقضاء الحاجة فالآفكار 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 تقصص عن معلوماتك بذكاء، كذلك فإن الإستشارة بالمشروع كاماً لا تكون إلا لأهل الثقة والأمانة.

## ٥-خطبة العمل

بعد أن تم تطوير قناعاتك بفكرتك أكثر وأكثر، إبدا بخطبة 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 خطبة العمل في ضوء اهداف المشروع الريادي.

## ٦ - التمويل

٩٩٪ من الشركات الناشئة يتم تمويلها بسبب شجاعة المؤسسين، حدد ما المبلغ الذي تحتاجه وأين تبحث عنه، ما أنوع التمويل الذي تريد هل هو قرض أو 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 بالتجهيز نحو الزيون من خلال ثلاثة أمور :

- (١) رضا الزيون بتوفير المنتجات بجوده عالية وسعر مناسب مع خدمات ما بعد البيع بتقديم صيانه وضمان.
- (٢) ولاء الزيون بحيث يبقى زيون للشركة ولا يترك المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة طمعاً بفارق بسيطة في السعر أو الخدمة ويجب متابعة ولاء العملاء ومواجهه أي تغيير بالسرعة الممكنة.
- (٣) أن يكون الزيون مسوق لمنتجاته وخدماته لدى المعرف ومن خلال تكوين شبكة علاقات وذلك حينما يشعر بالرضا عن منتجك ويجب متابعة الزيون بحيث يتبنى المنتج او الخدمة وتذكيره دائمآ 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 البيئة والمشروع وصاحب العمل.
  - (٤) أهمية عمل ملف السوق خلال الإنقال من مرحلة الفكرة الى مرحلة المشروع.
  - (٥) ضرورة تربية المهارات الفنية والإدارية لرائد الاعمال.
- ## ▪ **أنشطة اثرائية (فردية وجماعية)**

- (١) بالرجوع إلى مصادر المعلومات تحدث عن واقع المشاريع الصغيرة في الاقتصاد 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) مجموعة من الرياديين أنت واحد منهم تمتلكون فكرة محطة فضائية يديرها المهووبين والمبدعين من طلبة جامعة طيبة، قم بعمل مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع.

---

▪ **مشروعك الريادي**

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

# الفصل التاسع

## المعلومات والمخاطر فى ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

### المعلومات والمخاطر فى 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  
الإدارية

---

رابعاً : أساليب مواجهة المخاطر التي تواجه الأفكار الريادية  
ورoad الأعمال

# **الفصل التاسع**

## **المعلومات و المخاطر**

## **فى ريادة الأعمال**

## **و المشروعات الصغيرة**

### **■ أهداف الفصل**

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

### **■ تساؤلات إفتتاحية**

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

### **■ مقدمة**

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

ومواجهة التحديات والمخاطر المرتبطة بما تعلم فيه ظله 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 التأكيد من خلال معلومات دقيقة حديثة أنها قابلة للتطبيق ، ويمكن استثمارها وترجمتها إلى سلع وخدمات تتفق والفرص التسويقية المتاحة والتى تشبّع احتياجات العلماء من ناحية وتحقق عائد مناسب لأصحاب هذه المشروعات من ناحية أخرى.

#### ▪ قصة رائد أعمال.

(المصدر: الغرفة التجارية الصناعية - المدينة المنورة)

اسم 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 و الفاعليات وفق معايير الجودة العالمية

- العوائق التي تم مواجهتها بالمشروع:

١. الاعتماد

٢. العنصر البشري

٣. تأهيل الأفراد

٤. الإعلان 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 الأفكار الريادية في هذا المجال وكيفية التعامل بها

أولاً : المعلومات أساس إتخاذ القرارات بشأن الأفكار الريادية

## ١- الاعتبارات الحاكمة لقرارات اختيار الفكرة الريادية والمشروع الريادي

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

وبناء على ما يتتوفر من معلومات دقيقة حديثة من خلال الملاحظة والتفسير والاستنتاج والإبداع والإبتكار، تمثل عملية تحديد الفكرة الريادية للمشروع الانطلاقية 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 وتنتهي برأي 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 اختلاف جوهري بين الأفكار الإبتكارية الريادية من جانب والفرص الاستثمارية من جانب آخر، تظهر أهمية وضرورة المعلومات الدقيقة والحديثة عن تلك الأفكار وهذه الفرص ،حيث تشير الفكرة الإبتكارية 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 تتمتع 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 وللتاكيد 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 و مجالات معلومات عن أفكار ومشروعات ريادية

مع أن الأصل أن تكون البداية لتحديد فكرة ريادية تتحول إلى 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 وإنفاذ 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: تساوٰلات هامة عندما تفكّر في تأسيس مشروعك الريادي



- (١) ما هي الدوافع التي تدفعك لتأسيس مشروعك؟
- (٢) هل أنت في حاجة إلى شركاء معك؟
- (٣) هل أنت في حاجة إلى رعاة أو داعمين؟
- (٤) هل من المفيد أن يكون أفراد عائلتك شركاء معك؟
- (٥) هل لديك تصور عن الوضع المستقبلي لمشروعك؟

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

### ٣- مصدر آمن للمعلومات: اختيار شخصيات تحفزك وتعرفك بالمعلومات المطلوبة

عليك أن تضع أمامك عدد من الشخصيات تعتبرها قدوة لك تحفزك لتببدأ 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 على معرفة المواقف الهامة والحرجة ذات التأثير العميق على مسيرة هؤلاء.

### ٤- عشرة مجالات استراتيجية لمعلومات تحدد مسار ومستقبل مشروعك الريادي

- (١) النشاط الذي ينتمي 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 للتوسيع والنمو في المشروع.
- (٩) تطور المركز التنافسى للمشروع.
- (١٠) تصورك عن إحتمالات وأسباب إيقاف وتصفية المشروع.

## **ثانياً : 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 الازمة لإشباع هذه الحاجات، ويعتمد هذا المدخل بالدرجة الأولى على استطلاع رأى 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 واحتياطات استيرادها، ثم تحديد متطلبات وإمكانيات تصنيعها أو إنتاجها محلياً أو توفير البديل المناسب لها من خلال المصادر وال Capacities المحلية (مشروع صناعي 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 حقيقة.

### ٣- تحليل الخامات والموارد الطبيعية المحلية

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



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

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

الريادية الاستثمارية الأخرى لصناعات وأنشطة مكملة و沐ذية لمشروع الفكرة الريادية الأصلية.

#### ٤- دراسة وتحليل الصناعات والأنشطة القائمة

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

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

#### ٥- تطبيقات الأساليب الفنية والتكنولوجية الحديثة

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



ومن الأمثلة الواضحة في هذا المجال ذلك التطور الكبير في مجالات الإلإيكترونيات 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 أوالهيكل الأساسية الازمة لهذه المشروعات وكذلك من خلال تحليل المدخلات والمخرجات وتحديد علاقات التشابك بين الأنشطة أو القطاعات الواردة في خطة التنمية.

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

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

## ٧- مصادر أخرى للمعلومات للتعرف على الأفكار الريادية لمشاريع 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 وتقدير التجارب والممارسات السابقة لرجال الأعمال.
  - (٤) تحليل برامج واتفاقيات التعاون المشترك وتحديد ما يتاحه من فرص استثمارية.
  - (٥) رصد وتحليل تجارب التنمية وحركة إنشاء المشروعات في الدول الأخرى.
  - (٦) تحليل اتجاهات السكان ودراسة الخصائص الجغرافية.
  - (٧) رصد وتحليل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.
  - (٨) الإشتراك في المؤتمرات والندوات ومن خلال الدراسات والبحوث التي تقدم فيها.
  - (٩) المعارض الدولية والمحفية 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 والمتعددة ، منها ما يلي :
- (١) البدء ب فكرة ريادية دون دراسة جدوىها.



(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 او الرعاة للفكرة أو المشروع.

(١٠) عدم تحديد التحديات المحتملة ومصادرها وكيفية التعامل معها .

ومن الملاحظ أنه مع تعدد وتتنوع التحديات والمخاطر التي يمكن أن تواجه الفكرة الريادية أو المشروع الريادي، إلا أنه من الملاحظ أيضاً 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 .

#### رابعاً : 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 - مواجهة المخاطر: تصفية الأفكار الريادية للمشاريع الاستثمارية



تأتى مرحلة غريلة 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 غريلة الأفكار الريادية للمشروعات خطوتين أساسيتين هما:-

#### 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 الالزمة للمشروع أو لتنفيذ الفكرة؟
- (٢) ما هي إمكانية توفير عوامل الإنتاج الالزمة لتنفيذ فكرة المشروع؟
- (٣) هل توجد قيود تسويقية تقف أمام تنفيذ وتقديم المشروع؟
- (٤) هل يوجد للمشروع نتائج جانبية تضر بالبيئة مثل التلوث أو الضوضاء أو الازدحام أو غيرها؟
- (٥) هل يتنقق 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- التصفية النهائية للأفكار الريادية

فى هذه المرحلة يتم ترتيب أفضلية الأفكار التى تم تصفيفتها 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 الحقيقة 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 التأكيد 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 المبيعات، قيمة الأرباح، أنواع المنتجات، أماكن الأسواق، حجم السوق،... وغيرها.

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

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

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 تحمى 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 وتتوفر الحماية للمشروع

(١) إعداد اتفاق شراكة واضح محدد؟

(٢) إبرام عقد ملزم للطرفين.

(٣) تحديد نسبة الشراكة وما يتربّط عليها.

(٤) تحديد صلاحيات آلية 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 صناعي أم خدمي أم تجاري؟
- (٢) ما هي الشركات التي تعمل في نفس القطاع؟
- (٣) ما هي مؤشرات نجاح هذه المؤشرات؟
- (٤) ما هي الفرص والتحديات الموجودة في هذا القطاع؟
- (٥) ما هي الجهات الداعمة للمشروعات التي تعمل في هذا القطاع.
- (٦) ما هي الأسواق التي سوف تتواجد فيها؟
- (٧) من العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع؟
- (٨) ما هي الشركات المنافسة في القطاع؟
- (٩) من هم الموردون في القطاع؟
- (١٠) من هم الموزعون في 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 والمسؤوليات 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 المسؤوليات.
- (٣) حدد موقع المشروع بعد دراسة المناطق والموقع البديلة وظروف التوريد وموقع الموردين وأماكن تواجد العملاء وأين يتواجد المنافسون، وراعي اعتبارات التكلفة المرتبطة بالمكان والإنتقال والنقل والتوزيع، وأدرس المساحات المتوفرة في ضوء طبيعة النشاط ومكونات المشروع ومعدل تردد الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، ثم إتخاذ قرار اختيار الموقع بعد المقارنة بين مواقع بدائلة.
- (٤) حدد التجهيزات التي تحتاج إليها من أجهزة وأثاث وحدد مواصفاتها مع مراعاة ما هو مخصص من الموازنة لها، ثم حدد الموردين وقارن بينهم حسب سمعتهم في 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 التوزع المباشر

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

(٦) رتب أمرك المالية والمحاسبية، وتشاور مع أصحاب خبرة مهنية في الشؤون المالية والمحاسبية، وضع موازنة دقيقة لمدة عام للمشروع مجزأة إلى ربع سنوية أو شهور، وأدرس التكاليف والأسعار وحدد هامش الربح، وأوجد السجلات ونظام معلومات مالي محاسبي، وحدد مصادر التمويل وقارن بينها، وتأكد أن التدفقات المالية الخارجية والداخلية تحقق الاستقرار المالي للمشروع.

(٧) ضع خطتك التسويقية، وحدد حجم وقت الإيرادات التي تحتاج إليها وتحطط لها، ثم حدد كيف ستزوج المنتجات المشروع في ضوء ظروف وخصائص السوق من العملاء والمنافسين والظروف العامة التي تضبط حركة البيع والشراء.

#### ٨- لمواجهة المخاطر: الصياغة الموضوعية لقيم الأخلاقية التي تحمي المشروع

يجب أن تضع قائمة تتضمن القيم الأخلاقية التي 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) لا توجد فكرة رياضية ومشروع رياضي بدون أية مخاطر.
- (٢) أهمية وتاثير المعلومات على قرارات اختيار الفكرة الرياضية.
- (٣) تتعدد مصادر البيانات والمعلومات عن الأفكار والمشاريع الرياضية.
- (٤) تعدد وتتنوع المخاطر التي تواجه الأفكار الرياضية ورواد الأعمال .
- (٥) يوجد العديد من الأدوات والأساليب لمواجهة هذه المخاطر .

## ▪ أنشطة إثرائية (فردية وجماعية)

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

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

- أفهم أننى أخطأ توسيف 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 الرئيسية تتعلق بريادة

الأعمال والمنشآت الرياضية - حددها وأوضح معناها .

## ▪ تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

١- إفترض أن مشروعك يواجه مخاطر سوق تنافسي قوى  
وتخطر أن تسوق المنتج في ثلاثة أسواق مختلفة وفي 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 أعددته 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، وما هي 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 و المنشآت 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 ولروراد الأعمال.

### **▪ تساؤلات إفتتاحية**

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

### **▪ مقدمة**

يوجد إتفاق على أن قوة أي مجتمع تتولد من قوته الإقتصادية والتي تشير إلى قوة الدولة في استغلال مواردها من خلال المشروعات الريادية الصغيرة التي تساهم في 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 في 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 في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وفي كوريا الجنوبية دوراً مؤثراً واضحاً في تحويلها من دول نامية إلى 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 في إنتاج وتسويق منتجاتها.

وتفيد دراسات عديدة وأبحاث ميدانية، فضلاً عن الإحصاءات والتقارير ، على أنه في 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 بداعي المخاطرة والملك والاستثمار والاستقلال ، وكذلك بسبب توجه عديد من الشركات الكبيرة إلى تطبيق استراتيجية تصغير الحجم (Downsizing)، ومن ثم ترك عديد من منسوبي هذه الشركات ومن لديهم خبرات عملية كبيرة إلى تأسيس مشاريع ريادية صغيرة خاصة بهم.



ومجمل القول هنا، أن المشروعات الريادية الصغيرة لها من المساهمات المتنوعة العميقه فى 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 : ستايل إسلام - تاريخ بدء النشاط: ٢٠١٠
- توصيف نشاط المشروع: إعادة تعريف للملابس اليومية الشبابية ، عن طريق استخدام عبارات مأثورة و رسومات و زخارف إسلامية تشي里 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 مستمرة للاطلاع على القرارات الجديدة لمصلحة الجمرك.
- (٥) البحث عن مخلص جمركي متمنٍ لتخلص 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 الادارة 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 المنشآة الصغيرة أو المشروع الصغير أن نعرف المنشآة أو المشروع بصفة عامة، حيث تتفق الكتابات على تعريف



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

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

الثلاثة الأساسية التالية :-

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

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

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

وكلمة معين هنا تختلف حدودها من دولة لأخرى حسب الكثافة السكانية، وتختلف حسب نوع النشاط وما إذا كان صناعي أو زراعي أو سياحي ... الخ،

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

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

## ٢- خصائص المنشأة الصغيرة

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

- (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 استخدام تقنيات معقدة مع النمو والتوسيع.
- (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 بشان مصادر التوريد ومنافذ التوزيع وتسخير المنتجات.



### ٣- المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال

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

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

ريادة الأعمال	المشروع الصغير	بنود المقارنة
الدافع للتميز من خلال الابداع والابتكار .	الدافع كبديل للتوظيف	١- الرغبة في ممارسة العمل الحر
البداية عادة	البداية دائمة	٢- تأسيس مشروع صغير خاص
هدف أساس قد يوجّل	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 وبطيء وموسمى	٩- النمو المستمر
عادة ما يكون هدفاً	غير مستهدف	١٠- قفزات كبيرة
- هدف استراتيجي . - ما بين ٥ - ١٠ سنوات	- قد لا يكون هدف استراتيجي طوال حياة صاحب المشروع وفي زمن طويل يبقى كما هو في الظروف العادية	١١- سرعة بناء الثروة
- تعمل في بيئة غير تقليدية - المخاطرة هي ثمن النمو والثراء	- يعمل في بيئة ساكنة - يتتجنب المخاطرة - يبحث عن الأمان والاستقرار	١٢- درجة المخاطرة

- تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات تتحقق أرباح	- ليس بالضرورة تغير محدودة وإختلاف بسيط عن الآخرين	١٣ - التمايز والمنافسة
- أساليب إدارية وتقنية جديدة	- المنافسة محدودة	
- ميزة تنافسية مستدامة		
- تقديم قيمة مضافة		

(المصدر: د. مصطفى أبو بكر: رياادة الأعمال والمنشآت الصغيرة – المدخل الى العمل الحر، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠١٣م).

ويستتبع 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 تجاري.
- (٣) البداية تكون الاستجابة لفرصة قائمة في بيئه الأعمال.
- (٤) العمل الحر عادة ما يبدأ بجهد فردي ثم التوسع بالتعاون مع آخرين.
- (٥) الحاجة المشتركة لتوفير معلومات عن عناصر البيئة المحيطة.

## ثانياً : الشكل القانوني 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 على علاقات المنشأة بالغير ، و يحدد المسئولية القانونية علي المنشأة و أصحابها 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 وبنيتها. والأشكال القانونية التي يمكن إختيار أحدها هي:

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

## ١- المنشأة الفردية

### ١-١ - تعريف المنشأة الفردية

منشأة يملکها فرد واحد يديرها بنفسه، ويحصل على جميع الأرباح ويتتحمل 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.

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

(١) سهولة الإنشاء.

(٢) إجراءات تأسيسها أو تصفيتها معروفة وميسرة.

(٣) المالك يتمتع بالإستقلالية في الإدارة واتخاذ القرارات.

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

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

الفرد المالك والمدير من الجوانب المالية والفنية والإدارية.

(٢) محدودية فرص الربح حيث القدرة على 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 التفاف القوي من المنشآت الكبيرة ذات القدرات التنافسية العالية والمتمامية.

(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 إعسار أو إفلاس ، مما قد يؤدي إلى ضياع ممتلكاته الخاصة بجانب ممتلكات المنشأة ذاتها.

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

### ١-٢ تعريف منشأة التضامن

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

### ٢-٢ نقاط القوة في منشأة التضامن



(١) تأسيسها ونموها وتوسيعها لا يحتاج إلى إجراءات قانونية كبيرة أو معقدة.

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

المنشأة ويحرص على أداء الأعمال بأفضل طريقة وأحسن وسيلة.

(٣) تتمتع بفرص واسعة للجمع بين أشخاص متعددين متواعي المواهب والكفاءات والخبرات والثروات بما يدعم المركز المالي والموقف المهني والفنوي والإداري للمنشأة.

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

(٥) تتمكن المنشأة من التفاوض بقوة عند التعاقد مع الغير بما لديها من مزايا و نقاط القوة.

(٦) لديها القدرة على التنوع والتوسيع عن طريق إضافة شركاء جدد وكفاءات جديدة.

(٧) تستطيع المنشأة الحصول على أموال إضافية وكفاءات إدارية وفنية جديدة وزراعة رأس المال 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 على خلق واستثمار الفرص لتحقيق مستويات أعلى من الأرباح.

(١٠) لديها من الامكانيات للتحرك السريع واغتناب الفرص المتاحة أمامها.

### ٣-٢ نقاط الضعف في منشأة التضامن

(١) تتناسب 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 مالياً وإدارياً ، حيث يتوقف ذلك على 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 من يملكون حصة صغيرة في رأس مال الشركة أن يعرقل إتخاذ القرارات ويختلف مع الشركاء الآخرين ويبعث تتنفيذ قرارات إستراتيجية ، تؤدي إلى فشل المشروع أو تعثره.

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

(٧) تتعرض المنشأة لمخاطر بسبب إنسحاب أحد الشركاء أو عجزه أو وفاته ، وقد يصل الأمر إلى التصفية وحدوث خسائر كبيرة في حصص الشركاء وأموالهم الشخصية.

### ٣- منشأة التوصية البسيطة

#### ١-تعريف منشأة التوصية البسيطة

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

#### ٢- نقاط القوة في منشأة التوصية

تستمد منشأة التوصية البسيطة نقاط قوتها من خصائصها وهي:

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

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



(٣) مسؤولية الشركاء المتضامنين غير محدودة مثل الشركاء في منشأة التضامن.

(٤) سلطات الشركاء الموصين محدودة وهم لا يتدخلون في الإدارة لأن مسؤوليتهم محدودة.

(٥) الشركاء الموصون لا يتدخلون في الادارة 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 من 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) المسئولية كبيرة على الشركاء الموصين للتحري والتتأكد من شخصية الشرك أو الشركاء المتضامنين، وتجمیع معلومات دقيقة عن ممتلكاتهم وأرصادتهم

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 الموصيين بصورة خاصة في حالة عدم دقة البيانات والسجلات والمستندات .

(٤) خطورة الوضع في حالة تولي الإدارة شريك متضامن للإدارة وهو غير كفاء أو غير مخلص ولا يملك إلا جزءاً صغيراً من رأس المال.

(٥) مخاطر مجازفة الشركاء المتضامنين بأموال المنشأة وحقوق بقية الأطراف الأخرى.

(٦) الخسارة الكبيرة التي تقع على الشركاء الموصيين بضياع أموالهم في المنشأة إذا أفلست أو فشلت المنشأة.

(٧) إمكان 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) تكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين بالإضافة إلى شركاء مساهمين يملكون أسمهاً في رأس مال المنشاة.
- (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- 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 يتقووا على ما يضبط أو يقيد ذلك.

#### **٥- منشأة المحاصة**

##### **١-٥ تعريف منشأة المحاصة**

تشأ بمجرد الإنفاق بين شريكين أو أكثر على القيام بنشاط تجاري معين يؤديه أحدهم أو كلهما معاً سواء بالتساوي أو بالتوزيع فيما بينهما ويتم تقسيم نتيجة العمل من ربح أو خسارة بينهم وفق الشروط المنتفق عليها في ما بينهم.

##### **٢-٥ - خصائص منشأة المحاصة (موقع 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

### ١-٦ - تعريف الشركة المساهمة

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

### ٢-٦ خصائص الشركة المساهمة

(١) ينقسم رأس مالها إلى حصص صغيرة متساوية.

(٢) غالبا 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 المتبقى، 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 وقد تقاضى 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 مدخلات المستثمرين .

(٤) يمكن للمستثمر المساهمة في هذه الشركات بيسر وسهولة.

(٥) لديها فرص استثمار مختلفة تمكّنها من مقابلة الرغبات المتعددة والمتباعدة 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 مؤسسيها ومديريها.

- (١٢) لا تتأثر حياتها بانتقال الملكية ، أو بما يحدث لمساهميها أو مدیريها.
- (١٣) تتميز بالمرنة والقدرة على التوسيع والتنوع والانتشار.
- (١٤) لديها القدرة على جذب المدراء والخبراء الأكفاء.
- (١٥) لديها القدرة على اجتذاب مستثمرين متعددين.
- (١٦) لديها القدرة على تكيف 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.

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

- (١) يمكن للمستثمر الانفصال عن الشركة في أي وقت.
- (٢) يمكن للمساهم من استرداد أمواله المستثمرة في أي وقت.
- (٣) الانسحاب أو الإنفصال 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 بعض الجهات الداعمة لرواد الأعمال والمشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية**

فيما يلي إشارة إلى بعض الجهات الداعمة للريادة للأعمال 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 الإنمائية (أجفند) - البنك الأهلي - بنك الجزيرة - البنك الزراعي - مجلس الغرف السعودية - الغرف التجارية الصناعية علي مستوى المناطق والمدن بالمملكة.

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



### ١-١- برنامج بادر للحاضنات

برنامج بادر أحد أهم برامج مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (KACST) ، وبهدف 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 يتتوفر لديها مقومات النجاح، حيث يساهم البرنامج في تقييم الفرص وتنمية المهارات والقدرات ويقدم النصائح المشورة والإرشاد في كافة مراحل تأسيس وإدارة المشاريع.

وبهدف برنامج بادر إلى ما يلى:

- (١) ترسیخ الوعى بريادة الأعمال وتشجيع ثقافة العمل الحر وتسويق التقنية.
- (٢) المساهمة فى تطوير البنية التحتية التشريعية والسياسات المتصلة بها لتسهيل نجاح المشاريع التقنية المبتكرة.
- (٣) المساهمة فى إعداد جيل متميز من رواد الأعمال عن طريق برامج التدريب والتمكين.
- (٤) بناء قدرات المتخصصين الذين يساهمون فى 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 التى تتمتع بالخبرات فى مجال التقنيات وريادة الأعمال.

## ٢-٢ - صندوق المؤوية

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

تقديم الخدمات المالية وغير مالية لهم عبر عدد من الفروع المنتشرة في جميع أنحاء المملكة.

ويتمثل صندوق المؤية آلية لمساعدة الشباب السعودي من الذكور والإإناث على تحقيق استقلال اقتصادي 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 التي يقدمها الصندوق.

### **٣-٣- 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 في إدارة هذه المشاريع وله في 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 في القضاء على البطالة.

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

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

- (١) إنشاء جمعيات ومراكز ووحدات مهنية في 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 تربية الموارد البشرية في عديد من المؤسسات.
- (٣) التفكير جدياً في إدخال ريادة الأعمال ضمن المناهج والبرامج الدراسية في مراحل التعليم ما قبل الجامعي.

## ▪ الخلاصة

- (١) يتعين على رائد الأعمال معرفة مفهوم المنشأة الصغيرة وما يتربّع على هذا المفهوم من متطلبات في تأسيسها وإدارتها.
- (٢) للمنشأة الصغيرة عدد من الخصائص ذات التأثير الواسع والعميق على 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 متعدداً للمنشآت الصغيرة ورواد الأعمال وفق شروط محددة ومتطلبات معينة.

(٥) نجاح المنشآت الصغيرة يتطلب تمنع رائد الأعمال بعده من السمات والمهارات التي تمكّنه من الإستفادة من إمكانيات الجهات الداعمة للمنشآت الصغيرة.

## ▪ أنشطة إثرائية (فردية وجماعية)

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

ماذا يقول غير الريادي المتشائم	ماذا يقول الريادي المتفائل؟	مواقف عملية
		(١) منافسة شديدة من الشركات الكبير.
		(٢) شروط ومتطلبات كثيرة لتسجيل المنشآة 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 لصاحب المشروع.

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

١- مع وجود بعض المؤشرات الأولية أن سوق احتياجات ذوى الاحتياجات الخاصة يتصرف بندرة المعروض، وأن هناك فرص قوية لتأسيس مشاريع ريادية صغيرة فى هذا القطاع.

### **المطلوب:**

- صياغة الأهداف الرئيسية لهذا المشروع .
  - تحديد الأسس التي على 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 ثلاثة صفحات.

### **مشروعك الريادي**

- ما هي 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 ؟ وما هي 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) تتميم قدرات رائد الأعمال لتوفير متطلبات ومقومات نجاح المنشآت الصغيرة ولتجنب أسباب تعثرها أو فشلها.

### **■ تساؤلات إفتتاحية**

- (١) ما هي متطلبات ومقومات نجاح المنشآت الصغيرة؟
- (٢) ما هي أهم مسببات تعثر أو فشل المنشآت الصغيرة؟
- (٣) كيف نوفر متطلبات ومقومات نجاح المنشآت الصغيرة؟
- (٤) كيف نتجنب أسباب تعثر المنشآت الصغيرة أو فشلها؟
- (٥) ما هي مسؤوليات رائد الأعمال عن فشل مشروعه الصغير؟

### **■ مقدمة**

تظهر بعض الإحصاءات مجموعة من المؤشرات منها أن واحداً 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 على 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 لدى 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 الإفتراضية لدى 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 وتتنفيذ 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 الريادي الصغير

تتلخص مقومات نجاح المشروع الريادي الصغير في العناصر التالية :



(١) التوافق بين نوع المشروع والمقومات التعليمية والعملية والنفسية لصاحب المشروع.

- (٢) المعرفة الكاملة بنوع و مجال المشروع وخصائصه ومتطلباته الفنية.
- (٣) وجود رؤية مستقبلية للمشروع لدى صاحب المشروع وفق تصوراته عن التوسيع 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 المشاريع المماثلة القائمة الناجحة.
- (٧) المعرفة المتعمقة للأسباب الأساسية المؤدية لفشل أو تعثر المشاريع المماثلة.
- (٨) الإشتاد على دراسة جدوى كاملة دقيقة للمشروع.
- (٩) الإلمام بسوق منتجات المشروع وما فيه من عملاء ومنافسين.
- (١٠) الإطمئنان بتوفير مصادر الإمداد لاحتياجات 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

بالتوظف 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 وأدوات محفزة وراعية لإنشاء مؤسسات افتراضية تجارية لطلاب المدارس والجامعات لتأهيلهم فنياً ونفسياً للإنطلاق 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 ومسؤولياتها 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 تسييق أو ترابط مع مهام الأطراف الأخرى ودون وجود أسس ومعايير قياس أداء وتقدير 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 التناصي 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 على 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.

#### **٢-٣- مجالات تطوير الدعم الفني والمالي والتسويقي للمشروعات الصغيرة**

- (١) وضع وتفعيل معايير وضوابط محددة لاختيار موقع المشروعات الصغيرة وفق خريطة تم وضعها على أساس فنية واقتصادية تعالج سوء اختيار موقع المشروع وبما يساهم في ترشيد تكلفة النقل والتسويق وخدمة العميل.
- (٢) تدعيم القدرة لدى المشروعات الصغيرة في منافسة المنشآت الكبيرة في الحصول على احتياجاتها بشروط مناسبة من خلال بعض المزايا التفضيلية.
- (٣) تنمية القدرات الإدارية والفنية والتكنولوجية لدى 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 في البرمجة والمعلومات والتجارة والمال وغربلة 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 الوعادة استناداً على بحوث ودراسات دقيقة متكاملة.
- (٥) بناء وتقعيل منظومة علاقات محفزة ومبشرة 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

### ١-٥ دور القيادة الإستراتيجية في توفير مقومات نجاح رواد الأعمال

- (١) من مسؤوليات القيادة الإستراتيجية الريادية، ومن خلال سياسات وبرامج ومشاريع التنمية الاقتصادية ، خلق روح التحدي والرغبة في المبادرة وتمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقة لتأسيس مشاريع ريادية، ليس في الحضر فقط ، وإنما وبدرجة كبيرة، في المناطق الريفية.
- (٢) ويتضمن دور القيادة الإستراتيجية 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.

### ٢-٥ 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 لتتبني الرأى بأن القيادة هى إحدى وظائف المدير بجانب الوظائف الأساسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

وبظهور 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 تتتوفر لدى المدير الاستراتيجي وإن كانت بدرجات متفاوتة، وتؤكد الممارسات العلمية والمؤشرات التطبيقية أن المؤسسات التى حققت الريادية فى مجالات أعمالها تتبني تلك الرؤية بضرورة توفر السمات والمهارات القيادية الريادية لدى المديرين المهتمين بخلق بيئة إيجابية محفزة لرواد الأعمال.



ومع بدء ترسیخ 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 والإداري 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 تتضاعل 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 إلى حالة من الدكتاتورية أو النازية، وكلا الحالتين لا تصلحان مع متطلبات القيادة الريادية، حيث أنه مع تطبيق منهج القيادة الريادية تتم الحاجة إلى بيئة تنظيمية وإدارية محفزة على الإبداع الإداري الجماعي والمؤسسي وبصورة لا تهمل الإبداع 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 الإبداع 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.

وتأسيساً على ذلك، يكون لأي مؤسسة فرصة أو أكثر لتكون مؤسسة إبداعية قيادية ريادية نوعية، حيث أن الإبداع والقيادة والريادة ليس حكراً على فرد دون غيره أو وحدة دون غيرها أو مؤسسة دون غيرها .

**٤-٥ 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 وإنفاق استثماري.

(٥) قوة ارتباط الدوافع والسلوك التطويري مع ضعف مستوى اليقين البيئي، مما ينمّي 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 ريادة 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 المتاح" أمرین، الأول سوء استخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة وتنبی الاستفادة منها، والثانی 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، على أن المدير غير القيادي غير الاستراتيجي غير الريادي دائماً يبرر ضعف كفاءته أو تدني إنجازاته أو حتى فشله بتلك العبارة "الإمكانات المتاحة محدودة".

ويتحلّل الفروق الجوهرية بين مضمون منهج القيادة الاستراتيجية الريادية من جانب والإدارة القيادية من جانب آخر، يتضح أن تبني الثانية لاصطلاح ما يسمى بالأهداف الذكية SMART، كانت أحد أسباب تبرير تقدير 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.

وبنطبيق القيادة الاستراتيجية الريادية لمعيار "SMARTEC" للأهداف يجب أن تتسم الأهداف باسم التحدى (C) challenge بكونها تتطلب إمكانيات وموارد جديدة، غير المتاحة حالياً، فضلاً عن جودة وجودى تخصيص واستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة أو المتوفرة. ويتربّط عليه أيضاً أن جودة استخدام الإمكانيات المتاحة هو مبدأ أخلاقي (e) ethics 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 ستتصبح القوة الاقتصادية المحركة لاقتصاديات الدول من خلال ما يتكون لديها من "ثروة ريادية"، مما يتطلب من مؤسسات التعليم العالي أن تؤهل خريجيها 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 في ترسیخ ثقافة العمل الحر وبناء وتنمية وأسس ومهارات ريادة الأعمال، تتعدد مجالات أدوار مؤسسات التعليم في هذا المجال لتشمل:-

- (١) تدرس ريادة الأعمال.
- (٢) منح درجة بكالوريوس في تخصص ريادة الأعمال.
- (٣) منح درجات علمية في الدبلومات والماجستير والدكتوراه في ريادة الأعمال.
- (٤) تأسيس معاهد ومراكز وجمعيات لريادة الأعمال.
- (٥) إنشاء كراسى علمية في ريادة الأعمال.
- (٦) إصدار مجلات علمية ومهنية دورية متخصصة في ريادة الأعمال.
- (٧) إنشاء مراكز إدارية ومناصب مهنية في ريادة الأعمال.

## ٧- إرشادات عامة تساهم في نجاح واستقرار المشروعات الصغيرة

### ١-٧ - العمل والإشراف الشخص المباشر

إدارة وتسخير الأعمال الخاصة من صاحب العمل بنفسه تساعد المشروع على ترسیخ تواجده التنافسي في السوق وكل قصص النجاح كانت لأشخاص أشرفوا على مشاريعهم بأنفسهم.



### ٢-٧ - عدم خلط الأموال الشخصية مع أموال المشروع

من الواجب على صاحب المشروع الصغير ألا يخلط مصاريفه الشخصية مع مصاريف وإيرادات مشروعه، حيث يتربّط على ذلك عادة قصور في

الالتزامات المالية، والمستحقات المدينة، ومتطلبات العمل التشغيلية، والإلتزامات المالية والأخرى للمشروع.

### ٣-٧ - دقة المراقبة و تواصل المتابعة المحاسبية

من الأهمية تطبيق نظام محاسبي يساعد في الحصول على المعلومات المحاسبية من خلال المستندات والدفاتر والسجلات والقوائم والتقارير لضمان دقة واقتدار التسجيل في الدفاتر والسجلات لإثبات جميع العمليات، وتقرير وتدفق المعلومات عن العمليات وتظهر نتيجة أعمال المشروع.

### ٤-٧ - توكيد الجودة والمحافظة عليها

- (١) من الأهمية أن تكون السلعة المقدمة ذات جودة عالية تتطابق مع متطلبات المستهلك من حيث الشكل واللون والتصميم والم坦ة والصلاحية والتعبئة.
- (٢) لكسب ثقة المستهلك وضمان الاستقرارية في السوق لابد من المحافظة على الجودة والتفكير دائماً في عمليات التحسين وتحقيق التميز.



### ٥-٧ المحافظة على سعر تنافسي

- (١) يجب أن يكون المنتج 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 الحقيقة للمنتج و من خلاله يقيم المستهلك أهمية ومنافعة مقارنة باحتياجاته وتوقعاته.

### ٦-٧ - التطوير الذاتي لرائد الأعمال بشكل مستمر

- (١) أهمية الحرص على اكتساب المهارات الإدارية كالخطيط 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 تواافق 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 على 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**

### **١-٢ - عوائق وتحديات شخصية**

ومن هذه العوائق والتحديات ما يلي :

- (١) ضعف المهارات الإدارية والفنية، مع ضعف أو غياب الخبرة المهنية العملية لدى 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 بيئه نشاط المشروع.
- (٤) سلوك المغامرة غير المحسوبة والدخول في مضاربات غير مدروسة في أعمال الشراء أو البيع أو الافتراض أو التوسيع 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 على الرؤية الشخصية.

(٢) عدم تطبيق معايير موضوعية في اختيار الأفراد العاملين وتعيين الأقارب والمعارف من الأفراد وفق اعتبارات شخصية.

(٣) اتساع نطاق صلاحيات المالك وعدم تحديد المسؤوليات مع ضعف ضوابط ومعايير المسائلة.

(٤) غياب مفهوم وسياسة تعاقب القيادات وحدوث فراغ إداري في حالة التعثر الوظيفي والإداري أو التخارج أو الوفاة مع عدم تدريب من ينوب عن المالك أو يحل محلهم عند الضرورة.

(٥) غياب الاستقلال المالي للمشروع مع عدم مسک سجلات محاسبية ومالية منتظمة لعناصر المصروفات والإيرادات، ومن ثم صعوبة إدارة النقدية للمشروع.

### ٣-٢ - 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 تلخيصاً 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 لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والتركيز على نطاق زمني قصير بما ينعكس سلباً سياسات العمل بشأن تخطيط الأعمال والتصرف في الأرباح.

(٣) الدخول في مجال الأعمال وبدء النشاط دون وضوح كافٍ لفكرة المشروع من حيث نوع النشاط ونطاق الأعمال ومسار نمو المشروع وتطوره .

(٤) الدخول في مجال الأعمال وبدء النشاط بتقديرات غير دقيقة لاحتياجات ودون رأس مال كافٍ والتوسيع غير المخطط في الإنفاق والالتزام بالمصروفات دون تخطيط دقيق لتوفير السيولة النقدية اللازمة للسداد.

#### ٤ - العقبات والتحديات الاستثمارية والتمويلية

يوجد العديد من المجالات والقرارات والممارسات الاستثمارية والمالية ذات التأثير العميق على مقومات بقاء واستقرار ونمو المشروعات الصغيرة ، ونلخصها فيما يلي :

(١) شكلية دراسات الجدوى وعدم إعداد دراسة جدوى حقيقة ومن ثم ضعف كفاءة القرارات الاستثمارية والبالغة في حيازة الأصول الثابتة.

(٢) اللجوء إلى 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 الكلى 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 ولضعف القدرة المالية والتفاوضية بما يؤدي إلى 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 على تعثر أو إفلاس كثير من المشروعات الصغيرة، وفيما يلي تلخيصاً لتلك العوائق والتحديات:

- (١) افتقار أصحاب المنشآت الصغيرة للخبرة والمهارة في دخول الأسواق وال CONSEQUENTIAL في التوسيع دون إجراء دراسة تسويقية.
- (٢) انخفاض موازنة الترويج وضعف قنوات التوزيع وضعف الإنفاق على خدمة العميل.
- (٣) المنافسة القوية من المنشآت الكبيرة وخاصة المنافسة السعرية أو المنافسة بالجودة.

## ٧-٢ - العقبات والتحديات النظامية والإجرائية

كثير من المشروعات تبدأ دون وجود رؤية محددة واضحة لدى أصحابها عن بيئة المشروع ومتطلباته النظامية والإجرائية ، مما يتربّع عليه مواجهة صاحب المشروع لعديد من العوائق والتحديات منها مايلي :

- (١) غياب الرؤية المستقبلية لخريطة المشروعات الصغيرة التي توضح أماكن توطين المشروعات الصغيرة وفق مقومات نجاحها ونموها.
- (٢) عدم المعرفة ب مجالات أفضليّة وأولوية عمل المنشآت الصغيرة مما يتربّع عليها إنشاء مشروعات صغيرة لاتتطابقها برامج التنمية.
- (٣) عدو وجود رؤية واضحة عن التشابك والشراكة بين المشروعات الصغيرة و المنشآت الكبيرة.
- (٤) العجز عن إبرام تعاقّدات لتوفير المستلزمات الحكومية في مواجهة الشركات الكبيرة.
- (٥) ضعف المعرفة بالإجراءات الحكومية في تأسيس وبدء تشغيل المشروع.

### ▪ خلاصة

- (١) توجد متطلبات واضحة ومقومات محددة لنجاح المنشآت الصغيرة.
- (٢) تتعدد وتتنوع مسببات تعثر أو فشل المنشآت الصغيرة.
- (٣) أهمية وضرورة 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 ومتناهية الصغر لتنبيح الفرص لرواد الأعمال من الشباب والفتيات.

**المطلوب:** قبل اتخاذ قرار نهائي 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) متى قرار الشراء.
- (١٠) أماكن تواجد المنتجات والخدمات.

٢ - جاء في هذا الفصل عديد من الإصطلاحات الرئيسية تتعلق بريادة الأعمال والمنشآت الريادية - حدها وأوضح معناها

#### ▪ **تطبيقات عملية (فردية وجماعية)**

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

إعتذار مدير البنك عن طلب مقابلتي:-

□ فرصة تنفيذ مشروع الصغير محدودة.

- أخطأت في توقيت وأسلوب الاتصال.
- بالتأكيد عنك آخرون لديهم فرصة أكبر.
- هناك مصادر أخرى بديلة أفضل للتمويل.
- من الأفضل صرف النظر عن فكرة الاقتراض.

## ٢- طالبة تتجه نحو ريادة الأعمال

اسم رائد الأعمال	: الطالبة أنوار سعود
اسم المشروع	: مركز خدمات طلابية
الكلية	: العلوم
التخصص	: أحيا
توصيف للمشروع	: توفير مستلزمات الطالبات من تصوير وأعمال مكتبية وخدمات طلابية.
دوابع الفكرة	: كون مبني العلوم بعيد عن الخدمات واحتياج الطالبات الشديد لمثل هذه الخدمات.
التحديات المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ يحتاج إلى رأس مال كبير.</li> <li>▪ البحث عن شريكات جديرات بالثقة.</li> </ul>
طموحات من المشروع	: لو نفذ المشروع كما نأمل سنغطي كل النقص الذي تعاني منه الكلية وتواجهه الطالبات وسنتوسع مستقبلا لخدمة جميع من في المبني من طالبات ومنسوبات وعضوات هيئة تدريس
التساؤل : ما هي 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 تتعدد بدرجة كبيرة على 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 جدوى المشروع وريحيته بصورة تحفز الشركاء وتنقع كافة الأطراف ذات العلاقة للتحمس للمشروع ودعمه.

وتؤكد الدراسات الميدانية المهنية المنضبطة على أن عدم وجود أو عدم دقة وغياب الموضوعية في خطة العمل تعد أحد أهم أسباب تعثر المشروعات الصغيرة وخروج رواد الأعمال من مجتمع الأعمال.

ولتحقيق خطة عمل المشروع فائدتها، يجب أن تتضمن بيانات تفصيلية عن أربعة محاور رئيسة تشمل على نشاط المشروع والمنتجات الرئيسة، وخطة التسويق والبيع، والفريق الإداري وهيكل العمالة، والنموذج المالي للمشروع، هذا بجانب الملخص التنفيذي لبدء تنفيذ وتشغيل المشروع.

وتجدر الإشارة إلى أن الملخص التنفيذي يمثل الخطوة الحرجية أو البوابة الأولى التي عادة ما يتربّط عليها مؤشرات الإنطباع العام عن المشروع ومدى إقناع 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 صناعياً أو تجاريأً أو خدمياً، هذا بجانب تحديد وتوصيف تشكيلة المنتجات التي سيقدمها المشروع.

ويتضمن الجزء الخاص بالتسويق والمبيعات توصيفاً لحالة السوق والمنافسة والمنافسين الرئيسيين وتحديداً لفئات العملاء وخصائصهم وإحتياجاتهم وتوقعاتهم، وأدليات 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 الرئيسية 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 الجانبي المالي أيضاً، الإيرادات المتوقعة ومؤشرات الجدوى 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: ٢٠١١/١٢/٥ 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 عليه ٣ إدارات ويعتبر المشروع في حينها مشروع خاسر.
  - (٢) كانت معدات تأسيس المصنع مستعملة وهي عبارة عن ( ١٣ خلاطه + ٣ مضخات + محطة مركبة 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 (مصالحif تشغليه) 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 ومتعرمة في أمور التشغيل الإداري.
- (٤) تم دعم قسم الصيانة من خلال طاقم فني متمكن وكذلك تم تدعيمه بمستودع قطع غيار مجهز ومتكملاً.
- (٥) تم عمل دراسة جدول دقيق ومن خلالها تم إدخال أسطول جديد للشركة وهي عبارة عن (٤ خلاتات) جديدة تمأخذها 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 تعزيز دور الإعلانات التجارية.
- (٥) تم استخدام 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 والتفيق بأن التوفيق من الله وحده ولا شيء غيره.
  - (٢) التخطيط والإلزام 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 كوادر الإدارة وتكون مابين كوادر شبابية ذو خبرة عالية.
- (٥) أبدع وأبتكر شيئاً جديداً و مختلفاً 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 متكملاً يقدم بيان تفصيلي توضيحي لأهداف المشروع ومكوناته وأنشطته وخدماته وخطوات ومراحل ومتطلبات تنفيذه متضمناً 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 للإحتياجات 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 إلى 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 واهدافه وقدراته ورؤيته على الطرف ذات العلاقة بفكرة المشروع، وبها يستطيع جذب الداعمين من خلال تأكيده لتوفر مقومات نجاح المشروع .

## ٢ - خطة العمل وسياتك لتبدأ كرائد أعمال

بخطة العمل يمكنك الدخول إلى مجال ريادة الأعمال من خلال الخطوات التالية:



- (١) تحديد نوع نشاط التجارة أو الصناعة الذي تود العمل فيه.
- (٢) توصيف نوع العمل الذي تريده فيه وتعزيز 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 تسري على المشروع.
- (٨) تحديد ومعاينة موقع بديلة للمشروع وقارن بينها حسب ملائمتها لأغراض النشاط.
- (٩) تحديد متطلبات التراخيص وغيرها من الضوابط والإجراءات والإلتزامات.
- (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 الازمة 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 وحل تأثير الفجوة على 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) وضع البرامج البديلة.

### ٤-٤ 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 تأسيس 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 الوطني.

(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 نهم بوضع خطة العمل للمشروع؟

يحقق رائد الأعمال صاحب المشروع عديد من المكاسب من خلال الإعداد  
الجيد والعرض المناسب لخطة عمل المشروع، وتتحدد إمكانات قبول المشروع  
أو رفضه بدرجة كبيرة على جودة إعداد خطة عمل المشروع وعلى كفاءة عرضه  
على الطرف ذات العلاقة بالمشروع.



وتتضح أهمية خطة عمل المشروع في حالة إدراك  
النتيجة المترتبة على عرضها على الشركاء أو مصادر

التمويل أو الجهات الحكومية وما يترتب على ذلك من إنطباع إيجابي وإقتناع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والترحيب به ودعمه، أو تكوين إنطباع سلبي عن جدوى 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 جدوى المشروع.
- (٣) التعرف بدرجة أوسع على خصائص السوق والمنافسين.
- (٤) تحديد المدخل الأكثر ملائمة للتعریف بالمشروع.
- (٥) تحديد البديل الممكنة من مصادر التمويل.
- (٦) وضع تصور مبدئي بأساليب الترويج المناسبة لمنتجات المشروع.
- (٧) وضع الإطار العام لما حل تفیذ 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 الازمة 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 التعرّض أو الفشل.



(١٤) وضع وتوصيف أساليب ضبط التكاليف والسيطرة على المصاروفات.

(١٥) التأكيد على مجالات الجذب في المشروع.

### ثانياً: كتابة خطة العمل، ولغتها

#### ١ - المكونات الأساسية لخطة العمل

تطلب 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 وتقدم 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 والتعریف بما لديهم من تاريخ مهني ونجاحات فعلية.

(٩) وصف للأنشطة والعمليات الحساسة في أنشطة المشروع وسيناريوات التعامل معها بما يخدم أهداف المشروع.

- (١٠) مسارات وآليات بناء المهارات وتطوير قدرات مجموعات وفرق العمل النوعية بالمشروع.
- (١١) نتائج دراسة بيئه المشروع وما بها من فرص وقيود وتحديات.
- (١٢) مؤشرات دراسة الأسواق المستهدفة لتسويق منتجات المشروع وخصائص الطلب والعرض والفجوة في ثلثية إحتياجات المستهلكين.
- (١٣) مؤشرات نتائج تحليل الوضع التناصي والبيئة و المزايا التناصية 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 تفيذها.
- (١٧) تحديد التكنولوجيات البديلة ومعايير المفضلة 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 ومبان 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 على 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 بيئه 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) المسؤول عن أداء الأدوار وتنفيذ المهام وتحقيق النتائج والأهداف.

(٦) تحديد المسؤوليات والإلتزامات وتوضيح الصالحيات الفنية والمالية والإجارية الالزمة لتحمل المسؤوليات والوفاء بالإلتزامات.

(٧) الموارد والإمكانيات المطلوبة وتحديد 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 إعتماداً على العرض الشفهي الإرتجالي ، أو تقديم تقرير أو ملخص عبارة عن رؤية عامة أو تصور إجتهادي عن المشروع.

ويجب على رائد الأعمال صاحب الفكرة الريادية للمشروع الجديد أن يدرك بأن عدم وجود أو عدم دقة أو عدم جودة خطة عمل المشروع ، عادة ما تكون مبرراً كافياً لرفض الأطراف المعنية للمشروع وضعف الرغبة في دعمه.

ومجمل القول ، على رائد الأعمال تخصيص الوقت والجهد الكافيين 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) استخدام 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 والأسκال.
- (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) مستوى من التحدي Challenge

## **٢-١ - أهمية تحديد مستويات الأهداف**

- (١) أهداف علي مستوى المشروع.
- (٢) أهداف علي مستوى الأنشطة.
- (٣) أهداف علي مستوى النطاق الزمني.
- (٤) أهداف علي مستوى المنتجات.
- (٥) أهداف علي مستوى 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 تمكّنك من المعرفة و تتمتعك بالمهارات والقدرات ذات العلاقة بالمشروع، وبما يؤكد من إمتلاكك للمهارات الإدارية والسمات 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 إلى ملل أو تناول الأطراف ذات العلاقة.

وتؤكد النماذج الناجحة من الممارسات العملية في هذا المجال أن تركيز خطة العمل والعرض على فئات العملاء والفرص التسويقية والبيعية عادة ما يرفع مستوى القبول والتأييد للمشروع من الأطراف المستهدفة إقناعها بفكرة المشروع.

#### ٤ - معيار التوازن بين البيانات والأرقام مع المعلومات والحقائق

الداعمون للمشروع يرغبون في الإطلاع على البيانات والأرقام، ولكنهم في نفس الوقت يهتمون بشكل أقوى بما يقدمه رائد الأعمال من معلومات وحقائق.

#### ٥ - معيار التفاؤل المستند على الخبرة

عادة ما يؤدي التفاؤل المفرط غير المرتبط برصيد قوي من الخبرة العملية إلى تعميق الإتجاه السلبي لدى الأطراف المستهدفة لدعم فكرة المشروع .

ويقع على رائد الأعمال صاحب فكرة المشروع الريادي عبء ترسیخ الإنطباع بالتفاؤل المنضبط القائم على رصيد معرفي وعملي لدى رائد الأعمال وأو الشراكاء 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 تزيد الحصول على الدعم والتأييد منهم ولتبني 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 يتربّ 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، موضحاً أهم نقاط الجذب بها لإقناع الأطراف المستهدفة لدعم فكرة مشروعك الريادي.

# **الفصل الثالث عشر**

## **فريق الادارة والمحاسبة و التسويق**

---

**أولاً: موقع المشروع**

---

**ثانياً : تكوين فريق العمل، و تحديد الموارد البشرية**

---

**ثالثاً: النظام المحاسبي**

---

**رابعاً: الخطة التسويقية والتسويق والمزيج التسويقي**

# الفصل الثالث عشر

## فريق الإدارة والمحاسبة

### و التسويق

#### ■ أهداف الفصل

- (١) التعريف بمحددات جودة قرار تحديد المكان وإختيار موقع المشروع.
- (٢) توضيح منهج إعداد هيكل الموارد البشرية وفرق العمل بالمشروع .
- (٣) التعريف بمكونات وخصائص النظام المحاسبي و المالي للمشروع.
- (٤) تتميم مهارات رائد الأعمال في مجال الإدارة والمحاسبة والتسويق.

#### ■ تساؤلات إفتتاحية.

- (١) كيف حقق جودة قرار تحديد المكان وإختيار موقع المشروع؟
- (٢) ما هي متطلبات بناء هيكل الموارد البشرية وفرق العمل بالمشروع؟
- (٣) ما هي مكونات وخصائص النظام المالي والمحاسبي الجيد للمشروع؟
- (٤) ما هو 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 تحليها وتحديد إنعكاسها على 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 تحطيط الموارد البشرية

وتحديد المتطلبات الفنية والمهنية والإدارية والمهام والواجبات وبناء فرق العمل وتحفيز الأفراد وتدريبهم وتمكينهم وإدارتهم بصورة فعالة.

ويعد النظام المحاسبي من العناصر الأساسية لتشغيل وإدارة المشروع الصغير، حيث يوضح الإجراءات المستندات والسجلات المحاسبية و القوائم المالية التي توفر مقومات الإدارة المهنية لأموال المنشاة.

وتمثل عملية التسويق وما تتضمنه من إعداد الخطة التسويقية وتصميم المزيج التسويقي بما يتافق 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 - ١٤٣٣ / ١٠ / ١١ هـ

( لتجارة الجملة والتجزئة في الجلود والاحذية والملابس والشنط )

أهم أسباب النجاح

(١) الدقة والانتقان في العمل.

(٢) الالتزام بالمواعيد مع العملاء.

(٣) تحمل المسؤولية والالتزام وعدم التأخير والتأجيل.

(٤) اكتشاف كل جديد في ما يخص العمل والسوق.

(٥) القدرة على قيادة العمل وإدارته.

(٦) المتابعة باستمرار لخطة العمل والأهداف.

• نصائح لرواد الأعمال

- (١) الإهتمام الدائم بالعمل والإتقان فيه.
- (٢) الرقابة الدائمة على فريق العمل ومواجهتها مشاكلهم وحلها.
- (٣) التأقلم مع الأوضاع الراهنة في السوق والتغيير 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 والإجتماعية والبيئية للمشروع على 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 المكملة والمواد الخام، وتتوفر

الطرق والمواصلات ومواقف السيارات والخدمات والكهرباء والماء والهاتف.

- المفضلة بين الواقع البديل 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:

#### ١-٢ - حجم المشروع

تتضخ تأثيرات حجم المشروع على تحديد موقع ومساحة المشروع من خلال ما يلي:

(١) يتم الربط بين حجم الإنتاج بحجم المشروع بمكان ومساحة الموقع.

(٢) يتم الربط بين مستوى 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 والإمكانيات التكنولوجية للمشروع بخصائص المكان ومساحة الموقع.

#### ٢-٢ - وصف المنتج

تأثر خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع بالسمات أو الخصائص الفنية للمنتج من حجم وزن ولون وشكل وتغليف، والتى يجب أن تتوافق مع المعايير 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 وكثافتها. وغيرها من عناصر العملية الإنتاجية، وخصائص الأساليب

التكنولوجية المناسبة وأعمال الصيانة ودرجة الأمان في التشغيل لها تأثيراً كبيراً على خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

#### ٤-٢- المباني والتخطيط الداخلي

من السهولة إدراك مدى تأثير المباني والتخطيط الداخلي للمنشأة على خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع من خلال الحقائق التالية:

(١) مكونات وخصائص الرسم التخطيطي للمشروع وتحديد المساحات المخصصة للمرات ومناطق التخزين وموقع الآلات داخل المنشأة لها تأثيراً كبيراً على خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

(٢) المواصفات الفنية للمبني كارتفاع والتكييف، والإضاءة، وشبكة الصرف الصحي وغيره من الخصائص اللازم توفرها في المباني لها تأثيراً واضحاً على خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

(٣) اشتراطات الأجهزة الحكومية والجهات المختصة بما يتعلق بحماية البيئة وصحة الإنسان ومتطلبات الأمن الصناعي لها تأثيراً كبيراً على خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

(٤) متطلبات تسهيل حركة انتقال المواد الخام نقل المنتجات النهائية وأماكن الأقسام والوحدات والورش والمخازن والمكاتب، لها تأثيراً كبيراً على خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

#### ٥-٢- 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 على 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 تأثيراً على خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

## ٦-٢ المستلزمات والمواد الخام

يمكن إدراك تأثير المستلزمات والمواد الخام على 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 توریدها وتسليمها.
- (٤) أماكن تواجد الموردين وشروطهم من حيث مكان التعاقد والتوريد.
- (٥) المدة الزمنية لتوريد الطلبيات وال فترة 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.

## ٧-٢ شروط ومواصفات المباني والإنشاءات

تؤثر شروط ومواصفات المباني والإنشاءات وعلى تحديد المكان وعلى اختيار موقع المشروع من خلال عدد من العناصر أهمها:

- (١) الشكل المعماري العام للمشروع.
- (٢) التصميم الإنثائي للمشروع.
- (٣) الشكل الحضاري للمباني والإنشاءات في منطقة المشروع.
- (٤) إنعكاسات السمة المهنية لأنشطة المشاريع في منطقة المشروع.
- (٥) خطة النمو والتوسیع الأفقي والرأسي في المشروع.

## **ثانياً: تكوين فريق العمل، وتحطيم 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 لاستثمار العنصر البشري بالمشروع.

### **١- تحطيم الموارد البشرية للمشروع**

- (١) تحليل أهداف المشروع في مجال الموارد البشرية.
- (٢) دراسة الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف.
- (٣) تقدير وتوصيف الاحتياجات 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 تكالفة الموارد البشرية للمشروع**

- (١) تحديد جداول الأجر 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 المستدية 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 تعكس الأصول، والإلتزامات وحقوق الملكية.

##### **- ١- الأصول وتشمل:-**

- (١) الشهرة.
- (٢) الأرض.
- (٣) المباني.

(٤) المعدات.

(٥) الآثار.

(٦) النقدية.

(٧) أوراق القبض.

(٨) المخزون.

(٩) المصارييف المدفوعة مقدماً.

- ٢- الالتزامات (الديون المستحقة) وتشمل:-

(١) القروض.

(٢) المسندات.

(٣) أوراق الدفع.

(٤) استحقاقات.

(٥) مصاريف مستحقة ولم تدفع

- ٣- حقوق الملكية (حقوق المساهمين) وتشمل:-

(١) الأرباح الغير موزعه.

(٢) الاحتياطيات.

(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 والخارجية في المشروع ، وصافي التدفقات النقدية يتحدد بطرح التدفقات النقدية الخارجية من المشروع من التدفقات النقدية الداخلة إلى المشروع في فترة زمنية معينة .

## ٥- أساليب التقييم المالي والإستثماري للمشروع

- (١) فترة استرداد رأس المال.
- (٢) العائد على 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 وإعداد 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 واتجاهات عملاء منتجات المشروع؟
- (٤) ماهي البديل المتاحة للعملاء المستهدفين لمنتجات المشروع؟

(٥) ما هي توقعات عملاء منتجات المشروع و المزايا التي يبحثون عنها؟

#### ٢-١ - تحديد وتوصيف توقعات وطموحات العملاء

ما هي توقعات وطموحات العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع من حيث:

- (١) المنافع والمزايا من شراء واستخدام المنتج.
- (٢) الوفر 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

**٤-٢ تحديد وتوصيف أساليب المنافسة الحالية من حيث:**

- المنتج ذو الجودة الأكثر استقراراً.
- الأفضل خدمات.
- الأعلى قيمة (بالمقارنة للنقود المدفوعة).
- الأكثر تقدماً تكنولوجيا.
- الأكثر ملائمة.
- الأفضل تصميماً.

**٥-٢ 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 الحالى.

- مرونة الطلب.

- النمو في الماضي.

- 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:

#### ١-٥ 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 في السوق .

(٤) إحتياجات وتوقعات المستهلكين.

(٥) المنتجات التي سيقدمها المشروع .

• وبجانب هذه المحددات العامة ، قد يكون من الأهمية مراجعة عديد

من البنود التفصيلية ومنها: دورة حياة المنتج وهل السوق استهلاكي أم سوق منتجات وسيطة أم سوق سلع رأسمالية هل الإحتكار كامل أم إحتكار قلة أم منافسة إحتكارية أم منافسة محدودة أم منافسة كاملة وما هو عدد المنافسين ومراكزهم التنافسية و مزاياهم التنافسية وأساليبهم في الترويج ، وماذا عن الجودة

و تغيرات 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 والعماله والتمويل و من ثم تحديد حجم المشروع.

## ٢-٥ تحديد مكونات وخصائص المزيج التسويقي المناسب وتتضمن ذلك ما يلي:

- تشيكيلة المنتجات.
- هيكل التوزيع.
- نظام وأساليب الترويج.
- هيكل وسياسات التسعير.

## • الخلاصة

(١) بناء على مخرجات الدراسات الفنية، والتسويقية والبيئية تختلف اعتبارات اختيار مكان وموقع المشروع تبعاً لطبيعة وخصائص نشاط المشروع وعملياته.

(٢) أهمية وضع هيكل الموارد البشرية المناسب للمشروع وتحديد المتطلبات الفنية والمهنية والإدارية لاستثمار 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، أساليب وتحفيز المستهلكين على الشراء، بما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بتحقيق القيمة والإيرادات المستهدفة.

#### ▪ أنشطة إثرائية (فردية وجماعية)

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

أقدم رواتب عالية لكن العاملين بالمشروع غير راضيين:-

توجد فرص بديلة أفضل في سوق العمل.

هذه مجرد شكوك والقلق من عاداتى..

بالتأكيد هناك آخرون لديهم فرصة أكبر.

أنا في حالة من الإنزعاج بسبب هذا السلوك غير الأخلاقي.

الرواتب تمثل جزء كبير من التكلفة في المشروع.

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

الأعمال والمنشآت الريادية - حددوها وأوضح معناها

#### ▪ تطبيقات عملية (فردية وجماعية)

مشروع ينتج ثلاثة أنواع من المنتجات ، ومع اختلاف درجة المنافسة في سوق منتجات المشروع، سوف تتتنوع وتختلف أساليب الترويج لمنتجاته.

**المطلوب:** بالتطبيق على 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 على 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 وبخصائصه.
- (٢) التعريف بالمصادر المتعددة لتمويل المشروع الريادي.
- (٣) تعريف رواد الأعمال بخصائص هيكل التمويل المناسب للمشروع.
- (٤) تتميم القدرات لتحديد عوامل المقارنة والمفاضلة بين مصادر التمويل.
- (٥) تتميم مهارات رواد الأعمال في التفاوض الناجح مع مصادر التمويل.

### **• تساؤلات إفتتاحية**

- (١) ما هي خصائص هيكل التمويل المناسب للمشروع الريادي؟
- (٢) ما هي 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 أفضليها؟

(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 النزاوي

مسمى المشروع : المعدات الثقيلة

تاريخ بدء النشاط: ١٤٣٥/١/١

تصنيف المشروع: تأجير معدات ثقيلة

العائق التي تم مواجهتها بالمشروع:

- السيولة النقدية

- الأيدي العاملة

كيف تم التغلب على العائق:

- الإستعانة بنقل الكفالات الاستقدام.

- الإستعانة بالكوارد 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 يتتسائل - 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 إلى غياب المعلومات لديه عن فرص ومصادر الحصول التمويل لمشروعه أو اعتقاده 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 ويسيراً إلى حد كبير وليس صعباً أو مستحيلاً كما يعتقد الكثير من الشباب رواد الأعمال، مؤكدين على أن فرصة رائد الأعمال في الحصول على تمويل لمشروعه الريادي تعتمد بدرجة أساسية على أمرتين، شخصية رائد الأعمال ومدى كفاءته لإنقاص ثقة الممولين من جانب، وجودة الفكرة الريادية للمشروع ومدى جاذبيته الاستثمارية من جانب آخر.

ويضيف رواد الأعمال الناجحين بأنه ليس من المتوقع أن تقدم مصادر التمويل أي دعم لشخص غير موثوق به أو ليس له خبرة في مجال النشاط،

وكذلك لا يمكن أن تمول هذه المصادر لمشروع فكرته تقليدية وغير مدرosaة ولا تتتوفر فيها خصائص الفكرة الإبتكارية الريادية ولا تمتلك مقومات النجاح.

## ٢- أشكال ومصادر تمويل المشروعات الريادية

توجد خيارات متعددة أمام رواد الأعمال الشباب المقبلين على تأسيس مشاريع ريادية قائمة على أفكار مبتكرة. ونعرض فيما يلي الأساليب أو الأشكال الشائعة المتعارف عليها لتوفير التمويل اللازم للمشروعات الريادية، مع الإشارة إلى أنه قد توجد أساليب أو أشكال أخرى يمكن إستفادتها رواد الأعمال منها .

### ١-٢ - 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 إمكان 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، وعلى رائد الأعمال أن يدرك بأن هذه القروض قد تكون أحد أسباب تثثر المشروع الريادي أو إفلاسه بسبب تعذر سداد الفوائد وأقساط القروض في حالات الركود أو الأزمات الاقتصادية .

### **٣-٣- 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 ويتحمل الخسارة والربح .

**٤-٤- تمويل المشروع الريادي من برامج المنح و المساعدات(Awards & grants)**  
توجد في أي مجتمع مؤسسات وهيئات اجتماعية وبرامج تنموية 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.

**٥-٥- تمويل المشروع الريادي من القروض الحسنة (Unnafie Loans)**  
بعض البنوك والمؤسسات تقدم قروض حسنة بدون فوائد ولا تحمل المشروع بأية أعباء إضافية، وتتميز هذه القروض بأنها لا تتقص من ملكية وصلاحيات صاحب المشروع، وإن كانت عادة ما تكون هذه القروض صغيرة الحجم وقد يصعب الإعتماد عليها كلياً.

**٦-٦- تمويل المشروع الريادي بمشاركة مالية مرتبطة بدعم مهني (Partnership)**  
يمكن تمويل المشروع الريادي من خلال شريك يكون لديه خبرة مهنية وقدراً على المساعدة بالجهد ولديه علاقات عملية تقييد المشروع الريادي، وفي نفس الوقت لديه قدرة على المشاركة في تمويل المشروع.

**٧-٧- تمويل المشروع الريادي من خلال التمويل الجريء(Capital Venture)**

الاستثمار الجريء هو نوع من التمويل يشبه إلى حد ما التمويل الخيري ولكن يكون أكبر بالحجم ويطلب من صاحب المشروع التنازل عن جزء كبير من ملكية المشروع. وهذا المصدر من التمويل هناك تمارسة شركات وأفراد متخصصين لهم علاقات متعددة ولديهم خبرة وقدرة لمساعدة المشروع الريادي ورائد الأعمال فنياً ومهنياً وإدارياً وتسويقياً بطرق غير تقليدية متعددة بهدف إنجاح المشروع ثم بيعه أو بيع الفكرة الريادية كلياً أو جزئياً بعد عدد من سنوات.

## ٨-٢- تمويل المشروع الريادي بالمضاربة البنكية (Bank Mudaraba)

المضاربة البنكية تشبه إلى حد كبير الاستثمار الجريء، غير أنها تتم بواسطة البنوك وليس المستثمرين، وبحانب الشراكة المالية للبنك قد يساعد البنك رائد الأعمال فنياً ومهنياً وإدارياً وتتسويقياً المستثمر الجريء.

## ٩-٢- تمويل المشروع الريادي من القروض الصغيرة والأصغر (Micro Loans)

يفترض أن تقدمها البنوك لمساعدة رواد الأعمال لإنشاء مشروعات رياضية صغيرة، وعادة ما تكون صغيرة الحجم وبنسبة فائدة صغيرة جداً لتغطية المصروفات الإدارية للأعمال البنكية.

## ١٠-٢- تمويل أو دعم ورعاية المشروع الريادي من حاضنات الأعمال

تنبني الحاضنات (Business Incubators) أو تختزن وترعى المشروع، وقد تقدم راتب محدود لصاحب المشروع لتحفيزه للتفرغ والتركيز على تشغيل المشروع والتفرغ له، بجانب تقديم خدمات إدارية وفنية وتسويقية متعددة.

## ١١-٢- تمويل المشروع الريادي من التمويل الخيري (Angel Investing)

تحرص فئة من المستثمرين على مساعدة رواد الأعمال لإنشاء مشاريع ريادية 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 والتسوية لرائد الأعمال من خلال علاقة المستثمر العملية الواسعة والمتنوعة، وذلك مقابل جزء محدود من ملكية المشروع .

## **ثانياً: عوامل اختيار مصدر التمويل المناسب للمشروع الريادي**

يجب على رائد الأعمال قبل أن يتخذ قرار الإعتماد على مصادر معينة دون غيرها من المصادر لتمويل مشروعه، أن يضع في اعتباره 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 على السداد؟

(٢) أي المصادر تلائم شروطها رغبة رائد الأعمال في السيطرة على ملكية وإدارة المشروع؟

(٣) أي المصادر تلائم شروطها لخاصيص هيكل تكاليف المشروع؟

(٤) أي المصادر يمكن أن تعطي قدرًا أكبر من المرونة للمشروع حسب المواقف التسوية والبيعية؟

(٥) أي المصادر تلائم شروطها إمكانية لجوء المشروع إلى مصادر تمويل أخرى؟

## **٢ - مراعاة التكاليف الإستثمارية وتأثيرها على قدرة المشروع على 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 العادبة الأولى.

## **٣ - مراعاة التكاليف الجارية وتأثيرها على قدرة المشروع على 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 البديل الأخرى لتمويل المشروع**

مع تعدد وتتنوع مصادر التمويل للمشروع، يجب على رائد الأعمال أن يعمل على 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 يتتوفر 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 الس资料ى 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 تتواافق مع طبيعة نشاط المشروع؟

لاشك أن إعداد تقرير مختصر يتضمن الإجابة على هذه التساؤلات العشر مؤيدة بالأرقام والحقائق والوثائق سيكون محفزاً لجهات الدعم الفنى والمالي والإداري للانصات إلى رائد الأعمال والرغبة فى دعم مشروعه.

### **ثالثاً: التفاوض مع مصادر التمويل**

من المتعارف عليه أن غالبية حالات التفاوض عادة ما تواجه عديد من العوائق التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة أو تقلل من القدرة على تحقيقها بالمستوى المرغوب فيه.

وتشير نماذج الممارسة العملية للتفاوض عامة ، وفي مجال التفاوض مع مصادر التمويل خاصة ، إلى أن العائق الحقيقى الرئيسي 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 مثل مصدر التمويل خلال مراحل عملية التفاوض.

١- على رائد الأعمال أن يدرك بأن الأهداف المشتركة تمثل جوهر عملية التفاوض

الإلتلاف حول المصالح المشتركة، وليس الإلتلاف 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- على رائد الأعمال أن يدرك الخصائص العامة لعملية التفاوض

(١) يوجد طرفان أو أكثر لديهم هدف أو عدة أهداف تتطلب التواصل بينهم رغم إمكان وجود اختلاف فيما بينهم .

(٢) توجد قناعة لدى كل طرف بأن لديه قدرات تمكنة 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 اقتصادية وسياسية وإجتماعية .

(٥) موضوعات التفاوض تحول إلى قرارات، و إتفاقيات وإلتزامات يجب إحترامها والإلتزام بها.

## ٣- على رائد الأعمال التأكد من الإعداد والتحضير الجيد للتفاوض

وذلك من خلال التساؤلات الأساسية التالية:



(١) ماذا تريدين؟ هل تم تحديد الأهداف بصورة دقيقة ؟

(٢) الى أى مدى لديك الاستعداد لتقديم تنازلات عن بعض ما تريده؟

(٣) ما هي الأولويات؟ وكيف يتم ترتيب الأهداف؟

(٤) كيف ستعرض مطالبك؟ وما هي وسائلك وأدواتك في التأثير؟

(٥) ماذا يريد الطرف الآخر؟ هل لديك توقعات دقيقة عن أهدافه؟

٤- على رائد الأعمال بناء نصوص واضحة قبل الدخول في التفاوض مع مصادر التمويل

(١) تحديد المكاسب التي تريدها من خلال التفاوض.

(٢) تحديد موضوعات أو قضايا أو مجالات التفاوض التي سيتم مناقشتها.

(٣) تحديد التساؤلات التي سيتم طرحها لمعرفة ما لدى الطرف الآخر.

(٤) تحديد النقاط الحاسمة والأخرى غير الحاسمة في عملية التفاوض.

٥- على رائد الأعمال أن يتهيأ نفسياً للتفاوض مع مصادر التمويل

(١) قدر كاف من الثقة في نفسك وفي قدراتك وفي أهدافك.

(٢) مقتنعاً بأن التفاوض هو الأسلوب الأفضل لتحقيق النتائج المستهدفة.

(٣) على بینة من تلك العوائق التي تقلل من فرص نجاح التفاوض.

(٤) لديك قناعة حقيقة بأن لديك مهارات جذب الانتباه و التأثير والإقناع.

(٥) جاهزاً للمناقشات والاعتراضات المحتملة.

٦- على رائد الأعمال أن يكون على علم كامل بموضوع التفاوض

(١) إحدى أن تتفاوض في شيء لا تعرفه جيداً.

(٢) العلم بالموضوع يعينك على الإعداد الجيد للتفاوض.

(٣) المعرفة بالموضوع والإعداد الجيد يساعدك على العرض الجيد.

(٤) افتتاحك بموضوع التفاوض محفز للاستماع إليك بإصغاء وإحترام.

## ٧- على رائد الأعمال أن يعرف مع من يتفاوض لدى مصادر التمويل



ليس كل البشر طرازاً واحداً، الناس تتفاوت  
قدراتهم واستعداداتهم للتفاوض مع اختلاف ثقافتهم  
ووعيهم وإدراكاتهم ، ويستفاد من ذلك ما يلي:

- (١) تعرف على المفاوض الآخر وما هي الأساليب الملائمة للتفاوض معه.
- (٢) توصيفك للطرف الآخر لا يكون بقصد تقييمه وإنما لتكون مقبولاً عندـه.
- (٣) **تدريب على مراقبة نفسك والسيطرة عليها.**
- (٤) إنتبه إلى مواضع الإستدرجـاج.
- (٥) تتساءل لتسوّضـح إذا سمعت من الطرف الآخر ما قد يضر بالتفاوض.

## ٨- على رائد الأعمال أن لا ينسى الإستخارة 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) علماء فعليين لمصادر التمويل راضين.

ويمكنك أن تدخل موصياً أو وسيطاً إذا رأيت فائدة ذلك وتأكدت من قدرته  
علي التأثير والإقناع للطرف الآخر.

## ٩- على رائد الأعمال أن يتفهم وييهي نفسه جيداً

ويتحقق ذلك من خلال مراعاة ما يلي:

### ١-٩ ترسیخ الاتزان العاطفي والتواافق النفسي

ويتطلب ذلك من رائد الأعمال:

(١) الالتزام بالموضوعية في دراسة الأحداث والوقائع وتحليلها.

(٢) تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والإثارة من الطرف الآخر.

### ٢-٩ الإلتزام بالمنطق والموضوعية

ويتطلب ذلك من رائد الأعمال:

(١) التعرف على إحتياجات الطرف الآخر وورغباته ومخاوفه.

(٢) تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى لمصلحة الطرفين.

### ٣-٩ 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.

## ٤-٩ تعمية مهارة التحدث وال الحوار

يمكن لرائد الأعمال أن ينمي مهارات التحدث وال الحوار من خلال ما يلى:

(١) إعرض ما تريد بصورة لا تثير دافع الإعتراض أو الإتجاه السلبي .

(٢) استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة " بنعم " .

(٣) تجنب مقاطعة المتحدث بصورة ينتج عنها نوع من التوتر والجدل وتعزف

بعمق على أجهزة القوة و نقاط الضعف لدى الطرف الآخر.

(٤) إستخدم التعبيرات والألفاظ المناسبة المؤثرة الموجزة.



(٥) إحرص على حسن الاستماع وكن مهياً لاستقبال الرأي الآخر.

#### ٥-٩- تنمية مهارات التأثير والإقناع

يمكن لرائد الأعمال أن ينمي مهارات التأثير والإقناع من خلال ما يلى:

(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 في الآخرين .

(٤) تعبيرات وجهك وأسلوبك في الحوار وطريقة تتمي قدرتك على التأثير.

#### ٦-٩- تنمية مهارات تحديد القوة التفاوضية

إن من الأخطاء الجوهرية أن يدخل رائد الأعمال في 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 في عملية التفاوض.

ولا يقتصر مجال أوجه القوة ونقاط الضعف على الجوانب الفنية ذات الإرتباط المباشر بموضوعات التفاوض، وإنما تمتد لتشمل عناصر قد يبيدو من الظاهر إنها غير مؤثرة في عملية التفاوض، ومثال ذلك يمكن أن تشمل هذه العناصر فيما يتعلق بعملية التفاوض مع مصادر التمويل على ما يلى:

(١) المركز المالي.

(٢) التعاملات السابقة.

(٣) التعاقدات الحالية.

(٤) الاستقرار الاقتصادي.

(٥) التكتلات الاقتصادية.

(٦) المنافسة والإحتكار.

## ٧-٩ - تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات

ويمكن تنمية مهارات رائد الأعمال لتوظيف المعلومات من خلال ما يلى:

- (١) حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات مع ربطها بالأهداف.
- (٢) احتفظ لنفسك دائماً بقدر معين من المعلومات لتوظيفها عند الحاجة إليها.

## ٨-٩ - تنمية مهارات إنشاء العلاقات وكسب الثقة والتعاون

ويمكن لرائد الأعمال تنمية مهارات بناء العلاقات وكسب التعاون من خلال:

- (١) قبول مقتراحات الطرف الآخر، ليس من قبيل الإسلام أو الخضوع .
- (٢) صياغة مقتراحاتك بما يتلاءم مع قيم وثقافة الطرف الآخر .
- (٣)�احترام آراء ومقترحات الأطراف الأخرى، وبالموضوعية عند الاعتراض

## ١٠ - تجهيز البديل التفاوضية مطلب لنجاح التفاوض

يتوقف نجاح عملية التفاوض مع مصادر التمويل بدرجة كبيرة على قدرة رائد الأعمال على تحديد وعرض البديل للمفاضلة فيما بينها لتحقيق المنافع المشتركة في حدود القيود الحقيقة التي تحكم عملية التفاوض.

ويمكن لرائد الأعمال أن ينمى قدرته على تحديد البديل 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 اختيار 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

### ١-١١ - الإستفادة من الاعتراضات في التفاوض الناجح

يمكن الإستفادة من إعتراض الطرف الآخر في جوانب عديدة في عملية التفاوض أهمها ما يلى:

(١) إعتراض الطرف الآخر دليل على جديته وعزمته على بدء التفاوض واهتمامه وحرصه على استمراره.

(٢) إذا استطعت كمفاوضات 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 كمفاوضات ناجح من التعامل بنجاح مع إعتراضات الطرف الآخر فإنه ينتقل من مرحلة الإعتراضات إلى مرحلة الشك والحذر.

### ٢-١١ - 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 يلى:

(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 منه.

(٤) رغبة الطرف الآخر في الشعور بأنه الأقوى .

(٥) رغبة الطرف الآخر في إبراز أنه فاهم وواع ويريد إثبات نفسه.

## ١٢ - مهارات رائد الأعمال في إجراء المقابلات مع مصادر التمويل

### كيف تجرى مقابلة تفاوضية ناجحة؟

فيما يلى مجموعة من النصائح في كيفية إجراء مقابلة تفاوضية ناجحة.

#### (١) الإعداد المسبق للمقابلة

- خطط ما تود أن تقوله.
- حدد الغرض من المقابلة في شكل واضح وبصياغات محددة.
- اكتب بعض الأسئلة التي تود أن تلقيها وما هو تواليه.

#### (٢) إسأل الطرف الآخر

- وجه أسئلة بصورة مباشرة، ووجه أسئلة ذات إجابات مغلقة (نعم ولا) وذلك إذا أردت أن توجهها في 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 تعرف على مشاعر وانفعالات الطرف الآخر، وإذا أردت أن تحصل على معلومات كثيرة ولإتيضاح الأمور من الطرف الآخر.

#### (٣) إعكس إجابات الطرف الآخر

بمعنى آخر إعمل كمراة لإجابات الطرف الآخر وذلك لكي تتأكد منها ولكن تثبتها، ولكن تشجعه على مزيد من التحدث، مثال ذلك: "أى أنك تقصد كذا ... أو أعتقد أنك تقصد كذا ... أليس كذلك؟"

## ١٣ - توظيف الأسئلة واستثمرها في التفاوض مع مصادر التمويل

وذلك بغرض:

- إختبار فهم الطرف الآخر.

- جذب الإنتباه.

- إظهار الإهتمام بالطرف الآخر.

- الحصول على معلومات.

- إختبار صحة المعلومات.

#### ٤ - 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 فلا لاحظ :

- لا تبدو متهرباً من الإجابة فهذا يضعف موقفك ، كما أنه يفتح الباب للطرف الآخر ليلاجاً إلى محاصرك بالأسئلة.

- يمكنك الرد بأن الإجابة غير متوفرة لديك الآن وتعده بتوفيرها لاحقا.

(٤) لاحظ أن السؤال المباشر يستوجب إجابة مباشرة.

(٥) قبل الإجابة على السؤال فكر بسرعة :

- هل من حق الطرف الآخر توجيه هذا السؤال ؟

- هل سيعمل المعلومات بطريقة بناءة ؟

- هل سيتحمل الصراحة ؟

- هل سأندم على الإجابة ؟

#### ٥ - إرشادات عامة لإستخدام الأسئلة في التفاوض مع مصادر التمويل

(١) تجنب الأسئلة التي تضع الطرف الآخر في حرج من الإجابة أو يعطي 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 في السيطرة على جو المفاوضات حتى لا ينبع تأثيرات سلبية.
- (٤) تأكد أن لديك تصور ملائم عن الإطار العام لـإجابة الطرف الآخر عن السؤال، حتى لا يعطيك الطرف الآخر إجابة ليست في صالحك .
- (٥) تجنب أن يحرك سؤالك دوافع الإنقاذ أو الرفض من الطرف الآخر.
- (٦) تجنب الأسئلة التي تظهر منها أنها تحمل أشياء غامضة أو أهداف غير واضحة، التي قد تثير الشك والريبة لدى الطرف الآخر.
- (٧) عليك أن تحسن اختيار كلماتك وتحدد نبرات صوتك بما يتلاءم مع مجال السؤال وصياغته وتوفيقه وقد يتطلب ذلك استخدام بعض المقولات أو العبارات المألوفة التي تدفع الطرف الآخر للاتفاق معك أو تعضيتك 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) تتميمية 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 ومنتوقع.

حهات التمويل ترحب بأصحاب المشاريع وتيسّر 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) إنني 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 قدرًا كافيًا 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 مهنى يدعم التراخي والخمول و والكسل.

• 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 إلى العمل الحر (٢٠١٣م)** الدار الجامعية الإسكندرية.
- (٥) السكارنة، بلا ل خلف **(٢٠٠٨م)** الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر.
- (٦) المحيميد، أحمد، أبو بكر، مصطفى محمود **(٢٠١٣م)**، **المنشآت الصغيرة ، الفرص والتحديات**، المنتدي الاقتصادي.
- (٧) الشميري، 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 في المملكة**، بحث مدعوم من كرسى سابق 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 في الأعمال ، مكتبة العبيكان ، الرياض.
- (١١) شلبي،نبيل (٢٠١٠)،إبدا مشروعك ولا تتردد ، مكتبة جرير ،الرياض.
- (١٢) السويدان ، طارق محمد(٢٠٠٩)، من عضلات مخك ، قرطبة للنشر والتوزيع،الرياض.
- (١٣) الحمادي،علي،(٢٠١٠) الإبداع ، مكتبةالشقرى،الرياض .

### ثانياً: المراجع الإلكترونية

- (١) موقع رiyadah .  
<http://www.riyadah.com.sa>
- (٢) موقع مركز التميز في ريادة الأعمال .  
<http://e2center.com/portal>
- (٣) صفحة التدريب على ريادة الأعمال بموقع الأميد إيست :  
<http://amideast.org/ar/our-work/elt/2347>  
 برنامج إدارة المشاريع الاحترافية / مدير مشروع محترف ، ويمكن تحميله من  
<http://forum.zyzoom.net/threads/116376> موقع.
- (٤) إصدارات صندوق المؤية .
- (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 , Oxfonal 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.Fajrardo: 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>the</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 the 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>the</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.
- (၁၁) Wiklund ,J. &Sheperd ,D. (2005) , “Entrepreneurial Orientation and- small Business performance: A Configurationally Approach”, Journal of(Business Venturing ,20.
- (၁၃) -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 .

## المُلْحَق

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 والإبتكار والإبداع، وتهدف الي:

- (١) نشر ثقافة الريادة وبناء وتنمية مهارات الإبداع والقدرة على الإبتكار لدى الشباب وتمكينهم من إنشاء وإدارة مشروعات رائدة بنجاح.
- (٢) تعزيز جهود صناعة المعرفة وبناء حاضنات الأعمال النوعية والحدائق العلمية والتكنولوجية والتواصل الفعال مع مؤسسات الأعمال لاحتضان العناصر والمشروعات الريادية وتمويل نتائج البحث إلى تطبيقات اقتصادية واقعية.
- (٣) ترسیخ مسؤولية الجامعة وتعزيز دورها في إدارة براءات الإختراع وتحفيز المبدعين والمبتكرین ودعمهم وفق معايير علمية ومهنية واعتبارات استثمارية اقتصادية.

## **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 إمكانات 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 والإبتكار 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 رياادة 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 تبني الرغبة والقدرة لدى طلاب وطالبات ومنسوبي الجامعة في توليد الأفكار الإبداعية الإبتكارية وتحويلها إلى مشاريع منتجة.

(٣) ترسیخ مفهوم المؤسسات الإفتراضية التجارية وتحفيز الطلاب والطالبات لممارسة الأعمال التجارية الريادية من خلال هذه المؤسسات الإفتراضية.

(٤) تربية 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 الابتكارات 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.....، وتتوفر 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 على 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 والتكنولوجيا.

### **أهداف حاضنات جامعة طيبة**

- (١) توفير البيئة المناسبة للمبتكرين وأصحاب الأفكار التجارية الجديدة، ومساعدتهم على 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 المحاضنة في المرحلة الأولى.
- (٤) المساهمة في توفير مقومات نمو الفرص الاستثمارية 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 تنااغم 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 ٥٥% من السعوديين.
- (٧) توفر نموذج أولي للمشروع.

### **مركز الموهبة والإبداع**

يهدف مركز الموهبة والإبداع إلى اكتشاف ودعم الموهوبين والمبدعين والمتميزين في جميع المجالات العلمية والفنية والثقافية وذلك من خلال إيجاد بيئه علمية وبحثية مناسبة لتنمية قدراتهم بتصميم وتنفيذ برامج إثرائية متنوعة في إطار التعاون كما يوفر المركز استشارات علمية وبحثية وتربيوية 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 وجدب الموهوبين والمبدعين والمتميزين في المجتمع الجامعي. رعاية الموهوبين من خلال برامج إثرائية متنوعة.

(٣) تقديم الإستشارات العلمية والبحثية والتربوية في مجال الموهبة والإبداع والتميز.

توفير البيئة العلمية والبحثية المناسبة لرعاية وتطوير وتشجيع الموهوبين والمبدعين والمتميزين.

(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 وت تقديم 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 والتسيق في مجال الملكية الفكرية.
- (٦) مساعدة الباحثين في الجامعة على تطوير الفكر الابتكاري.
- (٧) تقديم الجوائز التشجيعية لمنسوبي الجامعة ذوي الانتاج الابداعي.