



# إدارة التسويق

إعداد

الدكتورة / دعاء رمضان علي محمد

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

ماجستير مهني إدارة الأعمال - ترم ثاني



# فهرس الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع
٥٢ : ٦	الفصل الأول : مبادئ ريادة الأعمال
٨٤ : ٥٣	الفصل الثاني : الأفكار الريادية وخطوات المشروع الريادي
١٢٩ : ٨٥	الفصل الثالث : المشروعات الصغيرة وكيفية التمويل
١٣١ : ١٣٠	المراجع

# تقرير

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 انجازات وما يوفرونه من فرص استثمارية ووظيفية أمام أجيال متتالية من فئات المجتمع.

ومع ضعف الطاقة الاستيعابية الوظيفية للمؤسسات العامة والمنظمات الحكومية، واتساع 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 مكلفة، مع هذه التوجهات تنامي التوجه والاهتمام بريادة الأعمال، وتزايد الاقبال على تأسيس مشروعات ريادية صغيرة كأحد مؤشرات النمو في ريادة الأعمال.

وأصبحت الريادة في السنوات الأخيرة موضوعًا لرجال الأعمال والعاملين في مجالات التنمية والإبداع والتكنولوجيا. فعلى المدى الطويل تقوم الريادة بتعزيز التنمية الاقتصادية وتحسن الظروف الاقتصادية للسوق المحلي. فقد تنجح العديد من المشاريع والأفكار في تحقيق التدويل وتحقيق أرباح ضخمة، بالإضافة إلى سمعة الشركة ونجاحها المستمر في هذه المجالات الرائدة.

وتؤكد الدراسات والإحصاءات الحديثة على أمرين، 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 ٢٥ : ٤٠ إلى تأسيس مشاريع ريادية صغيرة خاصة بهم رغم عدم توفر خبرة عملية لديهم عن الأنشطة التجارية الراغبين للعمل بها.

كما رأينا من انجازات الرواد الشباب في المنطقة العربية أفكار إبداعية ساهمت في إيجاد العديد من الحلول التي يعاني منها المستهلكين وكان تعريف ريادة الأعمال من أبرز المواضيع بحثاً، وهذا ما يؤكد فكرة مهمة جداً أن رائد الأعمال يرى ما لا يراه الآخرون ولديه مفهوم ريادة أعمال مختلف ويمتلك عقلية البحث عن الحلول وتحمل المخاطر.

يوجد العديد من الأسئلة المهمة التي تُطرح على منصات التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية حول مفهوم ريادة الأعمال، ماهي مميزات أو خصائص ريادة الأعمال التي يجب معرفتها وإتقانها للدخول في عالم الريادة

لهذا سنحاول في هذا الكتاب عمل شرح مبسط حول أهم المميزات والعناصر التي تساعد في تعزيز المعلومات الضرورية عن مفهوم ريادة الأعمال.

وأخيراً ، أتمنى من الله سبحانه وتعالى أن أكون قد وفقت في تجميع وعرض هذا الكتاب ، وأن كان هناك تقصيراً فالكامل لله وحده .

## الفصل الأول

### مبادئ ريادة الأعمال

١- تاريخ تاريخ ريادة الأعمال: **History Of Entrepreneurship**

٢- عوامل الظهور لرواد الأعمال والتطور في ريادة الأعمال:

٣- من هو رائد الأعمال: **Who is the Entrepreneur**

٤- لماذا يعتبر تعلم الريادة مهمة؟

٥- استراتيجيات الريادة وأبعادها:

٦- فوائد وأهمية ريادة الأعمال

٧- القيود والتحديات التي تواجه رواد أعمال

٨- المعوقات التي تواجه رواد الأعمال

٩- الأدوار الرئيسية لرائد الأعمال لتجاوز التحديات

## الفصل الأول

### مبادئ ريادة الأعمال

#### أهداف الفصل:

- التعريف بمفهوم وخصائص ريادة ورواد الأعمال.
- توضيح مبررات ظهور ونمو التوجه الي ريادة الأعمال.
- التعريف بدور رواد ورائدات الأعمال.
- توضيح الأخطاء الشائعة في التوجه الي ريادة الأعمال
- التعريف بمفهوم ومكونات منظومة الأعمال وخصائصها ومنهج بناء بيئة محفزة لها.
- يثمن فوائد ريادة الأعمال.
- يتعرف على أهم مميزات ريادة الأعمال.
- التعرف على سلبيات ومعوقات ريادة الأعمال.
- يميز بين التحديات في ريادة الأعمال.
- يدرك الأدوار التي تمكنه من تجاوز التحديات والعقبات

#### تساؤلات افتتاحية:

- ما هو تصورك عن معني مصطلح ريادة الأعمال؟
- ماهي دوافع ظهور ونمو التوجه الي ريادة الأعمال؟
- ماذا يفعل الفرد ليصبح رائد أعمال ناجح؟
- هل توجد أخطاء يقع فيها رواد الأعمال؟ وكيف يتجنبها؟

- كيف نبني بيئة محفزة لريادة الأعمال؟
- هل تعتقد بان ثقافة ريادة الأعمال لها أثر إيجابي على الطالب الجامعي ؟
- كيف يمكن لطالب جامعي أن يصبح ثري ؟
- ما الدور الذي تلعبه ريادة الأعمال على المستوى الشخصي والاجتماعي ؟
- كيف يمكن لرائد الأعمال أن يتجاوز التحديات التي تواجهه ؟
- ما هي أهم التحديات التي يمكن أن تواجه رائد الأعمال ؟

## الفصل الأول

### مبادئ ريادة الأعمال

#### مقدمة

يخلط كثيرون بين مصطلحي ريادة الأعمال وإدارة الأعمال نظرًا للتقارب اللفظي بينهما في اللغة العربية، ولكن المصطلحين منحوتان من الإنجليزية، وهما مختلفان تمامًا بها، فريادة الأعمال كما قلنا تعني Entrepreneurship أما إدارة الأعمال فهي Business Administration. على أي حال ما الفرق بينهما؟

إدارة الأعمال هي تشغيل العمل من الناحية الإشرافية والرقابية مثل الحسابات والماليات وإدارة المشروعات والتسويق والموارد البشرية وأداء العمل واتخاذ القرارات. ريادة الأعمال تتطلع إلى خارج تفاصيل العمل نفسه وإن كانت مهاراته الداخلية ضرورية أيضًا، وتتنظر إلى الصورة الأشمل وترسم له رؤيته، أما إدارة الأعمال فتهتم بتفاصيل العمل الداخلية لا سيما الفنية والتقنية.

وتكاد تتطابق المهارات المطلوبة في المجالين، فهما وثيقا الصلة في الأصل، وإن اختلفا في الفنيات؛ فليس ضروريًا أن يكون رائد الأعمال متخصصًا في المحاسبة أو الشؤون القانونية أو التسويق، كما أن المحاسب والمحامي والمسوق ليسوا بالضرورة على رؤية شاملة للعمل من منظور خارجي. والأفضل أن يتمتع كل طرف بفكرة مبدئية عن عمل الطرف الآخر مع إتقان تخصصه، تطبيقًا للمثل القائل: "اعرف كل شيء عن شيء، وشيئًا عن كل شيء".

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

المتخصصين في ريادة الأعمال للتركيز على أن من الريادي من الضروري أن يكون لديه المبادرة لتوليد الفكرة الريادية أو التقاطها ثم التعجيل بدراستها وتقييمها وبدء تنفيذها بمجرد التأكد من وجود مؤشرات أولية بجوداها.

وتؤكد التجارب العملية أن نفس الفكرة عادة ما تكون في ذهن العشرات من الأفراد، لكن المهم من يسبق بتنفيذها، وتشير نماذج عديدة أيضا إلى أن هناك الكثير من الأفكار التي سخر منها البعض أو استهزأ بها ثم يفاجأ بأن غيره حولها إلى مشروع ريادي ناجح، لذلك يؤكد المتخصصون في ريادة الأعمال علي أنه من الخطأ أن تسخر أو تستهزأ بفكرة ما، وعلي رائد الأعمال البدء بدراسة الفكرة الريادية ثم اتخاذ قرارا بشأنها إما بالتوقف أو الاستمرار.

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

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

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

## ١- تاريخ تاريخ ريادة الأعمال: History Of Entrepreneurship

**ريادة الأعمال:** هي عملية إنشاء منظمة ( منظمات) جديدة أو تطوير منظمات قائمة، وهي بالتحديد إنشاء عمل/ أعمال جديدة أو الاستجابة لفرص جديدة عامة. ريادة الأعمال ليست شيئاً سهلاً حيث إن معظم الشركات الجديدة (غير المنظمة جيداً) تفشل. وتختلف أنشطة ريادة الأعمال باختلاف نوع النشاط الذي تتبعه هذه المنظمة الناشئة. وتتراوح ريادة الأعمال بين شركات فردية (غالباً ما يعمل فيها الرائد بمفرده بدوام جزئي) وتعهيدات تقوم بتوفير فرص عمل جديدة.

وتسعى العديد من مشاريع الأعمال الجديدة (المشاريع الرائدة) للحصول على التمويل إما لرأس المال المخاطر أول المستثمرين المشاركين وذلك إما لزيادة رأس المال أو لبدء المشروع الجديد.

المستثمرون المشاركون يبحثون عادة عن عائد يتراوح بين ٢٠-٣٠% بالإضافة إلى مزيد من المشاركة في العمل.

يوجد الآن العديد من المنظمات التي تدعم رواد الأعمال والتي تشمل بعض الهيئات الحكومية المعنية، حاضنة الأعمال (حاضنات الأعمال). بعض الهيئات العلمية وبعض المنظمات غير الحكومية

(NGOs) Non-Governmental organization ومنها غرف التجارة والصناعة.

يرجع مفهوم ريادة الأعمال الاقتصادي نمساوي Joseph Schumpeter ( جوزيف شومبيتر) عرف (١٩٥٠) Schumpeter رائد الأعمال Entrepreneur بأنه هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح. وبالتالي فوجود قوى رواد الأعمال في

الأسواق والصناعات المختلفة تنشئ منتجات ونماذج عمل جديدة تؤدي لأن يكون رواد الأعمال هم محركو النمو الاقتصادي على المدى الطويل.

أما ( ١٩٦٧ ) Frank H.Knight و ( ١٩٧٠ ) Peter Drucker فيعتبران قيادة الأعمال تتمحور بالأساس حول المخاطرة. سلوك رائد الأعمال هو ما يعكس نوع القدرة التي لديه لوضع مهنته وموقفه المالي في الواقع والمخاطرة عن طريق تطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ وذلك عن طريق بذل المزيد من الوقت والجهد ورأس المال في مخاطرة غير مضمونة.

## ٢- مفهوم وأهمية التوجه نحو قيادة الأعمال

### أ- مفهوم قيادة الأعمال

رغم قدم ظاهرة قيادة ورواد الأعمال، إلا أن الحدائث النسبية في جهود التأسيس العلمي لها أدى إلى تعدد التعريفات لقيادة الأعمال مع وجود نطاق واسع مشترك بين هذه التعريفات، وفيما يلي إشارة إلى عدد من التعريفات الأكثر استخداماً لتوضيح مفهوم قيادة الأعمال:

- قيادة الأعمال: ممارسة نشاط لاستثمار فرصة قائمة تلبي احتياجات محددة من خلال إنشاء منشأة وتشغيلها بأسلوب إبداعي .
- قيادة الأعمال: ممارسة نشاط في ظروف عدم التأكد والمخاطرة بأسلوب إبداع يحقق الربح والنمو .
- قيادة الأعمال: مواجهة محسوبة للمخاطر من خلال التخطيط والمعرفة عن السوق والموارد لتحقيق النجاح والأرباح .

- ريادة الأعمال: توظيف مجموعة من المهارات لممارسة نشاط يتطلب الإبداع والمخاطرة بما يحقق قيمة مضافة .
- ريادة الأعمال: الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية في الأعمال من خلال مؤسسة قائمة أو جديدة .
- ريادة الأعمال: هي التوظيف الذاتي مع تحمل المخاطر في تنظيم عوامل الإنتاج لإنتاج سلعة أو خدمة مطلوبة في السوق، .
- ريادة الأعمال: عملية ابتكار وتطوير طرق وأساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية .
- ريادة الأعمال: البدء في نشاط معين وتحقيق السبق في هذا القطاع من خلال الابتكار والتطبيق .
- ريادة الأعمال: إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة .
- ريادة الأعمال: الإبداع والمخاطرة لاستثمار فرصة حقيقية في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد وممارسة العمل الحر بمهارة من خلال مشروع تجارى ناجح .

ومن هذه التعريفات يتضح عديد من النقاط المشتركة التي تحدد ملامح وخصائص ريادة الأعمال، نلخصها فيما يلي:

- ريادة الأعمال تساهم في خلق أنشطة اقتصادية جديدة من خلال عمليات البحوث والتطوير والإنتاج والتوزيع سواء المنتجات أو الخدمات المبتكرة.

- ريادة الأعمال منهج للبحث عن أو توليد الفرص دون التقيد بالإمكانيات أو الموارد المتاحة.
- ريادة الأعمال هي عملية أو منظومة متكاملة تساهم من خلال عمليات البحث والتطوير والإنتاج على خلق أنشطة اقتصادية ومنشآت ناشئة وفرص وظيفته جديدة تساعد في تحقيق وتحسين التنمية الشاملة والمستدامة.
- ريادة الأعمال هي تأسيس عمل أو مشروع ريادي قائم على فكرة تتسم بالإبداع والمخاطرة من خلال ممارسة عملية ترتبط بالمبادرة والمبادأة والعصامية.
- ريادة 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 ارتباط هذا الاصطلاح بعناصر أساسية:

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

ب- ما هي إرشادات رواد الأعمال وما هو دورهم؟

## إرشادات رواد الأعمال

رواد الأعمال هم من تتوافر لديهم التوجهات العامة التالية:

- الرغبة والقدرة على تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع منتجة منافسة.
- التوجه لامتلاك مهارة تأسيس فرق عمل قوية لتحويل الأفكار الريادية إلى واقع عملي.
- المغامرة والتمتع برؤية أقرب إلى الأحلام يثابرون لتحويلها إلى أفكار ريادية ثم مشاريع منتجة منافسة.
- ليسوا عباقرة ولكنهم طموحين لديهم أفكار ريادية لها مبرراتها واقعيًا ومبادرون إلى إنشاء وإدارة عمل تجاري ريادي ناجح .
- يحملون أفكارًا طموحة ودراسة جدوى دقيقة سليمة وقدر محدود من الموارد التحويل هذه الأفكار إلى مشاريع تجارية ريادية ناجحة.
- 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 الالتفاف للموارد المتاحة لإنشاء منشأة جديدة قائمة على الإبداع والابتكار".

## دور رواد الأعمال:

يعد وجود عدد كافٍ من رائدات الأعمال أحد الأهداف الإستراتيجية لأي مجتمع يتوجه إلى تحقيق تنمية شاملة مستدامة متوازنة، كما أن عدد رائدات الأعمال

وخصائص الأنشطة والمشاريع التي تنشئها رائدات الأعمال تعد أحد أهم المؤشرات الدالة على كفاءة وفعالية خطط وبرامج نشر ثقافة العمل الحر وريادة الأعمال وبناء وتنمية مهارات رواد ورائدات الأعمال في المجتمع.

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

- تهيئة بيئة ثقافية اجتماعية داعمة لبناء توجه إيجابي تجاه رائدات الأعمال.
- تصميم وتنفيذ برامج نوعية في ريادة الأعمال توجه إلى رائدات الأعمال وتركز فيها على الفرص والتحديات التي تواجه القطاع النسائي في هذا المجال.
- تحديد وتوصيف القطاعات والأنشطة الأكثر ملاءمة للقطاع النسائي وتوجيه رائدات الأعمال للاستفادة منها.
- بناء فريق مرشحات لرائدات الأعمال لتقديم الدعم الفني والمهني في الجوانب التسويقية والإدارية والمالية.
- توعية رائدات الأعمال بشأن الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة لهن مثل عملية التخصص والتركيز في مجال العمل والاستفادة من تراكم الخبرة النوعية في نشاط محدد.
- بناء رصيد معرفي من التجارب العملية لرائدات أعمال ناجحات وكذلك الحالات تعثرت، وتوفيره كإطار مرجعي لاستفادة رائدات الأعمال الجدد عند تأسيس منشآت ريادية صغيرة جديدة.

## دور وأهمية رواد ورائدات الأعمال

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

- إيجاد موارد جديدة وتوليد فرص للاستثمار أو لإنشاء مشاريع جديدة.
- إيجاد أسواق جديدة وعملاء جدد وخلق طلب فعال على المنتجات.
- تقديم وتطوير تكنولوجيا الأعمال وتوليد أساليب إدارية غير تقليدية.
- تنشيط دورة الإنتاج وخلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوى الدخل.
- رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة واكتشاف مصادر غير تقليدية لتقديم منتجات جديدة وتطوير منتجات قائمة.

### ٢- عوامل الظهور لرواد الأعمال والتطور في ريادة الأعمال:

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

من الظواهر السائدة في الآونة الأخيرة، الربط الواضح بين خطط وبرامج التنمية وسياسات الدولة بشأن المشاريع المتوسطة والصغيرة والمتناهية الصغر وربط ذلك بثقافة ريادة الأعمال واتجاهات الشباب للعمل الحر، مما أوجد علاقة ارتباطية قوية بين ريادة الأعمال والتنمية، هذه العلاقة فيما يلي:

- توفر فرص التميز لرائد الأعمال ليكون مختلفة ومتميزة عن الآخرين من خلال مشروع ريادي تجاري يقوم على فكرة ريادية.

- تحقق لرائد الأعمال طموحاته وتقدير ذاته من خلال تأسيس مشروع في بيئة عمل تتطلب منه التحدي والمثابرة.
- تحقق لرائد الأعمال الاستقلالية والقدرة والتمكين لتحقيق أهدافه المالية والاجتماعية والشخصية والأسرية.
- تحقق لرائد الأعمال الفرص لتحقيق الثروة الناتجة عما يقوم به من جهد وما يقدمه من قيمة مضافة إلى المجتمع.
- تجعل رائد الأعمال نافعة ومفيدة للمجتمع من خلال خلق فرص عمل حقيقية للأفراد آخرين سواء كشركاء في المشروع أو عاملين به أو أصحاب مصالح في التعامل مع المشروع.

## ب- التطور والنمو وظهور رواد الأعمال

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

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

ويظهر هذا التطور والنمو في ريادة الأعمال من خلال الجهود والحقائق التالية:

- 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.
- الاتفاق بين الخبراء والممارسين في عملية التنمية على أن ريادة الأعمال هي خيار استراتيجي لتحقيق تنمية شاملة مستدامة وأنها السبيل الصحيح لمواجهة عديد من التحديات والقيود التي تواجه عملية التنمية.
- تؤكد الدراسات العلمية التطبيقية على أن ريادة الأعمال في المنهج العلمي التطبيقي لتنمية مهارات الابداع والابتكار واكتشاف المبدعين والمبتكرين والمخترعين والذين يجب أن توجه المؤسسات والشركات العامة والخاصة جزءا كبيرا من الرعاية والدعم لتحفيزهم معنوية وفنية ومالية.
- 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.
- 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.

## ج- 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 مترابط وتمارسه أطراف متعددة وفق منهجية محفزة ميسرة لريادة الأعمال، وهذا ما دفع الكثيرين بالقول إن (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 تتوفر بها البنية التحتية لمنظومة ريادة الأعمال، وأن بيئة منظومة ريادة الأعمال هذه ، ليست نمطية لكل المجتمعات ومكوناتها ليست جامدة، بل مرنة متحركة ويتم تشكيلها حسب خصائص وتوجهات كل مجتمع على حده، بما يتطلب إجراء تحليل وتقييم بيئي للمجتمع وتحديد ما به من نقاط قوة ونقاط ضعف وما لديه من فرص أو قيود، ثم يتم التعامل مع كل ذلك حسب توجهات المجتمع وأهدافه، وينعكس كل ذلك على خصائص منظومة الأعمال فيما يلي:

### • ريادة الأعمال منظومة متكاملة تستوعب الجهود الفردية

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

### • منظومة ريادة الأعمال ترفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات

بالانتقال من المنشآت الكبيرة إلى المنشآت الصغيرة يكون نطاق القرار أكثر تحديدا وذات نطاق زمني أضيق، مما يجعل القرارات في المنشآت الصغيرة أعلى سرعة

وأكثر عمقا وتأثيرا، وهذا ما دفع الكثير من المنشآت الكبيرة إلى تضيق نطاق القرارات بها.

ولذلك يستخدم نمط اتخاذ القرارات كأحد المعايير التفرقة بين المدير التقليدي الذي لم يعد صالحا 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 اتخاذ القرارات في المنشأة بالسمات الرئيسية التالية:

**المبادأة:** تتم عملية اتخاذ القرارات بالاستباقية والجاهزية للأحداث الموجهة لها.

**المشاركة:** تتم عملية اتخاذ القرار بالتفاعلية بين كافة الأطراف المختصة وذات العلاقة والمتأثرة بها.

**التكامل:** تتم عملية اتخاذ القرارات بالنظرة الكلية الشاملة لكافة العناصر والأطراف.

**الهادفية:** تتم عملية اتخاذ القرارات بأنها الموجهة بالمنافع الملموسة التي يتم قياسها والمحاسبة عليها.

**الالتزام:** تتسم عملية اتخاذ القرارات بما يترتب عليها من تحديد مهام ومسؤوليات وأهداف والتحمس لها والالتزام بها.

### • منظومة ريادة الأعمال تربط بين الإدارة والريادة والقيادة

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

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 ارتباطية عضوية، ويتضح ذلك مما يلي:

- نجاح إدارة المشروع الريادي يتطلب فرد لديه سمات ومهارات ريادية وقيادية
- نجاح المنشآت الصغيرة يتطلب مدراء قياديون رياديون.
- ريادة الأعمال تتطلب مبادرون قياديون يقدمون أفكار ابتكارية وينشئون مؤسسات ريادية ويتحملون المخاطرة المدروسة.
- ممارسة العمل الحر بنجاح يتطلب سمات أساسية ومهارات نوعية متكاملة تشمل الجوانب الإدارية والريادية والقيادية.
- بناء الشخصية المبدعة المبتكرة تتطلب منظومة متكاملة تتعاون فيها المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات التربوية والثقافية.

### مؤشر كفاءة منظومة ريادة الأعمال

لم يعد زيادة عدد الشركات الناشئة أو المنشآت الجديدة مؤشراً في حد ذاته لنمو ريادة الأعمال أو الحدوث 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 تزايدت عدد الوظائف الجديدة وتحسنت مستوياتها.

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

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

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

## المؤسسات التعليمية وتطور منظومة ريادة الأعمال

### ● الجامعات أحد مكونات منظومة ريادة الأعمال

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

- توفير رأس المال البشري الموجه للعمل الحر والرغبة في المخاطرة والمبادأة.
- التدريب على توليد الأفكار الإبداعية الابتكارية القابلة لتحويلها إلى منتجات اقتصادية.
- التدريب على تأسيس وإدارة المشاريع الريادية الصغيرة والإرشاد والتوجيه وتقديم الدعم الفني والمهني لرواد الأعمال.
- إجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية وتقديم الاستشارات وخدمات الإرشاد والتوجيه.

- هذا بجانب أنشطة داعمة أخرى منها:
- نشر ثقافة العمل الحر بين الشباب والتعريف بالمشروع الصغير وخصائصه ومقوماته نجاحه.
- التعريف بالأفكار النيرة وكيفية انتقاء أفكار ابتكارية للمشاريع.
- تأهيل شباب الأعمال واكسابهم المهارات اللازمة لرائد الأعمال الناجح.
- تأهيل وتدريب شباب الأعمال على إنشاء وإدارة مشروعاتهم بنجاح والتعريف بما يجب عمله عند البدء بالمشروع.

### ● التعليم قبل الجامعي ومنظومة وريادة الأعمال:

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

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

ومن الضروري أن تتوفر في المؤسسات التعليمية والتربوية البنية التحتية من معلمين وتربويين ومناهج وتجهيزات وأدوات، لتتفاعل معا في شكل منظومة قادرة على اكتشاف ما لدى الطلاب من استعدادات واهتمامات وتنمية السلوك الإبداعي

الابتكاري لديهم، ولبناء وترسيخ ثقافة العمل الحر ومهارات ريادة الأعمال من أجل دخول سوق العمل أو لبدء مرحلة التعليم الجامعي بتلك التوجهات الإيجابية.

### • 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 امتلاك المعرفة وتنمية قدراته لتطبيقها وتحويلها إلى منتجات تقدم قيمة إضافية في المجتمع.

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

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

- النظرة الإيجابية للطلاب.
- الاتزان الانفعالي.
- العقلية التساؤلية.
- التعليم الذاتي.
- التقويم غير المباشر.

### ٣- من هو رائد الأعمال: Who is the Entrepreneur

رواد الأعمال لديهم الكثير من المميزات التي تجعلهم يعاملوا كقادة. فإن بعض الدراسات الموثقة لريادة الأعمال وجدت بعض السمات التي ترتبط برواد الأعمال:

- وصف David McClelland 1961 رائد الأعمال بأنه شخص تحركه الحاجة لإنجاز شيء ورغبة شديدة في إضافة شيء للحياة.
- أما Collins و Moore 1970 فقد درسا حوالي ١٥٠ رائد أعمال وخلصا إلى النتيجة الآتية: أهم صفاتهم الشدة والصلابة، مراعاة مصالحهم (برجمائين) تدفعهم احتياجاتهم إلى الاستقلالية والإنجاز. وهم نادرا ما يسعون للحصول على السلطة.
- بينما يرى Bird ١٩٩٢ أن رواد الأعمال كالزئبق، محبون للأفكار الجديدة، مفكرون، مخططون، يحسنون التصرف. أنهم يقتصون الفرص، مبدعون، غير عاطفيون.
- بينما يرى Cooper و Woo و Dunkelberg ١٩٨٨ أن رواد الأعمال يتفائلون جدا في عملية اتخاذ القرار. ففي دراسة أجريت على (٢٩٩٤) رائد أعمال تبين أن ٨١% يعتبرون نسب نجاحهم الشخصية أكبر من ٧٠% ومن الملحوظ أن ٣٣% يرون أن احتمالات نجاحهم هي ١٠ من ١٠.

• أوضح Busenitz و Barney ١٩٥٩ أن رواد الأعمال يتميزون بالثقة الشديدة في النفس وتعميمهم الزائد للأمور.

• بينما وجد Cole أنه يوجد أربع أنواع من رواد الأعمال وهم: المبتكر، المبتكر المجمع، المروج شديد التفاؤل، مؤسس المؤسسات، هذه الأنواع لا علاقة لها بالشخصية ولكن لها علاقة بنوع الفرصة التي يواجهها الرائد.

وبالرجوع إلى قاموس ( Merriam-Websters ) عرف الريادي على أنه الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة المخاطر في الأعمال. والريادي في اللغة الفرنسية هو الذي يأخذ أو يتوسط ما بين شيئين، ولديه القدرة على أخذ موقع ما بين المورد والزبون، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة، والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية، وهناك مجموعة من الصفات المترابطة التي لا بد أن تتوفر لنجاح الريادي وهي:

- الرغبة في إدارة الأعمال.
- الاستمرارية والمثابرة على العمل.
- الثقة بالنفس.
- دوافع نفسية وشخصية.
- القدرة على إدارة المخاطرة.
- القدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية.
- القدرة على التأقلم مع الغموض.
- مبادرة وقدرة على الانجاز.
- الدقة والوضوح.
- إدارة الوقت.
- الابتكار.

• الانفتاح والأفق الواسع.

• الدوافع المادية.

ووضح ( Hisrirch ) الفرق بين الريادية على مستوى المنظمات أو الأفراد. فعلى مستوى المنظمات هو الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة وأما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة. وأن الريادي لا بد أن يكون لديه خصائص القائد الإداري الخاصة والتي تتطلب المرونة والابتكار وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات.

وعرف ( Hisrirch ) الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبدعة وجديدة، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك.

وعرف Don Havrey and Donald الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها، بينما الآخرون لا يستطيعون ذلك، وكذلك هو الذي يمتلك الخصائص النادرة والغير متوافرة لباقي الناس.

### أ- مقدرات وإمكانات الريادي:

## The Capabilities and Possibilities of Entrepreneur

يعتمد نجاح الريادي على مهارات وقدرات تؤدي إلى قيام مشروعه بحيث تتضمن هذه المهارات التخطيط، التنفيذ وإدارة المشروع. ويقوم المستثمر شخصية بتأدية كل المهام اللازمة لنجاح المشروع وتشتمل على: التخطيط - التنفيذ - التوجيه - الرقابة

الإدارة . ولتنفيذ هذه المهام لابد من توفر مهارات وقدرات شخصية لدى الريادي وهو ما يعرف بالقدرات competencies.

### ماذا نقصد بالقدرات؟

- مجموعة المعارف والمهارات والتوجهات والدوافع الحوافز الاستثمارية التي يجب أن تتوفر في المستثمر لتنفيذ المهام المحددة.
- المعرفة وتمثل جميع المعلومات والحقائق التي يلم بها الفرد، لكن الإلمام المعرفي وحده لا يكفي لإنجاز المهام، حيث يحتاج الفرد بجانب المعرفة إلى مهارة ترجمة وتحويل تلك المعارف إلى أفعال، وعليه فالمهارة تتمثل في المقدرة على العمل المنظم وبتتابع لتنفيذ الأهداف المرجوة.
- أما الحوافز فتتمثل بمجموعة الأعمال التي تشكل الدافع الموجه والسلوكيات المناسبة والتي يقوم بها الريادي لتحقيق أهدافه.

### المقدرة - الكفاءة : The Ability - The Efficiency

وهي نوعان: الأولى تكسب بواسطة التعليم الأكاديمي والخبرة hard skill والثانية شخصية soft skill والريادي بحاجة لكليهما فكيف نفرق بينهما؟

ما هو المطلوب لإنجاز المهام ولمعرفة السمات والقدرات التي يتصف بها صاحب الأداء المتميز وكيف يتعامل مع وضع معين، تم مقارنة ذلك بأداء الشخص المتوسط وذلك من خلال نشاط بحثي وخلصت نتائج البحث بأن المقدرات الآتية هي لصاحب الأداء المتميز.

## ماذا تعني الكفاءات والقدرات الشخصية (soft skills)؟

○ **المبادرة: (The Initiative)** المبادرة هو من يتخذ أفعال أكثر مما تطلبه الوظيفة أو ما يتطلبه الوضع المعين. يفعل أشياء دون أن تطلب منه أو تفرض عليه ويعمل من أجل زيادة مجالات جديدة، منتج أو خدمة جديدة.

○ **انتهاز الفرص: ( Taking Advantage Of The ) (Opportunities)**

يبحث ويغتنم الفرص في مجال العمل وعلى المستوى الشخصي ويستفيد من الفرص النادرة في مجالات معينة مثل التمويل واقتناء المعدات - الأرض - مكان العمل.

○ **الأضرار: (The disadvantages)**

يتخذ أفعالا باستمرار لتخطي العقبات التي تحول دون أهدافه - وهذه خاصية مهمة جدا لأن الطريق ليس سهلا وتواجه الريادي العقبات باستمرار.

○ **الباحث عن المعلومات: (Researcher For Information)**

يحتاج إلى جمع المعلومات من كل المصادر كي يؤسس نشاطه ويصل إلى هدفه ويحتاج إلى رأي الخبراء والكتب والزملاء.

○ **يهتم بالنوعية الجيدة: (care about good quality)**

يهتم بكل تفاصيل عمله لتحقيق أعلى جودة ممكنة.

○ **ملتزم ومتقيد بكل تعاقده: ( committing to and complying ) (with all contracts)**

يعمل كل ما في جهده ليفي بالتزاماته تجاه العملاء.

### ○ **الفعالية: (Effectiveness)**

يجيد الطرق للإنجاز الأسرع وبأقل الموارد وبأقل تكلفة.

### ○ **التخطيط: (Planning)**

يطور ويستعمل أسلوب الخطوة خطوة في التخطيط للوصول إلى أهدافه.

### ○ **حل المشكلات: (Problems solving)**

البحث بين بدائل الأفكار الجديدة للوصول للهدف.

### ○ **الثقة بالنفس : (self-confidence)**

يثق بنفسه وبقدراته: يعبر عن قدراته وثقته في نفسه لإنجاز عمل أو مقابلة تحلي. يصر على رأيه في وجه المعارضة أو بدايات الفشل، وقد يغامر معتمدة في ذلك على قدراته.

### ○ **المواجهة: (Assertiveness)**

لديه القدرة على مواجهة المشاكل مع الآخرين مباشرة، يقول للآخرين وبوضوح ما يتوجب عليهم عمله، ويعاقب كل من يقصر في أداء واجباته، يجب ألا نخلط المواجهة مع الشراسة: الشراسة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة بأمانة أو بدون أمانة ولكنها بانتظام تعطي انطباع الفوقية وعدم الاحترام بينما المواجهة فإنها توحى باحترام الذات واحترام الآخرين وهذه العلاقة تقود إلى النجاح بدون انتقام وتشيع الأمانة والعلاقة الواضحة.

## ب- سمات رائد الأعمال

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:

- يمتلك دافع قوي للإنجاز: رائد الأعمال يتميز برغبة قوية ودافع داخلي قوي للإنجاز والتميز ويؤمن أن الدافع هو مفتاح النجاح فيسعى دائما إلى تحقيق إنجازات جديدة تميزه عن غيره فترى الأعمال والمشاريع تستحوذ على تفكيره وجهده ودائما شغوف ومتحمس لعملة يمارسه بمتعه رغم ساعات العمل الطويلة وذلك بهدف الارتقاء بعملة ومشروعة وتدفعه تلك الرغبة الملحة إلى مقاومة التحديات التي تواجهه.
- مبدع مبتكر: رائد الأعمال يعلم أن الأفكار الإبداعي هتأتي للعقل المهيأ لذا فهو يركز على ابتكار منتج جديد أو فكره جديد أو أسلوب جديدة وأداه جديدة، ويعلم أن قيادة السوق تكون من خلال الابتكار فيعمل على تقديم طرق جديدة ومنتجات وخدمات بطريقة إبداعية مختلفة.
- مستثمر للفرص: رائد الأعمال يكتشف الفرص ويستثمرها بل ويخلق فرص جديدة ويستحوذ على الفرص الناشئة قبل المنافسين، ويعلم كيف يستمع للفرص الخفية ويقتنصها والفرصة تأتي من خلال المتابعة المستمرة لحاجات الزبائن ورغباتهم وتوقعاتهم في السوق.
- قيادي : رائد الأعمال قائد بعمله يتقن فن الضبط الذاتي للأمور فشعوره بالمسؤولية اتجاه عملة ومشروعة أبرز لديه سمة القيادة فيعمل على تنميتها لأنه يعلم أن ٢٪ فقط من البشر مولود ونبا لظطره وعليه أن يدرّب نفسه على

التحكم بحيثيات مشروعة بدرجة عالية فالحكم الذي لا يحمل كروت المباراة كيف له أن يدير المباراة بنجاح.

- مديرا للمخاطر: رائد الأعمال يتسم بالقدرة على إدارة وتحمل المخاطر ويسعى إلى تقليل المخاطر عن طريق التحالف مع أطراف أخرى، ويميل إلى المخاطرة وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء وقد يعمل بظروف يحيطها الغموض وعدم التأكد من الكيفية التي تضمن نجاح المشروع فهو مغامر يتمتع بدرجة عالية من الجرأة.

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

- 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.

- الرؤية الريادية: رائد الأعمال يعلم أين سيكون بعد ١٠ سنوات فلدية حلم يغذية بالعزم لدية هدف محدد ورؤية ريادية واضحة ويرى إن ما يفعله له معنى وقيمة مضافة للحياة وليس فقط هدف مادي بحت فتجده يقتحم سوق العمل وفي مخيلته رؤية طموحة لمستقبل أفضل فالصاروخ الذي يمتلئ بالوقود من دون أن يكون له جهاز توجيه يصبح هدام وخطير وكذلك قيادة الأعمال فبدون رؤية واضحة وهدف محدد ممكن أن لا تجد طريقها للنجاح.

الكثير منا يتبادر إلى ذهنه سؤال، هل ريادة الأعمال موهبة فطرية ام مكتسبة؟

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

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

### ج- المهارات الرئيسية لرائد الأعمال

بالتعليم والتدريب يمكن لرائد الأعمال أن يكتسب العديد من المهارات التي تساعده وتؤهله ليمارس دوره كرائد أعمال ناجح حيث إنه يحتاج للعديد من المهارات ليوطنها بسوق العمل من خلال تعامله مع الزبائن ومع المنافسين ونورد أهم تلك المهارات:

- 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 تهتم الزبون ويأخذها منطلقا لحديثه معهم أي إنه ينظر بعين الزبون لا بعينه هو فيؤثر على آرائهم ويبيعهم أفكاره ومنتجاته وأعماله.
- 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 ستصب في مصالحه التجارية.

- المرونة في التعامل: رائد الأعمال من سلسل في التعامل مع الآخرين يعلم متى يمكنه أن يتنازل عن رايه ليصل الى فائدة مرجوه فيكسب من حوله بمرونته وتعامله مما يؤثر على نجاح مشروعه ومبيعاته وارباحه وقد اثبتت الدراسات أن الشخص لو تعلم التعامل مع الاخرين يكون قد قطع ٨٥% من طريق النجاح.
- التخطيط: رائد الأعمال لديه مهاره لتحويل حلمه الى واقع ملموس وهي الطريقة التي يتم من خلالها الوصول للهدف فيضع خطه شامله متكاملة فيخطط للتكاليف وللتمويل وللتنفيذ.
- التواصل: رائد الأعمال بارع في تكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين وحريص على أن يضع زبائنه في مقدمة أولوياته حيث إن العلاقات تحدث بعدة طرق فقد تكون علاقات طبيعية أو تحدث صدفة أو يتم التخطيط لها ويحرص رائد الأعمال على أول ٩٠ ثانية من لقاء عملائه لأول مره حيث إن ذلك سيترك انطباعا جيدا فالنجاح أو الفشل في إقامة العلاقات مع الآخرين يتوقف على ما يحدث في هذه الفترة البسيطة.

#### د- مدارس ريادة الأعمال

- تعددت المدارس التي تدرس نجاح رائد الأعمال فقد ظهرت مدرسة السمات والمدرسة السلوكية والبيئية والمعاصرة.
- مدرسة السمات:** ترى أن رائد الأعمال شخص يمتلك مجموعة من الخصائص والسمات تمكنه من إدارة مشروعه بنجاح.
- المدرسة البيئية:** ترى أن البيئة وما تحويه من عوامل خارجية مثل التعلم والخبر هو الخلفية الأسرية والتأثير الاجتماعي ترتبط بخصائص وسمات رائد الأعمال.

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

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

- الإحساس بالفرصة والنتائج عن تفاعل السمات الشخصية مع البيئة المؤثرة.
- استغلال تلك الفرصة من خلال مهارات الإدارة الموارد المتاحة.

#### ٤- لماذا يعتبر تعلم الريادة مهمة؟

Why it is considered That Entrepreneurship Learning is Important?

من شأن إدراج موضوع الريادة في المدارس والجامعات أن يهيئ المتعلمين للعمل لحسابهم الخاص، في وقت قد ينعدم فيه الاستخدام النظامي المأجور، وأن يحفز المزيد من الشباب والشباب على إنشاء مؤسساتهم الخاصة. فبينما يستحدث عدد متزايد من الأشخاص وظائف لهم ولغيرهم من خلال العمل لحسابهم الخاص وإنشاء مؤسسات جديدة، لا بد أن ينخفض عدد العاطلين عن العمل. وتتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم بإمكانيات برزت بوضوح في هذا المجال. إذ أنها تستحوذ في معظم دول العالم على أكثر من (٦٠%) من اليد العاملة في القطاع النظامي غير الزراعي. وبالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الوظائف الجديدة المستحدثة في العقد الأخير في أوروبا والولايات المتحدة على سبيل المثال، قد وفرتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. وهي تغطي نسبة (٩٨%) من مجموع المؤسسات. ففي الاتحاد الأوروبي على سبيل المثال، تغطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم نسبة (٩٨%) من مجموع المؤسسات.

يعتمد استحداث الوظائف إلى حير كبير على إنشاء المؤسسات الصغيرة وتوسيعها. إذ يتمتع أصحاب المؤسسات بقدرتهم على ابتكار الأفكار، وتطوير سلع وخدمات جديدة، بهدف إنشاء مؤسسات من شأنها أن تولد بدورها، الحاجة إلى وظائف أخرى. وقد استهدفت معظم برامج التنمية الاقتصادية الهادفة إلى تحفيز فرص عمل جديدة بعضا من المؤسسات الكبرى، إلا أن مزودي الوظائف الأساسيين في المناطق المدنية ( areas Urban ) هم آلاف المؤسسات الصغيرة غير المعروفة، التي تستخدم أقل من (٢٠) موظفة، والتي تؤمن أيضاً، جزءا كبيرة من الوظائف الجديدة في المناطق الريفية.

يشكل الأفراد الأساسيون الذين يحفزون على التغيير، ويبادرون إلى القيام بنشاطات إنمائية عنصرا هامة للنمو الاقتصادي في أي من البلدان. ويمكن تسمية هؤلاء بأصحاب روح الريادة، لأنهم يتمتعون بالقدرة على تحديد حاجات بيتهم وجمع الموارد المناسبة والعمل لتلبية تلك الحاجات. وتصب نشاطات معظم أصحاب المؤسسات في المحيط المباشر الذي يعيشون فيه (المجتمع المحلي) ويعملون فيه (سواء كانوا موظفين أو أرباب عمل)، وإذا ازدهر عملهم، تزدهر بدورها المجتمعات المحلية التي يكونون ناشطين فيها.

كما يمكن تسمية التنقيف الريادي بالتربية على المواطنة ( Citizenship education ) لأنها تزود الأشخاص بالمهارات اللازمة لاتخاذ التدابير وإحداث التغييرات التي من شأنها تحسين البيئة ضمن مجتمعهم المحلي. ولو حدد لتنمية روح الريادة هدفت واحد، لكان تحسين نوعية الحياة، أو بعبارة أخرى، توفير المهارات اللازمة في الحياة. إذ أن قطاع المؤسسات الصغيرة السليم من شأنه أن يساهم في توزيع الدخل بشكل أكثر إنصافا بين السكان.

وبسبب قدرة المؤسسات الكبرى المحدودة على توفير الاستخدام والتنمية والتطور، يتم السعي إلى إيجاد حلول بديلة مقبولة. لذلك يتم التركيز على قطاع

المؤسسات الصغيرة نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في المناطق الريفية والمدنية في آن معا. فعن طريق إنشاء المؤسسات الصغيرة، يمكن لأصحاب العمل والعمال أن يظهروا ميزات ريادية وأن يمارسوها. وفي حين أن المؤسسات الكبرى ضرورية في صناعات محددة مثل صناعة البتروكيميايات، تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في غيرها من الصناعات، دورة أساسية في تطوير التكنولوجيا المناسبة ونقلها، وخلق اقتصاد محلي إقليمي مستقر، وتنوع صناعي من بين أمور أخرى. ويتعين على المسؤولين عن تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم أن يدركوا أمرة واقعية هو ارتفاع معدلات الخسارة في هذه المؤسسات عامة، علما أن حوالي (٥٠%) من المؤسسات الجديدة في الدول المتقدمة تواجه فشلا في السنوات الثلاث الأولى. أما في الدول النامية، ورغم صعوبة الوقوع على نماذج ملموسة، فإن معدل الفشل أعلى. وبالرغم من ذلك، لا زال عمل الأشخاص لحسابهم الخاص يحتل منزلة عالية كخيار وظيفي أينما كان. ويشكل معدل الفشل مشكلة جدية، إذ أن نتائج البحوث تشير إلى أن أكثر من (٦٠%) من الأموال الموظفة لإنشاء مؤسسات صغيرة يتم تحصيلها من موارد خاصة مثل: المدخرات العائلية والاقتراض من الأصدقاء والأقارب.

وإذا أخفقت مؤسسة صغيرة، فقد لا يؤدي ذلك إلى صعوبة مالية فحسب، بل قد يتحول إلى مأساة عائلية. إذ أن المشاكل النفسية التي يواجهها الأشخاص المعنيون قد توازي حجم خسائرهم المالية، أو حتى تتخطاها وفي حالات عدة، كان من الممكن تفادي حالات الفشل هذه، لو تم توفير التعليم والتدريب الملائمين قبل إنشاء المؤسسة. إن قرار الشخص بالعمل لحسابه الخاص مهم، كما أنه يتطلب دراسة دقيقة وتدريبية مناسبة. فإذا أدرك الشباب المسائل والتحديات التي سيواجهونها لدى تحولهم إلى أصحاب مؤسسات و/أو عملهم في مؤسسة صغيرة، سيكونون مهيين أكثر لاختيار الريادة كخيار مهني، والعمل بشكل منتج وتحقيق النجاح في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

## ٥- استراتيجيات الريادة وأبعادها:

### Entrepreneurship Strategies and its Dimensions

للريادة العديد من الاستراتيجيات المرتبطة ببعضها والتي تشكل كل واحدة منها حلقة أساسية من حلقات الريادة والتي تضم مجموعة من العناصر والركائز المطلوبة لإنجاح عملية الريادة، وفيما يلي هذه الاستراتيجيات :

#### الإبداع: The Creativity

- قيادة البحث والتطوير.
- طرق الإنتاج الجديدة.
- تغييرات الإنتاج.
- تقديم منتجات وخدمات جديدة.

#### الابتكار: The INNOVATION

- أفكار جديدة.
- تطوير السلع والخدمات.
- الثقافة والهيكل التنظيمي.
- إدارة ورقابة الأعمال والموارد البشرية .

#### التفرد أو التميز: The Exclusivity or The Distinction

- طرق ومنتجات وخدمات جديدة.
- موارد بشرية ومالية وتكنولوجيا.
- وسائل وأساليب إيصال الخدمة للزبائن.

## أخذ المخاطرة : Taking the Risk

- نزعة أخذ المخاطرة.
- الجرأة البيئية

## المبادأة : The Proactivity

- أعمال تنافسية.
- طرق جديدة.
- وضع تنافسي.

## ٦- فوائد وأهمية قيادة الأعمال

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

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

وبالتالي فإن وجود المرأة كرائدة أعمال يساهم إسهاما كبيرا باهتمامها 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:

### على المستوى الخاص:

#### • تحقيق الطموح الشخصي

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

#### • 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 أيضا.

#### • تنمية المواهب والإبداعات

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

## • التميز بإنجازات عظيمة

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

## 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 تنمية مستدامة.

### • توفير فرص عمل

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

### • التنوع في مجالات خدمة المجتمع

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

## • زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاجية

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع زيادة 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 إيجابية على التنمية الاقتصادية.

## • أحدث إبداع وتغيير في هيكل سوق العمل

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع إبداعات وابتكارات تسهم في تغيير سوق العمل بمنتجات جديدة ومبتكرة تغير مجرى السوق وتنهض به فقد يؤدي احدى الابتكارات إلى تغيير جذري في اتجاه ريادة الأعمال مما يضفي قيمة اقتصادية متميزة.

## ٧- القيود والتحديات التي تواجه رواد أعمال

يوماً بعد يوم تزداد معدلات البطالة مما سينتج عن ذلك احتياج العالم لإيجاد ملايين فرص عمل جديدة ومجدية وبالتالي ستكون حرب الوظائف القادمة من أجل الحصول على وظيفة مناسبة، وتلك هي من أكبر التحديات التي تواجه العالم في الوقت الحاضر إلا أن رواد الأعمال يسارعون إلى توفير حلول لمواجهة تلك التحديات وذلك بإنشاء أعمال ومشروعات قابلة للتوسع والتي لديها القدرة على إيجاد فرص عمل جديدة.

ترتبط تلك التحديات التي تواجه رواد الأعمال وخاصة رواد الأعمال الناشئين بعوامل متعددة كالعوامل الداخلية التي تتعلق برائد الأعمال وعوامل خارجية أخرى تنشأ من الاحتكاك بالمحيط الخارجي، فترى رائد الأعمال الناجح يسعى إلى التكيف

مع تلك التحديات وإلى تجاوز تحديات أخرى فيعمل على رفع قدراته ومهاراته ليتخطى ذلك بنجاح.

- التفكير العميق لتثبيت قنوات النجاح والفشل حيث يبدأ الصراع الداخلي والتفكير الذي يستحوذ على اهتمامات رائد الأعمال ليثبت قنوات جديدة تؤدي به إلى النجاح والتميز ويتردد أفكاره السلبية التي تشوش عليه وتؤدي به إلى الإحباط والفشل والتردد.

- ضغوط العمل ويجب التمييز بين الضغوط العادية والضغوط التي تصيب بالتوتر والضغوط العادية ممكن أن تكون مصدرا للتحفيز والإثارة وشحن الطاقة ولكن عندما تزيد هذه الضغوط عن المستويات الإيجابية وتفوق قدرة الشخص على التكيف معها فإنها تؤدي إلى التوتر والأمراض فقد يتعرض رائد الأعمال لضغوط عائلته أو نفسه أو ماله وقد يشعر بعدم الرضى عن انجازاته بالعمل أو قد يواجه مشكلات من العملاء أو المنافسين وغير ذلك من الضغوط التي تتطلب مواجهتها من خلال رفع قدرته على التحمل وعمل جلسات استرخاء لتخفيف الضغوط إضافة لتنمية مهاراته السلوكية والإدارية.

- عدم استقرار الدخل المادي خاصة في المراحل الأولى للمشروع وبتزامن ذلك مع التزامات مالية جراء إنشاء المشروع الجديد حيث إن بداية كل مشروع يكون الدخل المادي متقلب وغير مستقر وغير ثابت وقد يشعر رائد الأعمال بالخوف نتيجة ذلك فيحاول جاهدة أن يتخطى تلك الحواجز والمعوقات بسلوك إيجابي يدعم مشروعه الريادي.

- ساعات طويلة من العمل الجاد لأن بداية التأسيس لأي مشروع تتطلب قضاء ساعات طويلة وجهد مكثف حتى يتسنى للمشروع أن ينهض ويستمر ويؤتي ثماره وذلك يتطلب من رائد الأعمال جهد مضاعف وعمل اضافي وربما تتأثر

بذلك حياته الأسرية وعلاقاته الاجتماعية بفترة تأسيس المشروع فيشعر بتحديات.

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

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

## ٨- المعوقات التي تواجه رواد الأعمال

أجرى مدير مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الغرفة التجارية (لوي رضوان) دراسة عن معوقات ريادة الأعمال في السعودية ونذكر أبرز تلك المعوقات:

- اتساع رقعة المنافسة العالمية وزيادة حجم التحديات والمواجهة مع المنتجات الأجنبية وذلك بعد انضمام المملكة العربية السعودية الى منظمة التجارة العالمية.

- نقص الخبرة الريادية لرائد الأعمال في سوق العمل.

- عدم استقرار الاقتصادي العالمي من أكبر التحديات التي تواجه رواد الأعمال وذلك بالرغم من أن المملكة العربية السعودية من أقوى الاقتصاديات على

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

- 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 الأعمال وتدريب وتأهيل الرياديين وتوفير وسائل تمكينهم وتقديم الدعم الفني والمالي لهم.

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

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

وعليه فإن نشر ثقافة ريادة الأعمال بين طلاب الجامعات يسهم إسهامه كبيرة 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.

## ٩- الأدوار الرئيسية لرائد الأعمال لتجاوز التحديات

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

- التوكل على الله في إدارة أعماله فمهما بلغ الانسان من كفائه وقدره وحكمه وذكاء فإنه بغير توفيق الله وعونه لا ينجز شيء ومن توكل على الله فهو حسبه.
- يعمل على تكوين شبكة علاقات واسعة تساعد على اجتياز المعوقات والتحديات التي يمر بها.
- يسيطر على أعماله ويجيد التحكم بالمواقف والأحداث اليومية والطارئة.
- يوفر الأموال التي يحتاجها ويسعى جاهدة الفتح قنوات للتمويل والدعم المالي.
- 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 اليها وربما يكون هو أول من فكر بهذه الطريقة.
- يضع عملائه في مقدمة أولوياته لأن الزبون والعملاء هم محور هام في العملية الريادية ومن خلال رضاهم عن المنتج والخدمات ممكن تجاوز العديد من التحديات والتغلب عليها
- يواجه الأحداث غير المتوقعة بحكمة ومرونة تساعد لاجتياز تلك التحديات وكمثال فان مقود السيارة هو أكثر أداء في السيارة يتميز بالمرونة وبسبب تلك

المرونة يستطيع السائق من خلاله التحكم بمسار السيارة وتحريك اتجاهها بالطريق الصحيح.

- توفير مصدر دخل إضافي غير المشروع في فترة الحياة الأولى للمشروع وذلك أن بداية عمل أي مشروع تجاري تتطلب ضخ أموال كثيرة لافتتاحه وتشغيله مما قد يؤثر على ميزانية الفرد لذا ينصح بان يكون له مورد مادي اخر حتى يتأثر رأس مال المشروع.
- الصبر والتحمل حتى تدور عجلة 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

من خلال العرض السابق للفصل يمكن استخلاص بعض العناصر الهامة :

- أهمية قيادة الأعمال وتزايد أهميتها ونمو التوجه إليها.
- تزايد أهمية ودور رواد ورائدات الأعمال.
- التعامل مع قيادة الأعمال كمنظومة متكاملة وليست كجهود فردية.
- بناء وتفعيل منظومة قيادة الأعمال يتطلب بيئة إيجابية محفزة.
- مؤسسات التعليم الجامعي وما قبل الجامعي عليها مسؤولية كبيرة في توفير بيئة محفزة لاكتساب ثقافة ومهارات قيادة الأعمال .
- تعدد المدارس التي تحدثت عن قيادة الأعمال.
- لا بد من توفر بيئة محفزة لبلورة سمات رائد الأعمال.
- قيادة الأعمال موهبه مكتسبه وجزء منها فطري.
- أهمية أن يتعلم رائد الأعمال المهارات الفنية والإدارية لإدارة مشروعه.

- ضرورة تنميه سمات وخصائص رائد الأعمال .
- الأهمية البارزة لريادة الأعمال في الحراك الاقتصادي والاجتماعي.
- تعدد فوائد ريادة الأعمال على المستوى الفردي والجماعي.
- مسؤوليه نشر ثقافة ريادة الأعمال وتمكين الرياديين تقع على عاتق القطاعين العام والخاص.
- اهتمام المملكة بريادة الأعمال وبالرياديين.
- ترتبط التحديات التي تواجه رائد الأعمال بعوامل شخصية وأخرى تتعلق بالبيئة.
- ضرورة التعامل مع بمرونة التحديات والعقبات التي يواجهها رائد الأعمال.

(١) أسئلة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE) :

خطأ	صح	السؤال
	✓	١ ريادة الأعمال هي عملية إنشاء أعمال جديدة
✓		٢ رواد الأعمال هم محركو النمو على المدى القصير
	✓	٣ من أسباب عدم الضمان المخاطرة
✓		٤ من دوافع المبادر لمزاولة مشروعه الصغير من الناحية المالية (تجنب العمل لدى الآخرين)
	✓	٥ من المهارات التفاعلية لرائد الأعمال (مهارات الاتصال)
✓		٦ من عناصر إجراءات الريادة على مستوى إدارة المشروع (الخطة التسويقية)
	✓	٧ من الخطوط الرئيسية لخطة الأعمال (الخطة التنظيمية)
	✓	٨ تقييم نقاط الضعف من عناصر خطة العمل من ناحية طبيعة المخاطر
✓		٩ لا يعتبر التميز من استراتيجيات الريادة
✓		١٠ لا يعتبر الاستقلال من صفات رائد الأعمال

(٢) أسئلة خيارات متعددة (MULTIPLE CHOICES)

١- رائد الأعمال وفق الاقتصادي (جوزيف شومبتير):

(أ) محرك النمو على المدى الطويل. ✓ (ب) محرك النمو على المدى القصير.

(ج) محرك النمو على المدى المتوسط. (د) جميع ما ذكر صحيح.

٢- من الأسباب الاجتماعية لقيام رواد العمال بمشاريعهم

- (أ) تجنب العمل لدى الآخرين. ✓  
(ب) تحقيق الاستقرار.  
(ج) كسب مكانة اجتماعية.  
(د) تحقيق أمن الأسرة.

٣- من وسائل الوصول للإنجاز العالي لدى رائد الأعمال:

- (أ) ربط الأحلام بالقدرة على تطبيقها. ✓  
(ب) تقليد المشروعات الأخرى.  
(ج) القدرة على التشبيك.  
(د) قياس التصرفات بالأسباب.

٤- من المهارات الفكرية لدى رائد الأعمال:

- (أ) مهارات الاتصال.  
(ب) نقل المعلومات.  
(ج) إقامة علاقات إنسانية جديدة.  
(د) تحليل المشكلات. ✓

٥- من عناصر إجراءات الريادة من ناحية الموارد المطلوبة:

- (أ) التعرف على قدرة الريادي. ✓  
(ب) نموذج الإدارة.  
(ج) وصف الأعمال.  
(د) الوضع التنافسي.

٦- من عناصر إجراءات الريادة من ناحية تقييم الفرص

- (أ) الموارد التي تحتاجها.  
(ب) أنظمة الرقابة والتنفيذ.  
(ج) الوضع التنافسي. ✓  
(د) الخطة المالية.

٧- تضم الخطة التنظيمية ضمن خطة العمل:

- (أ) الخطط الطارئة.  
(ب) موازنة المدخلات.

(ج) نموذج المالكين. ✓ (د) حجم الأعمال.

٨- من مهارات الأعمال المطلوبة في الريادة :

(أ) رؤية قيادية. (ب) العمل ضمن فريق

(ج) التفاوض. ✓ (د) المثابرة

٩- من استراتيجيات الريادة على مستوى الابتكار:

(أ) أعمال تنافسية. (ب) طرق جديدة

(ج) البحث والتطوير. (د) أفكار جديدة. ✓

١٠- من استراتيجيات الريادة على مستوى المبادأة :

(أ) أعمال تنافسية. (ب) طرق جديدة.

(ج) وضع تنافسي. (د) جميع ما ذكر صحيح. ✓

## الفصل الثاني

### الأفكار الريادية وخطوات المشروع الريادي

١- الفكرة وأثرها على نجاح رائد الأعمال

٢- أساليب توليد الأفكار

٣- أنماط التفكير ودورها في نجاح الأعمال

٤- خطوات المشروع الريادي

## الفصل الثاني

### الأفكار الريادية وخطوات المشروع الريادي

#### أهداف الفصل:

- تنمية مفهوم الفكرة وأهميتها في ريادة الأعمال.
- التعرف على دور أنماط التفكير في نجاح المشروع.
- التعرف على الخطوات المطلوبة ليكون المشروع ريادية.

#### تساؤلات افتتاحية:

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

## الفصل الثاني

### الأفكار الريادية وخطوات المشروع الريادي

#### مقدمة

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

رائد الأعمال ان لم يكن مختلفة 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 دائمة فإن تميز الفكرة التي ستغذي بها مشروعك ومنتجاتك وأعمالك لها الأثر الكبير على نجاحك كرائد أعمال.

فالفكرة التي يحتاجها رائد الأعمال قد تكون فكرة بسيطة ولكنها إبداعية فليس المطلوب من رائد الأعمال فكره ثورية ولا أن يكون رائد الأعمال مخترع وعالم إنما وكما أسلفنا فإن كل شخص مبدع وتكمن الريادة في توليد واستثمار تلك الأفكار والفرص فهناك قصة عن طفلة كانت تأتي والدها من المدرسة وقد أضاعت المحاة فيشتري لها الأب محاة أخرى وتستمر المعاناة مع الطفلة والأب كل يوم بهذا الشكل إلى أن قدحت فكرة لدى الأب بأن يقوم بقطع جزء من المحاة وتثبيتها في نهاية المرسام وأعجبت طالبات المدرسة بالفكرة وطلبوا من الطفلة أن تشتري لهم مرسام

مثل الذي معها فسارع الأب إلى فتح مشروع ريادي بعد أن نجحت فكرته في سوق المستهلكين وأنشأ مصنع لتصنيع المرسام بتلك المواصفات مما در عليه أرباح هائلة.

## ١- الفكرة وأثرها على نجاح رائد الأعمال

في عصر العولمة والانفتاح المعرفي أصبحت الفكرة تباع وتشتري وأصبحت هي الثروة الكامنة التي بإمكان أي شخص أن يستثمرها بتحفيز قدراته لتوليدها وتحويلها إلى مشروع يحقق فيه ذاته وأهدافه.

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

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

فالبحث عن فكره جيدة متطلب رئيسي لرائد الأعمال وعليه أن يبحث عن الفكرة في ضوء احتياجات السوق الحالية والمستقبلية، هناك رجل يفقد المفتاح ليلا ويبحث تحت مصباح الشارع عن المفتاح فيأتي رجل الشرطة ويعرض عليه أن يساعده في البحث وبعد بحث لفته ودون جدوى يسأل رجل الشرطة عما إذا كان واثقة أنه فقد

المفتاح في هذا المكان تحديداً فينظر الرجل إليه بوجه حائر ثم يقول "اوه" لا، لقد فقدته هناك ولكن الضوء هنا أفضل، المغزى مما ذكر أنه لا بد من اختيار فكرة مناسبة تتلاءم 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 استعماً ثم تحولت الفكرة إلى لعبة أطفال.

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

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

- السوق: ما القطاع الذي ستعمل فيه، ما حجم السوق والفرصة المتاحة لك؟
- الزبائن: من هم الشريحة التي ستتعامل معهم من الزبائن وما معدلات وشرائهم وما الدافع لديهم للشراء.
- المنافسة: ما الذي يميزك عن المنافسين، من هم منافسوك في المستقبل.
- الموردون: هل ما تحتاجه للمشروع سيزودك به الموردون، ما معدل أسعار الموردون.

## ٢- أساليب توليد الأفكار

### • المقابلات المركزة

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

## • مشاكل المستهلكين

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

## • العصف الذهني

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

## مبادئ العصف الذهني

### ○ إطلاق الحرية للتفكير والترحيب بكل الأفكار

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

### ○ الكم قبل الكيف

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

### ○ تأجيل تقييم الأفكار

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

## ○ البناء على أفكار الآخرين

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

## خطوات جلسة العصف الذهني

### ○ تحديد الموضوع أو المشكلة

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

### ○ البدء بعملية استمطار

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

### ○ إثارة الأفراد لإنتاج أفكار أكثر

بحيث يتم التأمل بالأفكار الموجودة وتوليد المزيد منها.

### ○ تقييم الأفكار

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

## ٣- 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 العصبية في الدماغ مما يدفعنا لمزاولة التفكير بشكل مستمر،

ومع التطور المعرفي فان هناك العديد من الطرق لتنمية التفكير فيحتاج رائد الأعمال خلال عمله الريادي الى مزاولة انماط معينه من التفكير لتحقيق النجاح في عمله.

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

### أ- التفكير الإيجابي

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

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

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

## ب- التفكير المتوازي

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

إستراتيجية القبعات الست: أده تحت الفرد على أن يفكر في أنماط متنوعة البحث واستكشاف موضوع معين أو الحكم أو اتخاذ القرار ويعتمد على تخطي العوائق التي تحد من تفكيرك.

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

## ج- التفكير الابتكاري

التفكير الابتكاري هو قدرة ذهنية تدفع إلى السعي نحو الإنتاج ونحو حل مشكلة معينة ومن الأمثلة على ذلك إستراتيجية سكامبر التي تساعد على تنميه التفكير الإبداعي والابتكاري.

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

## ٤- خطوات المشروع الريادي:

### steps of the project of the Entrepreneurship

يتناول هذا الجزء خطوات إنشاء المشروع الريادي بعد أن تم التعرف على ريادة الأعمال وصفات الريادي من خلال معرفة الاستعدادات المطلوبة لضمان نجاح المشروع الريادي ومن ثم الانتقال لمعرفة مراحل إنجاز

المشاريع الصغيرة لتكون ريادة والتعرف على دورة حياة المشروع ومهارات اختبار المشروع ودراسة جدوى الفرص الاستثمارية ومن ثم الانتقال التقييم هذا المشروع ومعرفة جدواه الاقتصادية وخصائص هذه الجدوى وأهميتها ومشاكلها.

### أ- الاستعدادات المطلوبة لنجاح المشروع الريادي:

#### The Preparations Required for the Success of the Entrepreneur Project

بعد أن تعرف الريادي على مقدراته وصفاته التي تمكنه من المبادرة بإنجاز مشروعه الصغير الاستثماري، فإنه لا بد له من اعتماد مجموعة من الخطوات المطلوبة لنجاح هذه المشروع وهي بمثابة نصائح لا بد منها قبل البدء بهذا المشروع كي لا يفشل لاحقة وهي استعدادات مطلوبة جميعها لا عناصر جزئية منها ويقدر توفرها بقدر ما تتوفر عناصر النجاح للمشروع المستهدف من قبل الريادي.

– افعل ما تحبه: إنك ستبذل كثيرة من الجهد والوقت والطاقة لبدء مشروع وتحويله إلى منشأة ناجحة، أن تحب بصدق وتستمتع بما تفعله مهما كان حجم المشروع أو نوعه.

– لا تقوم بذلك بمفردك: أنت تحتاج إلى نظام دعم عند بدء المشروع، يمكن أن يكون فردة من العائلة أو صديق أو زميل موضع ثقة تناقش معه فكرة المشروع وينصحك بصدق وأمانة وقد يشاركك التفكير عند التنفيذ، إذا لم تجد شخصا ذا خبرة يشاركك حماسك في البدء في المشروع الجأ إلى مكتب أحد الجمعيات المتخصصة بتقديم الإرشادات لرواد الأعمال، وهناك ستجد مختصين يناقشونك في جدوى مشروعك وسبل دعمه إذا كنت ممن تنقصهم

الخبرة، وقد يزودوك بفكرة مشروع إذا كان لديك الرغبة الصادقة في الاتجاه للعمل الحر ولا تملك الفكرة.

– أوجد العملاء أو الزبائن أولاً: لا تنتظر حتى تبدأ رسمية مشروعك لتتصل بهم، لأن مشروعك لن يعيش بدونهم، وزع كتيبات عليهم تشرح ما سيقدمه المشروع من منتجات أو خدمات وموعد الافتتاح إذا كانت المدة بعيدة، داوم على الاتصال بهم حتى لا ينسوك.

– اكتب خطة عمل: إن الغرض الأساسي من خطة العمل عند بدء المشروع هو أنها ستجذبك إغراق وقتك ومن معك وما معك من نقود في مرحلة البدء وتضع بذرة الفشل بيدك قبل أن تبدأ، لضمان نجاح المشروع ضع خطة عمل والتزم بخطواتها والزمن المحدد لكل خطوة.

– قم بأبحاثك: عند بدء المشروع تحتاج أن تكون خبيرة فيما تفعله سواء كان إنتاج أو تقديم خدمات، لذلك يجب أن تبحث عن المعلومات الخاصة بمشروعك وتدرسها جيداً وتستوعبها بإتقان على قدر الإمكان حتى تصبح أقرب كخبير فيها.

– احصل على مساعدة حرفية: ليس لمجرد أنه لديك فكرة ممتازة عما تنوي بدئه أنك أصبحت خبيرة بكل جوانب المشروع، إذا لم تكن محاسبة استخدم محاسب، وإذا أردت كتابة عقد ولم تكن محامية استأجر محامية، إنك ستضيع وقتك ومالك فيما لا تجيده، ولست مؤهلاً لعمله، النجاح هو أن تعمل ما تجيده تماماً وتترك ما لا تجيده للمختصين لا يكفي أن تفعل شيء لمجرد أنك تعرفه.

– تأكد من استمرارية المال: ادخر ما يكفي لمرحلة البداية، إذا لزم الأمر، إذا لم يكن ما لديك كافية اتصل بمستثمرين أو بنك لإقراضك، لا تتوقع أنك أثناء إنشاء المشروع ستتوقف لتبحث عن ممول: إن المقرضين عادة لا يرحبوا

بالأفكار الجديدة المبتكرة أو العمل الذي ليس له تاريخ لديهم، لذلك حضر نفسك مالية جيدة قبل أن تبدأ.

– كن محترفا من لحظة البداية: يجب أن تعطي المتعاملين معك الانطباع أنك رجل محترف وتدير مشروعة بجدية وإخلاص، ويجب أن يكون لديك كل ما تعرف الناس بمشروعك، ويسهل الاتصال بك مثل بطاقة تعريف شخصية أو أرقام هواتف خاصة بمنشأتك، رقم بريد الكتروني، أكثر من ذلك عامل عملائك باهتمام ومجاملة لتكسيهم إليك منذ البداية لأن الانطباع الأولي يدوم طويلا.

– جهز الجوانب القانونية اللازمة: من المكلف جدا أن تصلح ما بدأت من خطأ بتجاهلك النواحي القانونية أو تأجيلها ، استخراج كل المستندات الضرورية للمشروع مثل السجل التجاري والتراخيص الضرورية البطاقة الضريبية، اعرف كل المستندات القانونية المطلوبة قبل أن تبدأ مشروعك وتقع في مشاكل تسبب في فشله.

## ب- كيف تجعل مشروعك ناجحة:

### How to Make Your Project be successful

هناك مجموعة من العوامل التي لا بد من التفكير بها حتى تجعل مشروعك ناجحة وذلك منذ بداية تكوين هذا المشروع.

– أن تكون الشركة قادرة على إبقاء هوامش الربح عالية:

That the company will be able to keep profit margins high

إن تحقيق الربحية المتدنية يعتبر من العوامل الخطرة التي ستؤثر على ديمومة ونجاح أي مشروع ، فإذا كانت ربحية مشروع لا تتجاوز ٢% ما الفائدة من وجود مثل هذا المشروع.

– البيع بكميات مناسبة لتحقيق الدخل المطلوب:

Sale with suitable amounts to achieve the desired income

ولهذا فلا بد من البيع بكميات كبيرة من الإنتاج أو تقديم عدد كبير من الخدمات في حال المشروع من النمط الخدمي حتى يتحقق عائدا يتناسب مع حجم الإنفاق الموجود في المشروع، وعليه يتم اختيار الأسلوب المناسب لذلك.

– المحافظة على الإنتاج: the maintaining for production:

وهي الطريقة التي يجب على الريادي أن يحافظ بها على إنتاجه من خلال عدم قدرة الآخرين من المنافسين على تقليده والمحافظة على حقوقه فيما يتعلق بمنتجاته وهذا يتم من خلال حقوق النشر وبراءة الاختراع.

– الرغبة في انجاز الأعمال:

the desire for business achievement

إن النجاح في أي مشروع لا يمكن أن يتحقق إن لم تكن هنالك الرغبة الأكيدة والقناعة المطلقة لمالك هذا المشروع بالفكرة التي أنشئ من أجلها، وأن يتولد لديه الرغبة في انجاز هذا المشروع ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المادي على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل.

– المحافظة على التدفقات النقدية: maintaining for cash flows:

إن من السهولة لمشاريع الأعمال تحقيق مبيعات وربحية جيدة لكن من الصعوبة أن يكون هنالك نقص في بعض التدفقات النقدية التي يتم الحاجة إليها لدفع الفواتير والنفقات والتي تصبح مشكلة النمو المشروع، ولهذا لا بد من توجيه هذه التدفقات النقدية نحو استمرارية وانطلاقة المشروع.

– المحافظة على استمرارية وديمومة المشاريع:

إن كثيرا من الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة يكونون سعداء عندما يشعرون أنهم يحصلون على الأموال من خلال انجاز هذا المشروع ولكن لا بد من التفكير في كيفية المحافظة والديمومة لهذا المشروع والنمو المستقبلي، فمثلا عندما تبدأ مشروع مطعم ويكون مستوى المبيعات جيدة وحتى تنمو الفكرة نحو إنشاء مطعم آخر لكن من الصعوبة أن تتم إدارة المطعم في نفس الطريقة، لذا من الممكن أن تكون بمستوى جيد وأنت في نفس الموقع، ومن خلال تحسين الإجراءات المتعلقة بنفس المطعم، وتأكيدك للمقولة التالية:

( اعمل أكثر في نفس الطريقة التي تعمل بها، أسهل من التغيير في نظام العمل كله )، ( والعمل يجب أن يكون مناسبة نفسية لما تقوم بإنجازه من أعمال)

أن الناس مختلفون بطباعهم وتصرفاتهم والأنماط الاجتماعية والسلوكية، ولهذا لا بد من مراعاة ذلك أثناء التعامل مع الزبائن ومراعاة أوجه الاختلاف فيما بينهم من خلال الآتي:

- على الريادي أن يأخذ باعتباره تنظيم الموارد لديه وكذلك كيفية الرقابة عليها، ويعرف والضعف لديه، وأن ينمي الإحساس لديه بأنه سوف يكون ناجحة في فكرة هذا المشروع.
- أن يكون لديه القناعة بأن الأهداف الرئيسية من مشروعه سوف تكون مقنعة للزبائن.

### ج- مراحل انجاز المشاريع الصغيرة لتكون ريادية:

Stages of the small projects completion to be in the scope of Entrepreneur

وهي مراحل المطلوب اعتمادها وفق ترتيباتها لضمان نجاح تلك المشاريع:

**المرحلة الأولى:** تحديد الهدف أي الغاية التي تسعى إليها من أجل إنشاء هذا المشروع وهل تم اختيار فكرة المشروع المناسبة لك، ومدى الاستعداد والرغبة لأداء هذه الفكرة وكذلك هل لديك قدرة شخصية لإدارة المشروع من خلال الخبرات الفنية، ومعلومات ومعرفة سابقة، تدريب سابق، مهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.

**المرحلة الثانية:** دراسة جدوى مبدئية لفكرة المشروع وهذا يتم من خلال دراسة حاجات السوق والمشروعات المشابهة، ومراحل عمليات أنشطة المشروع، وهل يحقق فائدة لك وللمجتمع؟ هل فكرة المشروع واعدة بالنجاح؟

**المرحلة الثالثة:** هل يتوافر التمويل المالي؟ من خلال معرفة ما لديك من قدرات مالية للقيام بالمشروع أو الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع.

**المرحلة الرابعة:** إعداد دراسة الجدوى التفصيلية: ( وهذا يتضمن)

- دراسة بيئية: هل المشروع يتوافق مع البيئة.
- دراسة تسويقية: هل المشروع يسد حجم معين من الطلب على المنتج.
- دراسة فنية: هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق وما هي الخدمات وأية أساليب تكنولوجية وفنية تستخدم.
- دراسة مالية: هل ميزانية المشروع المالية قادرة على تغطية الأصول الثابتة بالإضافة للتكاليف.
- دراسة اجتماعية: هل سيقوم المشروع عائدا اجتماعية يعود بالنفع على المجتمع المحلي والمستهلك أو الفئة المستهدفة.

**المرحلة الخامسة:** إعداد برنامج زمني للمشروع

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- وضع خطوات وأوليات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع.
- إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة.
- تحديد الفترات الزمنية لإنجاز الأعمال.
- تحديد تكاليف كل عمل أو نشاط.

### المرحلة السادسة: التنفيذ والتجهيز

وهي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع وتجهيزه وكذلك تنفيذه بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب. وهذا يتم كما يلي:

- شراء وتركيب الآلات والمعدات.
- اختبارات التشغيل والإنتاج.
- التسويق والبيع.

### د - دورة المشروع: The Project Cycle

إن دورة المشروع تتمثل بمجموعة المراحل اللازمة من أجل المباشرة بإنشاء المشروع وتبدأ من مرحلة ما قبل الاستثمار وتنتهي بمرحلة التنفيذ والمباشرة بالمشروع. والنموذج أدناه يمثل مراحل دورة المشروع وما يتبع هو وصف لهذه المراحل.

### • التعرف على فرص الاستثمار ( Project Opportunity Identification)

تبدأ دورة المشروع بمرحلة ما قبل الاستثمار وذلك بتحديد فرص المشاريع المتاحة. وتكون هذه الفرص حصيلة لدراسة الموارد الطبيعية والبشرية والمادية المتوفرة. وتساهم دراسة الموارد المختلفة بتحديد مكونات وعناصر الوضع الاقتصادي العام للمشروع، بحيث يتم وضع قائمة تجريبية للفرص

الكامنة. هذا وتتنوع مصادر الأفكار للفرص حيث يساهم التعاون مع الخبراء والقائمين على المشروع، ودراسة إمكانية الترابط الأمامي والخلفي لنشاط صناعي قائم، وأسس الاستيراد والتصدير في تلخيص فرص الاستثمار المتاحة. ويعتبر أسلوب العصف الفكري لأصحاب الأعمال والمهتمين بترويج الاستثمار وسيلة لخلق أفكار المشروعات متعددة.

## • إعداد الحزم الاستثمارية: Preparation of The investment Packs

يعتمد تعريف فرص المشروع على درجة من التحليل ، إلا أنه من الضروري ترجمة فرص وفكرة المشروع إلى نماذج وحزم استثمارية. ويتم الاستناد في ذلك على المعلومات الثانوية secondary data، والتفاعل مع الأشخاص ذوي الخبرة. وتقدم الحزم الاستثمارية معلومات مختلفة عن حجم الاستثمار المطلوب، والخدمات الضرورية اللازمة لإتمام عملية الاستثمار، وتقييم الطبيعة الأسواق، والتقنية المستخدمة في المشروع والعائد المرتقب. ويشار إلى هذه الحزم بما يسمى الفرص الاستثمارية المتاحة. وقد يتطلب أحيانا إجراء دراسات أخرى مساندة.

## • الغربلة: The Sifting

تبدأ عملية الغربلة والخاصة بفرص المشروع بالتحديد المسبق والمبدئي لمعايير اختيار الفرص ذات الصلاحية لإجراء دراسات لاحقة. وتقوم الجهات المتعددة كأصحاب المشاريع والممولين والشركات المالية والحكومية بتحديد معاييرها المختلفة ومن ثم تقوم أجهزة تشجيع وتطوير وترويج الاستثمار بإعداد الحقائق الاستثمارية. وبعد ذلك يتم تطبيق المعايير المختلفة لاختيار بدائل المشروع والتي تستحق دراسات لاحقة.

## • الترويج والتطوير: The Promotion and The Development

يتولى أصحاب الأعمال وإلى درجة كبيرة مسؤولية تحديد وتعريف فرص المشروع والغربة لتلك الفرص. إلا أن هذه المسؤولية تكون مشتركة في الدول وتلعب غرف التجارة والصناعة ووزارات الصناعة ومؤسسات ترويج الاستثمار والأجهزة المالية دورة كبيرة في التعريف بفرص الاستثمار الذي يساعد على تحفيز أصحاب الأعمال والمستثمرين.

وتمتد مرحلة التطوير والتأسيس والإنشاء إلى مراحل ما قبل الاستثمار حتى مرحلة الاستثمار نفسها. وتشتمل هذه المرحلة على العديد من الأنشطة مثل التعريف بالمولين المحتملين. وشكل السلعة والسوق المتوفر. ويمكن وضع هذه المرحلة في حيز التنفيذ من خلال العديد من الأدوات والأساليب كعقد الاجتماعات والقيام بزيارات ميدانية والتحضير والتوزيع الإصدارات ومستلزمات الترويج.

## • ما قبل دراسة الجدوى: Pre-Study of the Feasibility

ومرحلة ما قبل دراسة الجدوى ضرورية لإتمام أعمال التدقيق والغربة، لاتخاذ القرار المناسب، ويمكن اعتبار هذه المرحلة وسيطة بين الدراسة المحددة لبعض الفرص الخاصة للمشروع ودراسة الجدوى التفصيلية.

وينتج الفرق حصيلة الحجم المعلومات المحصلة وكثافتها من حيث مناقشة بدائل المشروع المختلفة. وقبل إجراء وتنفيذ دراسة الجدوى المتكاملة يفضل إجراء دراسة ما قبل الجدوى لتحقيق الأهداف التالية:

– لدراسة وتمحيص جميع بدائل المشروع المختلفة.

- توضيح مصداقية القيام بدراسة الجدوى الفرصة وفكرة استثمارية معينة للمشروع.
- الدراسة المستفيضة للجوانب الأساسية لدراسة الجدوى من خلال الدراسات الوظيفية والمساندة كوضع مسح عام للسوق والاختبارات الميدانية للمصنع وغيره.
- وبناء على حصيلة المعلومات المتوفرة بخصوص فكرة المشروع يمكن اتخاذ القرار المناسب بخصوص مصداقية فكرة المشروع للمستثمر أو المستثمرين.
- توضيح موقع المشروع والتأثيرات البيئية على اختيار مثل هذا الموقع ومراعاة أخذ المواصفات الوطنية في أساليب الإنتاج والعمل.

## • دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع: **The Economic Feasibility Study of the Project**

توفر دراسة الجدوى كافة المعلومات الخاصة باتخاذ قرار الاستثمار. ويتم دراسة المستلزمات التجارية والتقنية والمالية والاقتصادية والبيئية، والتي تم التعرف عليها في مرحلة ما قبل الجدوى. وحصيلة لهذه الدراسات هو إيجاد مشروع قد تم التعرف على مستلزماته وأهدافه، من حيث الهدف، والسياسة التسويقية والحصة المتوقعة من السوق، والطاقة الإنتاجية، وموقع المشروع، وتوافر المواد الخام، والتقنية المناسبة والآلات، وإذا تطلب الأمر دراسة إمكانية تأثير البيئة على المشروع. ويناقش الجانب المالي من دراسة الجدوى حجم الاستثمار، وتكون مصداقية وصلاحيته هذا التحليل المالي فيما يتعلق بتكلفة الإنتاج والربحية المالية والاقتصادية من خلال تعريف محدد وواضح عن حجم المشروع، ولا يتطلب إجراء دراسة الجدوى إلا عندما يتم تعريف

وتحديد التسهيلات المالية بدرجة عالية من الدقة. فمن غير المفيد إجراء دراسة والتي قد تؤدي إلى نتائج إيجابية فيما يخص تنفيذ المشروع من دون التأكد من توافر الاستثمار المطلوب. وعليه فإن مواضيع التسهيلات المالية وتوافر الاستثمار يجب أن تدرس قبل إجراء دراسة الجدوى، لما لتوفر التسهيلات المالية والاستثمار من تأثير مباشر على تكلفة وجدوى المشروع.

### • التقييم: The Evaluation

وبعد الانتهاء من إعداد دراسة الجدوى تقوم كل جهة بإجراء تقييم المشروع الاستثماري طبقاً لأهداف التقييم والمخاطرة والربحية. وقد قامت الشركات المالية والاستثمارية الكبيرة بإعداد أساليب التقييم المناسبة لكل منها. وعليه فإن إعداد دراسة الجدوى هي مرحلة خاصة ومستقلة عن مراحل الاستثمار مؤدية إلى اتخاذ قرار الاستثمار والتمويل من قبل الممولين للمشروع. وبالتالي فإن مقدار كبير من الوقت والمال قد استهلك قبل البدء في المشروع. ويحاول التقييم توضيح وإثبات مدى صحة ونجاح المشروع من حيث التمويل، والعائد المتوقع من قبل المستثمرين وحماية الدائنين. وليمكن التقييم من تحقيق هذا التركيز المطلوب يستخدم أساليب مختلفة لتمحيص ودراسة الأمور التقنية، والتجارية، وأمور السوق، والشؤون الإدارية والتنظيمية والمالية وأحياناً الاقتصادية.

### • التنفيذ: The IMPLEMENTATION

ويمكن الإشارة إليها بمرحلة الاستثمار وتقسّم إلى المراحل التالية:

- وضع وترسيخ الأساس القانوني والمالي والتنظيمي للمشروع.
- الاهتمام بالشؤون المختلفة المتعلقة بالتقنية من حيث الاكتساب والشؤون الهندسية.

- وضع التصميم الهندسي وإبرام العقود والعطاءات وتقييمها والتفاوض.
- شراء الأرض لإقامة المشروع وشؤون البناء والتجهيزات.
- الأمور المتعلقة بما قبل البدء في الإنتاج من حيث إمكانية التسويق وضمان خدمات الموردين ووضع النظام الإداري للمؤسسة.
- توظيف وتدريب الموظفين.
- وضع المشروع في حالة البدء الفعلي للتشغيل.

ويجب الملاحظة بأن تتم جميع المراحل الفرعية الخاصة بمرحلة الاستثمار في الوقت المتوقع المناسب. وأن أي تأخير في تنفيذ أية أحد من هذه المراحل الفرعية ستكون له عواقب سلبية على المشروع. وهناك

العديد من الأساليب التي تساعد في تتبع تنفيذ هذه المراحل الفرعية تبعا للجدول المرسوم لها من حيث الزمان والمكان وقد تتضمن تقييم المشروع والمراجعة وإعادة النظر في الأدوات والأساليب التقنية. وبصرف النظر عن الأسلوب المستخدم لتتبع الجدول الزمني للتنفيذ، فيتوجب على الأسلوب ملاحظة أية اختلافات من حيث الجدول الزمني ومحاولة قياس هذه الاختلافات على تكلفة المشروع. وبالتالي فإن جميع الإرشادات الخاصة بالتنفيذ من حيث الجدول الزمني يجب مناقشتها في دراسة الجدوى المشار إليها أعلاه. وأن المقابلة والمقارنة المستمرة بين الجدول الزمني للتنفيذ طبقا لدراسة الجدوى والجدول الزمني الفعلي لتنفيذ المشروع ستؤدي إلى التحكم ومراقبة التغيرات في الربحية المتوقعة وقد يؤدي ذلك إلى التغيير في حجم القرض والاستثمار المطلوب للمشروع.

### • التشغيل: The Operating

وبعد الانتهاء من التجربة الخاصة بالتشغيل للمشروع وترسيخ المؤشرات التقنية تبدأ عملية التشغيل التجاري للمشروع. وتتطلب ملاحظة مشاكل وعقبات التشغيل من المنظور قصير الأمد والمنظور طويل الأمد. ويتعلق

المنظور القصير الأمد بالعقبات المباشرة بعد البدء في الإنتاج الفعلي. على سبيل المثال العقبات الخاصة باستخدام تقنية الإنتاج، وتشغيل مثل هذه التقنيات، وعدم وجود العمالة المؤهلة وما له من تأثير على الإنتاج بصورة عامة. وترجع جميع هذه العقبات إلى مرحلة التنفيذ. ويتناول المنظور طويل الأمد استراتيجية وتكلفة الإنتاجية والتسويق والعائد الربحي، وترجع أمور المنظور طويل الأمد إلى مرحلة التخطيط لما قبل الاستثمار. وقد يتجه المشروع في وقت لاحق للتوسع والتنوع وذلك استنادا لإنتاج أنواع جديدة من المنتج أو بتطوير السوق. ومن أجل الخوض في كل مرحلة من المراحل آنفة الذكر، لا بد من إكساب وتنمية المهارات الشخصية لدى الريادي وذلك من خلال العملية التدريبية وقد تشمل مجالات التطوير على التركيز على النواحي المتعلقة بما يلي:

- الإدراك العلمي والعملية لمفهوم الريادية وسمات الريادي ( المبدع)
- التخطيط المنظم
- العملية القيادية
- العلاقات بين الناس

## ه - مهارات اختيار المشروع ودراسة جدوى الفرص الاستثمارية

### Skills of the Project Selection and Feasibility Study of the Investment opportunities

لا شك أن الموارد المتاحة لأي مجتمع هي موارد محدودة أو نادرة نسبية، كما أن هذه الموارد تصلح الاستخدامات عديدة لذلك يتطلب الأمر ضرورة وضع أولويات لإنشاء المشروعات الجديدة حتى يمكن الحصول على أكبر استفادة ممكنة من هذه الموارد، ولذلك فإن إنشاء المشروعات الجديدة بطريقة عشوائية غير مخططة ودون دراسة فنية، يؤدي إلى ضياع جزء كبير من الفائدة التي كان من الممكن أن تتحقق

بالنسبة للاقتصاد القومي. فالاختيار السيئ للمشروعات أو القرار الاستثماري غير الرشيد قد يؤدي إلى إطالة فترة إنشاء المشروعات أو إنتاج سلع لا يوجد طلب عليها أو تشغيل المشروعات بطاقة أقل من طاقتها القصوى والنتيجة هي ارتفاع الأسعار وزيادة الضغوط التضخمية وانتشار البطالة...إلخ.

والقرار الاستثماري الرشيد يترتب عليه قيام المشروع الاقتصادي على دعائم الصلاحية الاقتصادية والفنية وهذا القرار لا بد أن تسبقه دراسات توضح وجود سوق كاف يتم فيه تصريف إنتاج المشروع وأيضا توافر الأيدي العاملة والمرافق الأساسية والخامات بالإضافة إلى توافر مصادر التمويل بالقدر الكاف وفي الوقت المناسب. وهذا القرار الاستثماري أو المشروع لا بد أن يحقق في النهاية عائدا يتناسب مع طبيعة المشروع ودرجة المخاطرة التي يتضمنها وذلك من وجهة النظر الفردية أما من وجهة نظر المجتمع فالأمر يتطلب تقدير مساهمة المشروع في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية.

وتحقيق ذلك يتطلب إعداد تقارير ودراسات يقوم بها متخصصون في الفروع المختلفة التي تتناولها الدراسة.

ويحتل موضوع دراسة الجدوى وتقييم المشروعات أهمية كبيرة في الدول المتقدمة، فهي لا تقيم مشروعة دون دراسة جدواه الاقتصادية، وهو جدير بالاهتمام أيضا من قبل الدول النامية، حيث أن موارد وظروف هذه الدول تفرض عليها أن تكون أكثر حرصا من الدول المتقدمة في حصر مواردها المحدودة ثم ترتيبها طبقا لدرجة إسهامها في تحقيق أهدافها المرغوبة في فترة زمنية محددة. وبالرغم من أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية إلا أننا نجد أن الكثير من الدول النامية تفتقد الحرص على دراسة جدوى المشروعات، كما أنه في غالبية الأحوال تكون تكلفة الاقتصاديين والخبراء الذين يقومون بهذه الدراسات وخاصة دراسات المشروعات الهامة الكبرى، فوق قدرة هذه الدول النامية، وبالتالي تعجز هذه الدول عن تحمل تكاليف هذه

الدراسات. ويكون الكثير من مشروعاتها على غير أساس سليم. وفي هذا الجزء من الدراسة سوف نوضح مفهوم دراسة الجدوى الفنية الاقتصادية للمشروعات والخصائص المميزة لها وأهمية دراسة الجدوى ومشاكلها وخطوات دراستها.

## و- مفهوم دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات:

### The Concept of Economic and Technical Economic Feasibility Study of the Projects

المشروعات سواء كانت صناعية أم خدمية، تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص، كل هذه المشروعات لها مدخلات ومخرجات ومن المفروض أن تكون المخرجات أكبر أو على الأقل تساوي المدخلات، فالمشروع يخصص له قدر من الموارد والتي تتميز بالندرة النسبية، لذلك لا بد من التأكد من أن تخصيص هذه الموارد سوف يعود بنواتج مباشرة أو غير مباشرة تفوق الموارد التي خصصت له، وأن تخصيصها لم يكن على حساب مشروع آخر يعطي عوائد أفضل. ودراسات الجدوى بهذا المفهوم، هي تلك الدراسات التي يجب إجراؤها للتأكد من أن مخرجات المشروع الاستثماري تبرر تخصيص الموارد له، ولا تقف الدراسة عند حد التأكد من تفوق المخرجات وإنما لا بد أن تؤكد الدراسة أن المخرجات هي من ذلك النوع الذي يتفق وميول المستثمر وأهدافه. وبناء على ذلك يمكن تعريف دراسات الجدوى بأنها: مجموعة الدراسات التخصيصية المتكاملة، التي تجري التقييم مدى صلاحية مشروع استثماري معين لتحقيق أهداف محددة.

## ز- الخصائص المميزة لدراسة الجدوى الاقتصادية وأهميتها ومشاكلها:

### The Distinctive Characteristics of the Economic Feasibility Study and its importance and its Problems

تتميز دراسة الجدوى الاقتصادية بخاصيتين أساسيتين هما:

● هي دراسة على مستوى الوحدة الاقتصادية، وتبدأ هذه الدراسة مع المشروع من وقت اقتراحه كفكرة، وتتناول هذا المشروع من كافة جوانبه الفنية والاقتصادية والاجتماعية والمالية والبيئية والتسويقية والإدارية وذلك بهدف التأكد من صلاحيته للتنفيذ.

● هي دراسة تتضمن توفير بيانات واستخلاص نتائج عن الجوانب السابق ذكرها أو عن بعضها تبعاً لما إذا كانت الدراسة جزئية أو شاملة وعرضها بأسلوب منطقي بما يسمح بإعطاء صورة متكاملة عن المشروع.

إن دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات على جانب كبير من الأهمية وهذا يرجع للأسباب التالية:

○ أن دراسات الجدوى الاقتصادية طريقة علمية وتفكير منطقي لإنشاء مشروع أو عدم إنشاؤه .

○ دراسات الجدوى هي مجموعة دراسات متكاملة لجميع الجوانب المتعلقة بالمشروع دون أن تغفل أي جانب.

○ دراسات الجدوى تقضي على المصالح والأهواء الشخصية وذلك من خلال العمل الجماعي المشترك حيث إن دراسات الجدوى يقوم بها فريق أو فرق عمل مختلفة ولكنها تشترك في الهدف.

○ دراسات الجدوى وسيلة للاستفادة القصوى من الموارد النادرة المتاحة في البلد وهذا يتحقق من خلال:

– الحفاظ على الموارد المتاحة النادرة من خلال استهلاك جزء بسيط ويسير من أجل الحفاظ على الموارد الضخمة التي قد تضيع من جراء قيام مشروع غير مجدي.

– دراسة البدائل المتاحة واختيار أحسن بديل الذي يحقق أفضل عائد وليس أكبر عائد مقارنة بالتكاليف والأعباء التي قد يتحملها أصحاب المشروع والدولة.

– تحديد الحجم الأمثل للطاقة الإنتاجية للمشروع والطريقة المثلى للإنتاج من خلال اختيار أفضل نسب (عمالة / آلة وساعات دورة الآلة في اليوم... إلخ).

– تحديد الموارد التي تعتبر ذات خصائص معينة أو تكون ذات ندرة وتحتاج إلى عناية خاصة.

– تحديد أولويات المشاريع المزمع إنشاؤها.

- دراسات الجدوى لمشروع معين تساعد على التعرف على اكتشاف الفرص الاستثمارية والمشاريع الأخرى
- دراسات الجدوى تساعد على التعرف والتحقق من أن فكرة المشروع تتوافق مع الأهداف والسياسات العامة للدولة.
- دراسات الجدوى تساعد على تركيز الضوء على تلك الجوانب التي تحتاج إلى عناية خاصة أثناء مرحلة التأسيس أو أثناء التشغيل.
- موافقة الدولة على إنشاء المشروع أو تزويده ببعض التسهيلات يتطلب شرطة أساسية وهو دراسات الجدوى اللازمة لهذا المشروع.
- قيام البنوك بإقراض المستثمر يتطلب شرطة أساسية وهو إعداد دراسات الجدوى اللازمة والتي تثبت جدوى المشروع.

- تمكن دراسة الجدوى من استكشاف مستقبل المشروع لفترة طويلة ووضع المؤشرات اللازمة لترشيده أعماله.

ومقابل هذه الأهمية فإنه توجد عدة مشاكل تواجه عمليات دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية في كثير من الدول النامية ومن أهم هذه المشاكل ما يلي:

- انخفاض كفاءة القائمين على دراسة المشروعات الاستثمارية وعلى تطبيق مفاهيم وأسس تقييم العائد الاقتصادي للمشروعات.

- صعوبة وضع معيار دقيق لتكلفة الاستثمارات الرأسمالية كالتدفقات النقدية الخارجة والتدفقات النقدية الداخلة وذلك لعدة أسباب أهمها:

○ الالتزام بالتسعير الجبري، وما يترتب عليه من إعانات مالية غير مباشرة للمستهلك خاصة في شركات القطاع العام.

○ اختلاف السياسات الاقتصادية والاجتماعية والنقدية التي تضعها الدولة من فترة إلى أخرى.

○ عدم وجود السوق المالي وبالتالي تعذر وضع معدل خصم يعكس الحالة الاقتصادية ومن ثم صعوبة تحديد تكلفة الفرص للاستثمار.

- عدم توافر البيانات والإحصاءات اللازمة لدراسة الجدوى، وعن الفرص الاستثمارية، وتضارب المتاح منها إذا تم الحصول عليه من مصادر عدة وهذه المشكلة تواجه معظم الدول النامية، ففي هذه الدولة نجد أن البيانات الإحصائية عن المتغيرات الاقتصادية هي بيانات قديمة وغير كافية وغير دقيقة وهذا يرجع إلى عدم وجود عدد كاف من ذوي المؤهلات العلمية في جمع وتبويب البيانات الإحصائية.

- صعوبة تحديد نقطة البداية والنهاية لكل مشروع استثماري بسبب تشابك متغيرات التقييم للمشروعات الاستثمارية ولذلك نجد أن أي قصور في أي

مرحلة من مراحل دراسة الجدوى يؤثر على دقة وموضوعية باقي المراحل الأخرى ، وكذلك بسبب طول المدة التي تستغرقها عمليات إنشاء وتنفيذ المشروعات الاستثمارية لتعدد الأجهزة المختصة بدراسة وإقرار هذه المشروعات.

- صعوبة التنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في تقييم العائد الاقتصادي للمشروع الاستثماري بسبب تضارب السياسة الاستثمارية للدولة .

### ح - خطوات دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات:

#### The Steps of the Economic and Technical Feasibility Study of the Projects

في البداية يتم تحديد نوع النشاط الذي سوف يقوم به المشروع – هل هو نشاط صناعي أو زراعي أو تجاري أو خدمي أو سياحي....- وإذا كان النشاط صناعي مثلا ، فإنه يتم تحديد هل الصناعة استخراجية أو تحويلية أو تجميعية وكذلك يتم تحديد نوع السلعة التي سوف تنتج .

وبعد أن يتم تحديد نوع النشاط الذي سوف يقوم به المشروع ، توجد عدة خطوات رئيسية تكون محل دراسة من أصحاب الأعمال عند التفكير في إنشاء المشروعات الجديدة سواء كانت هذه المشروعات عامة أو خاصة. وفيما يلي وكما يتضح من الشكل التالي نبين أهم الخطوات التي يمر بها المشروع أثناء دراسة جدواه الاقتصادية والفنية.

ومن هذا الشكل نجد أن الخطوة الأولى في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع تبدأ باكتشاف فكرة المشروع ودراستها . فالمشروع الاستثماري يبدأ بفكرة عامة يعرضها المستثمر على الاقتصادي أو الخبراء ويعتمد المستثمر في تحديده لهذه الفكرة على خبرته ملاحظته للسوق . والفكرة قد تكون بعضا مما يلي:

- استثمار أموال متوافرة لدى شخص أو لدى أشخاص آخرين يعرفهم ويرغبون في الاستثمار.
  - استغلال مورد طبيعي لم يسبق استغلاله.
  - استغلال اختراع جديد أو التوسع في استغلال اختراع موجود من قبل.
  - مشروعات مماثلة لمشروعات ناجحة قائمة في المجتمع.
  - إنتاج سلع أو تقديم خدمات بتكلفة أقل من تكاليف إنتاجها الحالية أو بجودة أفضل نظرة لاستخدام أساليب جديدة في الإنتاج.
- فمثلا قد يهدف المجتمع إلى زيادة الإنتاج الغذائي ولكن صاحب المشروع يرغب في إنتاج سلعة كمالية وهنا لا يوجد اتفاق بين هدف المشروع وهدف المجتمع.
- وتتيح فرصة التعرف على المشروع على طرح أفكار بديلة يمكن للمستثمرين أن يفكروا فيها مع الاقتصادي - وبعد التعرف على المشروع والبدائل يمكن تحديد الفرصة الاستثمارية المشروع والذي سيتم دراسة جدواه الاقتصادية.
- وإذا كان هدف المشروع الاقتصادي أن يتفق مع أهداف المجتمع الاقتصادية فكثيرا ما تتغير هذه الأهداف ويصاب المستثمر بضرر لذلك يجب دائما الموازنة بين أهداف المجتمع وربحية المشروع.
- وبعد أن يستقر الرأي على أن هناك فرصة استثمار (مشروع يتم إجراء بعض التقديرات الأولية والمبسطة عن تكاليف وإيرادات المشروع المتوقعة ونلجأ لذلك إذا كانت اقتصاديات المشروع مشكوكا فيها وتحتاج إلى دراسة عميقة.

وفي الخطوات التالية يتم دراسة الجدوى التفصيلية للمشروع حيث تتم دراسة الجدوى التسويقية والفنية والمالية، فإذا كانت النتائج إيجابية يتم إجراء عملية التقييم الاقتصادي والمالي للمشروعات وهذا ما سوف نوضحه في الأجزاء القادمة.

(١) أسئلة صح/ خطأ (TRUE/ FAISE) :

خطأ	صح	السؤال
✓		١ من أولى الاستعدادات لنجاح المشروع الريادي
	✓	٢ الإبقاء على هوامش الربح عالية من عوامل إنجاح المشروع
✓		٣ المرحلة الأولى لإنجاز المشاريع الريادية هي إعداد دراسة الجدوى
	✓	٤ يعتبر تقييم المشروع الخطوة ما قبل الأخيرة في مراحل دورة المشروع
		٥ من مهام دراسة الجدوى اختيار أحسن بديل الذي يحقق أكبر عائد مقارنة بالتكاليف
	✓	٦ من مهام دراسة الجدوى تحديد الحجم الأمثل للطاقة الإنتاجية للمشروع
	✓	٧ من صعوبات وضع معيار دقيق لتكلفة الاستثمارات الرأسمالية الالتزام بالتسعير الاجباري
	✓	٨ من صعوبات دراسة الجدوى صعوبة التنبؤ بالمتغيرات المؤثرة في تقييم العائد الاقتصادي للمشروع.
✓		٩ تقدم الحزم الاستثمارية معلومات عن عائد الاستثمار
	✓	١٠ من وسائل خلق أفكار المشروعات العصف الفكري لأصحاب الأعمال

## (٢) أسئلة خيارات متعددة ( MULTIPLE CHOICES )

١- من أولى الاستعدادات المطلوبة لنجاح المشروع الريادي

(أ) كتابة خطة العمل. ✓  
(ب) أفعال ما تحبه. ✓

(ج) الحصول على مساعدة حرفية.  
(د) التأكد من استمرارية المال.

٢- من العوامل التي تجعل المشروع ناجحاً:

(أ) المحافظة على العمال.  
(ب) البيع بكميات قليلة.

(ج) المحافظة على التدفقات النقدية. ✓  
(د) الإبقاء على هامش ربح قليلة.

٣- المرحلة الأخيرة في إنجاز المشروعات الصغيرة لتكون ريادية:

(أ) التنفيذ والتجهيز. ✓  
(ب) إعداد برنامج زمني.

(ج) إعداد دراسة الجدوى التفصيلية.  
(د) اختبار توفر التمويل.

٤- من أولى مراحل دورة المشروع:

(أ) إعداد الحزم الاستثمارية.  
(ب) الترويج والتطوير.

(ج) التعرف على الفرص الاستثمارية. ✓  
(د) الغرلة.

٥- تضم عملية تنفيذ المشروع:

(أ) إعداد التقييم المالي.  
(ب) توظيف وتدريب العاملين. ✓

(ج) التعريف بالمولين المحتملين.  
(د) دراسة الجدوى الاقتصادية.

٦- من مشاكل إعداد دراسة الجدوى الاقتصادية:

(أ) عدم وجود مضاربين.  
(ب) صعوبة وضع معيار دقيق للتدفق

النقدي الداخل والخارج ✓

(ج) عدم الالتزام بالتسعير الإجباري (د) عدم وجود فرص استثمارية.

٧- أولى أقسام دراسة الجدوى:

(أ) الدراسة الفنية. (ب) الدراسة البيئية

(ج) الدراسة التسويقية ✓ (د) الدراسة القانونية

٨- من أفكار المشروعات:

(أ) استغلال اختراع جديد. ✓ (ب) إعادة لإنتاج سلع قديمة

(ج) استغلال مورد طبيعي سبق استخدامه. (د) اقتصاديات الحجم الكبير

٩- من صعوبات دراسة الجدوى الاقتصادية:

(أ) صعوبة تحديد نقطة البداية والنهاية لكل مشروع. ✓ (ب) عدم توفر بيانات عن صاحب المشروع

(ج) صعوبة تقدير التدفق النقدي. (د) صعوبة احتساب مدة استرداد رأس المال

١٠- من أهمية إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية:

(أ) الحفاظ على الموظفين. (ب) اختبار البديل الذي يحقق أكبر عائد مقارنة بالتكاليف ✓

(ج) طلب البنك للإقراض (د) دراسة البدائل غير المتاحة.

## الفصل الثالث

### المشروعات الصغيرة وكيفية التمويل

- ١- مفهوم المنشأة الصغيرة وخصائصها
- ٢- المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال
- ٣- عوامل نجاح المنشآت الصغيرة وكيفية توفيرها
- ٤- كيف يتم تمويل المشروع الريادي

## الفصل الثالث

### المشروعات الصغيرة وكيفية التمويل

#### أهداف الفصل

- التعريف بمفهوم المنشأة الصغيرة وخصائصها.
- توضيح الفروق الجوهرية بين المنشآت الصغيرة والشركات الكبيرة.
- التعريف بالأشكال القانونية للمنشأة الصغيرة وأسس الاختيار من بينها.
- التعريف بالجهات الداعمة للمنشآت الصغيرة ولرواد الأعمال.

#### تساؤلات افتتاحية

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

## الفصل الثالث

### المشروعات الصغيرة وكيفية التمويل

#### مقدمة

يوجد اتفاق على أن قوة أي مجتمع تتولد من قوته الاقتصادية 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 أثرا عميقة وواسعة 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 دورة مؤثرة واضحة في تحويلها من دول نامية الي دول متقدمة، ومن خلال هذه المشروعات استطاعت الصين أن تغزو دول العالم، وهناك دولا أخرى من خلال توجه قوى ومنظومة كثيفة من المشروعات الريادية الصغيرة استطاعت أن تحقق نجاحات وإبداعات ريادية في إنتاج وتسويق منتجاتها.

وتؤكد دراسات عديدة وأبحاث ميدانية، فضلا 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 بدافع المخاطرة والتملك والاستثمار والاستقلال، وكذلك بسبب توجه عديد من الشركات الكبيرة إلى تطبيق استراتيجية تصغير الحجم (Downsizing)، ومن ثم ترك عديد من منسوبي هذه الشركات ممن لديهم خبرات عملية كبيرة الي تأسيس مشاريع ريادية صغيرة خاصة بهم.

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

## ١- مفهوم المنشأة الصغيرة وخصائصها

### أ- مفهوم المنشأة الصغيرة

من المفيد قبل تعريف المنشأة الصغيرة أو المشروع الصغير أن نعرف المنشأة أو المشروع بصفة عامة، حيث تتفق الكتابات على تعريف المنشأة أو المشروع بأنه عبارة عن تصور أو فكرة لتخصيص موارد معينة لتستخدم في إيجاد طاقة إنتاجية جديدة أو لزيادة طاقة إنتاجية قائمة أو لإحلال طاقة إنتاجية حالية، وذلك بغرض تحقيق منفعة محددة من تشغيل المشروع التقديم منتج معين في شكل سلعة أو خدمة موجهة لفئة أو فئات مستهدفة.

ويتضح من هذا التعريف أن المنشأة أو المشروع بصفة عامة يتضمن الأبعاد الثلاثة الأساسية التالية:

- مجموعة من الأنشطة الأساسية والفرعية والتي يوجد بينها ترابط وتداخل.
- مزيج من الإمكانيات والموارد التي يستلزم الاستخدام الأفضل لها.
- مجموعة من الأهداف أو المنافع التي يستهدف المشروع تحقيقها.

ومن التعاريف الشائعة للمنشأة الصغيرة أو المشروع الصغير بأنها المشروع المملوك والمدار من خلال شخص واحد، وعادة ما تكون المسؤولية على رائد العمل صاحب المشروع الصغير واسعة غير محدود، ومن ثم يوصف المشروع بأنه صغيرة 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 ويديرها صاحب المنشأة لتمارس نشاطا صناعيا أو خدميا أو تجاريا لا يتجاوز رأسمالها عن مبلغ معين ولا يزيد العاملين فيها عن عدد معين، ويحقق حجم إنتاج وقيمة إيرادات متوسطة أو صغيرة بالمقارنة بالمنشآت أو الشركات الكبيرة.

وكلمة معين هنا تختلف حدودها من دولة لأخرى حسب الكثافة السكانية، وتختلف حسب نوع النشاط وما إذا كان صناعيا أو زراعي أو سياحي ... الخ، وتختلف أيضا حسب مستوى التقنية وما إذا كانت تقليدية أو متقدمة ، وغيرها من الاعتبارات المحددة لخصائص المشروع الصغير.

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

## ب- خصائص المنشأة الصغيرة

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

- المالك هو المدير ومن ثم التداخل الواضح بين الملكية والإدارة.
- عادة ما يعتمد على التمويل الذاتي ولا يحتاج لتمويل كبير إلا في بعض حالات النمو.
- عادة يبدأ باستخدام التكنولوجيا البسيطة والمتوسطة ثم ينتقل الي استخدام تقنيات معقدة مع النمو والتوسع.
- تواجه المشروعات الصغيرة قيودا أو تحديات متنوعة في مرحلة التأسيس وبدء النشاط، وتدور غالبية هذه القيود والتحديات التسويقية والمالية وردود أفعال الشركات الكبيرة ، وغيرها من التحديات بشأن مصادر التوريد ومنافذ التوزيع وتسعير المنتجات.

## ٢- المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال

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

جدول (١) 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 دائما	٢- تأسيس مشروع صغير خاص
هدف أساس قد يؤجل	هدف رئيسي عاجل	٣- توليد الدخل
ما بين متوسطة وعالية	ما بين محدودة ومتوسطة	٤- الطموحات المادية
ما بين قوية وقوية جدا	ما بين محدودة جدا ومحدودة	٥- الطموحات الاجتماعية
مرتفعة	محدودة	٦- بناء الثروة
هدف رئيسي	قد لا يكون هدف	٧- الثراء الكبير
بالضرورة	ليس بالضرورة	٨- الاستناد على فكرة مبتكرة
بمعدل عال وسريع ومتواصل	بمعدل ضعيف وبطيء وموسمي	٩- النمو المستمر
عادة ما يكون هدفا	غير مستهدف	١٠- قفزات كبيرة
هدف استراتيجي	قد لا يكون هدف استراتيجي	١١- سرعة بناء الثروة

ما بين ٥-١٠ سنوات	طوال حياة صاحب المشروع وفي زمن طويل يبقى كما هو في الظروف العادية	
تعمل في بيئة غير تقليدية المخاطرة هي ثمن النمو والثراء	يعمل في بيئة ساكنة يتجنب المخاطرة يبحث عن الأمان والاستقرار	١٢- درجة المخاطرة
تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات تحقق أرباح أساليب إدارية وتقنية جديدة ميزة تنافسية مستدامة تقديم قيمة مضافة	ليس بالضرورة تغير محدودة واختلاف بسيط عن الآخرين المنافسة محدودة	١٣- التمايز والمنافسة
قوي بدرجة كبيرة	محمود	١٤- الارتباط بالاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة
تبحث عما هو غير متاح تخلق فرص	الانطلاق مما هو متاح يستثمر نقاط القوة والفرص	١٥- التعامل مع الفرص والتحديات

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

- أهمية بناء وترسيخ ثقافة العمل الحر لدى الأفراد الرياديين وتنمية الرغبة في ممارسة العمل التجاري.

- ضرورة الرغبة والقدرة على تحويل الأفكار الريادية إلى مشروع تجارى.
- البداية تكون الاستجابة لفرصة قائمة في بيئة الأعمال.
- العمل الحر عادة ما يبدأ بجهد فردي ثم التوسع بالتعاون مع آخرين.
- الحاجة المشتركة لتوفير معلومات عن عناصر البيئة المحيطة.

### ٣- عوامل نجاح المنشآت الصغيرة وكيفية توفيرها

#### أ- مقومات نجاح المشروع الريادي الصغير

تتلخص مقومات نجاح المشروع الريادي الصغير في العناصر التالية :

- التوافق بين نوع المشروع والمقومات التعليمية والعملية والنفسية لصاحب المشروع.
- المعرفة الكاملة بنوع ومجال المشروع وخصائصه ومتطلباته الفنية.
- وجود رؤية مستقبلية للمشروع لدى صاحب المشروع وفق تصوراته عن التوسع والنمو.
- إدارة صاحب المشروع لنفسه وتوظيف قدراته وتنمية مهاراته.
- الاستفادة في وقت مبكر من حياة فكرة المشروع بمرشد صاحب خبرة في نشاط المشروع.
- الدراسة التحليلية لعدد من المشاريع المماثلة القائمة الناجحة.
- المعرفة المتعمقة للأسباب الأساسية المؤدية لفشل أو تعثر المشاريع المماثلة.
- الاستناد على دراسة جدوى كاملة دقيقة للمشروع.

- الإمام بسوق منتجات المشروع وما فيه من عملاء ومنافسين.
- الاطمئنان بتوافر مصادر الإمداد الاحتياجيات المشروع.

## ب- خصائص البيئة المواتية المحفزة لنجاح رواد الأعمال

تتعدد الاعتبارات المكونة للبيئة المواتية المحفزة للظهور 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:

- مؤسسات تعليمية وتدريبية لتنفيذ برامج نشر وترسيخ ثقافة العمل الحر، مع إبراز الفروق الجوهرية بين مزايا ومنافع العمل الحر مقارنة بالتوظيف لدى الآخرين أو الوظيفة العامة، وما تشتمل عليه هذه المزايا على منافع شخصية ذاتية واجتماعية ومالية.
- مؤسسات تعليمية وتدريبية لتنفيذ برامج بناء مهارات ريادة الأعمال وتنمية القدرات الفنية والإدارية والقيادية اللازمة للدخول في مجال العمل الحر وإنشاء وتشغيل وإدارة المنشآت الريادية.
- أنظمة وآليات محفزة وراعية لإنشاء مؤسسات افتراضية تجارية لطلاب المدارس والجامعات لتأهيلهم فنية ونفسية للانطلاق في مجتمع الأعمال والقدرة على المنافسة وعمل تحالفات وشراكات استراتيجية مع المؤسسات والشركات الكبرى.
- وضوح منظومة ريادة الأعمال بصورة تظهر الأطراف ذات العلاقة بريادة الأعمال وأدوارها ومسئولياتها بدءاً من مرحلة التحفيز لتوليد أفكار ابتكارية

إلى مرحلة تواجد منشأة ريادية تنافس في مجتمع الأعمال، وذلك كبديل لحالة تعدد هذه الأطراف وممارسة كل طرف مهامه دون مراعاة أو تنسيق أو ترابط مع مهام الأطراف الأخرى ودون وجود أسس ومعايير قياس أداء وتقويم انجازات.

- وضوح وتكامل حزمة الدعم والتسهيلات المالية من خلال أساليب وأدوات غير تقليدية تختلف عن أسلوب الإقراض أو الدعم التقليدي، على أن تكون مصادر التمويل شريك استراتيجي أكثر من كونها مقرضة، وأن تمتد هذه الشراكة ما بين الدراسات الأولية وتأهيل رواد الأعمال إلى مرحلة تدعيم المركز التنافسي للمنشآت الريادية في السوق.

## ج- سياسات وبرامج تساهم في نجاح المشروعات الصغيرة

- تنمية مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة

○ 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.

○ 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.

○ 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 إيجابية نحو التغلب عليها.

○ إعداد قائمة إرشادية تساعد أصحاب المشروعات الصغيرة على تجنب مسببات التعثر أو الفشل.

### ● مجالات تطوير الدعم الفني والمالي والتسويقي للمشروعات الصغيرة

○ وضع وتفعيل معايير وضوابط محددة لاختيار مواقع المشروعات الصغيرة وفق خريطة تم وضعها على أسس فنية واقتصادية تعالج سوء اختيار موقع المشروع وبما يساهم في ترشيد تكلفة النقل والتسويق وخدمة العميل.

○ تدعيم القدرة لدى المشروعات الصغيرة في منافسة المنشآت الكبيرة في الحصول على احتياجاتها بشروط مناسبة من خلال بعض المزايا التفضيلية.

○ تنمية القدرات الإدارية والفنية والتكنولوجية لدى المشروعات الصغيرة لتحقيق علاقات الروابط الأمامية والخلفية الإيجابية الداعمة للمصالح المشتركة مع المنشآت الكبيرة.

○ 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.

○ تحليل دور مصادر التمويل الحالية للمشروعات الصغيرة وتقييم مساهمتها وإعادة صياغة أدوارها حسب أنواع المشروعات الصغيرة ، التوصل إلى

هيكّل تمويلي مناسب من بدائل التمويل للمشروعات الصغيرة حسب نشاطها وحجمها.

#### د- أساليب تحفيز رواد الأعمال لنجاح المشروعات الصغيرة

- توثيق وعرض قصص رواد أعمال ناجحين مع التركيز على سمات المخاطرة ومهارات استثمار الفرص والتعامل مع العوائق والتحديات.
- تنظيم وتنفيذ حلقات نقاشية وجلسات عصف ذهني لطرح الأفكار ومناقشتها مع الآخرين بحضور عناصر ريادية في البرمجة والمعلومات والتجارة والمال وغرابة هذه الأفكار وتصفيتها ليتبناها رواد أعمال جدد.
- توفر وتحديث البيانات الإحصائية والمعلومات عن القطاعات الاقتصادية والأنشطة الإنتاجية المختلفة وتمكين رواد الأعمال من الاستفادة منها.
- تحديد مجالات الأنشطة والمشاريع ذات الربحية الواعدة استناداً على بحوث ودراسات دقيقة متكاملة.
- بناء وتفعيل منظومة علاقات محفزة وميسرة بين مؤسسات التعليم ومراكز التدريب ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع لتمكين رواد الأعمال من تحويل الأفكار إلى مشاريع تجارية.

#### هـ- القيادة الإستراتيجية الريادية تدعم نجاح المنشآت الصغيرة

- دور القيادة الاستراتيجية في توفير مقومات نجاح رواد الأعمال
  - من مسؤوليات القيادة الاستراتيجية الريادية، ومن خلال سياسات وبرامج ومشاريع التنمية الاقتصادية، خلق روح التحدي والرغبة في المبادرة

وتمكن المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية، ليس في الحضر فقط ، وإنما وبدرجة كبيرة، في المناطق الريفية.

○ ويتضمن دور القيادة الاستراتيجية الريادية دفع وتحفيز المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة والشركات الخاصة والجامعات للعمل معا في منظومة متكاملة لخلق وحماية بيئة كلية محفزة لمنظومة ريادة الأعمال.

○ ومن الأهمية أن يكون خلق بيئة كلية مواتية لمنظومة ريادة الأعمال أحد مكونات خطة التنمية الشاملة بما فيها التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### ● التحول من الإدارة إلى الريادة يدعم منظومة ريادة الأعمال

بعد أن استقرت الكتابات لفترة طويلة متتالية على أن القيادة غير الإدارة وأن القائد يختلف عن المدير، وأفرطت هذه الكتابات في إجراء المقارنة بين المدير والقائد، جاءت المرحلة الثانية لتتبنى الرأي بأن القيادة هي 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 تتوفر لدى المدير الاستراتيجي وإن كانت بدرجات متفاوتة، وتؤكد الممارسات العلمية والمؤشرات التطبيقية أن المؤسسات التي حققت الريادية في مجالات أعمالها تتبنى تلك الرؤية بضرورة توفر السمات والمهارات القيادية الريادية لدى المديرين المهتمين بخلق بيئة إيجابية محفزة لرواد الأعمال.

ومع بدء ترسيخ مفهوم القيادة الاستراتيجية كجزء مكون من سمات ومهارات المدير، أظهرت نتائج عديد من الدراسات أن القيادة الريادية والمتضمنة الريادة الادارية، تمثل أحد أهم مقومات تحقيق الإبداع والابتكار المؤسسي والاداري والوظيفي من جانب، كما أن هذا الابداع الابتكار الإداري والوظيفي يمثل أحد أهم متطلبات تحقيق واستمرارية القيادة الريادية والمزايا التنافسية للمؤسسة من جانب آخر.

#### • الإبداع الإداري والمؤسسي يرسخ قيادة الأعمال ويدعم رواد الأعمال

مع قوة تبني منهج القيادة الاستراتيجية الريادية تتضاءل جدوى فكرة تصنيف الأساليب أو الأنماط القيادية إلى نمط تشاركي ديمقراطي ونمط اوتوقراطية استبدادي، حيث قد يؤدي النمط الأول عادة إلى حالة من السيولة التنظيمية والإدارية، وعادة ما يؤدي النمط الثاني الى حالة من الدكتاتورية أو النازية، وكلا الحالتين لا تصلحان مع متطلبات القيادة الريادية، حيث أنه مع تطبيق منهج القيادة الريادية تنمو الحاجة الى بيئة تنظيمية وإدارية محفزة علي الإبداع الإداري الجماعي والمؤسسي وبصورة لا تهمل الابداع الفردي داخل المؤسسة.

ومع التحول في التركيز على الذكاء الفردي إلى الإبداع الفردي، وبالتحول من الإبداع الفردي إلى الإبداع المؤسسي، أصبح من المتعارف عليه بين أصحاب مدرسة التفكير القيادي الإستراتيجي أن الابداع المؤسسي هو المسار الصحيح لتحقيق القيادة الريادية للمؤسسة، مما يتطلب من المؤسسات المعاصرة أن تطور بنيتها التحتية من سياسات وأنظمة وقواعد ومعايير عمل لبناء وتنمية طاقاتها الإبداعية على مستوى الأفراد والوحدات وعلى مستوى المؤسسة ككل.

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

### • العمل المؤسسي يهيئ بيئة داعمة لمنظومة قيادة الأعمال

القيادة الاستراتيجية الريادية وفق خصائصها ومتطلباتها والافتراضات التي تستند عليها، ومن خلال الأداء المؤسسي يكون لها تأثيرات إيجابية في منظومة قيادة الأعمال، ويظهر ذلك فيما يلي:

- ارتباط أنظمة وأساليب التحفيز بتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى منسوبي المؤسسة ولترسيخ أسلوب الإبداع الجماعي.
- عمق ظاهرة الانتماء المؤسسي وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.
- الالتزام بمنهج القيادة الريادية كسلوك إداري ومؤسسي وليس كسلوك فردي.
- قوة التوجه للتعامل مع التدريب باعتباره الوجه الرئيسي من أوجه الاستثمار البشري في المؤسسة مما يتطلب الحاجة إلى معالجة تكلفة التدريب كإنفاق استثماري.
- قوة ارتباط الدوافع والسلوك التطويري مع ضعف مستوى اليقين البيئي، مما ينمي القدرة ويحقق الجاهزية الإدارية التغيير وللتعامل الاستباقي مع المواقف في بيئة المؤسسة.
- تطبيق الأنظمة والإجراءات كأداة لتحقيق الأهداف وليس غاية في حد ذاته.

## • 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. ويعني هذا أن الأهداف يتم تحديدها في حدود ونطاق الإمكانيات المتاحة. وتتجسد الممارسات الإدارية غير الرشيدة الناتجة عن ذلك في أن يتم تحديد وصياغة الأهداف في حدود الإمكانيات المتاحة أو أقل منها.

ومن خلال تحليل نماذج تطبيق القيادة الاستراتيجية الريادية، تظهر نتائج الممارسات العملية التي تأخذ بمنهج "التخطيط في حدود المتاحة" أمرين، الأول سوء استخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة وتدني الاستفادة منها، والثاني القضاء على دوافع ومهارات الابتكار والتطوير والتحديث والريادة من أجل إيجاد إمكانيات وموارد جديدة ومن أجل رفع مستوى الاستفادة منها.

وتؤكد فرضيات القيادة الاستراتيجية الريادية، على أن المدير غير القيادي غير الاستراتيجي غير الريادي دائما يبرر ضعف كفاءته أو تدني إنجازاته أو حتى فشله بتلك العبارة "الإمكانيات المتاحة محدودة".

وبتحليل 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 تقديس مبدأ ممارسة عملية "التخطيط في حدود الإمكانيات المتاحة"، وهذا ما جعل اصطلاح SMARTEC (مصطفى أبو بكر، ٢٠٠٥) أكثر توافقا مع منهج القيادة الاستراتيجية الريادية كبديل لاصطلاح SMART.

وبتطبيق القيادة الاستراتيجية الريادية لمعيار "SMARTEC" للأهداف يجب أن تتسم الأهداف بسمة التحدي ( C ) challenge بكونها تتطلب إمكانيات وموارد جديدة، غير المتاحة حالياً، فضلاً عن جودة وجدوى تخصيص واستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة أو المتوفرة. ويترتب عليه أيضاً أن جودة استخدام الإمكانيات المتاحة هو مبدأ أخلاقي ethics ( e ) أكثر من كونه مؤشراً للكفاءة، وإنما الكفاءة هي إيجاد الموارد غير المتاحة وجودة استخدامها.

### و- دور مؤسسات التعليم في توفير مقومات نجاح المنشآت الصغيرة

تشير كتابات عديدة متخصصة ومهتمة بريادة الأعمال إلى أن ريادة الأعمال ستصبح القوة الاقتصادية المحركة لاقتصاديات الدول من خلال ما يتكون لديها من "ثروة ريادية"، مما يتطلب من مؤسسات التعليم العالي أن تؤهل خريجها ليكونوا قادرين على توليد الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى منشآت ومؤسسات ريادية تمتلك مقومات البقاء والاستقرار والنمو.

ومن خلال الممارسات العملية وما حدث بها من تطور فيما يتعلق بدور مؤسسات التعليم في ترسيخ ثقافة العمل الحر وبناء وتنمية وأسس ومهارات ريادة الأعمال، تتعدد مجالات أدوار مؤسسات التعليم في هذا المجال لتشمل:

- تدرس ريادة الأعمال.
- منح درجة بكالوريوس في تخصص ريادة الأعمال.
- منح درجات علمية في الدبلومات والماجستير والدكتوراه في ريادة الأعمال.
- تأسس معاهد ومراكز وجمعيات لريادة الأعمال.

- إنشاء كراسي علمية في ريادة الأعمال.
- إصدار مجلات علمية ومهنية دورية متخصصة في ريادة الأعمال.
- إنشاء مراكز إدارية ومناصب مهنية في ريادة الأعمال.

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

- **العمل والإشراف الشخص المباشر**

إدارة وتسيير الأعمال الخاصة من صاحب العمل بنفسه تساعد المشروع على ترسيخ تواجه التنافسي في السوق وكل قصص النجاح كانت الأشخاص أشرفوا على مشاريعهم بأنفسهم.
- **عدم خلط الأموال الشخصية مع أموال المشروع**

من الواجب على صاحب المشروع الصغير ألا يخلط مصاريفه الشخصية مع مصاريف وإيرادات مشروعه، حيث يترتب على ذلك عادة قصور في الالتزامات المالية، والمستحقات المدينة، ومتطلبات العمل التشغيلية، والالتزامات المالية والأخرى للمشروع.
- **دقة المراقبة وتواصل المتابعة المحاسبية**

من الأهمية تطبيق نظام محاسبي يساعد في الحصول على المعلومات المحاسبية من خلال المستندات والدفاتر والسجلات والقوائم والتقارير لضمان دقة واكتمال التسجيل في الدفاتر والسجلات لإثبات جميع العمليات، وتفريغ وتدقق المعلومات عن العمليات وتظهر نتيجة أعمال المشروع.
- **توكيد الجودة والمحافظة عليها**

من الأهمية أن تكون السلعة المقدمة ذات جودة عالية تتطابق مع متطلبات المستهلك من حيث الشكل واللون والتصميم والمتانة والصلاحية والتعبئة. لكسب ثقة المستهلك وضمان الاستمرارية في السوق لابد من المحافظة على الجودة والتفكير دائمة في عميات التحسين وتحقيق التميز.

#### ● المحافظة على سعر تنافسي

- يجب أن يكون للمنتج سعر منافس يحقق هامش ربح مناسب.
- يجب أن تتم عملية التسعير بناء على دراسة تكلفة المنتج ومستوى الطلب والمستهلك وخصائص المنافسة.
- السعر بالنسبة للمستهلك هو القيمة الحقيقية للمنتج و من خلاله يقيم المستهلك أهمية ومنافعة مقارنة باحتياجاته وتوقعاته.

#### ● التطوير الذاتي لرائد الأعمال بشكل مستمر

- أهمية الحرص على اكتساب المهارات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على العمل.
- أهمية تعلم مهارات التعامل مع الآخرين وبناء علاقات طيبة معهم.
- أهمية الإصرار والمثابرة، والعمل لساعات طويلة.
- أهمية تحمل المسؤولية، ومواجهة المشكلات.

### ٣- أسباب فشل المنشآت الصغيرة وكيفية تجنبها

#### أ- 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:

- عدم توفر أو ضعف الخبرة العملية لدى صاحب المشروع أو عدم توافق خبراته مع نوع المشروع .
- الفجوة بين نوع المشروع والمقومات الفنية لصاحب المشروع.
- عدم المعرفة بنوع ومجال المشروع وخصائصه ومتطلباته الفنية.
- بدء المشروع دون دراسة جدوى دقيقة تؤكد مؤشرات جدوى المشروع.
- عدم وضوح الرؤية المستقبلية عن المشروع لدى صاحب المشروع
- غياب المعرفة بمقومات نجاح أو فشل المشاريع المماثلة.
- غياب أو عدم دقة التخطيط لواقع ول مستقبل المشروع.
- عدم قدرة أو ضعف صاحب المشروع على توظيف قدراته في المشروع
- عدم الاستفادة بمرشد صاحب خبرة ورؤية في نشاط المشروع.
- اختيار موقع غير ملائم لنشاط المشروع ومتطلباته الفنية والبيئية.
- عدم ملاءمة طبيعة المشروع ومنتجاته مع متطلبات السوق.

## ب- العوائق والتحديات والمخاطر أمام المنشآت الصغيرة

### • عوائق وتحديات شخصية

ومن هذه العوائق والتحديات ما يلي :

- ضعف المهارات الإدارية والفنية، مع ضعف أو غياب الخبرة المهنية العملية لدي صاحب المشروع وضعف المهنية وسيطرة الرؤية الشخصية في إدارة المشروع.

- 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.

- ضعف المعرفة بمكونات البيئة الخارجية للمشروع وعدم وجود خبرة والية للتعامل مع التغيرات في بيئة نشاط المشروع.

- سلوك المغامرة غير المحسوبة والدخول في مضاربات غير مدروسة في أعمال الشراء أو البيع أو الاقتراض أو التوسع في النشاط.

- رغبة صاحب المشروع الصغير في تحقيق أرباح عالية مع بدء تشغيل المشروع مع عدم وجود رؤية الاستخدام هذه الأرباح.

### • عقبات وتحديات تنظيمية وإدارية

تواجه المشروعات الصغيرة عديد من العوائق والتحديات التنظيمية والإدارية منها ما يلي:

- 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.
- عدم تطبيق معايير موضوعية في اختيار الأفراد العاملين وتعيين الأقارب والمعارف من الأفراد وفق اعتبارات شخصية.
- اتساع نطاق صلاحيات الملاك وعدم تحديد المسؤوليات مع ضعف ضوابط ومعايير المساءلة.
- غياب مفهوم وسياسة تعاقب القيادات وحوادث فراغ إداري في حالة التعثر الوظيفي والإداري أو التخارج أو الوفاة مع عدم تدريب من ينوب عن الملاك أو يحل محلهم عند الضرورة.
- غياب الاستقلال المالي للمشروع مع عدم مسك سجلات محاسبية ومالية منتظمة لعناصر المصروفات والإيرادات، ومن ثم صعوبة إدارة النقدية للمشروع.

#### ● العقبات والتحديات الإستراتيجية والتخطيطية

تواجه عملية التخطيط في المشروعات الصغيرة عديد من العقبات والتحديات التي تحد من جودة التفكير الإستراتيجي ومن كفاءة خطط وبرامج العمل في هذه المشروعات ، وفيما يلي تلخيصا للعوائق والتحديات التي تواجه المشروعات الصغيرة في هذا المجال:

- غياب أو ضعف عملية التنبؤ وصياغة صاحب المشروع الأهداف متواضعة لا تشمل قدر من التحدي، أو في المقابل وضع أهداف مبالغ فيها وطموحات غير رشيدة.

- غياب الرؤية الإستراتيجية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة والتركيز على نطاق زمني قصير بما ينعكس سلبا سياسات العمل بشأن تخطيط الأعمال والتصرف في الأرباح.
- الدخول في مجال الأعمال وبدء النشاط دون وضوح كاف لفكرة المشروع من حيث نوع النشاط ونطاق الأعمال ومسار نمو المشروع وتطوره .
- الدخول في مجال الأعمال وبدء النشاط بتقديرات غير دقيقة للاحتياجات ودون رأس مال كاف والتوسع غير المخطط في الإنفاق والالتزام بالمصروفات دون تخطيط دقيق لتوفير السيولة النقدية اللازمة للسداد.

#### ● 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:
- شكائية دراسات الجدوى وعدم إعداد دراسة جدوى حقيقية ومن ثم ضعف كفاءة القرارات الاستثمارية والمبالغة في حيازة الأصول الثابتة.
  - اللجوء الي الاقتراض دون وجود رؤية واضحة لاستخدامها وبغير سياسة وجدولة محددة لمواعيد سدادها.
  - إجهام البنوك عن إقراض وتمويل المشروعات الصغيرة بسبب ارتفاع تكلفة تقديم القروض للمشروعات الصغيرة.
  - المالك عادة محدود القدرات المالية ويكون لديه صعوبة في الحصول على التمويل الملائم والكافي من خارج المشروع.

– صعوبات مرتبطة بسياسة الاعتماد الكلي على التمويل الذاتي.

### ● العقبات والتحديات الفنية والتشغيلية

فيما يلي تلخيصاً لتلك العوائق والتحديات الفنية والتشغيلية:

- ضعف المعرفة بطبيعة وخصائص نشاط المشروع ومتطلباته وعدم تحديد المستوى التقني المناسب لنشاط المشروع وعدم القدرة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة لاعتبارات اقتصادية.
- سوء اختيار موقع المشروع وانعكاس ذلك سلباً على تكلفة النقل والتسويق وخدمة العميل.
- ارتفاع تكلفة المواد الأولية للشراء بكميات صغيرة ولضعف القدرة المالية والتفاوضية بما يؤدي الي ضعف القدرة على منافسة المنشآت الكبيرة.
- ضعف الموارد المخصصة للبحوث وتطوير المنتجات وتحسين الجودة.

### ● العقبات والتحديات التسويقية

- يري الكثير أن العوائق التسويقية والبيعية تمثل التحدي الأول أمام المشروعات الصغيرة وأنها السبب الغالب علي تعثر أو إفلاس كثير من المشروعات الصغيرة، وفيما يلي تلخيصاً لتلك العوائق والتحديات:
- افتقار أصحاب المنشآت الصغيرة للخبرة والمهارة في دخول الأسواق والعشوائية في التوسع ودون إجراء دراسة تسويقية.
- انخفاض موازنة الترويج وضعف قنوات التوزيع وضعف الإنفاق على خدمة العميل.

– المنافسة القوية من المنشآت الكبيرة وخاصة المنافسة السعرية أو المنافسة بالجودة.

#### • العقبات والتحديات النظامية والإجرائية

كثير من المشروعات تبدأ دون وجود رؤية محددة واضحة لدى أصحابها عن بيئة المشروع ومتطلباته النظامية والإجرائية ، مما يترتب عليه مواجهة صاحب المشروع لعدد من العوائق والتحديات منها ما يلي:

– غياب الرؤية المستقبلية لخريطة المشروعات الصغيرة التي توضح أماكن توطین المشروعات الصغيرة وفق مقومات نجاحها ونموها.

– عدم المعرفة بمجالات أفضلية وألوية عمل المنشآت الصغيرة مما يترتب عليه إنشاء مشروعات صغيرة لا تتطلبها برامج التنمية.

– عدو وجود رؤية واضحة عن التشابك والشراكة بين المشروعات الصغيرة والمنشآت الكبيرة.

– العجز عن إبرام تعاقدات لتوفير المستلزمات الحكومية في مواجهة الشركات الكبيرة.

– ضعف المعرفة بالإجراءات الحكومية في تأسيس وبدء تشغيل المشروع.

#### ٤- كيف يتم تمويل المشروع الريادي

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 دائما 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 والاختيار من بينها بما يخدم أهداف المشروع ويحقق طموحات رائد الأعمال.

## أ- أنواع ومصادر تمويل رواد الأعمال

### مدي صعوبة تمويل المشروع الريادي

الكثير من الشباب رواد الأعمال عادة ما يتساءل - وقد لا يفصح عن هذا التساؤل - عن مصادر الحصول على التمويل المشروعة الريادي وكيفية ذلك، وقد يضيف مع هذا التساؤل العام عديد من التساؤلات التي تشير إلى غياب المعلومات لديه عن فرص ومصادر الحصول التمويل المشروعة 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 أمرا متاحا وميسرة إلى حد كبير وليس صعبة أو مستحيلا كما يعتقد الكثير من الشباب رواد الأعمال، مؤكدين على أن فرصة رائد الأعمال في الحصول على تمويل المشروعة الريادي تعتمد بدرجة أساسية على أمرين، شخصية رائد الأعمال ومدي كفاءته لاكتساب ثقة الممولين من جانب، وجودة الفكرة الريادية للمشروع ومدي جاذبيته الاستثمارية من جانب آخر.

ويضيف رواد الأعمال الناجحين بأنه ليس من المتوقع أن تقدم مصادر التمويل أي دعم الشخص غير موثوق به أو ليس له خبره في مجال النشاط، وكذلك لا يمكن أن تمول هذه المصادر لمشروع فكرته تقليدية وغير مدروسة ولا تتوفر فيها خصائص الفكرة الابتكارية الريادية ولا تمتلك مقومات النجاح.

## أشكال ومصادر تمويل المشروعات الريادية

توجد خيارات متنوعة 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 إلي أنه قد توجد أساليب أو أشكال أخرى يمكن الاستفادة رواد الأعمال منها .

### • 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 احتمال أن يكون هذا النوع من التمويل متاحة ولكنه عادة ما يكون محدودة وغير كافية لبدء المشروع.

### • تمويل المشروع الريادي من القروض البنكية (Bank Loans)

وهي قروض تقدمها البنوك مقابل معدل فائدة بسيطة أو تراكمية ، ويفترض أن تكون لهذه البنوك مساهمات لدعم أصحاب المشروعات الريادية بمعدل عائد رمزي لتغطية النفقات الإدارية للبنك، وعلي رائد الأعمال أن يدرك بأن هذه القروض قد تكون أحد أسباب تثر المشروع الريادي أو إفلاسه بسبب تعذر سداد الفوائد وأقساط القروض في حالات الركود أو الأزمات الاقتصادية.

### • 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 أيضا في إدارة المشروع كنشاط يواجه مخاطر ويحتل الخسارة والربح.

- **تمويل المشروع الريادي من برامج المنح والمساعدات ( 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 كبيرة ومناسبة لكن الحصول عليه عادة ما يواجه بعض التعقيدات والصعوبات ودرجة عالية من التنافس بين طالبي هذه المنح والمساعدات.

- **تمويل المشروع الريادي من القروض الحسنة ( Unnafa Loans )**

بعض البنوك والمؤسسة تقدم قروض حسنة بدون فوائد ولا تحمل المشروع بأية أعباء إضافية، وتتميز هذه القروض بأنها لا تنقص من ملكية وصلاحيات صاحب المشروع، وإن كانت عادة ما تكون هذه القروض صغيرة الحجم وقد يصعب الاعتماد عليها كلية.

- **تمويل المشروع الريادي بشراكة مالية مرتبطة بدعم مهني (Partnership)**

يمكن تمويل المشروع الريادي من خلال شريك يكون لديه خبرة مهنية وقادرة على المساعدة بالجهد ولديه علاقات عملية تنفيذ المشروع الريادي، وفي نفس الوقت لديه قدرة على المشاركة في تمويل المشروع.

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

الاستثمار الجريء هو نوع من التمويل يشبه الى حد ما التمويل الخيري ولكنه يكون أكبر بالحجم ويتطلب من صاحب المشروع التنازل عن جزء كبير من ملكية المشروع. وهذا المصدر من التمويل هناك تمارسه شركات وأفراد متخصصين لهم علاقات متنوعة ولديهم خبرة وقدرة لمساعدة المشروع الريادي ورائد الأعمال فنيا ومهنيا وإداريا وتسويقيا بطرق غير تقليدية متنوعة بهدف إنجاح المشروع ثم بيعه أو بيع الفكرة الريادية كليا أو جزئيا بعد عدد من سنوات.

- **تمويل المشروع الريادي بالمضاربة البنكية (Bank Mudaraba)**

المضاربة البنكية تشبه إلى حد كبير الاستثمار الجريء، غير أنها تتم بواسطة البنوك وليس المستثمرين، وبجانب الشراكة المالية للبنك قد يساعد البنك رائد الأعمال فنيا ومهنيا وإداريا وتسويقيا المستثمر الجريء.

- **تمويل المشروع الريادي من القروض الصغيرة والأصغر ( Micro Loans)**

يفترض أن تقدمها البنوك لمساعدة رواد الأعمال الإنشاء مشروعات ريادية صغيرة، وعادة ما تكون صغيرة الحجم وبنسبة فائدة صغيرة جدا لتغطية المصروفات الإدارية للأعمال البنكية.

- **تمويل أو دعم ورعاية المشروع الريادي من حاضنات الأعمال**

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

## • تمويل المشروع الريادي من التمويل الخيري (Angel Investing)

تحرص فئة من المستثمرين على مساعدة رواد الأعمال الإنشاء مشاريع ريادية صغيرة كهدف أخلاقي اجتماعي قبل أن يكون بهدف الربح أو العائد على الاستثمار، حيث يقوم هذا المستثمر بتوفير دعم مالي ومادي أو عيني لصاحب المشروع الريادي، وعادة ما يكون حجم هذا التمويل كبير نسبية بجانب المساعدة الإدارية والفنية والتسويقية لرائد الأعمال من خلال علاقة المستثمر العملية الواسعة والمتنوعة، وذلك مقابل جزء محدود من ملكية المشروع .

### ب- عوامل اختيار مصدر التمويل المناسب للمشروع الريادي

يجب علي رائد الأعمال قبل أن يتخذ قرار الاعتماد على مصادر معينة دون غيرها من المصادر التمويل مشروع، أن يضع في اعتباره عوامل محددة واضحة تحدد اختياره لمصدر أو مصادر التمويل المناسب.

#### أسئلة أساسية بشأن بدائل مصادر التمويل

علي رائد الأعمال أن يخضع مصادر التمويل الممكنة للتساؤلات التالية:

- أي المصادر تلائم شروطها جدول التدفقات النقدية للمشروع وموقف السيولة وقدرة المشروع على السداد؟
- أي المصادر تلائم شروطها رغبة رائد الأعمال في السيطرة على ملكية وإدارة المشروع؟
- أي المصادر تلائم شروطها لخصائص هيكل تكاليف المشروع؟

• أي المصادر يمكن أن تعطي قدرا أكبر من المرونة للمشروع حسب المواقف التسويقية والبيعية؟

• أي المصادر تلائم شروطها إمكانية لجوء المشروع الي مصادر تمويل أخرى؟

### مراعاة التكاليف الاستثمارية وتأثيرها على قدرة المشروع على السداد

تمثل إنفاق استثماري يستفيد منه المشروع لأكثر من سنة في عمر المشروع، وتشمل التكاليف الاستثمارية جميع تكاليف تأسيس وإنشاء المشروع وكافة ما ينفق على المشروع منذ بداية التفكير في عملية الاستثمار حتى دورة التشغيل العادية الأولى.

### 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.

### مراعاة البدائل الأخرى لتمويل المشروع

مع تعدد وتنوع مصادر التمويل للمشروع، يجب علي رائد الأعمال أن يعمل على تحصيل أكبر قدر من نقاط القوة وتجنب غالبية نقاط الضعف في كل من:

• المال الشخصي أو للأقارب والمعارف والأصدقاء.

• القروض من البنوك ومؤسسات التمويل .

• التمويل من مستثمرين.

• التمويل أو الدعم من مراكز ومؤسسات مهنية.

• التمويل أو الدعم من جهات خيرية.

## حدد متى تتقدم بفكرة مشروعك الريادي إلى مصادر التمويل

يمكنك لرائد الأعمال أن يتقدم بفكرة مشروع الريادي عندما يتوفر لديه إجابات دقيقة عن أسئلة محددة تتعلق بالفرصة الاستثمارية المبررة لتفكيره بإنشاء مشروعه الريادي، وعلي رائد الأعمال أن يتصور توجيه مصدر التمويل إليه الأسئلة التالية:

- هل يمكنك تقديم تعريف مختصر مفيد عن مشروعك المقترح؟
- هل لديك معلومات دقيقة كافية عن المنتج الذي سوف تقدمه؟
- هل لديك توصيف دقيق للقطاع السوقي الذي سيقدم إليه منتجات المشروع؟
- هل أنت متأكد أن هناك طلب حقيقي على منتجات مشروعك؟
- هل القائمين على المشروع لديهم المعرفة العلمية والخبرة العملية التي تتوافق مع طبيعة نشاط المشروع؟

لا شك أن إعداد تقرير مختصر يتضمن الإجابة على هذه التساؤلات العشر مؤيدة بالأرقام والحقائق والوثائق سيكون محفزا لجهات الدعم الفني والمالي والإداري للإنصات إلي رائد الأعمال والرغبة في دعم مشروعه.

## ج- 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 الحقيقي الرئيسي الذي يقلل من احتمالات النجاح في التفاوض يتمثل في شخصية من يتفاوض ذاته من حيث ما لديه من مفاهيم وإدراكات

وتصورات وحالاته النفسية ومرونته ذهنية وردود أفعاله وانعكاس كل ذلك على ممثل مصدر التمويل خلال مراحل عملية التفاوض.

علي رائد الأعمال أن يدرك بأن الأهداف المشتركة تمثل جوهر عملية التفاوض الالتفاف حول المصالح المشتركة، وليس الالتفاف 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.

### علي رائد الأعمال أن يدرك الخصائص العامة لعملية التفاوض

- يوجد طرفان أو أكثر لديهم هدف أو عدة أهداف تتطلب التواصل بينهم رغم احتمال وجود اختلاف فيما بينهم .
- توجد قناعة لدى كل طرف بأن لديه قدرات تمكنه من إقناع الطرف الآخر الإبداء قدر من المرونة والتجاوب لتحقيق نتائج مرضية تحقق مصالح عادلة لكلا الطرفين.
- يتطلب التفاوض وجود منطقة مشتركة بين مصالح أطراف التفاوض أو التضييق المنطقة الاختلاف بينهما للتوصل إلى أفضل النتائج للطرفين معا.
- لا تتوقف عملية التفاوض على مجرد الأرقام والحقائق والحسابات المنطقية، حيث يتضمن التفاوض جوانب اقتصادية وسياسية واجتماعية.
- موضوعات التفاوض تتحول إلى قرارات، واتفاقات والتزامات يجب احترامها والالتزام بها.

## على رائد الأعمال التأكد من الإعداد والتحضير الجيد للتفاوض

وذلك من خلال التساؤلات الأساسية التالية:

- ماذا تريد؟ هل تم تحديد الأهداف بصورة دقيقة؟
- إلى أي مدى لديك الاستعداد لتقديم تنازلات عن بعض ما تريد؟
- ما هي الأولويات؟ وكيف يتم ترتيب الأهداف؟
- كيف ستعرض مطالبك؟ وما هي وسائلك وأدواتك في التأثير؟
- ماذا يريد الطرف الآخر؟ هل لديك توقعات دقيقة عن أهدافه؟

## علي رائد الأعمال بناء تصور واضح قبل الدخول في التفاوض مع مصادر التمويل

- تحديد المكاسب التي تريد تحقيقها من خلال التفاوض.
- تحديد موضوعات أو قضايا أو مجالات التفاوض التي سيتم مناقشتها.
- تحديد التساؤلات التي سيتم طرحها لمعرفة ما لدى الطرف الآخر.
- تحديد النقاط الحاسمة والأخرى غير الحاسمة في عملية التفاوض.

## علي رائد الأعمال أن يتهياً نفسياً للتفاوض مع مصادر التمويل

- قدر كاف من الثقة في نفسك وفي قدراتك وفي أهدافك.
- مقتنعاً بأن التفاوض هو الأسلوب الأفضل لتحقيق النتائج المستهدفة.
- على بيئة من تلك العوائق التي تقلل من فرص نجاح التفاوض.
- لديك قناعة حقيقية بأن لديك مهارات جذب الانتباه والتأثير والإقناع.

- جاهزا للمناقشات والاعتراضات المحتملة.

### علي رائد الأعمال أن يكون على علم كامل بموضوع التفاوض

- احذر أن تتفاوض في شيء لا تعرفه جيدا.
- العلم بالموضوع يعينك على الإعداد الجيد للتفاوض.
- المعرفة بالموضوع والإعداد الجيد يساعدك على العرض الجيد.
- اقتناعك بموضوع التفاوض
- محفز للاستماع إليك بإصغاء واحترام.

### علي رائد الأعمال أن يعرف مع من يتفاوض لذي مصادر التمويل

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

- تعرف على المفاوض الآخر وماهي الأساليب الملائمة للتفاوض معه.
- توصيفك للطرف الآخر لا يكون بقصد تقييمه وإنما لتكون مقبولا عنده.
- تدرب على مراقبة نفسك والسيطرة عليها.
- انتبه إلى مواضع الاستدراج.
- تتساءل لتستوضح إذا سمعت من الطرف الآخر ما قد يضر بالتفاوض.

### علي رائد الأعمال ألا ينسى الاستشارة والاستشارة والوساطة

ما خاب من استخار، ولا ندم من استشار

والتساؤل المطروح هنا من تستشير ???!

- نفسك أولا وقبل كل الناس.
  - أقاربك من ذوي المعرفة والخبرة.
  - أصدقاءك من ذوي المعرفة والخبرة.
  - معارفك من ذوي المعرفة والخبرة.
  - عملاء فعليين لمصادر التمويل راضين.
- ويمكنك أن تدخل موصيا أو وسيطا إذا رأيت فائدة ذلك وتأكدت من قدرته علي التأثير والإقناع للطرف الآخر.

**علي رائد الأعمال أن يتفهم ويهنئ نفسه جيدا**

ويتحقق ذلك من خلال مراعاة ما يلي:

**ترسيخ الاتزان العاطفي والتوافق النفسي**

ويتطلب ذلك من رائد الأعمال:

- الالتزام بالموضوعية في دراسة الأحداث والوقائع وتحليلها.
- تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز والإثارة من الطرف الآخر.

**الالتزام بالمنطق والموضوعية**

ويتطلب ذلك من رائد الأعمال:

- التعرف على احتياجات الطرف الآخر ورغباته ومخاوفه.

- تعامل مع الطرف الآخر على اعتبار أنه شريك يسعى لمصلحة الطرفين.

### **الثقة الموضوعية المتوازنة بالنفس**

ويتطلب ذلك من رائد الأعمال:

- بناء علاقات من الود والتفاهم مع أطراف التفاوض.
- توفر بيانات تاريخية متصلة عن أطراف التفاوض.
- دراسة الإمكانيات والاتجاهات لدى أطراف التفاوض.

### **تنمية مهارة التحدث والحوار**

يمكن لرائد الأعمال أن ينمي مهارات التحدث والحوار من خلال ما يلي:

- اعرض ما تريد بصورة لا تثير دافع الاعتراض أو الاتجاه السلبي.
- استخدم صيغ التساؤلات التي تدفع الطرف الآخر للإجابة " بنعم "
- تجنب مقاطعة المتحدث بصورة ينتج عنها نوع من التوتر والجدل وتعرف بعمق على أجه القوة ونقاط الضعف لدى الطرف الآخر.
- استخدم التعبيرات والألفاظ المناسبة المؤثرة الموجزة.
- احرص على حسن الاستماع وكن مهياً لاستقبال الرأي الآخر.

### **تنمية مهارات التأثير والإقناع**

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

- توفر المعلومات والبيانات عن موضوعات وقضايا التفاوض .

- اليقظة الذهنية والإنصات المستمر، يجعلك مؤثرة ولديك القدرة على إقناع.
- المرونة الذهنية، وإمكانية عرض البدائل تساهم في التأثير في الآخرين .
- تعبيرات وجهك وأسلوبك في الحوار وطريقة تنمي قدرتك على التأثير.

### 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 الارتباط المباشر بموضوعات التفاوض، وإنما تمتد لتشمل عناصر قد يبدو من الظاهر إنها غير مؤثرة في عملية التفاوض، ومثال ذلك يمكن أن تشمل هذه العناصر فيما يتعلق بعملية التفاوض مع مصادر التمويل على ما يلي:

- المركز المالي.
- التعاملات السابقة.
- التعاقدات الحالية.
- الاستقرار الاقتصادي.
- التكتلات الاقتصادية.
- المنافسة والاحتكار.

## تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات

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

- حدد التوقيت المناسب لتقديم ما لديك من معلومات مع ربطها بالأهداف.
- احتفظ لنفسك دائما بقدر معين من المعلومات لتوظيفها عند الحاجة إليها

## تنمية مهارات إنشاء العلاقات وكسب الثقة والتعاون

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

- قبول مقترحات الطرف الآخر، ليس من قبيل الاستسلام أو الخضوع .
- صياغة مقترحاتك بما يتلاءم مع قيم وثقافة الطرف الآخر .
- احترام آراء ومقترحات الأطراف الأخرى، وبالموضوعية عند الاعتراض.

## تجهيز البدائل التفاوضية مطلب لنجاح التفاوض

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

ويمكن لرائد الأعمال أن ينمي قدرته على تحديد البدائل الملائمة من خلال إثارة التساؤلات التالية والإجابة عليها:

- ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض إذا رفض الطرف الآخر ما أقترحه ؟
- كيف أساعد الطرف الآخر في اختيار حل يحقق المصلحة المشتركة؟
- كيف تستطيع أن تدرك توجهات الطرف الآخر وإطار تحركه؟

- كيف تحدد مجالات تنازلاتك وحدودها خلال عملية التفاوض؟

## مهارات رائد الأعمال للتعامل مع اعتراضات مصادر التمويل

### الاستفادة من الاعتراضات في التفاوض الناجح

يمكن الاستفادة من اعتراض الطرف الآخر في جوانب عديدة في عملية التفاوض أهمها ما يلي:

- اعتراض الطرف الآخر دليل على جديته وعزمه على بدء التفاوض واهتمامه وحرصه على استمراره.
- إذا استطعت كمفاوض ناجح أن تتعامل بنجاح وفعالية مع اعتراضات الطرف الآخر فإن الأمر ينتهي بطبيعة الحال إلى كسب ثقة الطرف الآخر والتوصل إلى اتفاق معه.
- إذا لم تتمكن كمفاوض ناجح من التعامل بنجاح مع اعتراضات الطرف الآخر فإنه ينتقل من مرحلة الاعتراضات إلى مرحلة الشك والحذر.

### تفهم واستثمر أسباب الاعتراضات من مصادر التمويل

عليك كمفاوض ناجح أن تبحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء الاعتراضات التي يبديها الطرف الآخر في التفاوض، عادة يكون من هذه الأسباب ما يلي:

- رغبة الطرف الآخر في أن يشعر بأنه هو المؤثر في سير التفاوض.
- رغبة الطرف الآخر في أن يحصل على أفضل المزايا الممكنة .
- رغبة الطرف الآخر في أن يشعر بأنه ساوم وكسب الكثير منك.
- رغبة الطرف الآخر في الشعور بأنه الأقوى.

- رغبة الطرف الآخر في إبراز أنه فاهم وواع ويريد إثبات نفسه.

## مهارات رائد الأعمال في إجراء المقابلات مع مصادر التمويل

### كيف تجرى مقابلة تفاوضية ناجحة ؟

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

### الإعداد المسبق للمقابلة

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

### اسأل الطرف الآخر

- وجه أسئلة بصورة مباشرة، ووجه أسئلة ذات إجابات مغلقة (نعم ولا) وذلك إذا أردت أن توجهها في اتجاه معين.
- وجه أسئلة بصورة غير مباشرة، ووجه أسئلة ذات إجابات مفتوحة ( فيها إبداء رأي) وذلك إذا كنت غير متأكد من الإجابة، وإذا أردت أن تتعرف على مشاعر وانفعالات الطرف الآخر، وإذا أردت أن تحصل على معلومات كثيرة ولاستيضاح الأمور من الطرف الآخر.

### اعكس إجابات الطرف الآخر

بمعنى آخر اعمل كمرآة لإجابات الطرف الآخر وذلك لكي تتأكد منها ولكي تثبتتها، ولكي تشجعه على مزيد من التحدث، مثال ذلك: " أي أنك تقصد كذا ... أو أعتقد أنك تقصد كذا ... أليس كذلك ؟

## توظيف الأسئلة واستثمرها في التفاوض مع مصادر التمويل

وذلك بغرض:

- اختبار فهم الطرف الآخر.
- جذب الانتباه.
- إظهار الاهتمام بالطرف الآخر.
- الحصول على معلومات.
- اختبار صحة المعلومات.

## الإجابة على أسئلة الطرف الآخر من مصادر التمويل

يمكن الاسترشاد بالنصائح التالية:

- تفهم مغزى السؤال قبل الإجابة، لأن فهم المغزى يحدد مضمون إجابتك.
- خذ وقتك في فهم السؤال، دون حرج، لأن عدم فهمك يضعف موقفك.
- إذا كنت لا ترغب في الإجابة فلاحظ :
- لا تبدو متهربة من الإجابة فهذا يضعف موقفك ، كما أنه يفتح الباب للطرف الآخر ليلجأ إلى محاصرتك بالأسئلة.
- يمكنك الرد بأن الإجابة غير متوافرة لديك الآن وتعد بتوفيرها لاحقاً.
- لاحظ أن السؤال المباشر يستوجب إجابة مباشرة.
- قبل الإجابة على السؤال فكر بسرعة :

- هل من حق الطرف الآخر توجيه هذا السؤال ؟

- هل سيستعمل المعلومات بطريقة بناءة ؟

- هل سيتحمل الصراحة ؟

- هل سأندم على الإجابة ؟

### إرشادات عامة لاستخدام الأسئلة في التفاوض مع مصادر التمويل

- تجنب الأسئلة التي تضع الطرف الآخر في حرج من الإجابة أو يعطي معلومات غير دقيقة.
- تأكد من وجود ارتباط بين الأسئلة واتجاه المفاوضات، حتى لا يترتب على سؤالك تغيير اتجاه التفاوض في غير صالحك.
- تحقق من أن السؤال يساعدك في السيطرة على جو المفاوضات حتى لا ينتج تأثيرات سلبية.
- تأكد أن لديك تصور ملائم عن الإطار العام لإجابة الطرف الآخر عن السؤال، حتى لا يعطيك الطرف الآخر إجابة ليست في صالحك .
- تجنب أن يحرك سؤالك دوافع الانتقاد أو الرفض من الطرف الآخر.
- تجنب الأسئلة التي تظهر منها أنها تحمل أشياء غامضة أو أهداف غير واضحة، التي قد تثير الشك والريبة لدى الطرف الآخر.
- عليك أن تحسن اختيار كلماتك وتحدد نبرات صوتك بما يتلاءم مع مجال السؤال وصياغته وتوقيته وقد يتطلب ذلك استخدام بعض المقولات أو العبارات المألوفة التي تدفع الطرف الآخر للاتفاق معك أو تعضيدك أو تأكيد ما تقوله.

## الخلاصة

من خلال عرض الفصل السابق يمكن استخلاص ما يلي :

- توجد متطلبات واضحة ومقومات محددة لنجاح المنشآت الصغيرة.
- تتعدد وتتنوع مسببات تعثر أو فشل المنشآت الصغيرة.
- أهمية وضرورة تنمية قدرات رائد الأعمال لتوفير متطلبات ومقومات نجاح المنشآت الصغيرة ولتجنب أسباب تعثرها أو فشلها
- القرارات السليمة في مجال التمويل لها تأثيرها الإيجابي علي حياة المشروع الريادي.
- أهمية تعرف رائد الأعمال بأنواع التمويل المكونة لهيكل تمويل المشروع.
- ضرورة إدراك رائد الأعمال بمعايير تحديد هيكل التمويل المناسب للمشروع.
- لكل مصدر من مصادر التمويل خصائصه ويجب المفاضل بينها واختيار المناسب منها للمشروع الريادي وفق عوامل المقارنة والمفاضلة بينها.
- تنمية القدرات لتحديد عوامل المقارنة والمفاضلة بين مصادر التمويل.
- من الضروري والمفيد اكتساب رائد الأعمال مهارات التفاوض الناجح وتعلم كيف يستثمرها في كسب ثقة ودعم مصادر التمويل.

## المراجع

أبو بكر ، مصطفى محمود (٢٠١٠) ، أخلاقيات وقيم الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .

\_\_\_\_\_ (٢٠١٣) ، *ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة - ادخل إلى العمل الحر* ، الدار الجامعية الإسكندرية .

أبو ناعم ، عبد الحميد مصطفى ، (٢٠٠٢) ، *إدارة المشروعات الصغيرة* ، دار الفجر للنشر والتوزيع .

إسماعيل ، محمد عثمان (١٩٩١) ، *أساسيات دراسة الجدوى الاقتصادية وقياس مخاطر الاستثمار* ، دار النهضة العربية ، القاهرة .

السكرانة ، بلال خلف (٢٠٠٨) ، *الريادة وإدارة منظمات الاعمال* ، دار المسيرة للطباعة والنشر .

الشميمري ، أحمد بن عبد الرحمن ، المبيرك ، وفاء بنت ناصر (٢٠١٠) ، *ريادة الاعمال* ، الرياض .

خربوطلي ، عامر (سنة النشر غير مبينة) ، *ريادة الأعمال وإدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة* ، الجامعة الافتراضية السورية .

عنة ، هالة بيب (٢٠٠٢) ، *إدارة المشروعات الصغيره في الوطن العربي* ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

Antoncic, B. and R.D. Hisrich Clarifying the Entrepreneurship Concept, *JourBusiness and Enterprise Development*, (2003). Vol. 10, No. 1, PP. 7-24.

David Deakins : *Entrepreneurship And Small Firms* ,Mc Graw Hill, Second Editio(2003).