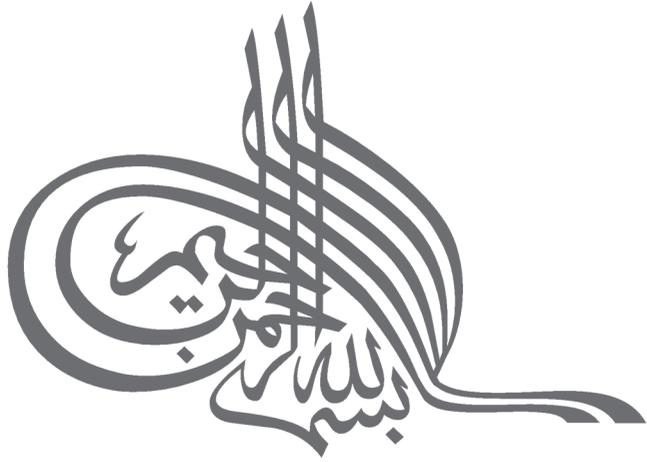


# ريادة الأعمال









خادم الحرمين الشريفين

الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود

«هدفنا الأول أن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً  
ورائداً في العالم على كافة الأصعدة، وسأعمل  
معكم على تحقيق ذلك».



صاحب السمو الملكي

**الأمير محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود**

وليّ العهد ونائب رئيس مجلس الوزراء ووزير الدفاع

« دائماً ما تبدأ قصص النجاح برؤية. وأنجح الرؤى هي تلك التي تُبنى على مكامن القوة».



## رسالة ترحيب...

أبناءنا طلاب السنة الأولى المشتركة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

نضع بين أيديكم الإصدار السابع لمقرر ريادة الأعمال في طبعته الأولى، الذي بُني على أحدث معايير بناء المناهج والحقائب التدريبية. ويأتي هذا انسجاماً مع مبادئ عمادة السنة الأولى المشتركة في جامعة الملك سعود، المتمثلة في انتهاج التطوير والجودة بشكل دائم ومستمر.

لأنكم تمثلون لنا أملاً كبيراً، ولأنكم أهل لأن تتحملوا مسؤولية بناء مستقبلكم ومستقبل مجتمعكم ووطنكم، ولأننا نحترم عقولكم ونثق بقدراتكم، ولأننا هنا من أجلكم أنتم، فقد حرصنا على أن نقدم لكم حقيبة تدريبية ترقى إلى مستوى تلك النظرة، وأن تلبى مطالبكم واحتياجاتكم، وأن تفوق توقعاتكم.

وحتى تتحقق الفائدة المرجوة من دراسة هذه الحقيبة التدريبية، عليكم أن تتذكروا، أن نجاحكم بعد توفيق الله مرهون بقوة عزيمتكم، وبإصراركم على الاجتهاد، وبإنجازكم جميع فعاليات المنهج بدافعية مرتفعة من خلال المشاركة الصفية، والتفاعل الإيجابي مع المدرب، والمشاركة في الأنشطة الفردية والجماعية وحلقات النقاش، والالتزام بالحضور المبكر، ومتابعة جميع ما يخص المقرر على موقع العمادة، والمشاركة الفاعلة في الحقيبة التفاعلية المصاحبة لهذه الحقيبة، وإنجاز المشاريع والأعمال الفصلية في موعدها.

أبناءنا الطلبة:

وأنتم تتعلمون مقرر ريادة الأعمال، اجعلوا نصب أعينكم أنكم ستكونون بإذن الله سبباً في تطور الأمة، وأنكم ستوظفون هذه المهارات في حياتكم الجامعية، وفي حياتكم المهنية والوظيفية، بل وحتى في جميع شؤون حياتكم، وذلك إذا ما استثمرتم هذه المهارات بالطريقة الصحيحة.

فريق التأليف

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
١٢	الجلسة التمهيديّة: التعريف بمقرر ريادة الأعمال ( ريد ١٠١ )
١٣	مقدمة
١٤	مجالات تطوير الذات
١٦	أدوات تطوير الذات
١٦	محتويات الحقيبة التدريبية وجلساتها
١٨	أهداف مقرر ريادة الأعمال
١٩	الخطة الدراسية
٢٠	تقويم أداء الطلبة
٢١	توزيع درجات المشروع
٢٢	نماذج من أسئلة الاختبار
٢٣	معلومات مهمة
٢٤	آراء الطلبة نحو المقرر
<b>الوحدة الأولى: مدخل في ريادة الأعمال</b>	
٢٩	الجلسة الأولى: مفهوم ريادة الأعمال
٣١	من فكرة بحث جامعي إلى أكبر شركة شحن في العالم
٣٢	مفهوم ريادة الأعمال
٣٢	تعريف رائد الأعمال
٣٢	أهمية ريادة الأعمال
٣٣	التحديات التي تواجه رائد الأعمال
٣٤	سمات رائد الأعمال
٣٦	عوامل نجاح رائد الأعمال
٤٦	الجلسة الثانية: ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
٤٨	شركة باجة للصناعات الغذائية
٥٠	مفهوم وسمات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
٥١	أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة
٥٢	الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة
٥٥	الجلسة الثالثة: توليد الأفكار للمشاريع الريادية
٥٧	تحويل مشكلة إلى مشروع ريادي مربح
٥٩	أنواع المشاريع الريادية
٦٠	الأفكار الريادية
٦٨	الجلسة الرابعة: المملكة وريادة الأعمال
٧٠	٢٠٣٠ وريادة الأعمال
٧١	تاريخ ريادة الأعمال في المملكة
٧١	دور المملكة في دعم ريادة الأعمال
٧٣	تحديات ريادة الأعمال في السعودي
٧٤	رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومستقبل ريادة الأعمال
<b>الوحدة الثانية: دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع الريادي</b>	
٧٩	الجلسة الخامسة: الخطة التسويقية
٨١	الخطة التسويقية للمشروع الريادي
٨٢	مفهوم التسويق والبيع
٨٤	تحليل السوق
٨٦	المزيج التسويقي

الصفحة	الموضوع
٩٦	الجلسة السادسة: الخطة التشغيلية
٩٨	مؤسس شركة نستلة
٩٩	مفهوم الخطة التشغيلية
١٠٠	أهمية الخطة التشغيلية
١٠٠	عناصر الخطة التشغيلية
١٠٨	الجلسة السابعة: الخطة المالية
١١٠	طريقة فترة الاسترداد
١١٢	مفهوم وأهمية وأهداف الخطة المالية
١١٢	القوائم المالية
١١٥	تقييم المشروع
١١٥	تحديد الاحتياجات التمويلية
<b>الوحدة الثالثة : خطة العمل والبيئة المرتبطة بالمشروع الريادي</b>	
١٢٠	الجلسة الثامنة: خطة العمل ونموذج العمل التجاري
١٢٢	نموذج أعمال Google
١٢٣	مفهوم وعناصر خطة العمل
١٢٥	مفهوم نموذج العمل التجاري
١٢٥	أهمية نموذج العمل التجاري
١٢٦	بناء نموذج العمل التجاري
١٣١	الجلسة التاسعة: بيئة الأعمال الخارجية للمشروعات الريادية
١٣٣	بيئة الأعمال
١٣٤	مفهوم البيئة الخارجية
١٣٤	أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية
١٣٥	مكونات البيئة الخارجية
١٣٨	الجلسة العاشرة: البيئة التكنولوجية للمشروع الريادي
١٤٠	شركة ريز للتسويق الإلكتروني
١٤١	مفهوم التكنولوجيا وعلاقتها بريادة الأعمال
١٤٢	عناصر البيئة التكنولوجية
١٤٣	التجارة الإلكترونية
١٤٤	التسويق الإلكتروني
١٤٦	أثر التكنولوجيا على ريادة الأعمال
١٤٨	الجلسة الحادية عشرة: مهارات عرض المشروع الريادي
١٤٩	اعرض مشروعك
١٥٠	مفهوم مهارة العرض والغرض منه
١٥٠	المهارات اللازمة لمقدم العرض
١٥١	مواصفات العرض الفعال
١٥١	مراحل العرض الفعال
١٥٤	الجلسة الثانية عشرة: برامج دعم المشاريع الرائدة في الاقتصاد السعودي
١٥٦	كيف نستغل الفرص المتاحة أمامنا ؟
١٥٨	برامج دعم المشاريع الرائدة في الاقتصاد السعودي
١٥٨	برامج دعم المشاريع الرائدة المقدمة من القطاع العام
١٦١	برامج دعم المشاريع الرائدة المقدمة من القطاع الخاص
<b>المراجع</b>	
١٦٤	الكتاب المقرر والمراجع المساندة



## مقدمة:

في عالم اليوم ومع تطور وسائل المواصلات والاتصالات اتسعت مجالات الحياة وتشابكت مصالحي الدول والأفراد حتى أصبحت الكرة الأرضية حقاً تسمى بالقرية الصغيرة، ومن هنا أصبحت الحاجة إلى علوم تساعد وتشجع الإبداع وتحفز المبدعين بأسلوب علمي يسهم في تحقيق نهضة شاملة مستدامة للاقتصاد الوطني تحميه - بعد الله - من التعرض لأية عوامل، أو هزات اقتصادية داخلية، أو خارجية مطلباً ملحاً لكل مجتمع ينشد التطور والرقى لأفراده .

واستشعاراً من جامعة الملك سعود برسالتها ودورها في خدمة المجتمع السعودي أسوة بالجامعات العالمية المرموقة فقد قامت ممثلة في عمادة السنة الأولى المشتركة باعتماد تدريس مقرر ريادة الأعمال من أجل تحقيق هدف عام يتمثل في نشر ثقافة العمل الحر من خلال المشاريع الريادية والأفكار الإبداعية والابتكارية لدى طلاب جامعة الملك سعود، وتهيئتهم وتشجيعهم لتكوين مشاريع ريادية تساعد على النهضة الاقتصادية، وهذا التوجه يعمق دور الجامعة في خدمة المجتمع، وذلك عبر تزويد طلاب السنة الأولى المشتركة بالمهارات الأساسية في ريادة الأعمال التي تجعلهم - بإذن الله - قادرين على توظيف إمكانات الجامعة والإمكانات الأخرى المتاحة في المجتمع من خلال إبراز وتقديم مشاريع ريادية تساعد الجامعة في توجيهها الاستراتيجي في أن كل طالب يصنع وظيفته بنفسه سعياً إلى تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

إن من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة تعليمية: (بناء شخصية المتعلم وتجهيزه للمواطنة والحياة). ولقد ظل هذا الهدف هو المحرك للتوجهات التربوية من خلال الإجابة عن كيفية تحقيق هذا الهدف، في سلوك المتعلم وكفاياته وسمات شخصيته، أي: ما المواصفات التي إذا تحققت في الخريج دلت على نجاح المؤسسة التعليمية في أداء رسالتها وتحقيق هدفها؟

ويمكن أن نتبع تاريخياً ثلاث موجات من الاتجاهات التربوية في الإجابة عن هذا السؤال:

١. الاتجاه المعرفي: (أو التربية البنكية)، حيث يقاس نجاح المؤسسة التعليمية بمقدار ما تودعه في أذهان خريجها من معارف ومعلومات.
٢. الاتجاه المهاري: (أو التربية الاستهلاكية كما يسميها نقادها)، حيث التركيز على إتقان المهارات، أو الكفايات التي يتطلبها سوق العمل.
٣. اتجاه الإعداد للمستقبل: (أو التربية للمشاركة)، حيث التركيز على إكساب المتعلم الأدوات والاستراتيجيات وطرق العمل التي يمكّنه تشغيلها ذاتياً؛ ليواجه تحديات المستقبل ومحاذيره ومشكلاته، ويشارك في بنائه.

إن إجماع التربويين اليوم يكاد ينعقد على أن المهمة الأساسية للمؤسسات التعليمية هي (إعداد أجيال المتعلمين للمستقبل) الإعداد الصحيح للمستقبل، وأنه:

- ليس في تزويد المتعلمين بالمعلومات؛ لأن المعلومات أصبحت في متناول الجميع وتحت أيديهم في أية لحظة أرادوا.
- وليس في إتقان مهارات سوق العمل، فسوق العمل يتطلب من المهارات ما لا يمكن حصره فضلاً عن إتقانه.

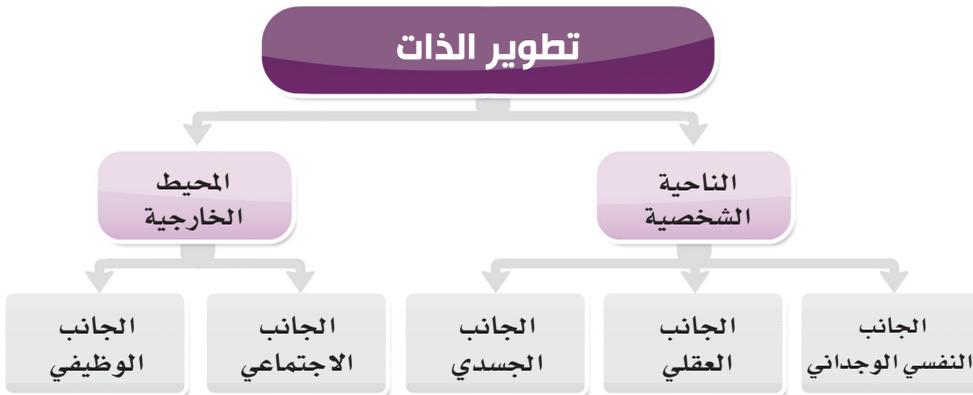
وإنما يكمن الإعداد الصحيح للمستقبل في:

- تزويد المتعلم بـ (صندوق أدوات) أو (سلة مفاتيح) أو (استراتيجيات عمل) يستطيع استخدامها متى أراد أو متى احتاج؛ فيحصل بواسطتها على المعلومة التي يريد، أو يكتسب المهارة التي يرغب في اكتسابها، أو يحل المشكلة التي تواجهه، أو يؤدي مهامه، أو يحل ويقوم وينقد، أو يبتكر ويبعد... ولقد أدى هذا المنحى أو التوجه التربوي إلى تزايد الاهتمام بمهارات التفكير والإبداع والبحث والتعلم والاتصال والتخطيط وإدارة الذات... وغيرها من العلوم والمهارات التي يمكن تجميعها تحت مسمى (مهارات تطوير الذات). وأصبح تزويد المتعلمين بهذه المهارات هو الشغل الشاغل للمخططين التعليميين وصناع القرار في كثير من الدول.

### مجالات تطوير الذات:

إن الشخصية السوية المتوازنة هي الشخصية التي يمكن وصفها بـ (التوافق الداخلي والانسجام الخارجي). وتقعد الشخصية توازنها عندما يصيبها خلل، أو يعترها نقص في بنيتها الداخلية، أو في تفاعلها مع البيئة المحيطة بها.

ولذلك تعمل برامج (تطوير الذات) على الجانبين معاً، أي جانب الشخصية ذاتها بمكوناتها الثلاثة الأساسية (النفس، والعقل، والجسد)، والجانب الخارجي الذي يحيط بهذه الشخصية إما في البيئة الخاصة (بيئة العمل/ الجانب الوظيفي) أو البيئة العامة (المجتمع/ الجانب الاجتماعي). كما هو موضح في الشكل الآتي:



هذه هي المجالات الخمسة المحورية لمهارات تطوير الذات: (المجال النفسي/ أو الوجداني) ويشمل الجانب الروحي) - والمجال العقلي- والمجال الجسدي- والمجال الاجتماعي- والمجال الوظيفي). وتحت كل مجال منها عدد كبير من المهارات التي يحتاج إليها الفرد لتطوير ذاته، منها:

المجال	موضوعه	من مهاراته الأساسية
النفسي أو الوجداني	مهارات إدارة الذات	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات التعرف على الذات: مشاعرها، وأفكارها، وإمكانياتها، وقدراتها، وتفضيلاتها، وأهدافها.</li> <li>• مهارات إدارة العواطف والانفعالات، مثل: مهارات التواصل مع الذات، والدافعية، وتقدير الذات، والتكيف، وإدارة القلق، و الراحة من التوتر، والشعور بالسعادة، وحب الاستطلاع، والتحدي، والصحة النفسية.</li> <li>• مهارات النجاح: إدارة الاهتمامات وتحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم وترتيب الأولويات والتركيز والتعاون، وإدارة التعلم، والاستذكار الفعال، وإدارة الاختبار، وصندوق أدوات التعلم.</li> </ul>
العقلي	إدارة العقل	مهارات التفكير، والإبداع، وحل المشكلات، والتفكير الناقد، و البحث، وإستراتيجيات القراءة والاستماع، وإدارة الذاكرة، ومعالجة المعلومات، والقراءة السريعة، والتلخيص، وتدوين الملاحظات.
الجسدي	الصحة واللياقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مهارات الوعي الصحي المتعلقة بالتغذية السليمة والتداوي بالغذاء.</li> <li>• مهارات الوعي الصحي المتعلقة بالنشاط البدني والتداوي بالرياضة.</li> <li>• المهارات الصحية المتعلقة بالذاكرة والتعلم.</li> </ul>
الاجتماعي	مهارات الاتصال	الذكاء التواصلي، مهارات التعرف على أنماط الناس وطرق التواصل معهم، مهارات بناء الرسالة التواصلية وتقديمها، مهارات الإلقاء والتخاطب، مهارات إقامة العلاقات الاجتماعية والمحافظة عليها، مهارات قراءة /استخدام العناصر غير اللفظية في الرسالة التواصلية، مهارات الإقناع، والتفاوض، والكتابة.
الوظيفي	المهارات المهنية	المهارات المتعلقة بثقافة العمل وبيئته، مهارات البحث عن وظيفة وتسويق الذات، كتابة السيرة الذاتية والرسائل والتقارير، إجراء المقابلات الشخصية، إدارة المشاريع، التسويق.

## أدوات تطوير الذات:

تحرص الأدبيات التربوية في مجال تطوير الذات على اتباع إستراتيجية ذات ثلاثة أبعاد عند تقديم أي مهارة من مهارات تطوير الذات ، يوضحها الشكل الآتي:



- **البعد الوجداني:** إقناع المتعلم بأهمية المهارة وقيمتها في الحياة وضرورة إجادتها والعمل بها.
- **البعد الإجرائي:** تزويد المتعلم بأداة عمل أو وسيلة أو استراتيجية سهلة الاستخدام.
- **البعد المهاري:** تدريب المتعلم على استخدام تلك الأداة بفاعلية ونجاح.

## محتويات الحقيبة التدريبية وجلساتها:

تتكون الحقيبة التدريبية لمقرر ريادة الأعمال من مقدمة تمهيدية وثلاث وحدات رئيسية. ويتم تقديم محتوى هذه الوحدات من خلال اثنتي عشرة جلسة تدريبية. تتضمن الجلسة التمهيدية التعرف على خصائص المتدربين وتقديم وشرح الخطوط العامة لخطة التدريب في هذا المقرر، والتعرف على خصائص المتدربين (الطلاب) بينما تختص الوحدات التدريبية الثلاث الرئيسية بالإجابة عن ثلاثة أسئلة كبرى هي:

- س١: ما مفهوم ريادة الأعمال، وأهميتها في عالمنا المعاصر؟
- س٢: كيف أقوم بدراسة الجدوى للمشروع الريادي؟
- س٣: ما خطة العمل اللازمة للقيام بمشروع اقتصادي رائد؟

**الجلسة التمهيديّة: تعريف بمقررريادة الأعمال ( ١٠١ ريد )**

### **الوحدة الأولى: مدخل فى ريادة الأعمال**

الجلسة الأولى: مفهوم ريادة الأعمال.

الجلسة الثانية: ريادة الأعمال و المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

الجلسة الثالثة: توليد الأفكار للمشاريع الريادية.

الجلسة الرابعة: المملكة وريادة الأعمال.

### **الوحدة الثانية: دراسة الجدوى الاقتصادية للمنتروع الريادي**

الجلسة الخامسة: الخطة التسويقية.

الجلسة السادسة: الخطة التشغيلية.

الجلسة السابعة: الخطة المالية.

### **الوحدة الثالثة: خطة العمل والبيئة المرتبطة بالمنتروع الريادي**

الجلسة الثامنة: خطة العمل ونموذج العمل التجاري.

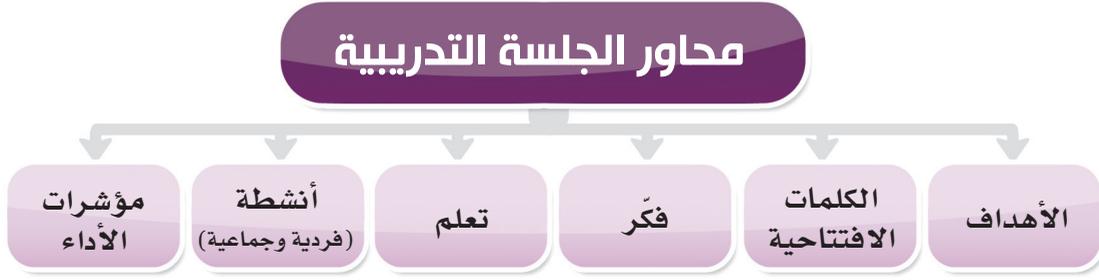
الجلسة التاسعة: بيئة الأعمال الخارجية للمشروعات الريادية.

الجلسة العاشرة: البيئة التكنولوجية للمشروع الريادي.

الجلسة الحادية عشرة: مهارات عرض المشروع الريادي.

الجلسة الثانية عشرة: برامج دعم المشاريع الرائدة فى الاقتصاد السعودى.

والشكل الآتي يوضح محتويات الجلسة التدريبية:



## أهداف مقرر ريادة الأعمال



### الهدف العام

يهدف هذا المقرر إلى تنمية المهارات المتعلقة بريادة الأعمال؛ لإكساب الطالب الجامعي المهارات اللازمة التي تؤهله للنجاح في إنشاء المشاريع الريادية.

### الأهداف الخاصة

يتوقع من الطالب بعد الانتهاء من دراسة هذا المقرر - بإذن الله - أن يكون قادراً على:

- ١ معرفة أساسيات ومبادئ ريادة الأعمال، وتطبيقاتها العملية.
- ٢ تنمية مفهوم ثقافة العمل الحر.
- ٣ تحديد المسار المناسب للمشروع، والاستفادة من الفرص المتاحة.
- ٤ تطبيق مهارات البحث عن المعلومات من المصادر المختلفة.
- ٥ إعداد البحوث التجارية، والتسويقية للمشاريع الصغيرة، أو المتوسطة.
- ٦ إيجاد فرص للمشاريع الناجحة، والمفاضلة بينها باستخدام الطرق العلمية الحديثة.
- ٧ تطبيق مهارات كتابة خطة العمل ونموذج العمل التجاري للمشروع الريادي في دراسته.
- ٨ إعداد دراسة الجدوى التي تشتمل على الخطط التسويقية، والتشغيلية والمالية.
- ٩ اكتساب مهارات إدارة فريق العمل.

## الخطة الدراسية:

يوضح الجدول الآتي الخطة الزمنية لتنفيذ المقرر، موزعة على الأسابيع في الفصل الدراسي:

		جلسات المقرر														
الأسبوع	المهمة	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	التاسع	العاشر	الحادي عشر	الثاني عشر	الثالث عشر	الرابع عشر	الخامس عشر
	الجلسة التمهيدية															
	مفهوم ريادة الأعمال															
	ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة															
	توليد الأفكار الريادية															
	الممكنة وريادة الأعمال															
	الخطة التسويقية															
	الخطة التشغيلية															
	الخطة المالية															
	خطة العمل ونموذج العمل التجاري															
	بيئة الأعمال الخارجية للمشروعات الريادية															
	البيئة التكنولوجية للمشروع الريادي															
	مهارات عرض المشروع الريادي															
	تسليم وعرض مشروع المقرر															
	برامج دعم المشاريع الريادية															
	مراجعة عامة															

## تقويم أداء الطلبة:

عزيزي الطالب:

هذه الآلية المعتمدة للتقييم وتوزيع الدرجات في مقرر ريادة الأعمال (١٠١ ريد):

## الأعمال المطلوبة:

درجة	الاختبار النصفى ويشمل الوحدة الأولى	الاختبارات
٢٠ درجة	الاختبار النهائى ويشمل الوحدات الثلاثة	
درجة	إعداد وتقديم المشروع	الأعمال الفصلية
٤٠ درجة	المشاركة	
٢٥ درجة	المجموع	
١٥ درجة		
١٠٠ درجة		

## وصف للأعمال المطلوبة:

على الطالب الاستعداد للاختبار بحضور المحاضرة، والاستفادة من الساعات المكتبية لأعضاء هيئة التدريس، والقراءة لمواضيع المقرر أولاً بأول، وعدم الانتظار حتى موعد الاختبار للبدء في المذاكرة .  
تقديم مشروع بحثي من خلال فكرة رائدة يقدمها فريق العمل بالتشاور مع عضو هيئة التدريس. حسب النقاط والمواد المذكورة فى الجدول الآتي:

وفيما يأتي توصيف لعناصر الأعمال الفصلية :

**أولاً - الاختبار النصفى:**

( ٢٠ ) درجة.

**ثانياً - المشروع:**

( ٢٥ ) درجة.

يختار الطالب المشروع على شكل بحث وركي ( دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع ).

تاريخ تسليم وعرض المشروع	وصف العمل	بداية التنفيذ
الأسبوع الثالث عشر	<p>يشترك فيه خمسة طلاب إلى ستة، ويجب أن تتوافر فيه المواصفات الآتية:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١. أن يكون المشروع ريادياً ولم يسبق طرحه من قبل .</li> <li>٢. يتم تسليم البحث ورقياً، ومرفقاً معه نسخة «CD».</li> <li>٣. من الأفضل أن يكون المشروع من المشاريع الصغيرة أو المتوسطة .</li> </ol>	<p>الأسبوع الثالث</p> <p>اختيار فكرة المشروع الريادي</p>

## توزيع درجات المشروع:

توزيع الدرجات		المحاور		الخطة
الدرجة الكلية	الدرجة التفصيلية			
٨	٢	Executive summary	الملخص التنفيذي *	الخطة التسويقية Marketing Plan
	١	Business description	وصف المشروع	
	٢	Market and Industry Analysis	تحليل السوق والصناعة	
	١	Market Segmentation	تقسيم السوق (السوق المستهدف)	
	٢	Marketing Mix (Product, Price, Place, Promotion)	المزيج التسويقي (المنتج، السعر، المكان، الترويج)	
٦	١	Planning capacity and sales forecast	تحديد الطاقة الإنتاجية والتنبؤ بالمبيعات	الخطة التشغيلية Operational Plan
	٢	Investment Costs	التكاليف الاستثمارية	
	٢	Operating Costs Fixed and Variable	تكاليف التشغيل ثابتة ومتغيرة	
	١	Break – even point	ايجاد نقطة التعادل للمشروع	
٣	١	Income Statement	قائمة الدخل	الخطة المالية Financial Plan
	١	Financing Needs to Start and Continue the Business	احتياجاتك من التمويل للبدء والاستمرار في النشاط	
	١	Pay Back period	تقييم المشروع باستخدام طريقة فترة الاسترداد	
٨	١	Self-Appearance	المظهر الشخصي	العروض التقديمية Presentation
	١	Self Confidence	الثقة بالنفس	
	١	Interesting Introduction	افتتاحية مثيرة وشيقة	
	١	Body Language	استخدام لغة الجسد	
	١	Time Management	إدارة الوقت	
	٣	Discussion	المناقشة	
٢٥	المجموع			

\* يحسب للملخص التنفيذي درجتان من درجات الخطة التسويقية، علماً أنه ليس جزء من الخطة التسويقية.

### ثالثاً - المشاركة:

( ١٥ ) درجة.

يقوم المدرب برصد الدرجات المتعلقة بمشاركة الطالب داخل القاعة الدراسية، وتتضمن عدة معايير موضحة على النحو الآتي:

توزيع الدرجات	
٢	التقييم المستمر.
٢	إحضار الأدوات ( الحقيبة الورقية ، الأقلام ، دفتر الملاحظات ).
٢	سلوكيات الطالب داخل القاعة.
٢	التفاعل الصفي.
٢	المشاركة في الحقيبة التفاعلية للمقرر ، وذلك بالإضافة الفاعلة.
١٥	المجموع

(٤٠) درجة.

### رابعاً - اختبار نهاية الفصل الدراسي:

## نماذج من أسئلة الاختبار:

عزيزي الطالب:

نضع بين يديك مجموعة من أسئلة اختبارات مقرر زيادة الأعمال (١٠١ اريد)، بعضها يمثل الأسئلة العلمية، وبعضها يمثل أسئلة تحليلية، كما هو موضح في الجدول أدناه:

### أولاً - الأسئلة العلمية:

من عناصر دراسة الجدوى		
(٣)	(٢)	(١) الخطة التشغيلية
في الشكل أعلاه، يشير الرقمان (٢) و (٣) إلى:		
أ	(٢) الخطة التمويلية، و (٣) خطة العمل.	
ب	(٢) الخطة التسويقية، و (٣) الخطة المالية.	
ج	(٢) الخطة التسويقية، و (٣) وخطة البحث.	
د	(٢) الخطة المالية، و (٣) خطة الدراسة.	

### ثانياً - الأسئلة التحليلية:

السؤال	
عندما أقوم بجمع المعلومات ومسح للسوق، فإني بذلك قد أقدمت على:	
أ	إجراء بحوث تسويقية .
ب	إيجاد منافذ جديدة للسوق.
ج	زيادة طاقة وحجم الإنتاج.
د	التوزيع الأمثل للموارد.

## معلومات مهمة:

### عزيزي الطالب:

حتى تستفيد جيداً من التدريب على الحقيبة التدريبية بشكل فاعل، وحتى تحقق أعلى الدرجات في تحصيل مقرر ريادة الأعمال (١٠١ ريد)، عليك اتباع الإرشادات الآتية:

- تذكر أن نسبة الغياب التي لا يحق لك تجاوزها هي ٢٥٪ من مجموع ساعات الغياب في الأسابيع الخمسة عشر في الفصل الدراسي.
- يتم احتساب الغياب بعد الدقيقة العاشرة من بداية كل ساعة.
- الجهة المخولة بقبول أعذار الغياب هي وحدة شؤون الطلاب وليس القسم.

### الغياب

- يمكنك الدخول إلى الحقيبة التفاعلية للمقرر من صفحة قسم مهارات تطوير الذات على موقع العمادة.
- تضم الحقيبة التفاعلية مجموعة من الأيقونات المهمة، وتتضمن الجلسات التدريبية كاملة، ومجموعة من الأسئلة التجريبية، والواجبات، وشارك معنا، والأنشطة، ومجموعة من النماذج والاستمارات المهمة ... وغيرها.

### الحقيبة التفاعلية

- تذكر أن عليك تسليم ملف دراسة الجدوى كاملاً، والذي يضم: المشروع (بحث وعرض تقديمي له).
- يبدأ تسليم ملف المشروع منذ بداية الأسبوع الثاني عشر، وحتى نهاية الأسبوع الثالث عشر، ولا يسمح باستلام الأعمال بعد هذه الفترة.
- تذكر أن هناك نوعين من الأعمال الفصلية، النوع الأول: فردي، مثل الواجب والعرض التقديمي، والنوع الثاني: جماعي: مشروع فكرة ريادة.
- الغش أو انتحال الأعمال بسرقتها من الإنترنت أو غيرها، يُعدّ اعتداءً على حقوق الملكية الفكرية للآخرين، ويعرضك للعقوبة من قبل العمادة.

### الأعمال الفصلية

- كلما زاد تفاعلك داخل القاعة، كان ذلك أدعى إلى تحقيق التعلم الفعال.
- التفاعل داخل القاعة يجعلك في حالة انتباه تام، ما يحقق مهارات استذكار فاعلة.
- لا تنس إحضار الكتاب معك إلى القاعة، فمعظم الأنشطة والتطبيقات لا يمكن تنفيذها بدون الكتاب.
- كن إيجابياً ومبادراً، فهذا المقرر وجد لتنمية ذاتك وتطوير قدراتك.
- لا تستمع إلى الإشاعات المتعلقة بصعوبة الاختبارات أو الأعمال الفصلية أو بتغيير موعدها، ولا تكن مروجاً لها.

### التفاعل الصفي

### آراء الطلاب نحو المقرر:

عزيزي الطالب:

يسرنا في هذا المحور أن نستطلع رأيك نحو المقرر (١٠١ ريد)، قبل وبعد الدراسة؛ فإننا نضع بين يديك جدولين فارغين، فالمرجو منك وضع علامة «✓» أو «✗» أمام العبارات الآتية:

أعلم أن الجلسات التدريبية لمقرر ريادة الأعمال (١٠١ ريد) تم إعدادها بشكل مناسب، وبُذِلَ فيها مجهود كبير من المدربين لإعدادها. فشكراً للجامعة التي أتاحت لي فرصة التدريب على كل هذه المهارات.

تم في هذا المقرر اكتشاف عدد كبير من السمات الريادية التي أتمتع بها، وكانت خاملة وغير مفعلة.

أتوقع أن أستفيد من هذا المقرر في تبني العمل الحر، وإنشاء مشروع خاص بي.

أتوقع أن أستفيد من هذه المهارات التي تعلمتها في هذا المقرر في البحث عن حلول للمشاكل التي قد

تواجهني في دراستي الجامعية، وفي مرحلة الدراسات العليا، وفي عملي الخاص في المستقبل.

هذا المقرر ممتع، درستُه من أجل الأهداف بعيدة المدى، وليس من أجل الاختبارات فقط.

سيرافقني هذا المقرر مدى الحياة.

أعتقد أن الأعمال المطلوبة في هذا المقرر ليست كثيرة، إذا ما نُظِّمَتْ وقتي بشكل سليم.



## والآن عزيزي الطالب:

سنصطحبك في رحلة تسجل من خلالها توقعاتك نحو مقرر (١٠١ ريد). كل ما عليك فعله، تعبئة النموذج بقناعاتك، ومن ثم قص الورقة وتسليمها للمدرب كي يجمعها ويحلل بياناتها. فرأيك يهمنا، وهو دليلنا نحو التطوير المستمر.

### آراء الطالب نحو مقرر (١٠١ ريد) في الأسبوع الدراسي الأول

عزيزي الطالب: يرجى كتابة توقعاتك عن المقرر.

اسم الطالب (اختياري): ..... الرقم الجامعي: ..... الشعبة: ..... \*

١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨
٩
١٠



### آراء الطالب نحو مقرر (١٠١ ريد) في الأسبوع الدراسي الثالث عشر

عزيزي الطالب: بعد نهاية دراستك لمقرر (١٠١ ريد)، يرجى كتابة رأيك في المقرر ومدى تطابقه مع توقعاتك التي ذكرتها في الأسبوع الأول.

اسم الطالب (اختياري): ..... الرقم الجامعي: ..... الشعبة: ..... \*

١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨
٩
١٠



\* كتابة البيانات اختيارية للطالب.

والآن عزيزي الطالب:

حدد مدى استفادتك من مقرر ريادة الأعمال عبر اختيار البديل المناسب، من وجهة نظرك:

١. استفدتُ من تدريبي على جلسة ( مفهوم ريادة الأعمال ) :
 

<input type="checkbox"/> متميزة.	<input type="checkbox"/> مُرضية.	<input type="checkbox"/> ضعيفة.
----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------
٢. استفدتُ من تدريبي على جلسة ( ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة ) :
 

<input type="checkbox"/> متميزة.	<input type="checkbox"/> مُرضية.	<input type="checkbox"/> ضعيفة.
----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------
٣. استفدتُ من تدريبي على جلسة ( توليد الأفكار للمشاريع الريادية ) :
 

<input type="checkbox"/> متميزة.	<input type="checkbox"/> مُرضية.	<input type="checkbox"/> ضعيفة.
----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------
٤. استفدتُ من تدريبي على جلسة ( المملكة وريادة الأعمال ) :
 

<input type="checkbox"/> متميزة.	<input type="checkbox"/> مُرضية.	<input type="checkbox"/> ضعيفة.
----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------
٥. استفدتُ من تدريبي على جلسة ( الخطة التسويقية ) :
 

<input type="checkbox"/> متميزة.	<input type="checkbox"/> مُرضية.	<input type="checkbox"/> ضعيفة.
----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------
٦. استفدتُ من تدريبي على جلسة ( الخطة التشغيلية ) :
 

<input type="checkbox"/> متميزة.	<input type="checkbox"/> مُرضية.	<input type="checkbox"/> ضعيفة.
----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------
٧. استفدتُ من تدريبي على جلسة ( الخطة المالية ) :
 

<input type="checkbox"/> متميزة.	<input type="checkbox"/> مُرضية.	<input type="checkbox"/> ضعيفة.
----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------
٨. استفدتُ من تدريبي على جلسة ( خطة العمل ونموذج العمل التجاري ) :
 

<input type="checkbox"/> متميزة.	<input type="checkbox"/> مُرضية.	<input type="checkbox"/> ضعيفة.
----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------
٩. استفدتُ من تدريبي على جلسة ( بيئة الأعمال الخارجية للمشروعات الريادية ) :
 

<input type="checkbox"/> متميزة.	<input type="checkbox"/> مُرضية.	<input type="checkbox"/> ضعيفة.
----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------
١٠. استفدتُ من تدريبي على جلسة ( البيئة التكنولوجية للمشروع الريادي ) :
 

<input type="checkbox"/> متميزة.	<input type="checkbox"/> مُرضية.	<input type="checkbox"/> ضعيفة.
----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------
١١. استفدتُ من تدريبي على جلسة ( مهارات عرض المشروع الريادي ) :
 

<input type="checkbox"/> متميزة.	<input type="checkbox"/> مُرضية.	<input type="checkbox"/> ضعيفة.
----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------
١٢. استفدتُ من تدريبي على جلسة ( برامج دعم المشاريع الرائدة فى الاقتصاد السعودي ) :
 

<input type="checkbox"/> متميزة.	<input type="checkbox"/> مُرضية.	<input type="checkbox"/> ضعيفة.
----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------

# مدخل في ريادة الأعمال

**الجلسة الأولى:** مفهوم ريادة الأعمال.

**الجلسة الثانية:** ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

**الجلسة الثالثة:** توليد الأفكار للمشاريع الريادية.

**الجلسة الرابعة:** المملكة وريادة الأعمال.





## مفهوم ريادة الأعمال

## أهداف الجلسة التدريبية



## الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى توضيح مفهوم ريادة الأعمال، والتعرف على السمات التي تكون شخصية رائد الأعمال.

## الأهداف الخاصة

## عزيزي الطالب...

يتوقع منك بعد نهاية هذه الجلسة التدريبية أن تكون قادراً - بإذن الله- على:

- ١ تحديد مفهوم ريادة الأعمال.
- ٢ تعريف رائد الأعمال.
- ٣ تلخيص أهمية ريادة الأعمال.
- ٤ معرفة التحديات التي تواجه رائد الأعمال.
- ٥ التعرف على سمات رائد الأعمال الناجح.
- ٦ التعرف على عوامل نجاح رائد الأعمال.
- ٧ قياس مدى توفر سمات رائد الأعمال لديك.
- ٨ قياس مدى توفر المهارات الإبداعية لديك.

الكلمات المفتاحية  
Key Words

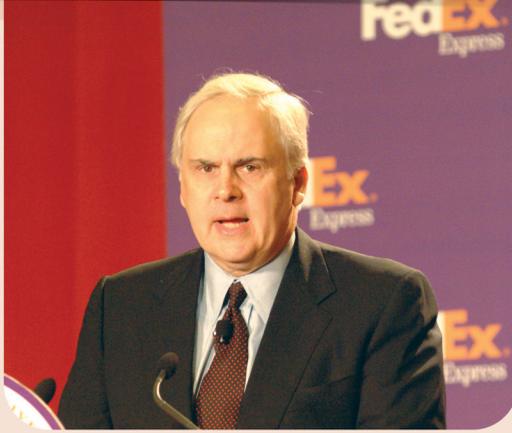
Entrepreneurship	ريادة الأعمال
Entrepreneur	رائد الأعمال
Risk	المخاطرة
Innovation	الإبداع
Attributes	السمات
Team Work	فريق العمل



## فكر



## Fred Smith من فكرة بحث جامعي إلى أكبر شركة تتحن في العالم



ولد «Fred Smith» في مدينة ماركس بولاية ميسيسيبي الأمريكية في أغسطس عام ١٩٤٤، تعتبر قصة نجاحه من أشهر قصص نجاح رجال الأعمال، فعندما كان طالباً في السنة النهائية بجامعة (YALE) الأمريكية طلب منه أستاذه إعداد مشروع يمثل حلمًا من أحلامه، فاقترح (Fred) عليه فكرة مشروع لنقل الطرود حول العالم في وقت قصير لا يتعدى يومين، يقدم من خلاله خدمة شحن قطع الغيار والأجهزة الحساسة الصغيرة

لكبرى الشركات حتى تُرضي هذه الشركات عملاءها بصورة جيدة، ولكن للأسف حَكَم كل الأساتذة على هذا المشروع بالفشل، وقالوا له: إنها فكرة ساذجة، وإن الناس لن تحتاج أبداً إلى هذا النوع من الخدمة، وأعطاه أستاذه درجة «مقبول» في هذا البحث، وقال له إنه على استعداد لإعطائه درجة أفضل إن عدل هو فكرة مشروعه، فردّ عليه الشاب المؤمن بقدرته: احتفظ أنت بتقديرك، وسأحتفظ أنا بحلمي. وبدأ (Fred Smith) مشروعه بعد التخرُّج مباشرة بمجموعة بسيطة من الطرود، حوالي ٨ طرود، وخسر أموالاً في بداية المشروع، وكان مثار سخيرية الناس، ولكنه استمر، وحاول حتى صارت شركته واحدة من أكبر الشركات العالمية في هذا المجال، وأصبحت طائراته وشاحناته تجوب جميع أرجاء الأرض.

### الآن عزيزي الطالب:

إذا أردت أن تكون رائد أعمال ناجحاً مثل «Fred Smith» تذكر الحقائق الآتية:

- أن تتقن ما تفعله، وتفعل ما تتقنه .
- أن رائد الأعمال الناجح هو الذي يواجه الظروف الصعبة .



### أولاً: مفهوم ريادة الأعمال:

اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها، وعرف (Daft) الريادة بأنها «عملية بدء عمل تجاري، وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر، والمنافع المرتبطة به». كما عرفها الشميمري بأنها: «إنشاء عمل حرّ يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة».

### ثانياً: تعريف رائد الأعمال:

هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة، والقدرة، والإبداع لتحويل فكرة جديدة، أو تطوير فكرة قائمة إلى مشروع ريادي.

### ثالثاً: أهمية ريادة الأعمال:

إن جامعة الملك سعود تأمل من طلابها في السنة الأولى المشتركة، وما بعدها أن يتعاملوا مع تعليمهم الجامعي وعالمهم بعقلية جديدة ومختلفة، عقلية تفضّل النتائج على الإجراءات؛ هدفها تحويل الأفكار إلى فرص حقيقية بحكم إيمان الجامعة بأن الطالب الناجح المجتهد المتفوق في دراسته هو

مشروع، أو نواة لأن يكون رائد أعمال ناجح، وعلى ذلك يمكن تلخيص أهمية قيادة الأعمال على النحو الآتي:

- المساعدة في دعم الاقتصاد الوطني من خلال طرح مشاريع جديدة في السوق.
- المساعدة على تنمية التفكير الإبداعي الخلاق للأفراد داخل المجتمع مما يساهم في استثمار الفرص المتاحة .
- تحفيز الأفراد على تقبل مفهوم المخاطرة والتعرف على أساليب إدارتها .
- المساهمة في خلق فرص وظيفية جديدة .
- تنمية ونشر مفهوم ثقافة العمل الحر .

### رابعاً : التحديات التي تواجه رائد الأعمال:



### خامساً : سمات رائد الأعمال:

- إذا أردت أن تكون رائد أعمال ناجح تذكر الحقائق الآتية:
- أن كلمة الإبداع هي كلمة شديدة الارتباط بريادة الأعمال، وعليه فإذا رغبت في أن تكون رائد أعمال يجب عليك أن تكون مبدعاً ومبتكراً.
  - المقولة الشهيرة «No pain No gain» فلا مكسب بدون ألم.
  - يجب عليك أن تحدد موقفك من المخاطر ، وهل أنت محب للمخاطرة أم متجنب للمخاطرة ؟  
وعليه يمكن تمييز سمات رائد الأعمال في الشكل الآتي :

الوصف	السمّة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إن التوكل على الله - عز وجل - هو سر النجاح في كل شيء ، بشرط أن يفعل الشخص ما يفترض عليه فعله ؛ ولهذا كان التوكل على الله والاعتماد عليه ضرورة لجلب المنافع وحصول الأرزاق وهو من صفات المؤمنين، ومن شروط الإيمان، ومن أسباب قوة القلب ونشاطه، وطمأنينة النفس وسكينتها وراحتها. قال - صلى الله عليه وسلم- : «لو أنكم تتوكلون على الله حق توكله لرزقكم كما يرزق الطير، تغدو خماصاً وتروح بطاناً» .</li> </ul>	التوكل على الله
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إن الإبداع هو جوهر عملية الاستثمار الحر، وهو القوة الدافعة التي يستطيع من خلالها رائد الأعمال الناجح زيادة ثروته .</li> </ul>	الإبداع
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عادة ما يتميز رواد الأعمال بالحيوية والتفاؤل ، إن رائد الأعمال يجب عليه تسخير قدراته ومهاراته الشخصية لكي تصبح أحلامه حقيقة ملموسة على أرض الواقع .</li> </ul>	الحماس
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إن أغلب رواد الأعمال الناجحين اليوم يهتمون كثيراً بالعمل بروح الفريق، فبدلاً من الاعتماد على المجهود الفردي لا بد من البدء في تكوين فريق عمل متكامل وتجهيزه بأفضل الخبرات والإمكانيات، ليكون عاملاً مساعداً في دعم عملية اتخاذ القرار؛ وصولاً في النهاية إلى نجاح المشروع .</li> </ul>	العمل ضمن فريق
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عادة ما يكون لرواد الأعمال روح تنافسية والقدرة على اتخاذ القرار السليم في الوقت السليم، فهم يتمتعون دائماً بالمقدرة على تخطي العقبات ويسعون دائماً إلى بناء مؤسساتهم على أساس من القوة والتماسك .</li> </ul>	التماسك والثبات
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إن المخاطرة والعائد مرتبطان ارتباطاً إيجابياً، وعلى المستثمر أن يتحمل مخاطرة إضافية إذا أراد تحقيق عائد أعلى، ومن هنا ارتبط مفهوم المخاطرة برائد الأعمال؛ لأن رائد الأعمال يبحث دائماً على تنفيذ أفكار ريادية مختلفة، أو تطوير أفكار قديمة مما يجعله عرضة للمخاطر، مع العلم أن المخاطرة يجب أن تكون مدروسة.</li> </ul>	المخاطرة

الوصف	السمة
<p>• إن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة يقوم في الأساس على تعظيم المنافع من استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة بشتى أشكالها للحصول على أفضل عائد اقتصادي واجتماعي وبيئي مما يسهم في تحقيق مبدأ الكفاءة الاقتصادية.</p>	<p>الاستخدام الأمثل للموارد</p>
<p>• إن الفرص تظهر وتذهب ويقول أحد الحكماء: «إن الثروات تنشأ من الفرص التي أتاحت لكثيرين» إن الإنسان الناجح هو الذي يقتنص الفرص لا أن ينتظرها وتقول الحكمة: "إن سر النجاح في الحياة يكمن في أن يكون الإنسان مستعداً لأن يفتم الفرصة ، ورائد الأعمال هو من يسعى نحو اغتنام الفرصة .</p>	<p>اغتنام الفرص</p>
<p>• يعرف التخطيط بأنه: «التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة»، ويعد التخطيط من أهم عوامل نجاح الإدارة ، فمن خلال التخطيط يستطيع رائد الأعمال تحديد الهدف المنشود، والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب .</p>	<p>التخطيط الجيد</p>



## سادساً : عوامل نجاح رائد الأعمال:

- تحمل مسؤولية حياتك بنسبة ١٠٠٪**
  - عليك أن تتخلى عن جميع مبرراتك، وأعدارك .
  - إذا كانت النتائج التي تحققها لا تروق لك غَيّر استجابتك لهذه النتائج .
  - كل شيء تواجهه اليوم هو نتيجة للاختيارات التي اخترتها في الماضي .
  - عليك أن تكف عن إلقاء اللوم والشكوى والاستماع إلى لصوص الأحلام .
  - إما أن تصنع كل ما يحدث لك، وإما أن تكون نتيجة لما يحدث لك .
- تخيل ما تريده وحقق ما تتخيله**
  - اصنع قائمة ما يجب عليك فعله خلال السنوات القادمة قد تكون خمس سنوات أو عشر سنوات بحيث تتضمن هذه القائمة : أشياء ترغب في أن تفعلها وأشياء ترغب في امتلاكها وأشياء ترغب في أن تصل إليها بعد فترة من الآن بحيث تغطي هذه القائمة ( العمل والحياة المهنية - أمورك المالية - الصحة واللياقة - العلاقات - أهدافك - خدمة المجتمع ) .
- تصرف وكأنك من المستحيل أن تفشل**
  - إن رائد الأعمال يجب عليه التصرف بدرجة عالية من الثقة بالله أنه سينجح في جميع خطواته، مع ضرورة الأخذ بالأسباب.
- ابدأ بالعمل وتعلم من أخطائك**
  - كن مستعداً للبدء دون أن ترى الطريق بأكمله، وعليه يجب أن تخطو الخطوة الأولى بيقين، ليس عليك أن ترى الطريق بأكمله، فقط اخط الخطوة الأولى .
  - تذكر أنه لم يصبح أي إنسان إنساناً رائعاً، أو متميزاً إلا من خلال ارتكابه أخطاء عديدة وكبيرة في تجاربه السابقة .
- قسم الأهداف الكبيرة إلى أهداف صغيرة**
  - صمم خريطة ذهنية ناجحة لنفسك، وقسم أهدافك إلى أهداف رئيسية وأهداف فرعية، ثم حدد أولويات خطوات الإنجاز .



## شارك



### نشاط

١

- ١- ماذا أعجبك في شخصية (Fred Smith) ؟
- ٢- هل يمكن أن نُعدَّ (Fred Smith) شخصًا مغامرًا ؟ ولماذا ؟

---

---

---

---

### نشاط

٢

قم بإعداد تقرير تتناول فيه قصة نجاح لرائد أعمال سعودي حظي مشروعه بالنجاح، وبعد إنتهائك من إعداد التقرير قم برفعه على الحقيبة التفاعلية.

### نشاط

٣

بالتعاون مع زملائك بفريق العمل اذكر تحديات أخرى يمكن أن تواجه رائد الأعمال.

---

---

---

---

فى ضوء دراستك لسمات رائد الأعمال وبالتعاون مع أفراد مجموعتك قدم تصنيفاً لسمات رائد الأعمال يجمع بين السمات السابقة .

---

---

---

---

---

---

---

١. أعد ترتيب عوامل نجاح رائد الأعمال من وجهة نظرك :

- تحمل مسؤولية حياتك بنسبة (١٠٠٪). ( )
- تخيل ما تريده وحقق ما تتخيله. ( )
- تصرف وكأنك من المستحيل أن تفشل. ( )
- ابدأ بالعمل، وتعلم من أخطائك. ( )
- قسم الأهداف الكبيرة إلى أهداف صغيرة. ( )

تمرين قياس الإبداع:

يهدف هذا النشاط إلى قياس مدى ما يمتلكه الطالب من مهارات إبداعية فلا تحاول المجاملة، وأجب عن الأسئلة بصدق.

طريقة الإجابة:

(٥) أوافق بشدة (٤) أوافق (٣) إلى حد ما (٢) لا أوافق (١) لا أوافق بشدة  
ثم قم بجمع الدرجات التي حصلت عليها ومقارنتها بالدرجات المرفقة.

م	السؤال	الدرجة
١	أعمل دائماً وأنا واثق أنني أتبع الإجراءات الصحيحة لحل المشكلة التي تواجهني.	
٢	من مضيعة الوقت أن أسأل أسئلة لا أتوقع لها إجابات صريحة أو صحيحة.	
٣	أعتقد بأن المنهج المنطقي والمتدرج هو أفضل الوسائل لحل المشكلات.	
٤	أحياناً أعبّر عن آراء تزعج بعض الناس.	
٥	أحرص كثيراً على كيفية تقييم الآخرين لي .	
٦	أشعر بأن لي مساهمة خاصة أقدمها للعالم.	
٧	أن أعمل ما أؤمن به أهم عندي من أن أحاول أن أكسب رضا الآخرين.	
٨	الذين يبدو أنهم متأكدون من الأمور يفقدون احترامي .	
٩	أستطيع التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة.	
١٠	أحياناً أتحمس جداً تجاه بعض الأمور.	
١١	كثيراً ما أحصل على أفضل الأفكار عندما أكون متفرغاً لا أعمل شيئاً.	
١٢	أعتمد على إحساسي الداخلي ومشاعري للتمييز بين الخطأ والصواب عند المبادرة لحل مشكلة ما .	
١٣	عند حل مشكلة ما أعمل بسرعة عند تحليلها لكنني أبطئ عند تجميع وتصنيف المعلومات التي حصلت عليها.	
١٤	أحب الهوايات التي تتعلق بجمع الأشياء.	
١٥	تساعدني أحلام اليقظة كحافز للكثير من أعمالي.	
١٦	لو كان الأمر لي في الاختيار فإني أفضل أن أكون طبيباً.	
١٧	أستطيع التعامل بسهولة مع الناس إذا كانوا من نفس بيئتي الاجتماعية والاقتصادية.	
١٨	لدي قدر عال من الإحساس بجمال الأشياء.	

الدرجة	السؤال	م
	إن الإحساس الداخلي لا يعتمد عليه في حل المشكلات.	١٩
	يهمني أن أقدم أفكاراً جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	٢٠
	أميل إلى تجنب المواقف التي تشعرني أنني غريب عن الآخرين .	٢١
	عند تقويم المعلومات تهمني مصادرها أكثر من مضمونها .	٢٢
	أحب الذين يتبعون شعار « العمل قبل التسلية ».	٢٣
	احترام الذات أكثر أهمية من احترام الآخرين.	٢٤
	أشعر أن الذين يسعون نحو تحقيق الكمال أشخاص غير حكماء.	٢٥
	أحب العمل الذي أُوثر فيه على الآخرين.	٢٦
	من المهم بالنسبة لي أن يكون هناك مكان لكل شيء، وأن يكون كل شيء في مكانه الصحيح.	٢٧
	الذين لديهم الرغبة لتبني الأفكار الغريبة أشخاص غير عمليين .	٢٨
	أستمتع بتضييع الوقت مع الأفكار الجديدة ، ولو لم يكن هناك فائدة عملية ترجى.	٢٩
	عندما لا تمر طريقة ما في حل مشكلة فأني أستطيع أن أغير طريقة تفكيري بسرعة.	٣٠
	لا أحب طرح أسئلة تظهر جهلي.	٣١
	أستطيع تغيير رغباتي لتناسب العمل الذي أقوم به.	٣٢
	إن عجزني عن حل مشكلة ما بسبب الأسئلة الخطأ.	٣٣
	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	٣٤
	من مضيعة الوقت تحليل النتائج الفاشلة.	٣٥
	لا يلجأ إلى التشبيهات، والاستعارات إلا المفكرون غير الواضحين.	٣٦
	أحياناً أستمتع بمشاهدة الحيل العبقريّة للمجرمين .	٣٧
	أحياناً كثيرة أبدأ العمل لحل مشكلة ما قبل أن أحدها أو أعبر عنها.	٣٨
	أحياناً أنسى أسماء الناس والشوارع والمدن والقرى.	٣٩

م	السؤال	الدرجة
٤٠	أشعر أن العمل الشاق هو العامل الأساسي للنجاح.	
٤١	كوني عضواً مقبولاً في المجتمع أمر مهم لي.	
٤٢	أعرف كيف أضبط مشاعري الداخلية.	
٤٣	أعتبر نفسي شخصاً مسؤولاً ويعتمد عليه.	
٤٤	أكره الأمور الغامضة وغير المتوقعة.	
٤٥	أفضل العمل مع الآخرين كجهد جماعي على العمل الفردي .	
٤٦	تتمن المشكلة مع كثير من الناس في أنهم يأخذون الأمور بجدية أكثر من اللازم.	
٤٧	أفكر كثيراً في مشاكلي ، ولا أستطيع التخلص من التفكير فيها.	
٤٨	أستطيع التخلي عن التفكير بالمال والراحة من أجل الوصول إلى أهدافي.	
٤٩	لو كنت أستاذاً لدرست المقررات المبنية على حقائق وليست المبنية على أفكار نظرية.	
٥٠	أنني أفكر كثيراً في لغز الحياة.	

اقسم مجموع الدرجات على (٢٥٠) لتحصل على النسبة المئوية. مثال: إذا كان مجموع الدرجات التي حصلت عليها بعد تعبئة المقياس (٢٠٠) تكون النسبة  $200/250 = 80\%$  ثم قارنها بالجدول التالي:

الدرجة من : إلى		توافر السمة
١٠٠٪	٨١٪	شخص مبدع جداً
٨٠٪	٦١٪	شخص مبدع
٦٠٪	٤١٪	شخص متوسط الإبداع
٤٠٪	٢١٪	شخص ضعيف الإبداع
٢٠٪	٠٪	شخص غير مبدع

المصدر: كتاب د . علي الحمادي في الإبداع.

يهدف هذا النشاط إلى إتاحة الفرصة لك لكي تتعرف على مدى توافر السمات والفرص الكامنة لديك لتصبح مستثمرًا ناجحًا أم لا .

عليك أن تتصور هذا الاستبيان وتقيس قدرات نفسك ( بنفسك ) مع اتباع تعليمات تقييم الاستبيان، ضع رقم من (١) إلى (٥) لكل سؤال حسب تقديرك الشخصي لنفسك .  
مفتاح درجات التقييم :

(٥) حقيقي دائماً (٤) حقيقي غالباً (٣) حقيقي أحياناً  
(٢) حقيقي في حالات نادرة (١) غير حقيقي

م	السؤال	التقييم
١	أبحث عن أشياء تحتاج إلى تنفيذ.	
٢	أفضل المواقف التي يمكنني فيها التحكم في النتائج بقدر الإمكان.	
٣	يضايقني عدم تنفيذ الأشياء على أكمل وجه.	
٤	عندما تواجهني مشكلة أبحث عن بدائل مختلفة للوصول إلى الحل.	
٥	أنجز عملي في وقت محدد.	
٦	عند البدء في مهمة أقوم بجمع أكبر قدر من المعلومات.	
٧	أحب التفكير في المستقبل.	
٨	أخطط من أجل تجزئة مشروع كبير إلى مهام صغيرة.	
٩	أستعين بأخريين لدعم اقتراحاتي.	
١٠	أشعر بالثقة بأنني سوف أنجح فيما أنوي عمله.	
١١	عندما تواجهني صعاب رئيسة أتحوّل بسرعة إلى أشياء أخرى.	
١٢	لا أحاول فعل شيء جديد إلا بعد التأكد من ارتفاع فرص النجاح.	
١٣	أشعر بالضيق عندما يضيع وقتي سدى .	
١٤	أستمر في المحاولة لتحقيق ما أريد حتى إذا ما واجهتني عقبات.	
١٥	أحرص على تنفيذ ما قدمت من وعود.	
١٦	ألتمس النصح من الناس الذين يعلمون أكثر عن مهامي الحالية.	

م	السؤال	التقييم
١٧	تفكيري فيما سوف أفعله مستقبلاً لا يعد مضيعة للوقت.	
١٨	أفكر في المزايا، والعيوب للسبل المختلفة لإنجاز المهام.	
١٩	لا يهمني مع من أتحدث فأنا مستمع جيد.	
٢٠	أغير رأيي إذا أصر الآخرون على عدم الاتفاق معي.	
٢١	أحاول التفكير بأفكار جديدة تختلف عما فعلته من قبل.	
٢٢	أقوم بتقدير فرص النجاح أو الفشل قبل أن أقرر فعل شيء.	
٢٣	أشعر أن هناك دائماً طريقة أفضل لتنفيذ الأعمال.	
٢٤	صادفتني الفشل مرات عديدة في الماضي.	
٢٥	أشعر بالسعادة لقيامي بعمل شخص آخر لإنجاز العمل في وقته.	
٢٦	أوجه الكثير من الأسئلة للتأكد من فهم ما يرغبه العميل.	
٢٧	كلما كنت أكثر تحديداً فيما أريد أتاحت لي الفرصة للنجاح.	
٢٨	أحاول التفكير في المشاكل التي قد أواجهها وأخطط لمجابهتها.	
٢٩	لا أضيع الوقت الكثير في التفكير في كيفية التأثير على الآخرين.	
٣٠	أشعر بالامتناع عندما لا أنال ما أريد.	
٣١	أبادر بإنجاز العمل قبل أن يطلب مني الآخرون ذلك.	
٣٢	أقبل على الأشياء المحفوفة بالمخاطر.	
٣٣	أنجح في إيجاد طرق لإنجاز المهام بشكل أسرع في العمل، والمنزل.	
٣٤	أبدل جهداً خاصاً للتأكد من سعادة الشخص الذي أقوم بعمل لحسابه.	
٣٥	أسأل الآخرين بشكل جيد جداً.	
٣٦	لقد خططت لحياتي بصورة جيدة.	
٣٧	أفضل التخطيط بسيناريوهات مختلفة تحسباً لحدوث مشاكل مستقبلية.	
٣٨	أحاول إيجاد سبل عديدة للتغلب على الأشياء التي تعيق تحقيق أهدافي.	
٣٩	لكي أصل إلى أهدافي أفكر في الحلول التي تفيد المشتركين بالمشكلة.	
٤٠	عندما أحاول في شيء صعب فإنني أشعر بالثقة بأنني سوف أنجح.	

م	السؤال	التقييم
٤١	أحب التحدي و الفرص الجيدة.	
٤٢	أقوم بعمل الأشياء التي يعدها البعض محفوفة بالمخاطر.	
٤٣	أجتهد حتى يتفوق عملي الشخصي على عمل الآخرين.	
٤٤	أطلب من الناس المهمين مساعدتي في تحقيق أهدافي.	
٤٥	حياتي الشخصية أقل أهمية من مواعيد عمل مع الآخرين.	
٤٦	أذهب إلى مصادر مختلفة للحصول على معلومات أو لطلب مهام.	
٤٧	أحرص على تحقيق أهدافي الأسبوعية كحرصي على السنوية.	
٤٨	إذا لم ينجح إجراء لحل مشكلة ما؛ أفكر في اتخاذ إجراء آخر.	
٤٩	لدي القدرة على إقناع ذوي الآراء القوية لتغيير وجهة نظرهم.	
٥٠	أصر على قراراتي حتى، ولو اختلف الآخرون معي.	

### جدول تقييم الاستبيان لنشاط رقم ( ٢ )

(١)	(١١)	(٢١)	(٣١)	(٤١)	البحث عن الفرصة
(٢)	(١٢)	(٢٢)	(٣٢)	(٤٢)	الإقدام على المخاطرة
(٣)	(١٣)	(٢٣)	(٣٣)	(٤٣)	التطلع إلى الكفاءة
(٤)	(١٤)	(٢٤)	(٣٤)	(٤٤)	المثابرة
(٥)	(١٥)	(٢٥)	(٣٥)	(٤٥)	الالتزام بالعمل
(٦)	(١٦)	(٢٦)	(٣٦)	(٤٦)	البحث عن المعلومات
(٧)	(١٧)	(٢٧)	(٣٧)	(٤٧)	تحديد الهدف بوضوح
(٨)	(١٨)	(٢٨)	(٣٨)	(٤٨)	التخطيط والمراقبة
(٩)	(١٩)	(٢٩)	(٣٩)	(٤٩)	الإقناع والتجارب
(١٠)	(٢٠)	(٣٠)	(٤٠)	(٥٠)	الاستقلالية والثقة بالنفس

المصدر : كتاب الدكتور نبيل شلبي «ابدأ مشروعك ولا تتردد».

تعليمات، اكتشف نقاط قوتك وضعفك بكل سمة باتباع الآتي:

- ١- انقل الدرجة التي تم اختيارها لكل سؤال بجوار رقمه الموجود بين القوسين .
- ٢- قم بجمع كل الصفوف في الخانة الأخيرة بالجدول والقسمه على (٢٥) درجة.
- ٣- الدرجة النهائية لتقييم الاستبيان هي (٢٥) درجة.
- ٤- إذا كان مجموع درجاتك (١٧٥) فأكثر من إجمالي (٢٥٠) فيعني ذلك أن لديك سمات ومقومات تؤهلك لتكون صاحب عمل.
- ٥- لاحظ السمات العشرة بالعامود الأول بالجدول، مجموع درجاتك من كل صف منها من إجمالي (٢٥) درجة، يعرفك بنقاط ضعفك وقوتك بكل سمة.

## مؤشرات الأداء



عزيزي الطالب، لمعرفة مدى استفادتك من الجلسة التدريبية حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية:

م	مؤشر الأداء
١	تود أن تذهب مع عائلتك في رحلة إبداعية، كيف ستخطط لهذه الرحلة؟
٢	تصور أن مؤسستك قررت الاستغناء عنك، فماذا ستفعل؟ هل ستبحث عن وظيفة جديدة، أو ستبدأ مشروعك الخاص، أو لن تفعل أي شيء أبداً، فكر وابتكر فكرة إبداعية جديدة، وطبقها إذا أمكن، ولا تنس أن الخوف على الرزق هو من معوقات الإبداع .
٣	اشرح لأحد زملائك كيف ستدير المخاطر المتوقعة في مشروعك؟
٤	حاول أن تكون فريق عمل من زملائك لمساعدتك في إعداد مشروعك .

"إن العالم يفسح الطريق للمرء الذي يعرف إلى أين هو ذاهب؟"



ومضة

رالفو. أمرسون

## ريادة الأعمال والمنتجات الصغيرة والمتوسطة

الجلسة  
الثانية

### أهداف الجلسة التدريبية



#### الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى زيادة معرفة الطالب بأهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تنمية الاقتصاد الوطني، والصعوبات التي قد تواجه مثل هذه المشروعات.

#### الأهداف الخاصة

##### عزيزي الطالب...

يتوقع منك بعد نهاية هذه الجلسة التدريبية أن تكون قادراً - بإذن الله - على:

1. تحديد مفهوم المشروع الصغير، والمتوسط.
2. التعرف على معايير المشروع الصغير، والمتوسط.
3. تلخيص أهمية المشروعات الصغيرة، والمتوسطة ودورها في دعم الاقتصاد الوطني.
4. تحديد الصعوبات، والمعوقات التي قد تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة.
5. اقتراح حلول للتغلب على الصعوبات، والمعوقات التي قد تواجه المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

## الكلمات المفتاحية Key Words

Small Business

مشاريع صغيرة الحجم

Medium Business

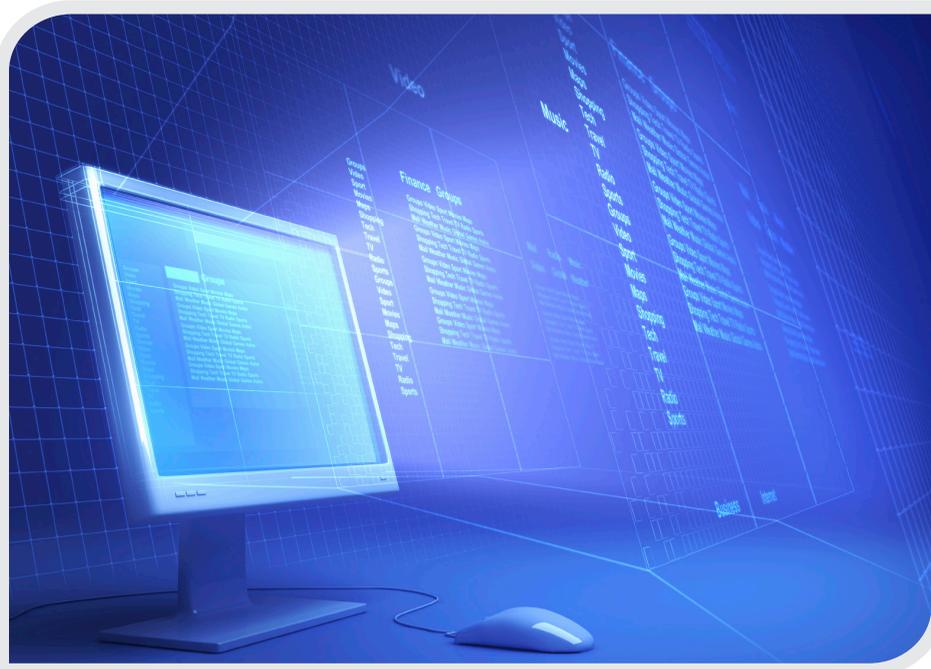
مشاريع متوسطة الحجم

Self-Actualization

تحقيق الذات

Market Share

حصة من السوق





## فكر



### شركة باجة للصناعات الغذائية



البداية كانت مشروعاً صغيراً يستخدم سيارة خاصة لبيع المكسرات في الميادين العامة المزدهمة وبعد ملاحظة حاجة السوق ورغبة العملاء في وجود مكان متخصص في مجال المكسرات والقهوة يقدم منتجات ذات جودة عالية تم افتتاح أول محل بمدينة الرياض في ١٩٩٧. بتجهيزات وتكاليف بسيطة ، و لكن من خلال (الميزة التنافسية) التي اشتهرت بها (باجة) وهي (تحميص المكسرات أمام العملاء) داخل المحل

انطلقت سلسلة محلات انتشرت في جميع مناطق و مدن المملكة و الدول العربية. فمن محل متجول يبيع منتج أو منتجين بوسائل تقليدية إلى مشروع نموذجي ذي مواصفات عالمية يعمل من خلال ١٠٠ معرض في ٢٠ مدينة ويقدم ١٥٢ منتجاً، ويتحول إلى شركة ذات أصول كبيرة وتوظف الكثير من الكوادر الوطنية.

### الآن عزيزي الطالب:

إذا أردت أن تنشأ مشروعاً صغيراً ويصبح كبيراً عليك أن تتذكر الحقائق الآتية:

- فهم احتياجات المستهلك والعمل على تلبيتها
- الإصرار والتحدي والعمل الجاد الطموح.
- جعل دائماً النجاح نصب عينيك.

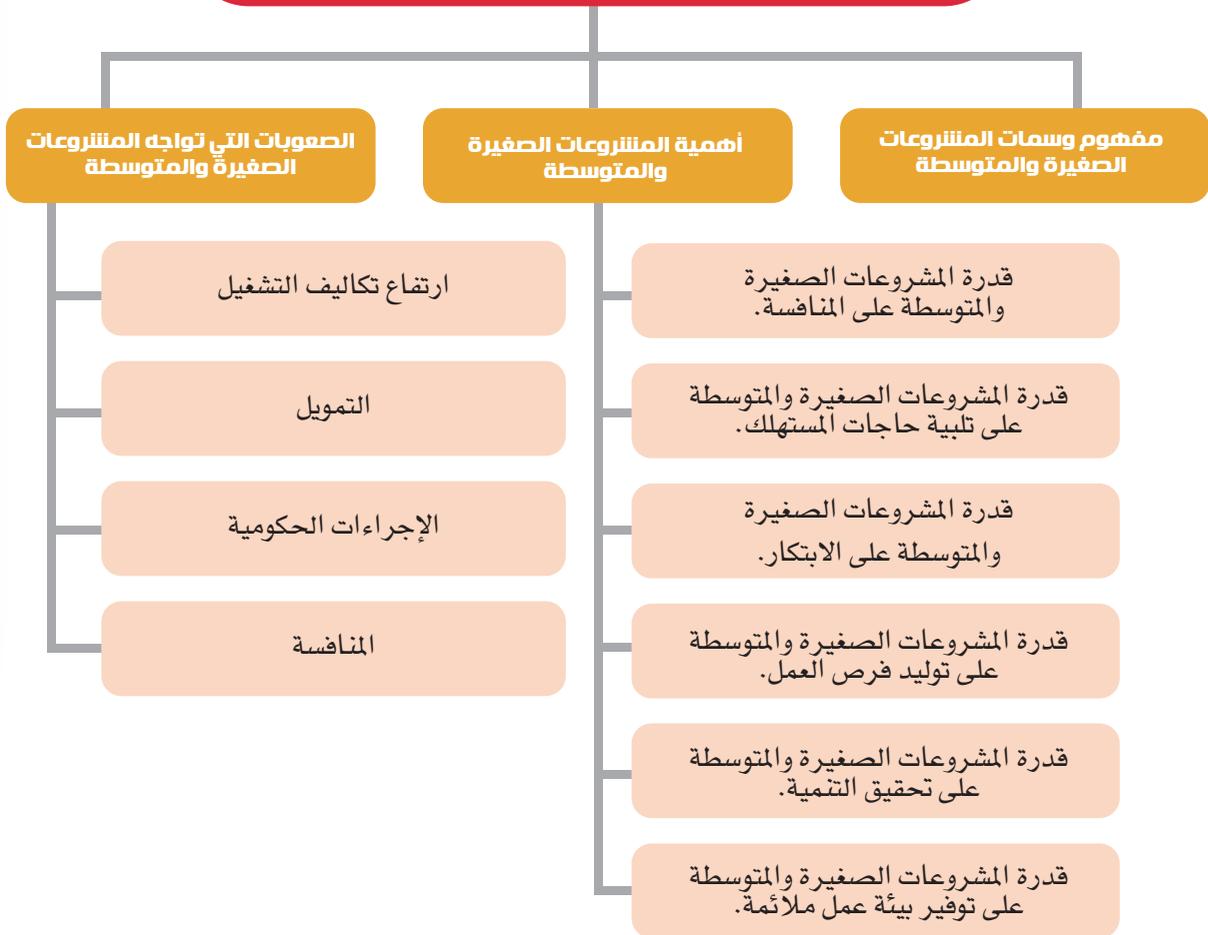




تعلم



## ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة



### أولاً : مفهوم وسمات المشروعات الصغيرة والمتوسطة

#### ١ - مفهوم المشروع الصغير والمتوسط :

- هو مشروع مستقل في ملكيته وإدارته ، وغالباً ما يستحوذ على حصة من السوق .

#### ٢- معايير تحديد المشروع الصغير والمتوسط :

- عدد العاملين في المشروع.
- حجم رأس المال المستثمر.
- حجم المبيعات.
- حصة المنشأة في السوق.

#### ٣- دوافع اتخاذ القرار الخاص بإنشاء المشروع الصغير والمتوسط :

- تحقيق الذات.
- الاستقلالية.
- الرغبة في تحقيق الأرباح.

م	سمات المشروعات الصغيرة والمتوسطة
١	اعتمادها على تقنيات بسيطة في الإنتاج.
٢	تتمتع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالقدرة على تسويق منتجاتها بتكلفة أقل.
٣	عدم الفصل بين الملكية والإدارة .
٤	انخفاض إجمالي رأس المال اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

## ثانياً : أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تؤكد الإحصائيات أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الاقتصاد المحلي وخلق المزيد من فرص العمل، فعلى سبيل المثال تشكل المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة (٩٧٪) من إجمالي المشروعات الأمريكية وتسهم في حوالي (٣٤٪) من الناتج القومي الإجمالي الأمريكي، وتسهم في خلق (٥٨٪) من إجمالي فرص العمل المتاحة في الاقتصاد الأمريكي. وفي كندا تسهم المشروعات الصغيرة والمتوسطة في توفير (٣٣٪) من فرص العمل وفي اليابان (٧, ٥٥٪)، والفلبين (٧٤٪)، وإندونيسيا (٨٨٪)، وكوريا الجنوبية (٣٥٪).

نستنتج من هذه الإحصائيات مدى أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة لكافة الدول المتقدمة منها والنامية والتي تعتبر من أهم الدعائم الأساسية للنهوض بالاقتصاد الوطني هذا بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية والتي تعتبر من أبرز المشاكل التي تواجه الدول والمتمثلة في البطالة ودورها في التكامل مع المشروعات الكبيرة. والقاعدة المتفق عليها «أن المشروعات الكبيرة لا تنمو ولا تحقق أي نجاح ولا تزدهر إذا لم يوجد هناك مشروعات صغيرة توفر لها احتياجاتها من المواد والخدمات وتشتري منتجاتها».

يرى كثير من الاقتصاديين أن تطوير المشاريع الصغيرة وتشجيع إقامتها، وكذلك المشاريع المتوسطة من أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك بوصفها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من ناحية أخرى؛ ولذلك أولت دول كثيرة هذه المشاريع اهتماماً متزايداً، وقدمت لها العون والمساعدة بمختلف السبل وفقاً للإمكانيات المتاحة.

ونظراً لأهمية هذه المشروعات أخذت معظم الدول النامية تركز الجهود عليها، حيث أصبحت تشجع إقامة الصناعات الصغيرة والمتوسطة خاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، وبدرجة أكبر من الصناعات الكبيرة. ويأتي الاهتمام المتزايد - على الصعيدين الحكومي والخاص - بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ لأنها بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة، يقل حجم الاستثمار فيها كثيراً بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة، كما أنها تشكل ميداناً لتطوير المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية والتسويقية، وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي؛ مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل.

وقد وجدت هذه المشروعات مختلف أشكال الرعاية والمساندة من القطاعين العام والخاص لمساهمتها الكبيرة في قطاع الصناعة، فعلى سبيل المثال تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما

## ريادة الأعمال والمنتجات الصغيرة والمتوسطة

نسبته (٩٠٪) تقريباً من المنشآت في العالم، وتوظف من (٥٠٪ - ٦٠٪) من القوى العاملة في العالم. فكان لا بد من توفير الدعم بمختلف أشكاله لهذه القطاعات الحيوية نظراً لأهميتها، وحتى تتخلص من أهم العقبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتمثلة في عدم قدرة أصحابها على توفير التمويل اللازم لاستمرارية نشاطها، وعدم قدرتهم أيضاً على توفير الضمانات التقليدية الكافية التي تشترطها البنوك التجارية لتقديم التمويل لها. فالبنوك التجارية تسهم عادةً بالمشاريع الكبيرة، وتفضل التعامل وتقديم القروض لها، بسبب انخفاض درجة المخاطرة لدى هذه المشروعات من ناحية، ولسهولة تعامل البنوك معها من ناحية ثانية، ولقدرتها على توفير الضمانات المطلوبة من ناحية ثالثة، أو لوجود أهداف واهتمامات مشتركة.

وبعد التعرف على أهمية وإسهامات المشروعات الصغيرة، والمتوسطة في دعم الاقتصاد الوطني

يمكن تلخيص هذه الإسهامات في النقاط التالية :

تمتاز هذه المشروعات بأنها توفر بيئة عمل ملائمة حيث يعمل صاحب المشروع والعاملين جنباً إلى جنب لمصلحتهم المشتركة.

قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على توليد فرص العمل وتعتبر هذه المنشآت المصدر الرئيس لتوفير الوظائف في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء.

توفر المشروعات الصغيرة والمتوسطة مصدر منافسة محتملاً وفعالاً للمنشآت الكبيرة وتحد من قدرتها على التحكم في الأسعار.

.....

هذا النوع من المشروعات يساعد في تطوير وتنمية المناطق الأقل حظاً في النمو والتنمية وتدني مستويات الدخل وارتفاع معدلات البطالة.

قدرة المشروعات الصغيرة على تلبية حاجات المستهلك .

.....

.....

تُعد هذه المشاريع من المجالات الخصبة لتطوير الإبداعات والأفكار.

## ثالثاً : الصعوبات التي تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة

وهذه مشكلة متعاظمة في الدول النامية خصوصاً في جانب الأنظمة والتعليمات التي تُعنى بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن الأنظمة الحديثة في المملكة قدمت الكثير من التسهيلات لعمل السجل التجاري والتراخيص اللازمة لإنشاء المشروعات بكافة أشكالها القانونية، وأصبح الكثير من هذه الإجراءات يتم بطريقة إلكترونية، وهذا في إطار تشجيع رواد الأعمال لممارسة العمل الحر.

الإجراءات  
الحكومية

١

تعرض المشروعات الصغيرة والمتوسطة مشاكل رئيسية في حالات التضخم التي يتعرض لها الاقتصاد المحلي بالنظر إلى محدودية قدرتها على رفع الأسعار لتجنب أثر ارتفاع أجور العمالة وأسعار المواد الأولية.

ارتفاع  
تكاليف  
التشغيل

٢

إن التفكير الرئيسي لأي مشروع ناشئ يكون في كيفية الحصول على التمويل المطلوب لبدء المشروع، لذلك قامت المملكة ممثلة في القطاعين العام والخاص، بتقديم برامج تمويلية تمنح قروض حسنة بدون فوائد لرواد الأعمال الجادين، وذلك بعد التأكد من جدوى المشروع من خلال دراسة جدوى اقتصادية تظهر مدى إمكانية تحقيق المشروع لأرباح مستقبلية بمشيئة الله.

التمويل

٣

تعد المنافسة الهاجس الأكبر لأي مشروع صغير أو متوسط، وذلك بسبب حداثة المشروع وعدم وجود قاعدة عملاء في بداية دخول المشروع للسوق، لذلك ينصح بالدراسة التسويقية الدقيقة لمعرفة المنافسين ونقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بهم.

المنافسة

٤



شارك



نشاط

١

من وجهة نظرك ماهي أهم الأسباب في نجاح "باجة"؟

نشاط

٢

من خلال دراستك لإسهامات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاقتصاد، أضف ثلاثاً من الإسهامات إلى الجدول في صفحة ٥٢.

١ هل هنالك علاقة بين المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال؟



٢ اذكر أمثلة لمشاريع ناجحة في الاقتصاد السعودي تتوافر فيها سمات المشروعات الصغيرة والمتوسطة.



٣ تعاون مع أفراد مجموعتك لإيجاد حلول للمعوقات التي قد تواجه المشروعات الصغيرة والمتوسطة في المملكة.

## مؤشرات الأداء



عزيزي الطالب: لمعرفة مدى استفادتك من الجلسة التدريبية حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية:

م	مؤشر الأداء
١	اذكر أمثلة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد السعودي.
٢	تعاون مع أصدقائك عن أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة المذكوره أعلاه.
٣	تناقش وزملائك عن فكرة مشروع صغير، أو متوسط خاص بك وكيف ستسهم من خلاله في دعم الاقتصاد الوطني السعودي؟
٤	اعرض على زملائك المعوقات والصعوبات التي قد تواجهك عند تنفيذ مشروعك الصغير، أو المتوسط المشار إليه في الفقرة رقم (٢) وكيف ستواجهها؟

## توليد الأفكار للمنتاريح الريادية

الجلسة  
الثالثة

### أهداف الجلسة التدريبية



#### الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تزويد الطالب بالمهارات اللازمة ؛ لكي يكون قادراً على توليد أفكار إبداعية ومتميزة .

#### الأهداف الخاصة

##### عزيزي الطالب:

يتوقع منك بعد نهاية هذه الجلسة التدريبية أن تكون قادراً - بإذن الله - على:

- ١ التمييز بين أنواع المشاريع الريادية.
- ٢ التعرف على مصادر الحصول على الأفكار الريادية.
- ٣ تقييم الأفكار الريادية للمشاريع.

## الكلمات المفتاحية Key Words

Ideas	الأفكار
Industrial Projects	مشاريع صناعية
Services Projects	مشروعات خدمية
Agricultural Projects	مشاريع زراعية
Commercial Projects	مشروعات تجارية
Level of Production	مستوى الإنتاج





## تحويل متنتكلة إلى متنتروع ريادي مربح



### MARPHN STON

يُروى أن الصناعي الأمريكي ( MARPHN STON ) اعتاد على شرب عصير النعناع بعد انتهائه من العمل وكان يستعمل مصاصة من القش النباتي الرائج في هذا الوقت، ولكنه كان يمتعض من تفتت أسفل المصاصة والرواسب التي تتساقط منها في العصير ، وذات مرة تناول قلمًا رصاصًا ولفّ عليه شريطًا من الورق ثم نزع القلم و لصق الورق ليشرب العصير بهذه المصاصة الجديدة ، وخلال فترة وجيزة انتقل إلى صناعة هذه المصاصة من ورق ( مانيلا ) المقوى والمطلي ( بالبارفين ) ليصبح مقاومًا للتلغ السريع الذي تتسبب فيه السوائل وحصل على براءة لاختراعه هذا عام ١٨٨٨ م. وما أن حل العام ١٨٩٠ م حتى كانت هذه السلعة الجديدة تلازم كل أنواع المرطبات في أمريكا بأسرها.

### JOSEPH FREDMAN

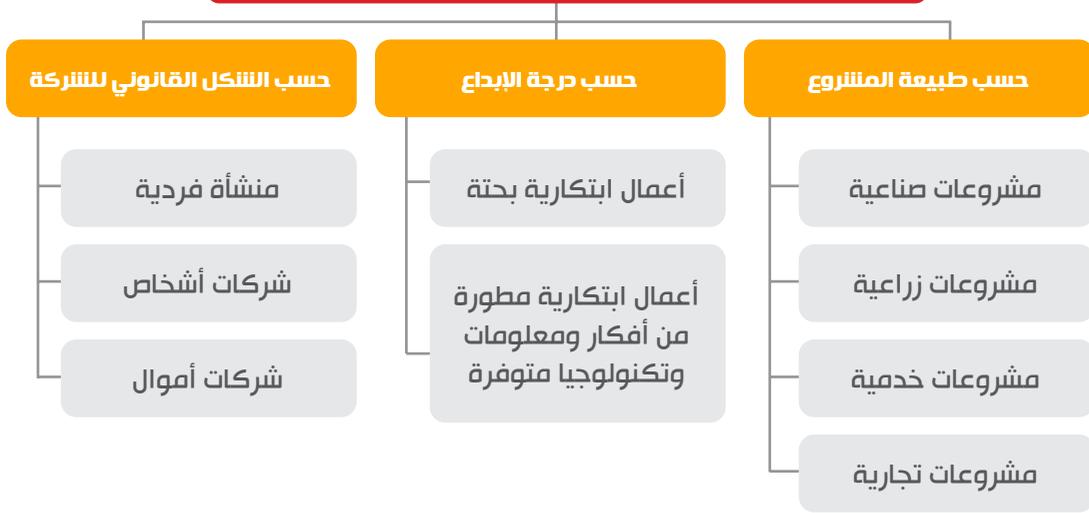
بعد ذلك بنحو ٤٠ سنة، كان المخترع المعروف في كاليفورنيا ( JOSEPH ) يراقب طفلته وهي ترتبك في شرب الحليب من الكوب لذلك قرر أن يبدأ في تعديل شكل المصاصة لكي تناسب احتياجات ابنته وتكون قابلة للطي حتى وصل ( JOSEPH ) إلى تسجيل براءة اختراع عام ١٩٢٧ م لآلة تجعل المصاصة قابلة للطي وعلى الرغم من ذلك لم يقبل أحد بشراء هذا الاختراع، فأسس فريدمان، مصنعًا صغيرًا بنفسه لإنتاج هذه السلعة الجديدة. وساعدته شقيقته على ترويج هذه المصاصات في المستشفيات أولًا، رغم أنها كانت موجهة أساسًا إلى الأطفال وبمرور الوقت راجت المصاصات المرنة على كل المستويات، ونما المصنع، وتحول إلى سلسلة مصانع ظلت تعمل حتى العام ١٩٦٩ م، تاريخ بيعها إلى شركة ميريلاندكاب ، بعدما حوّلت عائلة فريدمان إلى واحدة من أغنى العائلات الأمريكية.

إذا أردت أن تكون مثل MARPHN STON " و " JOSEPH FREDMAN تذكر الحقائق الآتية:

١. لا تحتقر فكرة مهما كانت بسيطة .
٢. لا تعتمد على الحلول السائدة، ولكن فكر في إيجاد الحل المختلف .
٣. ليس هناك مشروع غير قابل للتنفيذ .



## أولاً : أنواع المنتاريح الريادية



## ثانياً : الأفكار الريادية



## أولاً : أنواع المشاريع

## أ . تقسيم المشروعات حسب طبيعة المشروع :

تختلف المشروعات عادة باختلاف نوع النشاط الإنتاجي الذي يمارسه المشروع . وهناك في الواقع أربعة أنواع رئيسية من الأنشطة الإنتاجية :

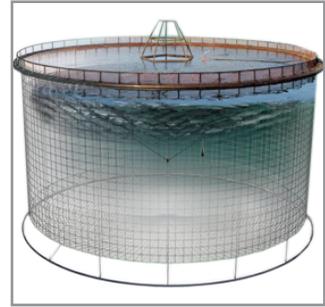
## ١- المشروعات الصناعية :

وهي مشروعات تقوم بتحويل مجموعة من المدخلات (المواد الخام والآلات والعمال) إلى مجموعة من المخرجات في شكل منتجات نهائية، مثل مشروعات الصناعات الغذائية، وصناعة الغزل والنسيج، والصناعات الكيماوية، والصناعة المعدنية الأساسية، وصناعة المنتجات المعدنية، وصناعة التعدين، وصناعة الملابس الجاهزة والأحذية، وصناعة البترول الخام ومنتجاته.



## ٢- المشروعات الزراعية :

هي المشروعات المرتبطة باستصلاح الأراضي الزراعية، والإنتاج الحيواني، مثل مشاريع الزراعة كزراعة المحاصيل المختلفة كالقمح والأرز والفاكهة ومشاريع الثروة الحيوانية مثل إنتاج الألبان والأعلاف وتربية الدواجن والماشية، ومشاريع الاستزراع السمكي من خلال تربية أنواع معينة من الأسماك، سواء في المياه المفتوحة كالبحار أو البحيرات، أو في حيز مائي محدد، في ظروف التحكم، بهدف تحقيق المنافع الاقتصادية أو الاجتماعية.



## ٣- المشروعات الخدمية :

هي مشروعات التي لا تنتج سلعة مادية أو سلعة ملموسة، بل تقدم خدمة مباشرة للمستهلك مثل الخدمات التعليمية والخدمات الصحية والخدمات السياحية والدينية، والخدمات المصرفية، والتمويلية، والتأمينات وغيرها من الأنشطة الخدمية.



## ٤- المشروعات التجارية :

هي عبارة عن الأعمال التي تتعلق بالنشاط التجاري، حيث تقوم بدور الوسيط بين المنتج والمستهلك من خلال توزيع السلع وتداولها، من المنتجين إلى تجار الجملة ثم إلى تجار التجزئة إلى أن تصل إلى أيدي المستهلكين النهائيين.



## ب . أنواع المشاريع الريادية حسب درجة الإبداع :

يمكن تصنيف الأعمال الريادية و المبادرات الفردية إلى نوعين :

## ١- أعمال ابتكارية بحتة :

وهي عبارة عن تحويل الفكرة الجديدة إلى منتج نهائي، وتتطلب تلك الأعمال مستوى عالياً من الإبداع والقدرة على رؤية المتطلبات والاتجاهات قبل أن تتضح الرؤية للآخرين . ومن أمثلة هذه الأنواع ما قام به (ستيف جوبز) مؤسس شركة (آبل) .

٢- أعمال ابتكارية مطورة من أفكار و معلومات و تكنولوجيا متوفرة:

حيث يقوم الشخص الريادي بتأسيس أعمال إبداعية بناء على أفكار و معلومات و تكنولوجيا متوفرة، ومن أمثلة هذه الأنواع استخدام التعلم عن بعد كوسيلة جديدة لتطوير نظام التعليم في الجامعات.

### ج : أنواع المشاريع الريادية من حيث الشكل القانوني:

من حيث الشكل القانوني:

- ١- منشأة فردية.
- ٢- شركات أشخاص.
- ٣- شركات أموال.

### ثانيا : الأفكار الريادية

#### أ . مصادر الحصول على الأفكار الريادية :

١- من المهارات و الخبرات:

ما يمكن أن نتعلمه من الحياة اليومية ، و العمل و التجارب السابقة قد يساعدك في إيجاد فكرة ريادية أو من خلال الإبداع في المجال الذي تتقنه و يتميز به صاحب المشروع .

٢- الاحتياجات العامة:

تشمل تلبية جميع الاحتياجات الأساسية و الثانوية للزبائن ، و العمل على اكتشاف هذه الحاجات من خلال الأبحاث التسويقية المختلفة.

٣- المشكلات الحالية:

التفكير في المصاعب و المشاكل التي تواجهك ، أو تواجه الناس من خلال تحديد هذه المشاكل و العمل على حلها.

٤- النشاطات اليومية:

البحث في الأشياء التي تسهل على الناس في حياتهم اليومية مثل إيجاد حل لمشكلة النقل و المواصلات ، و كيفية تقليل الازدحام.

٥- مصادر أخرى:

- من براءات الإختراع المنتهية، و الجديدة، و آخر الاكتشافات في مجال اهتمامات صاحب المشروع .
- التقارير السنوية: ومنها التقارير المالية ، و توزيع الأرباح ، و نمو المبيعات .
- تحليل بيانات الاستيراد و التصدير .
- المعارض و الأسواق التجارية و عروض الشركات و الإعلانات ، و الاستفادة من أساليب الترويج المختلفة.
- الجمعيات الخيرية و مراكز تنمية المواهب المتوفرة.
- المنشورات الحكومية فيما يتعلق بالتراخيص ، و غيرها من الأمور التي تهتم صاحب المشروع.

**ب. تقييم الأفكار الريادية:**

من أجل التأكد من نجاح الفكرة يجب اتباع الخطوات الآتية :

**1- تحديد الخدمة أو المنتج Product or service identification**

حيث يتم تحديد المنتج أو الخدمة المقدمة للسوق مع ضرورة معرفة مدى قدرة منتجات أو خدمات المشروع على دخول السوق، والتجاوب مع تطلعات ورغبات العملاء وتلبية احتياجاتهم.

**2- الاستخدام و التطبيق Application and Use**

وذلك بالتأكد من وجود استخدام واقعي لفكرة المشروع في حياتنا، وهل بالإمكان تطوير أو تعديل المنتجات/ الخدمات الموجودة حالياً لتكون أكثر ملائمة، و منفعة للعميل؟

**3- مستوى الانتاج Level of production**

وذلك بتقييم المنتج أو الخدمة المحدد عن طريق معرفة حجم القطاع الذي سوف تنتج فيه (شركة كبيرة ، شركة متوسطة ، شركة صغيرة ، إنتاج منزلي) ، ومدى توافر الإمكانيات لذلك.

**4- التكلفة Cost**

معرفة التكلفة التقديرية المرتبطة بتقديم الخدمة، أو المنتج ومدى توافر رأس المال المناسب.

**5- المنافسة Competition**

وذلك عن طريق تقييم السوق المنافس من خلال دراسة العرض ، والطلب بالسوق.

**6- الصعوبات التقنية Technical Complexity**

تقييم التكنولوجيا المطلوبة لفكرة المشروع المقدم ، ومدى وجود التدريب أو التطبيق المناسب لهذه التكنولوجيا.

**7- المبيعات السنوية وهامش الربح Annual sales and Profit margin**

التحقق من جدوى المبيعات السنوية المتوقعة، والحصة السوقية لهذا المشروع.

## ج . طرق توليد الأفكار الابداعية:

اقترح (Bob Eberle) مجموعة من الأدوات لتوليد الأفكار الإبداعية، أطلق عليها اسم سكامبر (S.C.A.M.P.E.R)، وكل حرف منها يرمز إلى إستراتيجية من إستراتيجيات تطبيق هذه الأداة. وتعد هذه الطريقة أداة سهلة لتحديث وتوليد أفكار جديدة، ويمكن الاستفادة من هذه التغييرات كمقترحات لأفكار مباشرة أو كنقطة بداية لفكرة يتم العمل بها مستقبلاً.

يتكون (سكامبر) من سبع إستراتيجيات يوضحها الجدول الآتي :

الإستراتيجية	الأمثلة
الاستبدال Substitute	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن تبدل شيئاً ما في المنتج أو الفكرة بشرط أن يتغير إلى الأفضل. واسأل نفسك: ما الذي يجب تبديله في هذا حتى يصبح أفضل؟</li> <li>• يمكن استبدال الأشياء، الأماكن، الأشخاص، الأفكار، المنتجات والخدمات.</li> </ul>
التجميع Combine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن تضيف فكرة إلى الشيء فيصبح أفضل وأحسن أو أن تدمج شيئين معاً. واسأل نفسك: ماذا أستطيع أن أضيفه إلى هذا حتى يتحسن أدائه؟</li> <li>• ماذا لو دمجتنا منتجاً مع منتج؟</li> <li>• الطائرة مع السيارة؟</li> </ul>
التكيف Adapt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أن تغير في مواصفات أو خواص الشيء حتى يتكيف مع البيئة الجديدة له أو حتى يتناسب مع الحالة الجديدة. واسأل نفسك: ما الأشياء التي يمكن تعديلها؟</li> <li>• كيف نعدل من القلم ليصدر عطرًا وهو يكتب؟</li> <li>• كيف نعدل المفتاح ليصبح ملعقة؟</li> </ul>
التعديل Modifying	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التكبير Magnify: هو تكبير في الشكل أو النوع من خلال الإضافة إليه وجعله أكثر ارتفاعاً، أو أكثر قوة، أو أكثر سمكاً، أو أكثر طولاً... الخ.</li> <li>• التصغير Minify: هو تصغير الشيء ليكون أصغر أو أقل من خلال جعله أصغر، أو أخف، أو أبطأ، أو أقل حدوثاً وتكراراً، أو أقل سماكة... الخ.</li> <li>• السيارة تقيس المسافات. فماذا لو قاست الحجم؟ الأوزان؟</li> </ul>
الاستخدام في أغراض أخرى Put to other Uses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماذا لو استخدمنا زيت الذرة في صناعة الوقود؟</li> <li>• ماذا لو استخدمنا قشر البصل في تلوين اللوحة؟</li> </ul>
الحذف / الإلغاء Eliminate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الكتاب له غلاف ويضم الكلام المكتوب والصور، ماذا لو حذفنا الكلمات وأبقينا الصور؟</li> </ul>
العكس / إعادة الترتيب Reverse / Rearrange	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قلب المظلة لتصبح سلة للتسوق.</li> </ul>



## شارك



١

## نشاط

من خلال تعرفك على قصة JOSEPH FREDMAN و MARPHN STON ما الفرق بينهما في طريقة تنفيذ كل منهما لمشروعه الريادي؟

٢

## نشاط

من خلال دراستك وبالتعاون مع زملائك بفريق العمل، اختر أحد أنواع المشاريع الريادية طبقاً للتصنيفات السابقة، وقدم مجموعة من الأفكار التي ستكون بداية انطلاق مشروعكم الريادي.

اسم المشروع : .....

تصنيف المشروع : .....

الأفكار الريادية بالمشروع :

١- .....

٢- .....

٣- .....

٣

## نشاط

من وجهة نظرك هل توجد مصادر أخرى قد تساهم في توليد الأفكار الريادية في المجتمع السعودي.

.....

.....

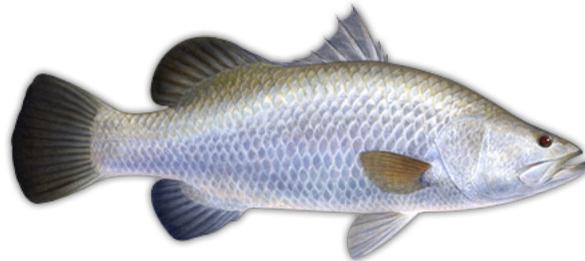
.....

.....

يعد مجال الاستزراع السمكي في المملكة أحد المجالات ذات الأهمية الكبيرة في رفع نسبة استهلاك الأسماك بين أفراد المجتمع، وذلك لتدني معدلاتها مقارنة مع المعدلات العالمية، ولما ينطوي عليه التشجيع من قيمة غذائية وفوائد صحية، وما يترتب على ذلك من المساهمة في النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.

### عزيزي الطالب :

ارفع تقريراً على الحقيبة التفاعلية يوضح أهمية تنفيذ مشاريع الاستزراع السمكي في المملكة، وما يحققه هذا المجال من التقدم الاقتصادي المأمول توافقاً مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. وللمساعدة قم بزيارة موقع الجمعية السعودية للإستزراع المائي <http://www.sas.org.sa>.



سيباس البحر الأحمر

يوضح معايير التقييم النظري والاختيار المبدئي للفكرة الجيدة للمشروع الريادي:

١- فكرة المشروع تتناسب مع المعرفة الشخصية والخبرات

نعم  لا

التوضيح .....

٢- فكرة المشروع تتناسب مع القدرة المالية المطلوبة

نعم  لا

التوضيح .....

٣- فكرة المشروع تتناسب مع طلب السوق للمنتج

نعم  لا

التوضيح .....

٤- فكرة المشروع تتناسب مع الرغبة الشخصية للقيام بالمشروع

نعم  لا

التوضيح .....

٥- فكرة المشروع تتناسب مع الإمكانيات البشرية لإنشائه وإدارته

نعم  لا

التوضيح .....

فكرة ٣			فكرة ٢			فكرة ١			معايير المقارنة
٣	٢	١	٣	٢	١	٣	٢	١	
									تناسب القدرات المعرفية
									تناسب القدرات المالية
									تناسب القدرات التسويقية
									تناسب الرغبة الشخصية
									تناسب الإمكانيات البشرية
									الدرجات

إن تناسب فكرة المشروع مع هذه المعايير سيحولها إلى فرصة جيدة ، ويتم تقييمها مرة أخرى .

### قيم أفكارك حسابياً

١. ضع (١٠٠) درجة لمجموع المعايير.
  ٢. قسم الرقم (١٠٠) على المعايير ولا يلزم أن تكون متساوية، فيمكن أن يكون هناك معايير أكثر من أخرى بحسب أهميتها للمشروع.
  ٣. بعد الجمع من المفترض أن يكون الأكثر نقاطاً هو الأفضل.
- مثال: لتقسيم الدرجات على المعايير:

واقعي	أفكار مشروعات	م
	الخبرة في المجال	١
	القدرة المالية	٢
	الطلب في السوق	٣
	حماسك وتعلقك بالمشروع	٤
	توفر الكفاءات البشرية	٥
	المجموع	

### ٦

### نشاط

من خلال دراستك لطرق تقييم الأفكار الريادية حاول إعطاء درجات من (١) إلى (٥) لفكرة مشروعك ؛ لكي تعرف هل هذه الفكرة ريادية أم لا ؟

#### مفتاح التقييم:

- فكرة ريادية قوية (٣٥ - ٣٠) درجة
- فكرة ريادية متوسطة (٣٠ - ١٨) درجة
- فكرة ضعيفة (١٨ - ١٠) درجة
- فكرة غير ريادية (١٠ - ٥) درجة

درجات التقييم					اسم الفكرة	م
٥	٤	٣	٢	١	.....	
					تحديد الخدمة أو المنتج	١
					الاستخدام والتطبيق	٢
					مستوى الإنتاج مناسب لقدراتي	٣
					التكلفة مناسبة لقدراتي	٤
					المنافسة مناسبة لإنجاح المشروع	٥
					لا توجد صعوبات تقنية	٦
					المبيعات السنوية وهامش الربح مرتفع	٧
					الإجمالي	

## مؤشرات الأداء



عزيزي الطالب: لمعرفة مدى استفادتك من الجلسة التدريبية حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية :

مؤشر الأداء	م
عرض عليك تقديم ثلاث أفكار لمشاريع ريادية فما هذه المشاريع؟	١
أحد زملائك بفريق العمل قدم لك أفكاراً يقول إنها إبداعية فكيف ستقيم هذه الأفكار؟	٢
اذكر عدداً من مصادر الحصول على الأفكار الريادية؟	٣

## المملكة وريادة الأعمال

الجلسة  
الرابعة

### أهداف الجلسة التدريبية



#### الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف الطالب بتاريخ ريادة الأعمال في المملكة، والدور الداعم لريادة الأعمال من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### الأهداف الخاصة

##### عزيزي الطالب:

يتوقع منك بعد نهاية هذه الجلسة التدريبية أن تكون قادراً - بإذن الله - على:

- ١ التعرف على تاريخ ريادة الأعمال في المملكة.
- ٢ توضيح دور المملكة في دعم ريادة الأعمال.
- ٣ معرفة تحديات ريادة الأعمال في الواقع السعودي.
- ٤ التعرف على رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومستقبل ريادة الأعمال.

## الكلمات المفتاحية Key Words

Kingdom Vision

رؤية المملكة

Economy Diversification

تنويع الاقتصاد

Business Incubator

حاضنة أعمال

Productive Families

الأسر المنتجة





## 2030 وريادة الأعمال



لقد أنعم الله على المملكة العربية السعودية بمقومات اقتصادية ، جعلتها في مكانة رفيعة بين دول العالم، لذلك فقد جاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠ مرتكزة على هذه المقومات الاقتصادية، فالقوة الاستثمارية للمملكة ستعمل بمشيئة الله على تنويع الاقتصاد وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، فيما أن الموقع الإستراتيجي للمملكة يمكنها من ربط القارات الثلاث، مما سيكون له عظيم الأثر في حركة التجارة العالمية وازدهار الاستثمار في المنطقة.

رؤية  
VISION  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

### الآن عزيزي الطالب:

بعد تعرفك على رؤية المملكة ٢٠٣٠، كيف يمكن الاستفادة من هذه الرؤية في تشجيع ريادة الأعمال في المملكة؟



تعلم



## المملكة وريادة الأعمال



### أولاً: تاريخ ريادة الأعمال في المملكة

كانت ممارسة التجارة جزءاً لا يتجزأ من حياة السعوديين في الماضي، وخاصة قبل اكتشاف النفط، فكانت الأسر تشجع وتدعم أبنائها مادياً للاستثمار في المشروعات الصغيرة، ومع تزايد اهتمام دول العالم بريادة الأعمال قامت جامعة الملك سعود في عام ٢٠٠٨م بإنشاء أول مركز لريادة الأعمال في المملكة، وطرح المركز أول برنامج حاضنات أعمال متكامل منظم على مستوى المملكة، وأخرج إلى أرض الواقع ١٣ مشروعاً، تلا ذلك بعد عام تقريباً قيام حاضنة بادر للتقنية في مدينة الملك عبد العزيز، وكذلك جمعية ريادة الأعمال، وتم تحويل مراكز المنشآت الصغيرة في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني إلى المعهد الوطني لريادة الأعمال، وبعد ذلك انتشرت المراكز والحاضنات الجامعية العامة والخاصة في المملكة حتى أصبحت من الدول الرائدة في صناعة ريادة الأعمال، وجاءت رؤية المملكة ٢٠٣٠ لدعم مستقبل ريادة الأعمال في المملكة.

### ثانياً: دور المملكة في دعم ريادة الأعمال

قدمت المملكة العديد من الإسهامات في تشجيع ريادة الأعمال، وما زالت تقدم الكثير، فنجد من هذه الإسهامات العديدة ما يأتي:

- تتبوء المملكة العربية السعودية مكانة متقدمة بين دول العالم والشرق الأوسط من حيث تقديم التسهيلات لريادة الأعمال.

- أنشأت المملكة (الهيئة العامة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة)، بشخصية اعتبارية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري، لتشكل انطلاقة قوية لهذا القطاع الواعد الذي تشكل منشآته أكثر من ٩٢٪ من أعداد المنشآت التجارية في المملكة.
- تقدم الجامعات إسهامات كبيرة في تشجيع ريادة الأعمال، ونشر مفهوم ثقافة العمل الحر، وذلك من خلال تدريس مقررات ريادة الأعمال ضمن المقررات الدراسية الجامعية، لإكساب الطلاب المهارات اللازمة لريادة الأعمال علاوة على مساهمتها في نقل الطالب إلى بيئة الأعمال بشكل عملي تطبيقي، كما تنظم الجامعات العديد من المؤتمرات والندوات لتدعيم وغرس مبادئ وقيم العمل الحر من خلال تسخير مواردها البشرية والتكنولوجية والمادية.
- أنشأت المملكة مراكز متخصصة وداعمة لريادة الأعمال داخل الجامعات لزيادة الدعم والتشجيع للطلاب لتبني مفهوم العمل الحر.
- تقدم المملكة العديد من البرامج التي تدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال القطاعين العام والخاص.



## ثالثاً: تحديات ريادة الأعمال في الواقع السعودي

هناك العديد من التحديات التي تواجه رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية، والتي تمثل عائقاً أمام نجاح الكثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومن أهمها ما يأتي:

ينظر المجتمع للوظيفة في القطاع العام على أنها الأفضل وأنها توفر دخلاً ثابتاً وتحقق الأمان الوظيفي، بالإضافة للمكانة الاجتماعية لبعض الوظائف، فضلاً عن النظرة الدونية لبعض المهن التي يمارسها الشباب.

## معوقات اجتماعية

يفتقد الكثير من رواد الأعمال في بداية مشروعاتهم للمهارات التي تساعدهم على تحقيق النجاح والاستمرار في السوق كمهارات التخطيط ودراسة السوق في مرحلة ما قبل بدء النشاط، كما يفتقدون لمهارات الإدارة وتشغيل العمال في مرحلة ما بعد البدء، في ظل تدني الوعي بالمؤسسات المتخصصة لدعمهم ورعايتهم.

## معوقات شخصية

تعتبر البيروقراطية من معوقات نمو ريادة الأعمال في المملكة حيث تؤدي إلى إضاعة طاقة رواد الأعمال ووقتهم، كما تزيد من تردد المستثمرين في دعم المشاريع الجديدة.

## معوقات تشريعية

يعد التمويل من المشكلات الرئيسية التي تواجه المشروعات الناشئة في المملكة، وذلك بسبب حداثة الأفكار والخوف من عدم قبول السوق لها مما يؤدي إلى التردد في تمويل هذه المشروعات الجديدة.

## معوقات مالية

## رابعاً: رؤية المملكة ٢٠٣٠ ومستقبل ريادة الأعمال

ركزت رؤية المملكة (١٤٥٢هـ - ٢٠٣٠م) في محورها الثاني (اقتصاد مزدهر)، على دور ريادة الأعمال في تحقيق نقلة نوعية في تنوع القاعدة الاقتصادية لزيادة موارد المملكة غير النفطية، فكان الاهتمام الكبير بالمنشآت الصغيرة والمتوسطة من أجل تحقيق هذا الهدف الاقتصادي، لذا نجد في رؤية المملكة ما يدعم ريادة الأعمال وتشجيع الشباب لممارسة العمل الحر، ويتضح ذلك فيما يأتي:

- دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة والأسر المنتجة من خلال تشجيع شباب الأعمال على النجاح عن طريق توفير بيئة ملائمة تتمتع بقوانين ولوائح من شأنها تيسير الإجراءات المنظمة لعمل المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- رفع مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي للمملكة من (٢٠٪) إلى (٣٥٪).
- تيسير الحصول على التمويل اللازم لإنشاء المشروعات الصغيرة والمتوسطة من خلال حث المؤسسات المالية على زيادة نسبة التمويل لهذه المشروعات، بما يتوافق مع قواعد ومبادئ الشريعة الإسلامية.
- دعم منظومة التسويق الإلكتروني والتنسيق مع الجهات الدولية ذات العلاقة من أجل مساعدة المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تصدير وتسويق منتجاتها وخدماتها.
- مساعدة رواد الأعمال على تطوير مهاراتهم وابتكاراتهم من خلال إنشاء المزيد من حاضنات الأعمال ومؤسسات التدريب وصناديق رأس المال الجريئ.
- دعم الأسر المنتجة وذلك من خلال تسهيل فرص لتمويل المشروعات متناهية الصغر، وتحفيز القطاع غير الربحي للعمل على بناء قدرات هذه الأسر وتمويل مبادراتها.

رؤية  
VISION  
2030  
المملكة العربية السعودية  
KINGDOM OF SAUDI ARABIA





## شارك



١

## نشاط

بالاشتراك مع زملائك بفريق العمل قم بالبحث على الانترنت للتعرف على تاريخ المملكة في ريادة الأعمال، وارفع تقريراً بنتيجة البحث على الحقيبة التفاعلية.

٢

## نشاط

بالاشتراك مع زملائك فكر في إسهامات أخرى للمملكة في ريادة الأعمال.

٣

## نشاط

- ١- من وجهة نظرك ما هي التحديات الأخرى التي تواجه ريادة الأعمال في المملكة؟
- ٢- وضح بالاشتراك مع زملائك كيف ستسهم رؤية المملكة ٢٠٣٠ بإذن الله في مواجهة التحديات التي تواجه ريادة الأعمال؟

---



---



---



---



---

## مؤشرات الأداء



عزيزي الطالب: لمعرفة مدى استفادتك من التدريب على مجالات البحث عن المعلومات، قم بقياس مؤشرات الأداء الآتية من خلال أهداف الجلسة التدريبية:

مؤشر الأداء	م
فكر مع زملائك في برامج تقدمها المملكة لدعم ريادة الأعمال.	١
من وجهة نظرك كيف يمكن التغلب على التحديات التي تواجه ريادة الأعمال في المملكة؟	٢
بالاشتراك مع زملائك وضح أهم المهارات التي تساعدك الجامعة في اكتسابها لتصبح رائداً للأعمال؟	٣



# دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروع الريادي

الجلسة الخامسة : الخطة التسويقية.

الجلسة السادسة : الخطة التشغيلية.

الجلسة السابعة : الخطة المالية.





## الخطة التسويقية

الجلسة  
الخامسة

## أهداف الجلسة التدريبية



## الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تزويد الطالب بمهارات إعداد الخطة التسويقية، وطريقة إعداد البحوث التسويقية للمشروع الريادي .

## الأهداف الخاصة

## عزيزي الطالب:

يتوقع منك بعد نهاية هذه الجلسة التدريبية أن تكون قادراً - بإذن الله - على:

- ١ معرفة مفهوم التسويق والبيع.
- ٢ التمييز بين التسويق والبيع.
- ٣ التمييز بين عناصر الخطة التسويقية.
- ٤ تطبيق خطوات إعداد الخطة التسويقية للمشروع الريادي بنجاح.

## الكلمات المفتاحية Key Words

Marketing Plan	الخطة التسويقية
Target Market	السوق المستهدف
Marketing mix	المزيج التسويقي
Product	المنتج
Price	السعر
Place	المكان
Promotion	الترويج
Opportunities	الفرص
Threats	التهديدات
Strengths	نقاط القوة
Weaknesses	نقاط الضعف





## فكر



## الخطة التسويقية للمشروع الريادي



أعلنت سلسلة محلات (BURGER KING) الأمريكية عن طفرة في أرباحها ربع السنوية داخل السوق الأمريكية للربع الرابع من عام ٢٠٠٦م، قدرها (١٤٪) مقارنة بالفترة السابقة. عزت الإدارة سبب هذه الزيادة إلى الحملة التسويقية التي قامت بها، والمعتمدة على بيع ثلاث ألعاب إكس بوكس بسعر منافس، قدره ٤ دولارات لكل لعبة (يتراوح متوسط سعر أي لعبة مماثلة في السوق ما بين ٤٠ إلى ٦٠

دولارًا) مع الوجبة الاقتصادية حتى باعت محلات (BURGER KING) أكثر من ٣,٢ مليون نسخة من الألعاب الثلاثة التي وفرتها، منها مليون نسخة خلال أربعة أسابيع منذ إطلاق حملتها، وكان البطل في كل لعبة من الثلاثة ملك البرجر، أو الشخصية الشهيرة والمميزة لمحلات (BURGER KING) التي صممت هذه الألعاب الثلاثة خصيصًا لهذا الغرض التسويقي ثم قامت الشركة بحملة تسويقية ودعائية مكثفة تزامنا مع هذا العرض ركزت فيها على رخص ثمن الألعاب الثلاثة، وشخصية البطل، ومغامراته الثلاثة في عالم هذه الألعاب، وكيف أن هذه الألعاب تناسب جميع أفراد العائلة، بشكل جعل العملاء يقتنعون بأنهم أمام صفقة رابحة، فهوارة الألعاب لن يضرهم تجربة لعبة رخيصة تريح ميزانياتهم وسيفضل الآباء شراء ألعاب رخيصة لأبنائهم وأحيائهم.

## سؤال للنقاش ؟

من خلال قراءة تلك لقصة شركة BURGER KING ترى ما أهم أسباب نجاحها في الأسواق العالمية ؟



تعلم



### أولاً : مفهوم التسويق والبيع :

يقول فيليب كوتلر في كتابه (كوتلر يتحدث عن التسويق) من أكثر أنواع البلبلة شيوعاً في مجال الأعمال هي النظرة إلى التسويق، والبيع على أنهما شيء واحد، وليست هذه نظرة الكثيرين من عامة الناس بل نظرة العديد من رجال الأعمال؛ لذلك سوف نوضح مفهوم التسويق، والبيع ونوضح مقارنة بسيطة بين كليهما.

### التسويق :MARKETING:

هو عبارة عن مجموعة من العمليات، والأنشطة التي تعمل على اكتشاف حاجات، ورغبات العملاء لتطوير مجموعة من المنتجات لتلبية تلك الحاجات والرغبات.

### أهمية الأنشطة التسويقية :

- ١- يساعد النشاط التسويقي على التعرف على فئة الزبائن المستهدفين. دراسة خصائصهم وسلوكياتهم وعاداتهم الحياتية، والشرائية، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم وتطلعاتهم.
- ٢- توجيه جهود المنشأة نحو إنتاج السلع، والخدمات التي تشبع هذه الرغبات.
- ٣- توجيه جهود المنشأة نحو إعلام هذه الفئة بتوفر السلع عن طريق الترويج والإعلانات.
- ٤- توجيه جهود رجال البيع (Sales Men) نحو استخدام الأساليب الملائمة لكل من المنتج والعميل.
- ٥- توجيه جهود المنشأة نحو طرق قياس رضا العميل .
- ٦- توجيه جهود المنشأة نحو طرق زيادة رضا العملاء بهدف الاحتفاظ بهم وإضافة زبائن جدد .

### البيع SALE:

هو عبارة عن مجموعة من العمليات، أو الأنشطة التي تهدف إلى وضع الخطط والأساليب التي تساعد على تصريف المنتجات أو بيعها للعملاء. ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين التسويق والبيع في الجدول الآتي:

أوجه الاختلاف	التسويق	البيع
الوظيفة	استكشاف حاجات ورغبات العملاء	بيع السلع أو الخدمات وتوزيعها
الربح	يهدف إلى زيادة الربح من خلال إرضاء العملاء	يهدف إلى زيادة الربح من خلال زيادة حجم المبيعات
التركيز	يركز على احتياجات العملاء	يركز على احتياجات المنشأة
المسؤولية	يهتم بشرح فوائد المنتج	يهتم بعملية بيع، وانتشار المنتج
الهدف	يسعى إلى تطوير المنتجات وإيجاد منتجات جديدة	يسعى إلى بيع المنتجات الحالية

بداية يجب معرفة ما يحتاجه المستهلكون؟ ومن ثم العمل على تلبية هذه الاحتياجات لذلك قبل البدء بمشروعك الريادي لابد أن تقوم ببعض البحوث التسويقية للتعرف على هذه الاحتياجات، وحتى تتأكد من قابلية هذا المشروع للنجاح، وهل سيكون هناك طلب على منتجاتك، أو خدماتك المراد تقديمها أم لا؟

### البحوث التسويقية Marketing Research :

هو نشاط يبدأ بتلمس احتياجات ورغبات العملاء بالإضافة إلى وصف الطريقة المناسبة لتلبية هذه الاحتياجات والرغبات، وتتضمن الأبحاث التسويقية أبحاثاً نوعية Qualitative Research، وأبحاثاً كمية Quantitative Research.

### ثانياً : تحليل السوق

يُعد تحليل السوق من أهم عناصر الخطة التسويقية، فبعد أن تم الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات التسويقية (البحوث التسويقية) فإننا نقوم بعملية تحليل شامل لهذه البيانات، مثل تحليل الصناعة، والنشاط الذي سينفذ فيه المشروع، ودراسة وتحليل سلوك المستهلكين، والتعرف على السمات المميزة للسوق المستهدف، وجميع أطراف السوق، مثل المنافسين، وكل ما يؤثر في المشروع ويحيط به، ويتضمن تحليل السوق كلاً مما يأتي :

#### ١. تحليل النشاط والصناعة:

في هذا الجزء من التحليل يتم دراسة الصناعة المتوقع الدخول فيها، وهل هناك فرص نمو في هذه الصناعة أم لا، وهل احتياجات ورغبات العملاء في هذه الصناعة مشبعة أم لا، وما درجة رضا العملاء عن مقدم السلعة أو الخدمة في السوق، وعند تحديد طبيعة نشاطك (أو سبب ممارستك له) تأكد من وضع قائمة باحتياجات السوق التي تحاول تلبيتها والطرق التي تخطط لاستغلالها في تلبية هذه الاحتياجات باستخدام منتجك أو خدمتك.

#### ٢. السوق المستهدف:

هو عبارة عن شريحة أو جزء من السوق الذي ينبغي أن تستهدفه جميع الجهود التسويقية للشركة، حيث أن الشريحة المستهدفة لهم خصائص مشتركة أو صفات تميزهم عن غيرهم من بقية السكان أو السوق.

#### سؤال للنقاش : ما الهدف الرئيسي من تحليل السوق المستهدف؟

- التعرف على السمات التي تميز العملاء ( الفئة العمرية، الجنس، المستوى التعليمي .... إلخ).
- التعرف على احتياجات العملاء.
- التعرف على درجة رضا العملاء عن منتجات المنافسين وخدماتهم .

#### ٣. تحليل المنافسين:

يجب التأكد من تحديد كل منافسيك المباشرين، وذلك لكل منتج من منتجاتك على حدة وللخدمات التي توفرها أيضاً. ثم البحث لتعرف حصة كل منافس أساسي في السوق على أن تقييم المدة التي يستغرقها دخول منافسين جدد في السوق. بمعنى آخر ما فرصة دخولك إلى السوق؟ وأخيراً حدد المنافسين غير المباشرين الذين قد يكون لوجودهم تأثير على نجاح عملك.

**نقاط القوة والضعف للمنافسين:**

تعد نقاط قوة منافسيك من المزايا التنافسية التي يجب أن تتمتع بها أنت أيضًا، وتأخذ العديد من

الأشكال:

- القدرة على إرضاء احتياجات العميل
- حصة كبيرة من السوق ووعي العملاء المصاحب لهذا النصيب
- سجل نظيف وسمعة طيبة
- موارد مالية يعتمد عليها والقدرة على البقاء التي تترتب على تلك الموارد
- عاملون يعتمد عليهم.

أما نقاط الضعف فهي الوجه الآخر لنقاط القوة، بمعنى آخر عليك تحليل المجالات السابقة قبل تحديد نقاط ضعف المنافسة.

هل عجز المنافسون عن إرضاء احتياجات عملائهم؟ هل يفتقرون إلى إمكانية اختراق السوق؟ هل سجلهم العملي أو سمعتهم سيئة؟ هل إمكانياتهم وقدراتهم المالية محدودة؟ هل يعجزون عن الحفاظ على موظفيهم الجيدين؟ كل تلك الأمور قد تكون إشارات حمراء بالنسبة لأي نشاط. إذا وجدت مناطق ضعف لدى منافسوك فحاول أن تتعرف إلى أسباب وقوعهم في المشاكل، بهذه الطريقة يمكنك تجنب الأخطاء التي وقعوا فيها .

**٤. تحليل العملاء والمستهلكين:**

يتم من خلال تحليل العملاء معرفة العملاء المتوقعين وكم عددهم؟ وهل هم منشآت أعمال أم منظمات أم أفراد؟

ويحدد هذا التحليل احتياجات العملاء الأساسية وسلوكهم تجاه هذه الاحتياجات وخصائصهم المشتركة، كما يتم التعرف على قدراتهم الشرائية ومتوسط دخولهم وما تطلعاتهم، فعلى سبيل المثال هل يبحثون عن الجودة أم يبحثون عن السعر؟

### ثالثاً: المزيج التسويقي (Four P's of Marketing or Marketing Mix)

هو خارطة الطريق للمشروع أو خطوة من الخطوات للعمل على جلب الزبائن لشراء منتجاتنا سواء كانت خدمة كـ ( النقل و التعلّم ) أو سلعة كـ ( المعدات والأغذية وغيرها ).

- المنتج - Product .
- السعر - Price .
- المكان - Place .
- الترويج - Promotion .

#### ١. المنتج - Product:

من خلاله يتم تحديد المنتج المراد تقديمه، وما الوضع المناسب الذي سيظهر عليه هذا المنتج، مقارنة بمنتجات المنافسين، كما يتضمن الطرق المستخدمة لتحسين المنتج وتمييزه عن غيره من المنتجات، بحيث تزداد الكميات المباعة منه بشكل فعال للحصول على المزيد من الميزات التنافسية. ومن أمثلة ذلك ما يأتي :

- سياسات التوسع والجوانب الإبداعية.
- إصدارات خاصة من المنتج.
- العمل على إنتاج عدة أشكال من المنتج.
- تغيير الغلاف.
- إدخال التكنولوجيا وغيرها.
- تمييز المنتج بالعلامة التجارية المناسبة.
- تصميم العبوة.

#### ٢. السعر - Price:

لابد من تحديد سعر المنتج المناسب، بحيث يغطي تكاليف التصنيع، ويحقق هامش ربح للشركة، مع مراعاة أن تكون الشريحة المستهدفة على استعداد لدفع هذا السعر، لأنه من المعروف أن الزبائن حساسون جداً لسعر المنتجات وكذلك فإن السعر يرتبط إلى حد كبير بجودة المنتج.

ويجب مراعاة ما يأتي في عملية التسعير:

- كيفية اختراق السوق.
- تكلفة المنتج.
- فترة السداد.
- هامش الربح .

## ٣. المكان - Place:

المكان أو الموقع المناسب الذي يمكّن الزبائن من الوصول إلى منتجاتنا ، فكلما زادت منافذ البيع أصبح الوصول إلى المنتج أكثر سهولة، مما يعمل على زيادة المبيعات، وهذا أمر جيد للمُنتج وللمستهلك في الوقت نفسه، وهل يتم الاعتماد على تجار الجملة في إيصال المنتج أم يعتمد على تجار التجزئة والبيع الشخصي للمنتجات؟

## ٤. الترويج - Promotion:

كيف يمكن أن تجعل منتجك معروفاً لدى الآخرين ؟

لا يقتصر الترويج على الإعلان للمنتج وإنما يعتبر الإعلان واحداً من أساليب الترويج ومنها أيضاً:

- العروض الخاصة.
- الهدايا المجانية.
- خدمات التوصيل المباشر.
- العلاقات العامة.
- الرعاية .

وأخيراً وبحسب ما تقدم فإن المزيج التسويقي يمثل مجموعة من الوسائل التسويقية تستخدمها الشركة للوصول إلى الفئة المستهدفة وتقديم الأفضل لهم، وكذلك تحقيق أهداف الشركة.



مخطط عام يوضح عناصر المزيج التسويقي





## شارك



## نشاط

اشترك مع زملائك في فريق العمل في الإجابة على الأسئلة السابقة فيما يخص المشروع الخاص بكم.

## ٢

## نشاط

شركة (Thor) إحدى الشركات الأمريكية العاملة في مجال إنتاج الجوارب الرياضية بكافة أنواعها، وقد تحولت هذه الشركة من مجرد شركة منتجة لجوارب من الدرجة الثانية إلى شركة ذات أصناف مميزة في السوق.

وترجع بداية القصة إلى الهبوط الشديد في مبيعات الشركة، ونقص حصتها التسويقية في بداية التسعينات... وفي الطريق إلى النجاح كانت الخطوات الآتية:

١. إعداد بحث تسويقي متكامل، توصلت الدراسة إلى أن السوق الإجمالية للجوارب الرياضية يصل إلى (٥٠٠) مليون دولار، وأن تصميمها لا يتعدى وجود اسم مطبوع وبعض الخطوط الملونة بشكل عرضي، وهي دائماً جوارب بيضاء مصنوعة من القطن بشكل رئيسي. وقد أثبتت الدراسة أيضاً أن استخدام المغاط يجعل الجوارب تنزلق على القدم أثناء المباريات الرياضية، هذا فضلاً عن أن معظم الرياضيين يعانون من تسلخا والتصاق بالأصابع باستخدام الجوارب الحالية.

٢. تغيير مهمة الشركة من إنتاج الجوارب الرياضية إلى «إنتاج وسائل راحة القدم» وترجمة ذلك من خلال جهد متكامل بين رجال التسويق ورجال التصميم، وقد اتخذ التطوير عدة أشكال.

- تصميم جوارب لا تنزلق على القدم، دون استخدام المغاط التقليدي لحل مشكلة العملاء في هذا الصدد.
- يتم تصميم جوارب ذات أصابع للقدم لمنع احتكاك والتصاق الأصابع والمحافظة على صحة القدم.
- تخصيص (٢٠٪) من الأرباح للبحوث، والتطوير، وشراء آلات جديدة متطورة وتقديم تصميمات متعددة منخفضة التكلفة.

٣. تقسيم السوق إلى مجموعة الشرائح المتكاملة في الجوارب ، وإنتاج جوارب خاصة بكل فئة مثل جوارب التنس ، وجوارب كرة القدم ، وجوارب الكرة الطائرة ، وجوارب كرة السلة ، وجوارب لرياضة التزلج ... إلخ ، مع التركيز على مجموعة من الألعاب ذات المستوى الرفيع ، باستخدام التقسيم وفقا للطبقة الاجتماعية ، والتعامل مع الفئات العالية المستوى التي تبحث عن راحة القدم .

٤. الاستعانة بمنافذ توزيع تتعامل مع فئات اجتماعية أعلى ، وفتح فروع صغيرة بالنادى التي ترتادها الطبقات العالية .

٥. وقد أدى استخدام تلك الأفكار إلى استخدام سياسة تسعير وفقا لقدرات المستهلك على الدفع رفع أسعار الشركة لتكون ضعف الأصناف الأخرى المنافسة

٦. تم استخدام الجهود الترويجية لتوضيح التطورات التي أضيفت إلى المنتجات ، وتبرير السعر المرتفع وربطه بنواحي الاحترام الموجود بالسلعة . حيث تم الربط بين جوارب التنس وبين بطة التنس العالمية ( مارتينا نافرتالوفا ) ، وتم الحصول على دعم من الجمعية الطبية الأمريكية ، وعدد من كبار المؤسسات الأمريكية التي اعتمدت على جوارب الشركة بصفة أساسية لتقديمها للعاملين فيها . مع تقديم عدد من التقارير ونشرها في المجالات الطبية المتخصصة .

**وقد كانت النتيجة إرتفاع مبيعات الشركة من (٣٠) مليون دولار سنويا إلى (١٥٠) مليون دولار في خطة نفذتها الشركة في ثلاثة أعوام .**

مما سبق توضح هذه الحالة ما يلي :

- اعتماد أى تطوير فى المنشأة على بحوث تسويق متكاملة .
- تطوير المنتجات وفقا لمتطلبات ومشاكل العملاء ورغباتهم .
- تقسيم السوق على أسس جديدة تتوافق مع منافع العملاء .
- تغيير فلسفة التعامل مع التركيز على المنتج إلى التركيز على العملاء ومشاكلهم .
- تكوين مزيج تسويقي متكامل ( تطوير المنتجات - سعر مناسب مرتبط بمفاهيم العملاء عن الجودة - منافذ توزيع مناسبة - سياسة ترويج متكاملة ) .

والمطلوب : التعرف على جوانب المزيج التسويقي المتكامل فى هذه الحالة ومدى إمكانية تطبيقه فى منتجات أخرى .

.....

.....

.....

.....

اشترك مع زملائك في فريق العمل في تعبئة نموذج الخطة التسويقية بناء على فهمك لمفهوم البحوث التسويقية، ولعناصر تحليل السوق.

## خطة التسويق Marketing Plan

### ١ - وصف المشروع، أو نبذة عنه Business Description

مجال أو نشاط المشروع: اسم المشروع:				
أخرى	زراعي	خدمي	صناعي	تجاري

وصف المشروع:

وصف السوق:

الشعار (Logo):

الشعار اللفظي (Slogan):

### ٢ - تحليل السوق والصناعة Market & Industry Analysis

المنافسون	منتجاتهم	مناطق مشروعاتهم	مناطق التسويق
١-			
٢-			
٣-			

٣- تحليل أسعار و نوعية المنتج، أو الخدمات التي يقدمها المنافسون

النوعية			السعر			المنتجات	المنافسون
مرتفع	وسط	منخفض	مرتفع	وسط	منخفض		
							-١
							-٢
							-٣

نقاط القوة للمنافسين Strength

-١ -٢ -٣

نقاط الضعف للمنافسين Weakness

-١ -٢ -٣

وسائل ترويج المنافسين:

.....

.....

.....

٤- المستهلكون Consumer

- من هم؟ هل المقدم بالسوق من خدمات أو منتجات تلبي احتياجاتهم؟
- القدرة الشرائية ( قوية- معتدلة - ضعيفة ).
- التطلعات (النوعية - السعر - الاثنان معا ).
- ما التحسينات والإضافات المطلوب إدخالها على المنتج/الخدمة؟

## ٥- الميزة التنافسية Competitive Advantage

نقاط القوة	نقاط الضعف
-١	-١
-٢	-٢
-٣	-٣

ما يميز المنتج، أو الخدمة (الجودة - السعر- سهولة الشراء- الضمان- خدمة ما بعد البيع- الصيانة - الحملة الإعلانية).

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)			
أهم نقاط الضعف	أهم نقاط القوة	تقييم الأداء الداخلي للمشروع	تقييم البيئة الخارجية التي عمل فيها المشروع

٦- تحليل الصناعة

- هل الصناعة في نمو وتطور؟

.....

.....

- هل تكلفة الاستثمار مرتفعة تمنع دخول المنافسين أم منخفضة تزيد المنافسة؟

.....

.....

- تقسيم السوق أو ( السوق المستهدف ) : ( Market Segmentation ( Target Market )

العملاء المستهدفون:						
السعر	المكان	العدد المستهدف	أسلوب الشراء	القدرة الشرائية	العمر	فئة العملاء
						القطاع الحكومي
						القطاع الخاص
						تجار التجزئة
						تجار الجملة
						الأفراد
رغبة العملاء:						

ما العلامة التجارية، أو السلع التي يقوم العملاء بشرائها، والتي تنافس مشروعك؟

.....

.....

متى يشترون؟ و أين؟ وكيف يشترون؟ ( مدى تكرار الشراء )؟

.....

.....

## ٧- المزيج التسويقي 4P's (Marketing Mix)

المزيج التسويقي	
العنصر	الوصف
المنتج	١- المواصفات والمميزات ٢- التصميم ٣- الجودة ٤- الجوانب الإبداعية ٥- خدمة ما بعد البيع ٦- العلامة التجارية ٧- دورة حياة المنتج ٨- العبوة والغلاف ٩- البيانات التجارية ١٠- الضمان
السعر	١- سعر بيع المنتج ٢- فترة السداد ٣- شروط السداد ٤- أسعار المنافسين ٥- الخصومات
الترويج	١- الإعلان ٢- البيع الشخصي ٣- النشر ومواقع التواصل والإنترنت ٤- العينات الترويجية ٥- تنشيط المبيعات
المكان	١- منافذ البيع ٢- النقل ٣- الفروع ٤- تغطية السوق ٥- مواقع المتاجر

## مؤشرات الأداء



عزيزي الطالب: لمعرفة مدى استفادتك من الجلسة التدريبية حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية:

م	مؤشر الأداء
١	ناقش أنت وزملائك مفهوم التسويق.
٢	وضح ما هي عناصر المزيج التسويقي بالمشاركة مع زملائك.
٣	حاور أنت وزملائك ما الفرق بين التسويق والبيع؟
٤	بالتعاون مع أعضاء فريق العمل قم بإعداد الخطة التسويقية الموجودة في نهاية الجلسة التدريبية.

## الخطة التشغيلية

الجلسة  
السادسة

### أهداف الجلسة التدريبية



#### الهدف العام

تهدف الجلسة إلى تزويد الطالب بمهارة إعداد الخطة التشغيلية والتعرف على عناصر الخطة التشغيلية الناجحة للمشروع الريادي .

#### الأهداف الخاصة

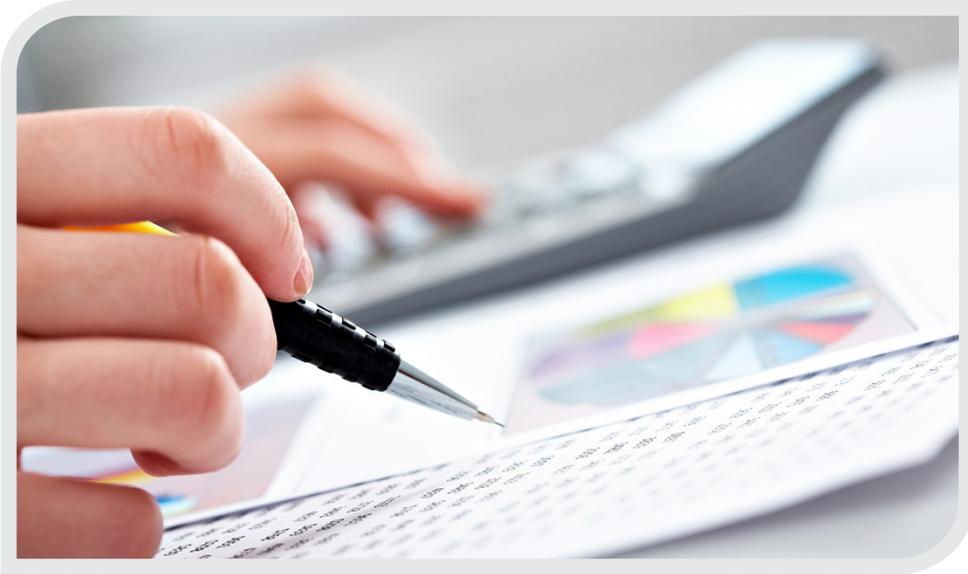
##### عزيزي الطالب:

يتوقع منك بعد نهاية هذه الجلسة التدريبية أن تكون قادراً - بإذن الله - على:

- ١ تحديد مفهوم الخطة التشغيلية.
- ٢ استخلاص أهمية الخطة التشغيلية.
- ٣ التمييز بين مكونات الخطة التشغيلية.
- ٤ تطبيق خطوات الخطة التشغيلية للمشروع الريادي.

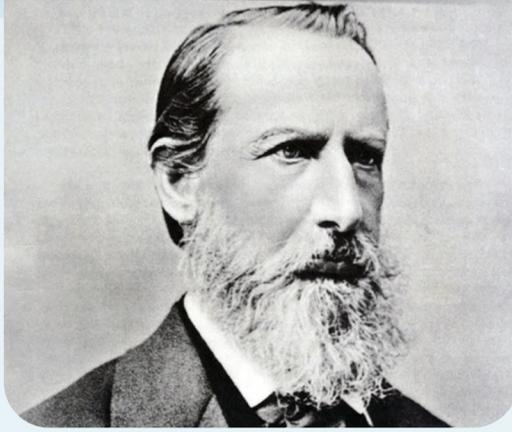
## الكلمات المفتاحية Key Words

Operational Plan	الخطة التشغيلية
Production Capacity	القدرة الإنتاجية
Fixed Costs	التكاليف الثابتة
Variable Costs	التكاليف المتغيرة
Unit Cost	تكلفة الوحدة
Break – Even Point	نقطة التعادل
Investment Costs	تكاليف الاستثمار





## مؤسس شركة نستله



تُعد ( Nestlé ) شركة رائدة في العالم في مجال إنتاج المواد الغذائية والمشروبات، ولديها أكثر من ( ٨٥٠٠ ) منتج غذائي تباعه في أكثر من ( ١٠٠ ) دولة في العالم ، لقد بدأت قصة نجاح ( Nestlé ) في منتصف القرن التاسع عشر عندما كانت نسبة وفيات الأطفال مرتفعة جداً، وكان السبب يعود إلى اعتقاد الأطباء بعدم قدرة بعض الأمهات

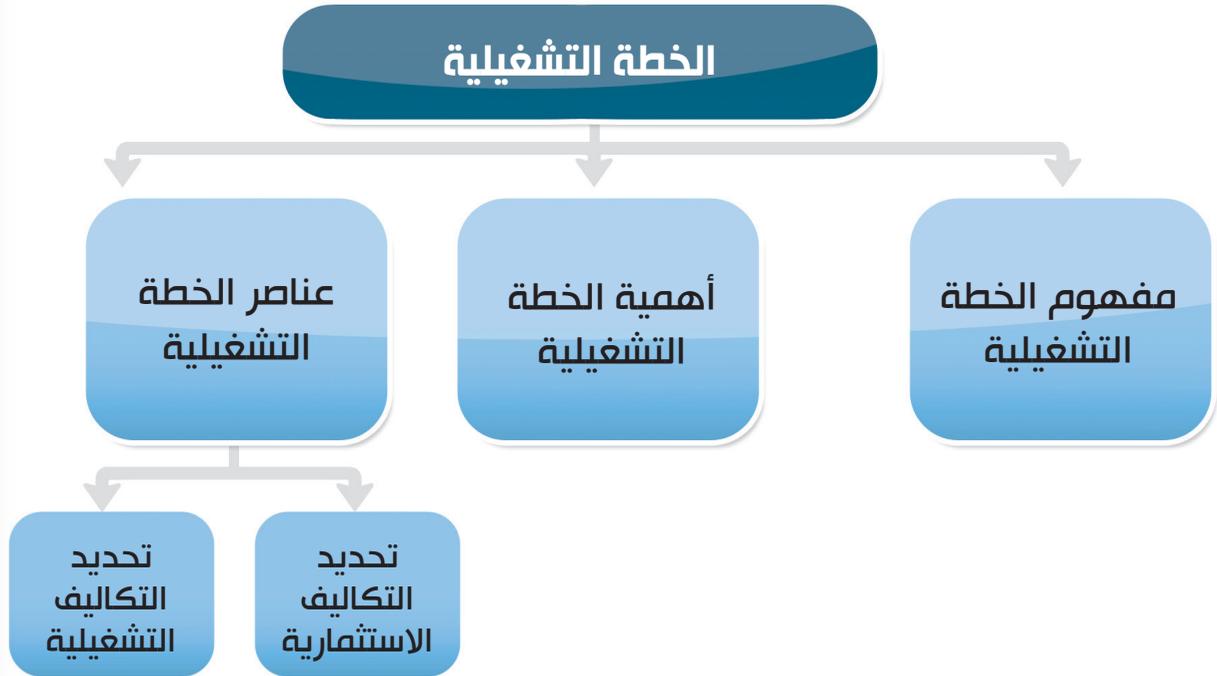
على إرضاع أطفالهن الأمر الذي يؤدي إلى سوء التغذية ثم إلى الوفاة، ومن هنا أتت فكرة لخبير صيدلي يدعى ( Henri Nestle ) فعمل على تطوير تركيبات مختلفة من حليب الأبقار ودقيق القمح والسكر وتوصل إلى نتيجة مشجعة عندما أدت تجاربه إلى إنقاذ حياة طفل غير مكتمل النمو، وغير قادر على الرضاعة الطبيعية الأمر الذي دفعه عام ( ١٨٦٧ م ) إلى طرح رقائق حبوب الأطفال السريعة التحضير التي سميت ( لاکتوز فارينا ) والتي اكتسبت قيمة كبيرة أوصلت ( Henri ) إلى الشهرة الكبيرة وبيع منتجه في معظم أنحاء أوروبا.

### الآن عزيزي الطالب:

- من خلال فهمك لقصة نجاح شركة ( Nestle ) ترى ما أسباب نجاح ( Henri Nestle ) ؟



تعلم



## أولاً: مفهوم الخطة التشغيلية

هي عبارة عن الأنشطة التي يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات . والمدخلات مثل المواد الأولية والعمال والآلات، بينما المخرجات تتمثل في المنتجات والبضائع المصنعة، أو الخدمات المقدمة، ومن خلال الخطة التشغيلية يتم تطوير (Develop) وتنسيق (Coordinate) ومراقبة (Monitor) عملية الإنتاج أثناء المراحل الإنتاجية المختلفة.

كما يمكن التعبير عن مفهوم الخطة التشغيلية باستخدام الخط الزمني لتدفقات المشروع الذي يمثل كلاً من التدفقات النقدية الخارجة (Cash Out Flow)، والمتمثلة في شراء المواد الخام والمواد الأولية والتدفقات النقدية الداخلة (Cash In Flow)، والمتمثلة في تحصيل المبالغ المستحقة من العملاء نتيجة شرائهم المنتج، أو حصولهم على الخدمة.

### ثانياً: أهمية الخطة التشغيلية

١. تساعد الخطة التشغيلية الإدارة العليا في إجراء التقييم المرحلي لكافة مراحل العملية الإنتاجية .
٢. تساهم في تشجيع الإدارة العليا على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع.
٣. تساعد في مواجهة المخاطر التشغيلية للمشروع .
٤. تساهم الخطة التشغيلية في وضع تصور عن التكاليف مما يدعم الخطط المالية للمشروع.
٥. توفر مؤشرات مهمة عن القدرة الإنتاجية للمشروع .
٦. مؤشر مهم لتقييم نتائج الأعمال، وتصحيح مسار الإنتاج في حالة وجود خلل .
٧. تساهم في دعم الخطط التسويقية لتلبية الطلب على المنتجات .

### ثالثاً : عناصر الخطة التشغيلية :

#### ١ . تحديد التكاليف الاستثمارية:

وهي نوعان :

##### أ. تكاليف التأسيس :

وهي التكاليف التي تدفع قبل بداية المشروع ، مثل: رسوم التراخيص والاستشارات ودراسات الجدوى الاقتصادية، والمصروفات الحكومية كالسجل التجاري، والتصديق، وغيرها.

##### ب. تكاليف الأصول الثابتة والديكور والأثاث:

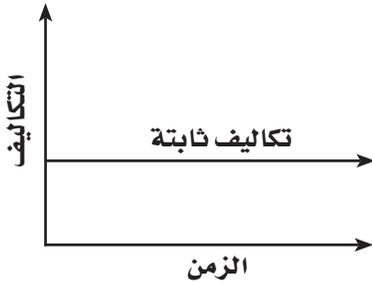
مثل تكلفة شراء الأرض، وشراء السيارات، أو المكتب، أو تكلفة إنشاء المبنى، وتجهيزه للعمل، أو تجهيز المصنع وشراء الآلات، والمعدات وغيرها.

#### ٢ . تحديد التكاليف التشغيلية:

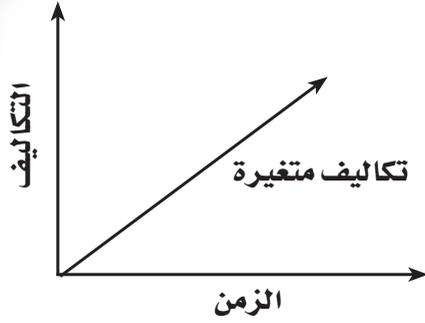
وهي تنقسم إلى نوعين:

##### أ. التكاليف الثابتة :

وهي التكاليف التي لا تتأثر بعمليات الإنتاج، أو التشغيل سواءً أنتجنا أم لم نتج، وتدفع بغض النظر عن الزيادة، أو الانخفاض في حجم الإنتاج، أو التشغيل، وعادة ما تكون ثابتة خلال السنة مثل تكاليف التأمين، والإيجار، والاشتراكات السنوية .



## ب . التكاليف المتغيرة :



وهي التكاليف التي تتأثر بشكل مباشر بعمليات الإنتاج، أو التشغيل فتزداد في حالة زيادة الإنتاج، والتشغيل وتخفض في حالة انخفاض الإنتاج، والتشغيل مثل: تكاليف شراء المواد الخام، ومصاريف الصيانة الطارئة، وأجور نقل البضائع. والآن بعد أن تعرفنا على عناصر الخطة التشغيلية للمشروع،

هل نستطيع تحديد النقطة التي تتعادل فيها الإيرادات مع التكاليف سواء كانت ثابتة أو متغيرة ولا يحقق المشروع فيها أية أرباح أو خسائر؟ نعم، فهناك طريقة تسمى طريقة نقطة التعادل (Break-Even Point) نستطيع من خلالها تحديد هذه النقطة، ويعبر عن هذه النقطة بالمعادلة التالية:

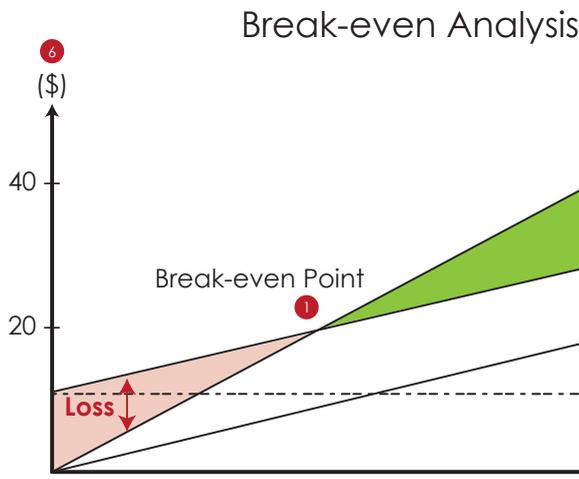
$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

إذا قامت إحدى المشاريع ببيع المنتج، أو الخدمة التي تقدمها بمقدار ١٠ ريالات، وكانت التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة ٦ ريالات للوحدة، فما هو عدد الوحدات المفترض أن تنتجها الشركة لكي تغطي تكاليفها الثابتة والتي تقدر بـ (١٠٠٠٠ ريال) وتحقق نقطة التعادل :

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{10000}{6 - 10} = 2500 \text{ وحدة}$$

تفسير الحل : في حالة قيام الشركة ببيع (٢٥٠٠) وحدة فقط فلن تحقق الشركة أية أرباح، أو أية خسائر، وإذا باعت أكثر من (٢٥٠٠) وحدة سوف تحقق الشركة أرباحًا والعكس صحيح .

## رسم توضيح لنقطة التعادل



- ١ . نقطة التعادل - Break-even Point
- ٢ . إجمالي الإيرادات - Total Revenue
- ٣ . التكلفة الكلية - Total Cost
- ٤ . التكاليف المتغيرة - Variable Cost
- ٥ . التكاليف الثابتة - Fixed Cost
- ٦ . المبيعات - Sales
- ٧ . الوحدات المباعة - Units Sold



شارك



نشاط

لماذا يهتم رواد الأعمال بوضع خطة تسويقية لمشاريعهم قبل تنفيذ المشروع؟

.....

.....

.....

.....

٢

نشاط

اختر أنت ومجموعتك إحدى فوائد الخطة التشغيلية، وناقشها مع زملائك في المجموعة، ثم قدموا ملخص للشعبة عن المناقشة.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

٣

## نشاط

من خلال دراستك لأنواع التكاليف المختلفة قدم أمثلة أخرى على التكاليف.

- ١- التكاليف الثابتة : .....
- ٢- التكاليف المتغيرة: .....
- ٣- التكاليف الاستثمارية: .....

٤

## نشاط

١ . بالتعاون مع زملائك ومن خلال دراستك للجلسة ابدأ في تنفيذ الخطة التشغيلية الموجودة في نهاية الجلسة التدريبية .

٢ . إذا توافرت لديك البيانات الآتية:

- تكلفة متغيرة للوحدة = ١٥

- سعر بيع الوحدة الواحدة = ٢٥

- التكاليف الثابتة = ١٨٠٠٠

فما عدد الوحدات الذي يحقق نقطة التعادل؟

## الخطة التشغيلية Operating Plan

١ - تخطيط الطاقة الإنتاجية Planning Capacity ما المنتج (سلعة/خدمة)؟

١. المنتج / الخدمة :
٢. المنتج / الخدمة :
٣. المنتج / الخدمة :
٤. المنتج / الخدمة :

- القدرة الإنتاجية السنوية المتوقعة للمشروع (نسبة مئوية تتراوح بين ١٠٣٪ إلى ١٠٨٪ من إجمالي المبيعات السنوية حسب طبيعة المنتج، أو الخدمة المقدمة).

## عناصر تكاليف الخطة التشغيلية أولاً : تحديد التكاليف الاستثمارية:

١ . الآلات والمعدات والسيارات :

الرقم	الآلات والمعدات والسيارات	متوافر/غير متوافر	التكلفة
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
مجموع التكلفة للآلات والمعدات والسيارات			

## ٢. الأثاث والديكور :

الرقم	الأثاث والديكور	متوافر/غير متوافر	التكلفة
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
مجموع تكاليف الأثاث والديكور			

## ٣. تكاليف التأسيس (قبل التشغيل) :

الرقم	البند	متوافر/غير متوافر	التكلفة
١	رسوم تراخيص		
٢	تأسيس الموقع الإلكتروني		
٣	مصاريف حكومية		
٤	مصاريف استشارات ودراسات جدوى		
٥	مصاريف أخرى		
مجموع تكاليف التأسيس			

## ٤. إجمالي التكاليف الاستثمارية :

الرقم	بيان	التكلفة
١	مجموع التكلفة للآلات والمعدات والسيارات	
٢	مجموع تكاليف الأثاث والديكور	
٣	مجموع تكاليف التأسيس (قبل التشغيل)	
إجمالي التكاليف الاستثمارية		

## ثانياً: تكاليف التشغيل Operating Costs:

- التكاليف التشغيلية الثابتة Fixed Costs

التكلفة السنوية للعام الثالث	التكلفة السنوية للعام الثاني	التكلفة السنوية للعام الأول	البيان
			الإيجار
			صيانة الآلات الدورية
			التأمين
			تكاليف ثابتة أخرى
			إجمالي التكلفة الثابتة

- التكاليف التشغيلية المتغيرة Variable Costs

التكلفة السنوية للعام الثالث	التكلفة السنوية للعام الثاني	التكلفة السنوية للعام الأول	البيان
			(المواد الخام)
			الأجور
			أجور نقل البضائع
			تكاليف متغيرة أخرى
			إجمالي التكلفة المتغيرة

## ثالثاً : تحديد التكاليف الكلية:

التكاليف الكلية = إجمالي التكاليف الاستثمارية + إجمالي تكاليف التشغيل ( الثابتة والمتغيرة ) .

التكلفة السنوية للعام الثالث	التكلفة السنوية للعام الثاني	التكلفة السنوية للعام الأول	البيان
			التكاليف الاستثمارية
			إجمالي تكاليف التشغيل (ثابتة + متغيرة)
			إجمالي التكلفة

## رابعاً : تكلفة الوحدة:

تكلفة الوحدة = التكاليف الكلية / عدد الوحدات المنتجة.

التكلفة السنوية للعام الثالث	التكلفة السنوية للعام الثاني	التكلفة السنوية للعام الأول	البيان
			التكاليف الكلية من الخطوة ثالثاً
			عدد الوحدات المنتجة
			تكلفة الوحدة الواحدة

## مؤشرات الأداء



عزيزي الطالب: لمعرفة مدى استفادتك من الجلسة التدريبية حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية :

م	مؤشر الأداء
١	ناقش أنت وزملائك في القاعة مفهوم الخطة التشغيلية.
٢	حاور مع أعضاء الفريق أهمية الخطة التشغيلية لرائد الأعمال.
٣	حدد بالاشتراك مع زملائك ما هو الفرق ما بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة وتكاليف التأسيس؟
٤	بالتعاون مع أعضاء فريق العمل قم بإعداد الخطة التشغيلية الموجودة في نهاية الجلسة التدريبية.

## الخطة المالية

الجلسة  
السابعة

### أهداف الجلسة التدريبية



#### الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تزويد الطالب بمهارات إعداد الخطة المالية للمشروع الريادي .

#### الأهداف الخاصة

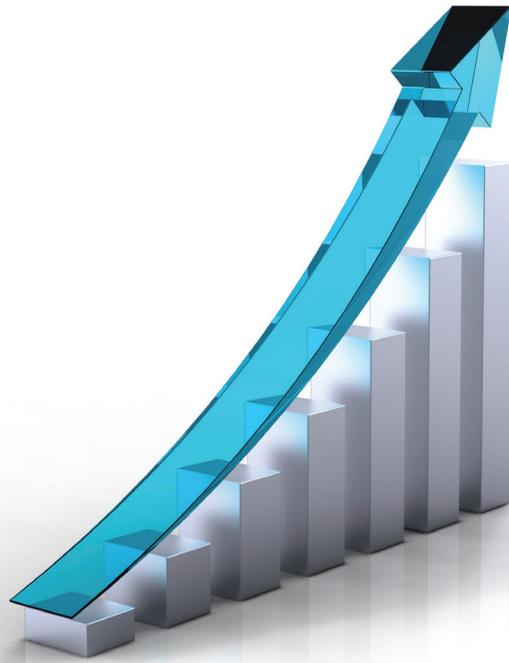
##### عزيزي الطالب:

يتوقع منك بعد نهاية هذه الجلسة التدريبية أن تكون قادراً - بإذن الله - على:

- ١ تحديد مفهوم الخطة المالية.
- ٢ استخلاص أهمية الخطة المالية.
- ٣ التعرف على أهداف الخطة المالية.
- ٤ التمييز بين عناصر الخطة المالية.

## الكلمات المفتاحية Key Words

Financial Plan	الخطة المالية
Balance Sheet Statement	قائمة الميزانية
Income Statement	قائمة الدخل
Cash Flow Statement	قائمة التدفقات النقدية
Assets	الأصول
Liabilities	الالتزامات (الخصوم)
Owner's Equity	حقوق الملكية
Payback Period	فترة استرداد رأس المال





فكر



## طريقة فترة الاسترداد Pay Back Period

إذا توفرت لديك البيانات التقديرية لثلاثة مشاريع، وعرض عليك المفاضلة بينهم، فأى مشروع سوف تختار منهم؟

المشروع الثالث	المشروع الثاني	المشروع الأول	بيان/المشروع
١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠	التكاليف الاستثمارية
٦٠٠	٢٠٠	٣٠٠	التدفق النقدي الداخل للعام الأول
١٣٠٠	٧٠٠	٦٠٠	التدفق النقدي الداخل للعام الثاني
(٨٠٠)	١٠٠	١٠٠	التدفق النقدي الداخل للعام الثالث

### سؤال للنقاش :

قدم مبرراتك عند اختيار أفضل مشروع وفقاً لطريقة فترة الاسترداد في تقييم المشاريع؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

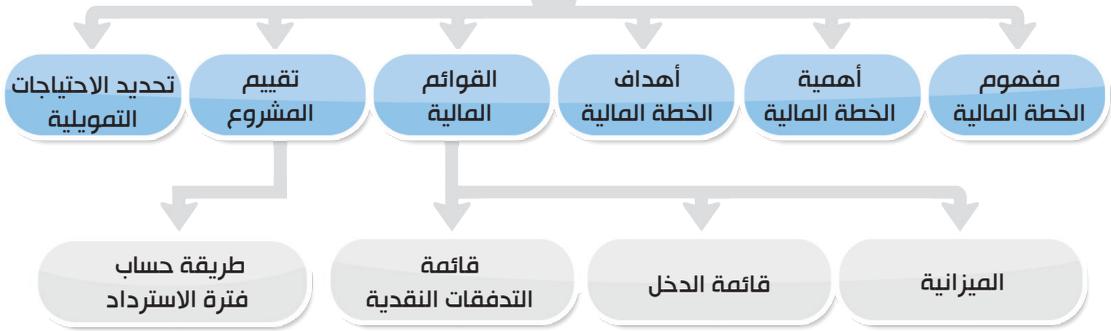
.....

.....

.....



## الخطة المالية



### أولاً : مفهوم الخطة المالية Financial Plan

يمكن تعريف الخطة المالية على أنها عملية تقدير رأس المال المطلوب للمشروع من خلال وضع السياسات المالية التي تتعلق بالاستثمار والأصول وإدارة النقد داخل المنظمة.

### ثانياً : أهمية الخطة المالية

١. تحويل خطة العمل إلى أرقام معبرة وذات دلالة بحيث نستطيع التنبؤ أكثر بالتغيرات التي تطرأ على المشروع .
٢. الخطة المالية تعطينا دلالة عن كمية التدفقات النقدية التي سنحصل عليها من المشروع .
٣. تساعد الخطة المالية الإدارة العليا في تحديد حجم التمويل المطلوب .
٤. تدعم الخطط المستقبلية للشركة .
٥. توفر بيانات مهمة عن موقف الشركة المالي، والسيولة المتوافرة في الشركة .
٦. دقة الخطة المالية ووضوحها يسهل على الشركة الحصول على التمويل من المؤسسات والجهات التمويلية.

### ثالثاً : أهداف الخطة المالية

- هنالك مجموعة من الأهداف الرئيسية للخطة المالية :
١. إقناع المستثمر بالمبالغ التي تحتاجها للتمويل
  ٢. إيضاح العوائد المالية لعمل المشروع.
  ٣. قياس المخاطر المالية للمشروع.
  ٤. تساهم الخطة المالية في إيضاح المخاطر التي قد تواجه المشروع، والطرق التي من الممكن أن تساعد في التعامل مع هذه المخاطر .

### رابعاً : القوائم المالية Financial statements

#### أ. الميزانية Balance Sheet

الميزانية : هي قائمة مالية توضح كافة الأصول التي تمتلكها الشركة، والتي تعتبر موارد تستخدمها الشركة في تقديم المنتج أو الخدمة ، بينما الالتزامات تمثل المستحق على الشركة للجهات الخارجية، وملاك الأسهم .

تكون قائمة الميزانية طبقاً للمعادلة المحاسبية الآتية :

$$\text{الأصول} = \text{الالتزامات} + \text{حقوق الملكية} .$$

لذلك لا بد أن يتساوى جانب الأصول مع جانب الخصوم (الالتزامات + حقوق الملكية) .  
الشكل الآتي يوضح الشكل المبسط لقائمة الميزانية :

الميزانية الافتتاحية			
القيمة	الخصوم ( الالتزامات + حقوق الملكية)		الأصول
	الالتزامات (١)		الأصول المتداولة
	الالتزامات المتداولة قصيرة الأجل		النقدية ( البنك ، الصندوق)
	الدائون		المدينون
	أوراق دفع		البضاعة
	مصروفات مستحقة		مصاريف مقدمة
	الالتزامات طويلة الأجل		
	قروض طويلة الأجل		
	إجمالي الالتزامات (١)		إجمالي الأصول المتداولة (١)
القيمة	حقوق الملكية (٢)		الأصول الثابتة
	تمويل شخصي		الألات والمعدات والسيارات
	تمويل شريك (١)		المباني
	تمويل شريك (٢)		الأراضي
			الشهرة والعلامة التجارية
	إجمالي حقوق الملاك (٢)		إجمالي الأصول الثابتة (٢)
	إجمالي الالتزامات + حقوق الملكية (١) + (٢)		إجمالي الأصول المتداولة + الثابتة (١) + (٢)

## ب- قائمة الدخل Income Statement

قائمة الدخل: هي عبارة عن كشف، أو بيان يهدف إلى التعرف على إيرادات، ومصروفات المنشأة خلال فترة زمنية معينة، وذلك بهدف التوصل إلى نتيجة أعمال المنشأة من ربح أو خسارة. الشكل الآتي يوضح شكل قائمة الدخل:

بيان	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
إجمالي المبيعات ( الإيرادات )			
يخصم التكاليف التشغيلية المتغيرة			
مجمل ربح التشغيل			
يخصم التكاليف التشغيلية الثابتة			
صافي الأرباح قبل الزكاة			
مصروف الزكاة ٢.٥%			
صافي الربح			

## ج - قائمة التدفقات النقدية Cash Flow Statements

قائمة التدفقات النقدية: هي قائمة مالية توضح الموقف النقدي للشركة، ومصادر التدفقات النقدية في فترة زمنية معينة، كما توضح الأنشطة التشغيلية، والأنشطة التمويلية والأنشطة الاستثمارية للشركة وكيف تستخدم هذه الأنشطة في توليد التدفقات؟

## خامساً : تقييم المشروع Project Valuation طريقة حساب فترة الاسترداد Pay Back Period

يعتبر حساب فترة الاسترداد من الطرق المهمة التي توضح هل المشروع مجدٍ اقتصادياً أم لا؟ وهي تحدد الوقت الذي يحتاجه المشروع ليغطي تكلفته الاستثمارية .  
طريقة حساب فترة الاسترداد = التكاليف الاستثمارية / متوسط التدفقات النقدية السنوية .

### تطبيق عملي على كيفية حساب فترة الاسترداد :

إذا توافرت لديك البيانات التقديرية الآتية، وعرض عليك المفاضلة بين ثلاثة مشاريع مقدمة لاختيار أفضل مشروع منهم لتنفيذه، فأى مشروع سوف تختار؟ إذا كان كل مشروع يقدم ما يلي :

بيان/المشروع	المشروع الأول	المشروع الثاني	المشروع الثالث
التكاليف الاستثمارية	١٠٠٠	١٠٠٠	١٠٠٠
التدفق النقدي الداخل للعام الأول	٣٠٠	٤٠٠	٥٠٠
التدفق النقدي الداخل للعام الثاني	٣٠٠	٦٠٠	٧٠٠
التدفق النقدي الداخل للعام الثالث	٢٠٠	١٠٠	٤٠٠

### الحل :

فترة الاسترداد للمشروع	٣,٧ أعوام	٢,٧ أعوام	١,٨ أعوام
------------------------	-----------	-----------	-----------

المشروع الأفضل هو المشروع الثالث لأنه يسترد تكلفته في أسرع وقت بالمقارنة بالمشروعين الآخرين .

## سادساً : تحديد الاحتياجات التمويلية

المقصود بالتمويل المطلوب للمشروع هو الفرق بين رأس المال اللازم للبدء بالمشروع ورأس المال المتوفر مع صاحب المشروع، فيحتاج إلى وسيلة للحصول عليه تسمى التمويل .

م	مصادر التمويل
١	اسم الجهة الممولة
٢	قيمة التمويل
٣	عدد الأقساط
٤	طريقة السداد



شارك



نشاط

من خلال دراستك لقائمة الميزانية فإذا توافرت لديك البيانات التقديرية التالية قم بإكمال بنود قائمة الميزانية :

النقدية = (١٥٠٠٠) ريال، المدينون = (١٠٠٠٠) ريال، المخزون = (٦٠٠٠) ريال، الدائنون = (٣٠٠٠) ريال، مصاريف مستحقة = (١٥٠٠) ريال، سيارات = (٢٠٠٠٠) ريال، قروض طويلة الأجل = (٣٠٠٠٠) ريال وهناك تمويل شخصي بمقدار (١٦٥٠٠) ريال .

الميزانية الافتتاحية			
القيمة	الخصوم ( الالتزامات + حقوق الملكية)	القيمة	الأصول
	الالتزامات (١)		الأصول المتداولة
	الالتزامات المتداولة قصيرة الأجل	١٥٠٠٠	النقدية ( البنك ، الصندوق)
٣٠٠٠	الدائنون	٩	المدينون
٠	أوراق دفع	٦٠٠٠	البضاعة
٩	مصروفات مستحقة	٠	مصاريف مقدمة
	الالتزامات طويلة الأجل		
٣٠٠٠٠	قروض طويلة الأجل		
٩	إجمالي الالتزامات (١)	٣١٠٠٠	إجمالي الأصول المتداولة (١)
القيمة	حقوق الملكية (٢)	القيمة	الأصول الثابتة
١٦٥٠٠	تمويل شخصي	٩	الألات والمعدات والسيارات
٠	تمويل شريك (١)	٠	المباني
٠	تمويل شريك (٢)	٠	الأراضي
		٠	الشهرة والعلامة التجارية
١٦٥٠٠	إجمالي حقوق الملاك (٢)	٢٠٠٠٠	إجمالي الأصول الثابتة (٢)
٥١٠٠٠	إجمالي الالتزامات + حقوق الملكية (١) + (٢)	٩	إجمالي الأصول المتداولة + الثابتة (١) + (٢)

٢

## نشاط

من خلال دراستك لقائمة الدخل فإذا توافرات لديك البيانات التقديرية الآتية قم بإكمال بنود قائمة الدخل للعام الثاني والثالث :

بيان	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
إجمالي المبيعات ( الإيرادات )	٤٢٠٠٠٠	٥١٠٠٠٠	٦٤٠٠٠٠
يخصم التكاليف التشغيلية المتغيرة	( ١٢٠٠٠٠ )	( ١٦٥٠٠٠ )	( ٢٠٥٠٠٠ )
مجمل ربح التشغيل	٣٠٠٠٠٠	?	?
يخصم التكاليف التشغيلية الثابتة	( ٧٠٠٠٠ )	( ٨٥٠٠٠ )	( ١٢٥٠٠٠ )
صافي الأرباح قبل الزكاة	٢٣٠٠٠٠	?	?
مصرف الزكاة ٢.٥%	( ٥٧٥٠ )	?	?
صافي الربح	٢٢٤٢٥٠	?	?

٣

## نشاط

بالتعاون مع زملائك في فريق العمل، ابدأ بإعداد الخطة المالية الخاصة بالمشروع الريادي وفقاً للخطوات الآتية:

١. إعداد قائمة الدخل:

بيان	السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
إجمالي المبيعات ( الإيرادات )			
يخصم التكاليف التشغيلية المتغيرة			
مجمل ربح التشغيل			
يخصم التكاليف التشغيلية الثابتة			
صافي الأرباح قبل الزكاة			
مصرف الزكاة ٢.٥%			
صافي الربح			

٢. تحديد الاحتياجات التمويلية:

م	مصادر التمويل
١	اسم الجهة الممولة
٢	قيمة التمويل
٣	عدد الأقساط
٤	طريقة السداد

٣. تقييم المشروع : باستخدام طريقة فترة الاسترداد.

م	بيان المشروع	المشروع
١	التكاليف الاستثمارية	
٢	التدفق النقدي الداخلى للعام الأول	
٣	التدفق النقدي الداخلى للعام الثاني	
٤	التدفق النقدي الداخلى للعام الثالث	
٥	فترة الاسترداد للمشروع	

## مؤشرات الأداء



عزيزي الطالب: لمعرفة مدى استفادتك من الجلسة التدريبية حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية:

م	مؤشر الأداء
١	ناقش أنت وزملاؤك مفهوم الخطة المالية.
٢	ناقش أنت وزملاؤك أهداف الخطة المالية.
٣	وضح أهمية الخطة المالية.
٤	بالتعاون مع أعضاء فريقك ابدأ في إعداد الخطة المالية الموجودة في نهاية الجلسة التدريبية .

# خطة العمل

## والبيئة المرتبطة بالمشروع الريادي

الجلسة الثامنة: خطة العمل ونموذج العمل التجاري.

الجلسة التاسعة: بيئة الأعمال الخارجية للمشروعات الريادية.

الجلسة العاشرة: البيئة التكنولوجية للمشروع الريادي.

الجلسة الحادية عشرة: مهارة عرض المشروع الريادي.

الجلسة الثانية عشرة: برامج دعم المشاريع في الاقتصاد السعودي.



## خطة العمل ونموذج العمل التجاري

الجلسة  
الثامنة

### أهداف الجلسة التدريبية

#### الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى اكساب الطالب مهارة بناء نموذج العمل التجاري للمشروع الريادي، وتعريفه بخطة العمل.

#### الأهداف الخاصة

##### عزيزي الطالب:

يتوقع منك بعد نهاية هذه الجلسة التدريبية أن تكون قادراً - بإذن الله - على:

- ١ التعرف على مفهوم وعناصر خطة العمل.
- ٢ توضيح مفهوم نموذج العمل التجاري.
- ٣ بيان أهمية نموذج العمل التجاري.
- ٤ اكتساب مهارات بناء نموذج العمل التجاري.





## نموذج أعمال Google



من خلال خدمة تسمى AdWords يستطيع المعلنون نشر إعلانات وروابط مدعومة على صفحات بحث جوجل، وتعرض الإعلانات بمحاذاة نتائج البحث عن استخدام محرك البحث جوجل. تضمن شركة جوجل عرض إعلانات ذات صلة بعبارات البحث فقط وهذه الخدمة جذابة للمعلنين؛ لأنها تسمح

لهم بتكييف حملاتهم على الإنترنت لعمليات بحث محددة ولأهداف ولمجموعات سكانية معينة ومستهدفة، ورغم ذلك فإن هذا النموذج لا يعمل إلا إذا استخدم محرك بحث جوجل عدد كبير من المستخدمين، وكلما ازداد عدد مستخدمي جوجل ارتفع عدد الإعلانات التي يستطيع عرضها وازدادت القيمة للمعلنين.

### الآن عزيزي الطالب:

بعد اطلاعك على نموذج أعمال جوجل وبالإشتراك مع زملائك في فريق العمل اذكر أبرز الجوانب التي ركزت عليها جوجل لجذب عدد كبير من المعلنين؟



تعلم



## نموذج العمل التجاري

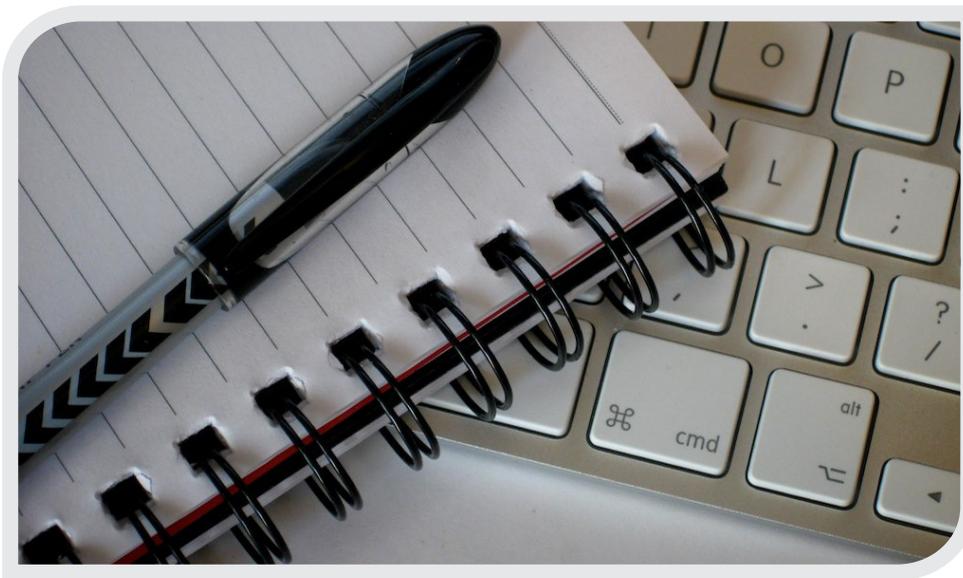


### أولاً: مفهوم وعناصر خطة العمل أ- مفهوم خطة العمل:

هي عبارة عن دراسة علمية منظمة توضع قبل التنفيذ الفعلي للمشروع بهدف تقدير احتمالات نجاح المشروع، ويتم ذلك من خلال دراسات تسويقية وتشغيلية ومالية وصولاً في النهاية إلى مساعدة الإدارة العليا في عملية دعم اتخاذ القرار السليم تجاه المشروع.



ب- عناصر خطة العمل:



## ثانياً: مفهوم نموذج العمل التجاري

يمكن تعريف نموذج العمل التجاري بأنه مجموعة من الخطوات تهدف إلى بيان كيفية تحقيق قيمة مضافة للعملاء، والاستفادة من ذلك في تحقيق الأرباح للمنشأة.



## ثالثاً: أهمية نموذج العمل التجاري

إن نموذج العمل التجاري يوفر الوقت للمستثمر في اتخاذ قرار الاستثمار المبدئي دون الحاجة للرجوع لخطة العمل، حيث يستطيع من يقرؤه أن يكون رأياً سريعاً عن المشروع ومدى جدواه الاقتصادية، ومن هنا جاءت أهمية نموذج العمل التجاري لرواد الأعمال ويمكن تلخيص نقاط أهمية نموذج العمل التجاري فيما يأتي:

١. يساعد على تحديد الفجوات بين الموارد المتاحة والموارد المطلوبة.
٢. يساعد على إدارة التكنولوجيا والعمليات.
٣. يساعد على تحديد الموردين والشركاء المناسبين للمشروع التجاري.
٤. يساعد في تصميم إستراتيجية الذهاب للسوق.
٥. يسمح بتحقيق قيمة مضافة للعميل.
٦. يساعد على إدارة الدخل والتكاليف لتحقيق أعلى الأرباح للمشروعات التجارية.
٧. يعتبر لوحة قياس لأداء للمشروع التجاري (KPI'S).

### رابعاً: بناء نموذج العمل التجاري

يمكن بناء نموذج العمل التجاري من خلال الأحجار التسعة للبناء والتي تظهر كيف تعمل منشأة من المنشآت لتحقيق النجاح وكسب المال، وتغطي هذه الأحجار التسعة المجالات الأربعة الأساسية للعمل التجاري ( العملاء - العرض - البنية التحتية - القدرة المالية )، وتشمل هذه الأحجار التسعة ما يأتي:

#### ١. شرائح العملاء Customer Segments

يحدد حجر البناء الخاص ب شرائح العملاء المجموعات المختلفة من الناس أو المنشآت التي تستهدفها منشأة ما لتصل إليها وتقديم خدمة لها.

- كم شريحة من العملاء لديها؟
- ما ترتيب الشرائح بالأولوية المناسبة؟
- ما المنتجات لكل شريحة؟
- من يمكن أن يهتم بالقيمة المضافة؟

#### ٢. القيم المقترحة Value Propositions

يصف حجر البناء الخاص بالقيم المقترحة حزمة المنتجات والخدمات التي تمثل قيمة لشريحة محددة من العملاء .

- ما القيمة التي نقدمها للعميل؟
- ما المشكلة التي نقوم بحلها؟
- ما الفجوة التي نريد تغطيتها؟
- ما حزم المنتجات والخدمات التي نقدمها لكل شريحة من شرائح العملاء؟

#### ٣. القنوات Channels

يبين حجر البناء الخاص بالقنوات كيف تتواصل منشأة من المنشآت مع شرائح عملائها وتصل إليهم لتحقيق القيمة المقترحة.

- عبر أي من القنوات ترغب شرائح العملاء أن يتم الوصول إليهم؟
- ما أفضل قنوات الوصول للعملاء؟
- ما القنوات الأكثر فعالية بالنسبة لتكلفتها؟

## ٤. العلاقات مع العملاء Customer Relationships

يبين حجر البناء الخاص بالعلاقات مع العملاء أنواع العلاقات التي تؤسسها المنشأة مع شرائح محددة من العملاء.

- ما نوع العلاقات التي تتوقعها كل شريحة من شرائح العملاء؟
- ما كلفتها؟
- كيف سيتم ربطها مع نموذج العمل لديك؟

## ٥. مصادر الإيرادات Revenue Streams

يمثل حجر البناء الخاص بمصادر الإيرادات المبالغ المالية النقدية التي تولدها المنشأة من أية شريحة من شرائح العملاء.

- ما القيمة التي سيقوم العملاء بالدفع من أجلها؟
- لماذا سيقوم العملاء بتزويدك بالمال؟
- كيف سيدفعون؟
- ما مدى مساهمة كل مصدر من مصادر الإيرادات في الإيرادات الإجمالية؟

## ٦. الموارد الرئيسية Key Resources

يصف حجر البناء الخاص بالموارد الرئيسية أهم الأصول اللازمة لنجاح نموذج العمل التجاري.

- ما الموارد الرئيسية التي تحتاجها لتقديم القيمة المضافة التي ينتظرها العملاء؟ (القنوات - العملاء - التدفقات النقدية)
- ما أنواع الموارد التي تمتلكها؟

## ٧. الأنشطة الرئيسية Key Activities

تحدد الأنشطة الرئيسية أهم الأشياء التي ينبغي للمنشأة القيام بها لإنجاح نموذج العمل التجاري الخاص بها.

- ما الأنشطة الرئيسية التي تتطلبها القيم المقترحة الخاصة؟ بقنوات التوزيع؟ بعلاقات العملاء؟ بمصادر الإيرادات؟

### ٨. الشراكات الرئيسية Key Partners

يحدد حجر البناء الخاص بالشراكات الرئيسية شبكة الموردين والشركاء التي تساعد على نجاح نموذج العمل التجاري.

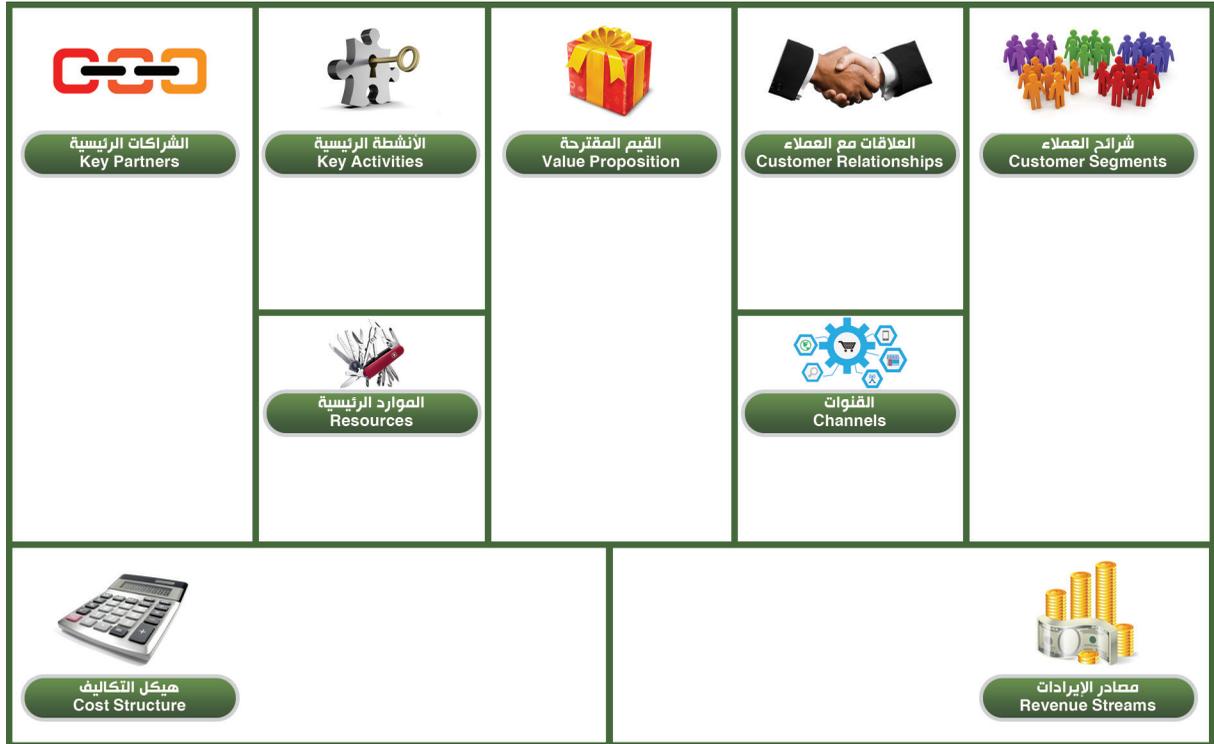
- من شركاؤنا الرئيسيون؟
- من مورودونا الرئيسيون؟
- ما الموارد الرئيسية التي نحصل عليها من شركائنا؟
- ما الأنشطة الرئيسية التي يمارسها الشركاء؟

### ٩. هيكل التكاليف Cost Structure

يبين هيكل التكاليف جميع التكاليف الناجمة عن تشغيل نموذج معين للعمل التجاري.

- ما أهم التكاليف الكامنة في نموذج العمل التجاري الخاص بنا؟
- ما الموارد الرئيسية الأعلى كلفة؟
- ما الأنشطة الرئيسية الأكثر كلفة؟

### مخطط نماذج العمل التجاري





## شارك



## نشاط

١

بالاشتراك مع زملائك بفريق العمل فرق بين خطة العمل ونموذج العمل التجاري.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## نشاط

٢

من وجهة نظرك فكر في إسهامات أخرى لنموذج العمل التجاري، تتوافق مع الواقع السعودي.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

بالاشتراك مع زملائك بفريق العمل طبق خطوات بناء نموذج العمل التجاري على مشروعك الريادي.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## مؤشرات الأداء



عزيزي الطالب: لمعرفة مدى استفادتك من الجلسة التدريبية حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية :

مؤشر الأداء	م
فكر مع زملائك في كيفية الاستفادة من نموذج العمل التجاري في إبداء الرأي في جدوى المشروع.	١
من وجهة نظرك ما هي القيمة المضافة للعميل التي يقدمها مشروعك الريادي؟	٢
بالاشتراك مع زملائك قم بإعداد نموذج عمل تجاري لمشروعين ثم قم بالمقارنة بينهما واختيار الأفضل.	٣

## بيئة الأعمال الخارجية للمشروعات الريادية

الجلسة  
التاسعة

### أهداف الجلسة التدريبية



#### الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف الطالب ببيئة الأعمال الخارجية، وتأثيرها على كل المشروعات الريادية.

#### الأهداف الخاصة

#### عزيزي الطالب:

يتوقع منك بعد نهاية هذه الجلسة التدريبية أن تكون قادراً - بإذن الله - على:

- ١ تحديد مفهوم البيئة الخارجية .
- ٢ التعرف على أهمية دراسة، وتقييم البيئة الخارجية.
- ٣ دراسة مكونات البيئة الخارجية.



## الكلمات المفتاحية Key Words



External Environment

البيئة الخارجية

General Environment

البيئة الخارجية العامة

Specific Environment

البيئة الخارجية الخاصة

Economic Variables

المتغيرات الاقتصادية

Social Variables

المتغيرات الاجتماعية

Cultural Variables

المتغيرات الثقافية

Technical Variables

المتغيرات الفنية





## بيئة الأعمال

إن للبيئة تأثيراً كبيراً، ومهماً على الإدارة وعلى المشروعات الريادية، لذلك فإن معرفة المؤثرات البيئية والتطورات التي تحدث في البيئة بأشكالها كافة تعد أمراً حيوياً للإدارة، حيث إن المشروعات لا تعمل في فراغ وإنما تعد أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها الكثير من العناصر التي يمكن أن تشكل مؤثرات توجه سلوك المنظمة باتجاه أو بآخر.

إن بيئة أي مشروع هي مجموعة الظروف، والعوامل الخارجية التي تؤثر في حياته وتطورها، ولا تستطيع أي منظمة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها، فالمنظمة تحصل على مدخلاتها من البيئة، كما أن مخرجاتها تصدر إلى هذه البيئة. وقدرة المنظمة على الاستمرار تتوقف على قدرتها على التفاعل مع البيئة التي تعمل بها سواء بالإيجاب أو بالسلب.





تعلم



## بيئة الأعمال التنظيمية للمنتروعات الريادية



### أولاً: مفهوم البيئة الخارجية

هي العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة، أو التأثير على المنظمة، التي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة. تنقسم البيئة الخارجية إلى قسمين:

١. البيئة الخارجية العامة General Environment

هي العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة، أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى بالمجتمع.

٢. البيئة الخارجية الخاصة Specific Environment

هي العناصر والمتغيرات البيئية خارج المنظمة ذات العلاقة، أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها مع المنظمات الأخرى في مجال العمل نفسه.

### ثانياً: أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية

تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين رائد الأعمال في التعرف على الأبعاد التالية:

١. بيان الموارد المتاحة، وكيفية الاستفادة منها.
٢. تحديد نقاط السوق المرتقب، ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.
٣. بيان علاقات التأثير والتأثر، بالمشاريع الريادية المتعددة.
٤. تحديد سمات المجتمع، والجماهير التي تتعامل معها المنظمة.

## ثالثاً: مكونات البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات البيئية هما: البيئة الخارجية العامة، والبيئة الخارجية الخاصة، والواقع أن ما يميز متغيرات البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون الأولى ذات تأثير مباشر على استراتيجيات المنظمة. بينما الثانية تؤثر تأثيراً مباشراً على العمليات التشغيلية للمنظمة. حيث تشمل البيئة العامة للمنظمة متغيرات البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والثقافية، والفنية، والسياسية والقانونية، والطبيعية، والدولية، أما البيئة الخاصة بالمنظمة فهي تشمل المتغيرات الخاصة بالمنافسين والموردين، والمستهلكين، والمشرعين، والجمعيات المهنية، والعمالية.

### أ. البيئة الخارجية العامة للمشروع الريادي

هي متغيرات تؤثر في المنظمة لكن المنظمة لا تستطيع التأثير فيها، والواقع أن نجاح المنظمات، أو فشلها يتوقف لدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في إيجاد درجة من التوافق بين أنشطتها، والبيئة التي تعمل بها، وهي تشمل العوامل التالية:

#### ١- المتغيرات الاقتصادية :

تشير إلى خصائص النظام الاقتصادي، وعناصره الذي تعمل به المنظمة، مثل : الدخل والطلب ومعدلات التضخم، والسياسات المالية والنقدية للدولة، ووضع ميزان مدفوعات الدولة وطريقة توزيع الدخل على السكان ودورات الأعمال.

#### ٢- المتغيرات الاجتماعية :

تتكون من المتغيرات السكانية ومستوى التعليم والدور الحديث للمرأة في المجتمع، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على القوى البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع كما تؤثر أيضاً على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها المنظمة للمجتمع.

#### ٣- المتغيرات الثقافية :

تتكون من العادات والتقاليد، والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع، وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على قدرة المنظمة على التفاعل مع المجتمع.

#### ٤- المتغيرات الفنية :

تشمل سهولة الحصول على التكنولوجيا، وكذلك التطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية العلمية في المجتمع.

### ٥ - المتغيرات السياسية والقانونية :

لا تعمل المنظمات بمعزل عما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها المتمثلة في طبيعة العلاقة بين المنظمة والدولة، أو الحكومة والقوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والجهات المنظمة للعمل السياسي، والاقتصادي بها مثل قوانين حماية البيئة من التلوث والإغفاءات والضرائب والرسوم التي تفرضها الدولة.

### ٦ - متغيرات البيئة الطبيعية :

تشير إلى العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها، مثل: المناخ وطبيعة التربة والموارد الطبيعية المتاحة.

### ٧ - المتغيرات الدولية :

أي تلك التصرفات التي تقوم بها الدولة أو مجموعة الدول معاً ، وبصفة عامة فإنها تشمل كل من التجمعات الاقتصادية، والعلاقات الدولية بين حكومات الدول المتعددة واختلاف طبيعة حضارات الدول (من حيث الاتجاهات والدوافع والاعتقادات وخلافه).

## ب . البيئة الخارجية الخاصة بالمشروع الريادي

البيئة الخارجية الخاصة أكثر تأثيراً على المنظمات من البيئة الخارجية العامة وبطريقة مباشرة، وهي تتكون من عدة متغيرات هي:

### ١ - المنافسون :

جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد، وتشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك والموارد التمويلية والموارد الطبيعية والموارد البشرية.

### ٢ - الموردون :

تعتمد المنظمة في الحصول على مدخلاتها على عدد كبير من الموردين، لذلك فهي تُعني بالتحقق من مدى توافر المدخلات ودرجة جودتها، ودرجة الاستمرار في توافرها.

### ٣ - المستهلكون ( الفئات المستهدفة ) :

قلب المفهوم التسويقي الحديث هو العمل على إشباع احتياجات ورغبات المستهلك، لذلك فمن المهم للمنظمة أن تقوم بتحديد من هم المستهلكون المحتملون لها وما هي احتياجاتهم ورغباتهم.

## ٤- المشاركون :

وحدات تنظيمية لها قوة إصدار التشريعات والقوانين التي تحكم أداء المنظمات في بيئة الأعمال، وكذلك الرقابة على أعمال المنظمات.

## ٥- الجمعيات المهنية :

من أهم الجوانب التي يجب دراستها في هذا الشأن مدى توافر العمالة المطلوبة والقضايا الخاصة بالعاملين والدور الذي تلعبه الجمعيات المهنية وما شابهها.



## شارك



## نشاط

١

في ضوء دراستك لبيئة الأعمال الخارجية للمشروعات الريادية، وضع مفهوم البيئة الخارجية الخاصة للمشروعات الريادية.

## نشاط

٢

من خلال دراستك لبيئة الأعمال الخارجية للمشروعات الريادية، وبالتعاون مع أفراد مجموعتك، وضع أبرز مكونات البيئة الخارجية العامة والخاصة في المجتمع السعودي، والمؤثرة على مشروعك الريادي.

## مؤشرات الأداء



عزيزي الطالب: لمعرفة مدى استفادتك من الجلسة التدريبية حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية :

م	مؤشر الأداء
١	تكلم عن مكونات البيئة الخارجية.
٢	تجاوز مع أصدقائك عن مفهوم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
٣	ناقش أنت وزملائك عن العوامل والمتغيرات التي تؤثر في البيئة الخارجية للمنظمة.

## البيئة التكنولوجية للمنتروع الريادي

الجلسة  
العاشرة

### أهداف الجلسة التدريبية



#### الهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى التعرف على أثر استخدام التكنولوجيا والتسويق الإلكتروني على ريادة الأعمال.

#### الأهداف الخاصة

##### عزيزي الطالب:

يتوقع منك بعد نهاية هذه الجلسة التدريبية أن تكون قادراً - بإذن الله - على:

- ١ تحديد مفهوم التكنولوجيا.
- ٢ التعرف على عناصر البيئة التكنولوجية.
- ٣ تحديد مفهوم، وأهمية التجارة الإلكترونية.
- ٤ تحديد مفهوم، وأهمية التسويق الإلكتروني.
- ٥ كيفية استخدام التكنولوجيا في المشاريع الريادية.

## الكلمات المفتاحية Key Words

Technology	التكنولوجيا
E-Commerce	التجارة الإلكترونية
E-Marketing	التسويق الإلكتروني
E-Mail	البريد الإلكتروني
Website	موقع إلكتروني





## شركة ريز للتسويق الإلكتروني



على يد مجموعة مبدعين من الشباب السعودي الشغوف بالتقنية الحديثة بدأت فكرة مشروع يقوم على التسويق عبر الشبكات الاجتماعية فأطلقت في عام ٢٠١٢م شركة (ريز) للتسويق الإلكتروني، والتي تقدم مجموعة من الخدمات تشمل التصميم والخراج الفني الرقمي، والاعلانات الرقمية والتقارير، ومراقبة الأداء الرقمي فأصبحت في عامين من الشركات السعودية المتميزة في مجال التسويق الإلكتروني وتضم ما يقارب الثلاثين عضواً في فريق العمل ومجموعة متنوعة من العملاء فمع التطور الكبير في عالم التسويق رفعت ريز شعار الإبداع والتميز المستمر في استخدام التكنولوجيا الحديثة للبقاء في السوق.

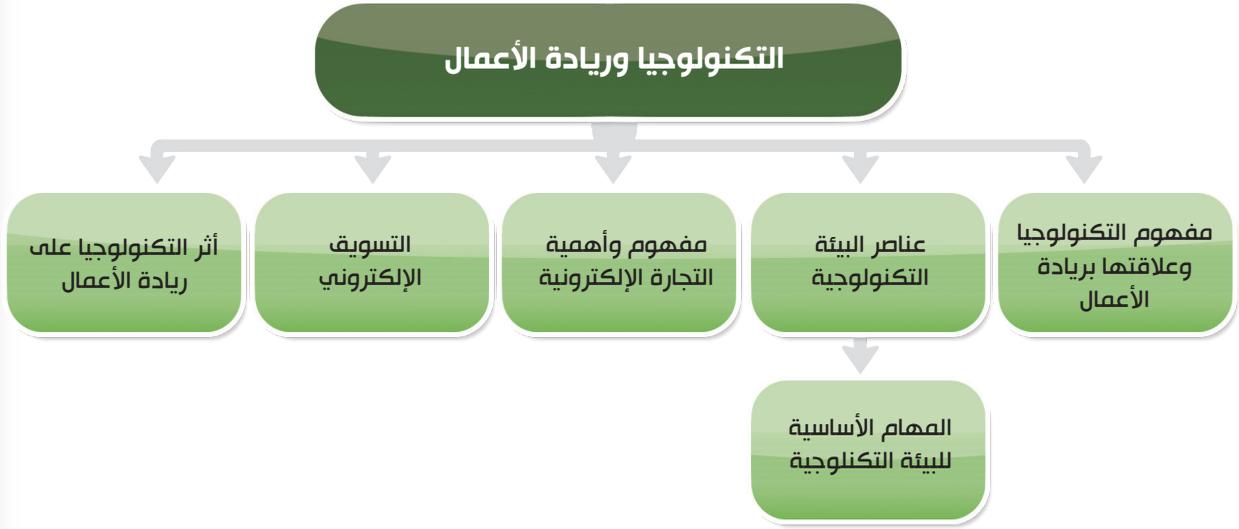


**Rayz**  
Rays of creativity





تعلم



## أولاً : مفهوم التكنولوجيا وعلاقتها بريادة الأعمال

لقد كان للتطور الكبير في وسائل الاتصال والمواصلات والمنافسة الشديدة بين الشركات دورا كبيرا في زيادة الحاجة للاعتماد على التكنولوجيا التي بدورها تساهم في تنمية التفكير الإبداعي والابتكاري داخل المجتمعات، وهو ما يحتاجه معظم رواد الأعمال لتنفيذ مشاريعهم الريادية.

فالعالم أصبح معتمداً اعتماداً تاماً على التكنولوجيا من نواح عديدة، ويعد التفكير في التكنولوجيا من محاولة فهم التكنولوجيا إلى محاولة اللحاق بركب الدول المتقدمة والشركات الكبرى التي تتنافس فيما بينها علي كيفية تطويع التكنولوجيا لخدمة مصالحها.

وعليه يمكن أن نعرف التكنولوجيا على أنها :

الاستخدام الأمثل للمعرفة العلمية، وتطبيقاتها، وتطويعها لخدمة الإنسان ورفاهيته .

### ثانياً : عناصر البيئة التكنولوجية

وتشمل عناصر البيئة التكنولوجية لمنظمات الأعمال الآتي:

١. المكونات المادية: هي عبارة عن حواسيب وأجهزة ملحقة، ووسائل الاتصال لربط الحواسيب ببعضها، والهواتف والأجهزة الذكية.
٢. البرمجيات: تتألف برمجيات الحاسوب مجموعة من التعليمات، والأوامر بهدف السيطرة والتنسيق بين مكونات الأجهزة المادية في نظام المعلومات.
٣. شبكات الاتصال: هي الوسيلة المستخدمة لإرسال البيانات والمعلومات واستقبالها.
٤. نظم المعلومات: وعلى سبيل المثال نظم المعلومات الإدارية، ونظم المعلومات التسويقية وغيرها.
٥. الموارد البشرية: تتمثل الموارد البشرية بمجموعة من الأفراد، والعاملين ممن يمتلكون المهارات والخبرات لإنجاز مهام المنظمة.

### المهام الأساسية للبيئة التكنولوجية :

إن المهام الأساسية التي تقوم بها التكنولوجيا هي:

- تحقيق الإنجاز
- تحسين الأداء
- زيادة الإنتاج

وهذه المهام مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأهداف العامة للتكنولوجيا المتمثلة في:

- توفير الوقت
- توفير الجهد
- توفير التكلفة



## ثالثاً: التجارة الإلكترونية

مجموعة عمليات التوزيع والبيع والشراء والتسويق للسلع والخدمات من خلال الوسائط الإلكترونية المتعددة.

### أهمية التجارة الإلكترونية : تتضح أهميتها من خلال الآتي :

- ١ . زيادة الإنتاجية، وكفاءة أكبر في إدارة المشروع.
- ٢ . سهولة نقل، وتبادل المعلومات، وزيادة الأمان والسرعة وتقليل الأخطاء.
- ٣ . التواصل الفعال مع الأطراف الخارجية للشركة.
- ٤ . خفض مصاريف المنشأة.
- ٥ . تسويق أكثر فاعلية ( ٢٤ ) ساعة في اليوم، وأرباح سهلة مجزية.
- ٦ . توفير الوقت، والمال والجهد في البحث والحصول على السلع، والخدمات المناسبة.

### السمات المميزة للتجارة الإلكترونية :

- ١ . عدم وجود علاقة مباشرة بين طرفي العملية التجارية.
- ٢ . عند إجراء وتنفيذ العملية لا وجود لأي وثائق ورقية متبادلة.
- ٣ . تنفيذ كامل العملية التجارية بما فيها التسليم، والدفع عبر الشبكة العنكبوتية.
- ٤ . الاستفادة يمكنه التفاعل مع أكثر من مصدر، أو طرف في نفس الوقت.



## رابعاً: التسويق الإلكتروني

هو مجموعة العمليات والأنشطة التي يمارسها التسويق التقليدي لاكتشاف وإشباع حاجات ورغبات المستهلك، من خلال طرق ووسائل إلكترونية حديثة، مع استخدام آليات تقنية عصرية لتدعيم عناصر المزيج التسويقي. وفي هذا المجال سنذكر أمثلة على الأسواق الإلكترونية، ومنها:

- موقع حراج haraj.com.sa وهو موقع إلكتروني سعودي لبيع السيارات، والأجهزة الإلكترونية.



- موقع أمازون amazon.com، وهو من المواقع الإلكترونية الشهيرة لبيع الكتب، والمنتجات المتنوعة.



## أثر التسويق الإلكتروني على المزيج التسويقي

### أ- أثر التسويق الإلكتروني على المنتج: Product

١. شبكة الإنترنت تساهم بإعطاء المعلومات عن المنتجات العالمية المنافسة.
٢. بعض الأشخاص يفضلون الحصول على منتجاتهم من خلال الصور المعروضة على المواقع المخصصة للشركات على الشبكة العنكبوتية.
٣. العرض على شبكة الإنترنت يساهم بظهور منتجات وخدمات جديدة، الأمر الذي زاد من التنوع في المنتجات المعروضة، وأصبحت عوامل التمييز والاختيار أكثر وضوحاً.

**ب- أثر التسويق الإلكتروني على التسعير: Pricing**

١. التسعير عبر الإنترنت يتصف بالمرونة، وعدم الثبات.
٢. تحدد الأسعار إما بالمفاوضات بين البائع، والمستهلك، أو بالمزادات .
٣. تتميز الأسعار عبر الإنترنت بالانخفاض، والسبب يعود للتنافس الشديد بين الشركات.
٤. شبكة الإنترنت توفر للعميل المعلومات اللازمة عن الأسعار مهما بعدت المسافة.

**ج- أثر التسويق الإلكتروني على الترويج: Promotion**

١. يتم الترويج على شبكة الإنترنت بالطريقة المثلى للفت الانتباه حول السلع المعروضة كأن يتم الإعلان على الموقع المخصص مقترناً بإحدى القصص المثيرة للانتباه مما يزيد من زوار الموقع والتعرف على مواصفات السلعة المعروضة.
٢. إن الزائر سيقوم بالمقارنة بين ما تعرضه الشركات المختلفة والمفاضلة بينها؛ إذ لا بد من تقديم المعلومات المفيدة التي تثير اهتمامه.
٣. شكل الموقع وتصميمه مهم جداً لجذب اهتمام الزائرين، ومن شأنه أن يساهم في دعم العملية التسويقية عبر الإنترنت.

**د- أثر التسويق الإلكتروني على التوزيع: Place**

١. إن شبكة الإنترنت تساعد على تخفيض القنوات التسويقية، وتعمل على إيصال السلعة للمستهلك بالزمان، والمكان المناسبين وتؤدي إلى تطبيق قاعدة من المنتج إلى المستهلك مباشرةً.
٢. اختصار الكثير من قنوات التوزيع انعكس على تكاليف الإنتاج. إن اختصار قنوات التوزيع كان من شأنه تخفيض عدد الموظفين، وهذا هو الحال في شركة أمازون دوت كوم بحيث أصبحت العلاقة مباشرة مع المستهلكين فلم يعد هناك حاجة للعدد الكبير من الموظفين لتصريف الأعمال.
٣. إن اختصار قنوات التوزيع من شأنه الاستغناء عن الوسطاء.

## خامساً: أثر التكنولوجيا على زيادة الأعمال

إن ظهور التكنولوجيا أوجد فرصاً جديدة أمام مدراء منظمات الأعمال لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال؛ إذ يمكن استخدامها في ثلاث مستويات، وهي:

### أ- الحصول على مميزات في التكاليف:

١. توصيل كمية أكبر من المعلومات بطريقة أكثر دقة بسرعة أكبر مما يعني زيادة الإنتاجية.
٢. تسهيل عمليات الإنتاج، والتزويد وتخفيض تكلفة المخزون.
٣. تسهيل عمليات البيع المباشر، وتجنب الوسطاء.
٤. السماح بعرض بدائل أخرى في حال نفاذ المخزون.

### ب- الحصول على مميزات تنافسية:

١. قدرة أكبر على توجيه الإنتاج نحو الكمية المطلوبة لسد حاجة المستهلكين.
٢. إمكانية عرض خدمات عديدة بالتحويل للمنافسة بالسعر بدلاً من المنافسة بالخدمة.
٣. تعديل قنوات التوزيع، وجعلها أكثر جاذبية للمستهلك.

### ج- استخدام نظام متعدد الوسائل يساهم في زيادة جودة وقيمة المعلومات:

١. يساهم في جعل المعلومات قادرة على إشباع حاجات المستخدمين بأكثر قدر ممكن.
٢. تخفيض الوقت اللازم للحصول على المعلومات.
٣. جعل الزبون يستخدم المعلومات بشكل أكثر فعالية، وبسرعة أعلى.



شارك



نشاط

اذكر قصة نجاح لرائد أعمال سعودي وظف التكنولوجيا كعامل أساسي لنجاح مشروعه على مستوى المملكة، وارفع تقريراً عن ذلك على الحقيبة التفاعلية.

٢

## نشاط

اشترك مع زملائك في وضع مفهوم مبسط للتكنولوجيا، ثم اذكر كيف يمكن أن تستخدم هذه التكنولوجيا في مشروعك الريادي؟

.....

.....

٣

## نشاط

اذكر بعض الأدوات، والأساليب التكنولوجية المستخدمة في مشروعك الريادي.

.....

.....

٤

## نشاط

هل يمكن استخدام التجارة الإلكترونية، والتسويق الإلكتروني في مشروعك؟ وضح كيف؟

.....

.....

## مؤشرات الأداء



عزيزي الطالب: لمعرفة مدى استفادتك من الجلسة التدريبية حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية :

م	مؤشر الأداء
١	تناقش أنت وزملاءك عن مفهوم التكنولوجيا وعلاقتها برائد الأعمال.
٢	وضح ما هو التسويق الإلكتروني بالمشاركة مع زملائك الطلاب؟
٣	حاور أنت وزملائك ما الفرق بين التسويق الإلكتروني والتجارة الإلكترونية؟
٤	بالتعاون مع أعضاء فريق العمل ما أثر التسويق الإلكتروني على المزيج التسويقي لمشروعك الريادي؟

## مهارات عرض المشروع الريادي

الجلسة  
الحادية عشرة

### أهداف الجلسة التدريبية

#### المهدف العام

تهدف هذه الجلسة إلى تزويد الطالب بالمهارات اللازمة لكي يكون قادراً على عرض المشروع الريادي أمام الجهات الداعمة والممولة للمشاريع الريادية .

#### الأهداف الخاصة

##### عزيزي الطالب:

يتوقع منك بعد نهاية هذه الجلسة التدريبية أن تكون قادراً - بإذن الله - على:

- ١ تحديد الغرض من مهارات عرض المشاريع.
- ٢ التعرف على المهارات التي يجب أن تتوافر في مقدم المشروع.
- ٣ استخلاص مواصفات ومراحل العرض الفعال.

## الكلمات المفتاحية Key Words

Presentation Skills	مهارات العرض
Sender	المرسل
Recipient	المستقبل
Body Language	لغة الجسد
Self-Confidence	الثقة بالنفس
Effective Presentation	العرض الفعال



فكر



### عرض مشروعك Presentation Your Project

هل هناك علاقة بين عرض المشروع الريادي، وموافقة الجهات الداعمة للمشروعات الريادية على

تمويل وتبني فكرة المشروع الريادي؟



## أولاً : مفهوم مهارة العرض والغرض منه :

ما هي مهارة العرض ؟

هي نشاط لنقل المعلومات، أو الآراء، أو الأفكار، أو المقترحات، أو الأعمال من المرسل إلى المستقبل، يتم من خلاله تحقيق الهدف، أو الأهداف المنشودة لها .

الغرض من مهارة العرض :

- ١- تسويق المشروع .
- ٢- التعلم والتثقيف .
- ٣- نقل الأفكار والمعلومات .
- ٤- التدريب وتنمية المهارات .
- ٥- توجيه وإرشاد المجتمع .

## ثانياً : المهارات اللازمة لمقدم العرض :

- ١- الإلمام بالموضوع الذي سوف يتم عرضه .
- ٢- الثقة بالنفس .
- ٣- المظهر الشخصي .
- ٤- النشاط والحيوية .
- ٥- معرفة استخدام التكنولوجيا .
- ٦- نبرات الصوت، ومتى يجب أن يستخدمها؟
- ٧- لغة الجسد ( الإيماءات ، الإشارات ... ) .

### ثالثاً : مواصفات العرض الفعال :

- ١- أن يثير انتباه الحضور، ويلائم اهتماماتهم .
- ٢- أن يكون منظماً، ومتناسقاً.
- ٣- أن يكون معتمداً على الحقائق، والإثباتات .
- ٤- أن يقدم في جو يتسم بالهدوء .
- ٥- من الأفضل أن يجيب على تساؤلات الجمهور، وتوقعاتهم .

### رابعاً : مراحل العرض الفعال :

هناك ثلاث مراحل للعرض الفعال يجب عليك عزيزي الطالب معرفتها من أجل أن يصبح عرض

مشروعك جيداً:

#### مرحلة قبل العرض

في هذه المرحلة من الواجب معرفة بعض النقاط الآتية من أجل زيادة فعالية العرض :

- ١- متى سيتم تقديم العرض ( اليوم، التاريخ، الساعة ) ؟
- ٢- ما المدة الزمنية المتوقعة ( الحد الأقصى، والحد الأدنى ) ؟
- ٣- من هو الجمهور الذي سيشاهد، ويستمع إلى العرض ( الجمهور المستهدف ) ؟
- ٤- ما الإمكانيات المتوافرة لديك ( الأدوات ، ووسائل العرض ) ؟
- ٥- المكان الذي سوف يتم فيه العرض.
- ٦- تحديد الموضوع الذي سوف يتم عرضه.
- ٧- كتابة الموضوع وتصميمه.
- ٨- التدريب المسبق على العرض.
- ٩- تجربة العرض قبل الإلقاء مباشرة.
- ١٠- الحضور قبل وقت كافٍ من تقديم العرض.

### مرحلة أثناء العرض

- ١- الترحيب بالحضور .
- ٢- تقديم افتتاحية مثيرة وشيقة .
- ٣- الانتباه إلى الوقت المحدد للعرض .
- ٤- التحدث بوضوح أثناء العرض .
- ٥- استخدام جمل بسيطة لتوصيل الفكرة، أو الهدف .
- ٦- استخدام لغة الجسد .
- ٧- الاتصال البصري الفعال مع الجمهور .
- ٨- تقديم الحقائق، والأرقام على شكل إحصائي قدر المستطاع .
- ٩- عدم الوقوف في مكان واحد .

### مرحلة بعد العرض ( نهاية العرض )

- ١- الرد على استفسارات الجمهور وأسئلتهم .
- ٢- يجب الاستماع الجيد للسؤال، أو الاستفسار .
- ٣- محاولة الإجابة بدقة .
- ٤- كن واضحا .
- ٥- لا تكن مندفعاً لأنه ليس هناك منتصر، أو مهزوم .
- ٦- عدم إحراج السائل .
- ٧- أن تكون هناك خاتمة جيدة .
- ٨- تقديم الشكر للحاضرين .





## شارك



١

## نشاط

وضّح كيف تسهم طريقة عرضك للمشروع الفعال أمام مختلف الجهات في نجاح مشروعك؟

٢

## نشاط

من خلال دراستك لطرق العرض الفعال للمشروع الريادي، وبالتعاون مع أفراد مجموعتك قم بعرض تقديمي للمشروع الريادي الذي تم الإعداد عليه أمام زملائك .

## مؤشرات الأداء



عزيزي الطالب: لمعرفة مدى استفادتك من الجلسة التدريبية حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية :

مؤشر الأداء	م
ما هي مهارة العرض؟ وما الغرض منها من وجهة نظر رواد الأعمال؟	١
ما المهارات اللازمة للعرض الفعال؟ وما الغرض منه؟	٢
ما هي مراحل العرض الفعال للمشروع الريادي؟	٣

## برامج دعم المشاريع الرائدة في الاقتصاد السعودي

الجلسة  
الثانية عشرة

### أهداف الجلسة التدريبية

#### الهدف العام

تهدف هذه الجلسة التدريبية إلى زيادة معرفة ووعي الطالب بالبرامج والأدوات التي تدعم المشاريع الرائدة في الاقتصاد السعودي، وكيفية الاستفادة منها.

#### الأهداف الخاصة

##### عزيزي الطالب:

يتوقع منك بعد نهاية هذه الجلسة التدريبية أن تكون قادراً - بإذن الله - على:

- ١ تمييز البرامج، والمصادر المتاحة التي تدعم المشاريع الرائدة في الاقتصاد السعودي.
- ٢ استثمار الفرص المتاحة داخل الوطن في كافة المواقع، والمجالات.
- ٣ المقارنة بين المصادر المتاحة، واختيار الأنسب للمشروع الرائد.

## الكلمات المفتاحية Key Words

Saudi Economy

الاقتصاد السعودي

Public Sector

القطاع العام

Private Sector

القطاع الخاص





## كيف نستغل الفرص المتاحة أمامنا ؟



لقد أكد ( Jack Canfield ) خبير الموارد البشرية أن انتقالك من المكان الذي تتواجد فيه إلى المكان الذي ترغب أن تكون فيه يتوقف على تنفيذك مجموعة من المبادئ أطلقَ عليها Canfield مبادئ النجاح ، ومما لاشك فيه أن هناك علاقة مباشرة بين نجاح المشروع الريادي، وبرامج دعم المشاريع المقدمة من القطاعات المختلفة في الدولة

سواء كانت هذه القطاعات حكومية، أم قطاعات خاصة، وبما أن علم ريادة الأعمال يحث على اغتنام الفرص المتاحة؛ ولأن هذه البرامج هي فرصة يتنافس عليها الجميع فلا بد أولاً قبل التعرف على هذه البرامج التعرف على المفهوم الخاص بالفرصة، فيقال إن الفرصة الجيدة لا تتوافر إلا لمن يستطيع أن يغتتمها، ويقال إن استغلال الفرص هي أفضل وسيلة لتحقيق النجاح المأمول.





تعلم



### برامج دعم المشاريع الريادية في الاقتصاد السعودي



### أولاً: برامج دعم المشاريع الرائدة في الاقتصاد السعودي:

لقد شهدت مسيرة التنمية في بلادنا وبدعم من الدولة تقدماً ملحوظاً وتوجهاً نحو الاستثمار في المواطن السعودي ودعم ثقافة العمل الحر لديه وتقديم المساعدة والعون إليه في شتى المجالات لتكون المورد البشري هو الأساس الذي يقوم عليه الإنتاج والتنمية لأي دولة. تتفاوت نسبة رواد الأعمال في السوق السعودي وفقاً للمستوى التعليمي (ما بعد الثانوية - الجامعية - ما بعد الجامعية) ، ويمكن أن تقدر نسبة رواد الأعمال لمن هم في مرحلة ما بعد الثانوية بنسبة (١٠%) ، و الجامعية بنسبة (٢٥%) أما ما بعد الجامعية فستكون بنسبة (٥٥%).

وإيماناً بهذا التوجه فقد التزمت مؤسسات الدولة ممثلة في القطاع العام، والقطاع الخاص بالمسؤولية الملقاة على عاتقها، وأنشأت المراكز والإدارات المتخصصة في دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة لتكون نواة تدعم الاقتصاد الوطني، وتساهم بشكل فعال في دعم التوجه التنموي للدولة ولقد صنفت المملكة العربية السعودية في المرتبة الثالثة عشرة عالمياً، والأولى في الشرق الأوسط من حيث تقديم التسهيلات لريادة الأعمال (Ease of Doing Business) وفقاً لتقرير مجلة ( دونغ بز نس ) .

### ثانياً: برامج دعم المشاريع الرائدة المقدمة من القطاع العام:

ساهمت مؤسسات القطاع العام في دعم المشاريع الرائدة من خلال تقديمها لمجموعة من البرامج المختلفة كان هدفها الرئيس دعم الأفكار الريادية الخاصة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة وسوف يتم عرض هذه البرامج من خلال الآتي:



#### ١ . معهد ريادة الأعمال الوطني :

هو عبارة عن تنظيم وطني مؤسسي مستقل غير ربحي أسس بمبادرة من وزارة البترول والثروة المعدنية والمؤسسة العامة للتدريب التقني، والمهني تحت مسمى برنامج ريادة يهدف إلى تقديم الدعم، والمساهمة في تنفيذ المشاريع، والأفكار الريادية ويتكون من مجموعة من البرامج، مثل :

- برنامج رواد الأعمال - إرادة .
- برامج الحاضنات .
- برامج تطوير المشروعات .



## ٢ . برنامج بادر لحاضنات التقنية :

يعد برنامج ( بادر ) لحاضنات التقنية الذي تم تأسيسه في عام ٢٠٠٧م، أحد برامج مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (KACST)، وهو برنامج وطني شامل يسعى إلى تفعيل وتطوير حاضنات الأعمال التقنية، وينقسم إلى عدة برامج أخرى، وهي:

### أ . برنامج المتاجرة للتقنية والتمويل :

تهتم إدارة ( بادر ) لتمويل المنشآت التقنية، على مساعدة المبدعين، والمبتكرين ورواد الأعمال في الحصول على التمويل، والدعم المالي من خلال تكوين شركات استراتيجية مع الصناديق المالية الحكومية والأهلية، وشبكات المستثمرين، ورجال الأعمال.

### ب. برنامج دعم تطوير الحاضنات :

تساهم إدارة ( بادر ) لدعم تطوير الحاضنات في تقديم مجموعة من الخدمات المتميزة لمساعدة حاضنات الأعمال في تعزيز دورها وزيادة قيمة خدماتها، وذلك من خلال تطوير الإستراتيجيات والتخطيط والتنفيذ ووضع البرامج الطموحة للتسويق واستقبال عملاء جدد للمساهمة في تحفيز التنمية الاقتصادية، ودعم المشاريع الناشئة وخلق فرص استثمارية واعدة في مجال التقنية وفقاً للخطة الوطنية للعلوم والتقنية والابتكار بالمملكة .

### ج . برنامج ريادة الأعمال :

يقوم البرنامج بمساعدة المرشحين الذين يتم اختيارهم بناءً على توصيات لجان التحكيم بتعزيز نسبة نجاح مشاريعهم الريادية من خلال أنظمة تدريب ودعم متكاملة. كما يساعد البرنامج المرشحين باستعراض الفرص المتاحة في مجال التقنيات العالية، وتقييم وتطوير المهارات والقدرات الفردية، وتقديم الاستشارات والنصح والإرشاد لهم على نطاق واسع لتطبيق معرفتهم وإبداعهم على النحو الأمثل.



# مسارات

## ٣ . برنامج مسارات لتمويل المشاريع الصغيرة :

برنامج مسارات لتمويل المشاريع الصغيرة هو أحد البرامج المقدمة من بنك التنمية الاجتماعية بهدف المساهمة في دعم الأفكار الريادية، والمشروعات الناشئة في المملكة .



### ٤ . مركز الرياض لتنمية الأعمال الصغيرة والمتوسطة :

يعتبر مركز الرياض لتنمية الأعمال الصغيرة والمتوسطة من القطاعات الخدمية التي توفرها الغرفة التجارية في الرياض حيث يتطلع المركز إلى تحقيق غاية أساسية وهي دعم وتطوير دور المنشآت الصغيرة في الاقتصاد الوطني باعتبارها القاعدة الأساسية التي اعتمدت عليها معظم الدول في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية .



### صندوق الهئوية THE CENTENNIAL FUND

### ٥ . صندوق الهئوية :

صندوق الهئوية هو عبارة عن عمل مؤسسي يساهم في مواكبة تطلعات المملكة العربية السعودية وطموحها في دعم شبابها (من الجنسين) لبدء مشاريعهم الصغيرة لتكون لبنة حقيقية لدعم القاعدة الاقتصادية الوطنية في ظل التوجهات الاقتصادية الجديدة المرتكزة على تشجيع المبادرات التجارية لصغار المستثمرين ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة . كما يساهم صندوق الهئوية في المساعدة في تغطية كافة الجوانب التي يحتاجها المستثمر أو رائد الأعمال في شتى القطاعات ، مثل:

- قطاع العمليات .
- قطاع الإرشاد .
- قطاع الشؤون المالية، والقانونية وإدارة المخاطر .
- قطاع التدريب .
- قطاع الموارد البشرية، والشؤون الإدارية .
- قطاع تقنية المعلومات .

## ثالثاً: برامج دعم المشاريع الرائدة المقدمة من القطاع الخاص:



## ١ - برنامج باب رزق جميل :

يساعد برنامج ( باب رزق جميل ) المقدم من مجموعة العبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع الشباب والشابات الذين لديهم رغبة في تأسيس مشاريعهم صغيرة ولا يوجد لديهم رأس المال لهذه المشاريع ، فيقدم لهم ( باب رزق جميل ) قروضاً حسنة ( بدون فوائد ) تبدأ من ( ١٠٠٠٠ ) ريال وحتى ( ١٥٠،٠٠٠ ) ريال سعودي ، ويتيح ( باب رزق جميل ) الفرصة للسداد لفترة تصل إلى ٤ سنوات وتتنوع المشاريع التي يقوم ( باب رزق جميل ) بدعمها سواءً كانت مشاريع خدمية أو صناعية أو إنتاجية ؛ إذ إن الهدف من إيجاد هذا البرنامج هو دعم السبل المؤدية إلى توفير فرص عمل للشباب والشابات من خلال فتح مشاريع جديدة ، أو تطوير وتوسعة مشاريع قائمة ، وقد قام ( باب رزق جميل ) بدعم وتمويل أكثر من ١١٠٠٠ مشروع صغير حول المملكة حتى الآن .

## ٢ - برنامج عبد الله الحمد الزامل لمساندة المشاريع الصغيرة :

يعمل البرنامج على توفير فرص عمل من خلال دعم الشباب السعودي من الجنسين ممن لديهم رغبة جادة في تأسيس مشاريع صغيرة خاصة بهم ، وذلك من خلال تقديم قروض حسنة ميسرة الاسترداد ومساندتهم بتقديم الاستشارات، والتوجيهات الإدارية، والفنية للبدء بتنفيذ المشروع .

دقيقة

60

شارك



١

نشاط

- ما هو تفسيرك لمفهوم الفرصة ؟
- ما هي الجدوى من اكتشاف الفرصة؟

٢

## نشاط

اختر أنت ومجموعتك إحدى برامج دعم المشاريع الرائدة في الاقتصاد السعودي، ثم قم بزيارة موقعها على الإنترنت وكتب ملخص عن ذلك البرنامج.

٣

## نشاط

بمشاركة زملائك اعقد مقارنة بين ثلاثة برامج مقدمة من القطاع العام، والقطاع الأهلي لتوضيح عوامل القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات المرتبطة بكل برنامج؟

اسم البرنامج	نقاط القوة والفرص	نقاط الضعف والتهديدات

## مؤشرات الأداء



عزيزي الطالب: لمعرفة مدى استفادتك من الجلسة التدريبية حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية:

م	مؤشر الأداء
١	تجاوز مع أحد أصدقائك حول أهمية البرامج الداعمة للمشاريع الصغيرة المقدمة مدعماً رأيك بالأسباب.
٢	لو أردت أن تحصل على دعم مناسب لتنفيذ مشروعك الريادي أيهما تفضل القطاع العام أم القطاع الخاص ولماذا؟



## الكتاب المقرر والمراجع المساندة

### المراجع

اسم الكتاب	اسم المؤلف	اسم الناشر	سنة النشر
كن رائداً للأعمال Be An Entrepreneur	جامعة الملك سعود KSU ، جامعة كنت	جامعة الملك سعود KSU	2010
ريادة الأعمال Entrepreneurship	أ.د. أحمد الشميمري Dr Ahmad El shamemri	مكتبة الشقري Elshqri	2012
الإبداع	د. علي الحمادي	مكتبة الشقري	2010
ابدأ مشروعك ولا تتردد	د. نبيل شلبي	مكتبة جرير	2010
التسويق الفعال	أ.د. طلعت أسعد	مكتبة جرير	2010
ابتكار نموذج العمل التجاري Business Model Generation	ألكسندر أوسترفالدر وايف بينور	جبل عمان	2015

إسم وعنوان الموقع الإلكتروني	وقت النشر
رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ <a href="http://www.vision2030.gov.sa/">http://www.vision2030.gov.sa/</a>	الأحد الموافق ٢٢/٥/٢٠١٦م الساعة ٩:٠٠ ص