



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

مقرر ريادة الأعمال

PENT001(201901)



الخطة الدراسية للمقرر 2020/2019

University of Hail Deanship of the preparatory year Self Development Skills Department Course Study Plan and Description		جامعة حائل عمادة السنة التحضيرية قسم مهارات تطوير الذات وصف المقرر والخطة الدراسية	
Course Information		معلومات المقرر	
Course Name: اسم المقرر	Entrepreneurship ريادة الاعمال	Course Code: رمز المقرر	PENT 001 2019-2020
Text Book Name اسم الكتاب : Entrepreneurship (ريادة الاعمال)			
Text Book Edition: 1			
Text Book Author(s): Faculty members of Self-development Skills Program			
Credit Hours: 2		Contact Hours: 2	
Prerequisite: None متطلب سابق :		لا يوجد	

وصف المقرر: Course Description:

يقدم المقرر مزيج متميز من المعارف والعلوم في ريادة الأعمال مقروناً بمهارات وقدرات تطبيقية تكسب الدارس مستوى جيداً من التأهيل النظري والاستعداد العملي لتطوير مشروعات ريادية ومقترحات استثمارية خلاقة ومبدعة ومبتكرة موظفاً في ذلك أحدث التقنيات التعليمية والاستراتيجيات التدريسية الفعالة لتحقيق مخرجات علمية عالية ومهارات عملية متطورة في ريادة الأعمال وثقافة العمل الحر.

أهداف المقرر: Course Objectives

يسعى مقرر زيادة الاعمال الى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- إكساب الدارس مستوى جيداً من التأهيل النظري والاستعداد العملي لتطوير مشروعات ريادية ومقترحات استثمارية خلاقة ومبدعة ومبتكرة موظفاً في ذلك أحدث التقنيات التعليمية والاستراتيجيات التدريسية الفعالة لتحقيق مخرجات علمية عالية ومهارات عملية متطورة في زيادة الأعمال وثقافة العمل الحر.
- 2- إكساب الدارس المهارات العلمية والعملية لإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية للمشروعات الريادية التي تشمل على الجوانب البيئية والتسويقية والفنية والهندسية والتنظيمية والإدارية والمالية والاقتصادية والاجتماعية للمشروع.
- 3- نشر مفهوم زيادة الاعمال و تنمية ثقافة العمل الحر وتحفيز روح المبادرة الاستثمارية الذاتية.

التقويم: Grading Policy

م	بنود التقييم	الدرجة	آخر موعد لرصد الدرجة على الموقع
1	اختبار قصير 1	5	الاسبوع الثالث
2	واجب فردي (مشروع ريادي)	5	الاسبوع الحادي عشر
3	المشاركة والتفاعل	10	الاسبوع الثالث عشر
4	الحضور والغياب	5	ESU حتى اخر يوم في الدوام
5	اختبار منتصف الفصل	25	منتصف الفصل
6	الاختبار النهائي	50	نهاية الفصل
	المجموع	100	

طرق تدريس المقرر: Teaching and Learning Methods

المقرر	المحاضرة	المناقشة	العصف الذهني	الزيارة الميدانية	سرد القصص	دراسة الحالة	التعلم الإلكتروني	العرض	المشروع البحثي	لعب الأدوار	أخرى تذكر
اسم وكود المقرر: PENT001 القسم التابع: مهارات تطوير الذات SDS	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	

توزيع الخطة على مدار الفصل: Class Weekly Plan (Time Table)

ساعات التدريس	عدد الأسابيع	قائمة الموضوعات الجديدة المقترحة
2	1	التعريف بتوصيف المقرر والخطة الدراسية
4	2	الفصل الأول: ريادة الأعمال: الرؤية، المفهوم، النشأة، الممارسة
4	2	الفصل الثاني: تنمية الأبداع
4	2	الفصل الثالث: رواد الأعمال: الخصائص ، الدور الاقتصادي والاجتماعي، مدارس رواد الأعمال
4	2	الفصل الرابع: تحليل بيئة الأعمال الريادية
6	3	الفصل الخامس: المشروعات الريادية: الفكرة ، التخطيط والتنفيذ، الدليل التنفيذي لمشروعات ريادة الأعمال
4	2	الفصل السادس: إدارة المشروعات الريادية
2	1	مراجعة ختامية
30	15	المجموع

معلومات خاصة بالمدرس

اسم مدرس المقرر.....موقع المدرس الالكتروني.....رقم مكتب المدرس الساعات المكتتبية للمدرس



الفصل الأول: ريادة الأعمال: الرؤية، المفهوم، النشأة، الممارسة**الهدف العام:**

الإلمام بريادة الأعمال: رؤيةً ومفهوماً ونشأةً وممارسةً

الأهداف الخاصة:

بعد دراسة هذا الفصل سيكون الطالب قادراً على أن:

- يتعرف على رؤية ريادة الأعمال.
- يتعرف على مفهوم ريادة الأعمال.
- يوضح مفهوم ريادة الأعمال في رؤية المملكة العربية السعودية 2030م.
- كيفية الحصول على دعم المشروعات الريادية

❖ رؤية ريادة الأعمال

تمثل ريادة الأعمال الاستجابة الانسانية الطبيعية لاستكشاف وتوفير وسائل اشباع احتياجات الفرد والمجتمع من السلع والخدمات اللازمة لبقاء الانسان ونموه وتطوره في سياقٍ من التحدي الدائم والمستمر بين حاجاته الكثيرة واللامحدودة وبين موارده الاقتصادية متعددة الاستخدامات والمحدودة بطبيعتها. وكان ذلك حافزاً قوياً للفرد والمجتمع للعمل الدؤوب والخلق لتعبئة وتطوير الموارد المتاحة والمحتملة لإنتاج المزيد من السلع والخدمات التي تشبع احتياجاتهم وتحقق طموحاتهم في النمو والتطور والرفاهة الاقتصادية والاجتماعية.

وقد انبثق عن ذلك إدراك الافراد والمجتمعات ان الركون الى الموارد الكمية على اهميتها لا يكفي لتلبية الاحتياجات المتجددة ناهيك عن الوفاء بمتطلبات النمو والتطور فكان لزاماً الارتقاء وتحسين وسائل الانتاج وفنونه بما يؤدي الى زيادة كمية الناتج ورفع مستوى جودته ونوعيته. وفي سبيل ذلك تدفقت الاختراعات والاكتشافات العلمية والعملية وتجلت الابداعات الفردية والمؤسسية لتخلق سلع وخدمات جديدة ووسائل وفنون انتاج حديثة وفتح آفاق واسعة للتسويق والتجارة والتكامل الاقتصادي والنمو المعرفي والتقني والابداعي ليتشكل بذلك الإطار العام لما بات يعرف بريادة الأعمال.

❖ مفهوم ريادة الأعمال:

شاع لفظ ريادة الأعمال كأقرب ترجمة للكلمة الفرنسية Entrepreneurship لتعني انشاء مشروع اقتصادي او اجتماعي خلاق ومبدع يوظف الموارد الاقتصادية لإنتاج سلعة او خدمة او تقنية جديدة لتحقيق الربح او الخدمة الاجتماعية في ظل مخاطرة مدروسة وعدم يقين بالنتائج.

وهذا التعريف لريادة الأعمال يوضح المقومات الاساسية للمشروع الريادي على النحو الآتي:

المغامرة والاقدام على انشاء مشروع جديد غير تقليدي او نمطي.

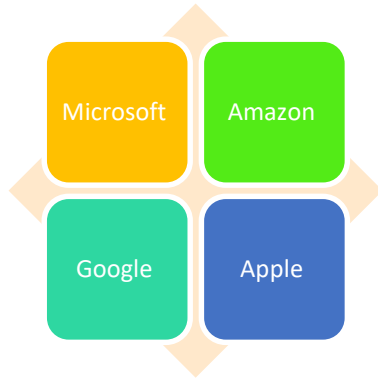
• يقوم المشروع الريادي على فكرة خلاقة او ابداعية.

يقدم المشروع الريادي منتج جديد كسلعة او خدمة او تقنية جديدة لإنتاج سلعة او خدمة او فتح آفاق جديدة للتسويق والتوزيع واستغلال الموارد الاقتصادية.

• المخاطرة وعدم اليقين

يعمل المشروع الريادي في ظل المخاطرة وعدم اليقين مما يجعله عرضة للنجاح او التعثر.

وقد كان لقصص النجاح التي حققتها مشروعات ريادية مثل:



وغيرها من المشروعات وذلك بفضل رواد أعمال مبدعون ومبتكرون امثال *Bell Gates* و *Steve Jobs* و *الراجحي* وغيرهم حيث كان لهم دوراً كبيراً في تعاظم الاهتمام بالمشروعات الريادية ودورها الحيوي في زيادة الانتاج وخلق فرص العمل

وتكوين الثروات والرساميل والتطور التقني وتسارع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي وتحقيق مستويات عالية من الرفاهة الاقتصادية والاجتماعية وضمان التنمية المستدامة وحماية البيئة الامر الذي جعل الكثير من الاقتصاديين والمفكرين يربطون بين النمو الاقتصادي والاجتماعي وبين وجود قاعدة عريضة من رواد الاعمال وتدفق الكثير من المشروعات الريادية الابداعية والخلاقة في الاقتصاد الوطني.

وقد ترتب على ذلك التطور النوعي في مفهوم ودور المشروعات الريادية ورواد الاعمال تطوراً فكرياً مماثلاً في نظريات التنمية والنمو الاقتصادي والاجتماعي يعطي اهمية نسبية اعلى لريادة الاعمال **Entrepreneurship** كمحرك للنمو الاقتصادي ومولد للتنمية الاقتصادية والاجتماعية مقارنةً بالموارد الطبيعية وعناصر الانتاج الاقتصادية التقليدية حتى ان البعض جعل الابداع والابتكار اساس النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي.

❖ نشأة وتطور ريادة الأعمال:

إذا كان التطبيق العملي والممارسة الفعلية لريادة الأعمال قد رافق البشرية في مختلف مراحل تطورها ونموها فإن الإدراك الفكري والتأصيل النظري لريادة الأعمال بدأ مع ظهور كتاب ثروة الأمم للفيلسوف الاقتصادي آدم سميث (1723 – 1790) حيث ظهر الاهتمام بالوظائف الاقتصادية استثماراً وإنتاجاً واستهلاكاً، وينسب إلى الاقتصادي (جوزف شومبيتر) (1883 – 1950) إبرازه لدور رائد الأعمال في كسر حالة السكون والتوازن الاستهلاكي والإنتاجي بهدف تحقيق أرباح وتنمية النشاط الاقتصادي وتطوير تقنياته. وعلى الرغم من شيوع الفكر الاقتصادي الاشتراكي جنباً إلى جنب مع الفكر الاقتصادي الرأسمالي بعد الحرب العالمية الثانية واستئثار الدولة بإدارة الوظيفة الاقتصادية في النظام الاشتراكي وبالتالي انحسار ريادة الأعمال فيه إلا أن دور ريادة الأعمال ظل في نمو مضطرد في الاقتصاد الحر

لتزداد وتيرته بعد انهيار الاتحاد السوفيتي والتحول الكبير نحو الاقتصاد الحر القائم على الملكية الخاصة والمبادرة الفردية وآلية السوق. فأولت الدول الكبرى دعماً قوياً ورعاية كبيرة للمشروعات الصغيرة عامةً والمشروعات الريادية خاصةً.

ومع انبثاق عصر العولمة بتجلياتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والفنية والمعلوماتية واندماج اسواق العالم في الاقتصاد الدولي بفعل ثورات التكنولوجيا والمواصلات والاتصالات والمعلومات أصبح العصر هو عصر ريادة الأعمال وأصبح رواد الاعمال هم قادة النشاط الاقتصادي والمحرك الرئيسي للنمو والتطور الاقتصادي والاجتماعي القائم على الخلق الابداع والابتكار.

❖ ريادة الأعمال في رؤية المملكة العربية السعودية 2030م

حظيت التنمية الاقتصادية والاجتماعية باهتمام بالغ من قبل قيادة وحكومة المملكة العربية السعودية وكان تحقيق معدل نمو عالي للدخل والنتاج هو الهدف الرئيسي في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال انجاز الهياكل الاساسية والبنى التحتية وتنمية الموارد البشرية واستكمال البناء المؤسسي والتنظيمي للدولة ضماناً لتنمية مستدامة وحماية شاملة للبيئة. وقد كان ماثلاً لقيادة المملكة منذ وقت مبكر مخاطر الاعتماد الكلي للاقتصاد الوطني على مورد اقتصادي واحد ممثلاً في النفط كمورد اساسي للدخل وسلعة رئيسية للتصدير وممول وحيد للاستهلاك والواردات والانفاق الحكومي وبالتالي يكون هو المحرك لمجمل النشاط الاقتصادي.

وتجنباً لذلك أصبح تنوع مصادر الانتاج والدخل والصادرات والايادات العامة هدفاً حاضراً في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمملكة. وفي سبيل ذلك اولت الدولة في سياساتها الاقتصادية والاجتماعية دعم ورعاية التنمية القطاعية في الزراعة والصناعة والخدمات وتشجيع القطاع الخاص والاستثمار الأجنبي على تنفيذ مشروعات ريادية في مختلف القطاعات الانتاجية والخدمات مستفيدةً من الحوافز والتسهيلات الاستثمارية التي منحها الدولة بسخاء لتجعل من البيئة الاستثمارية في المملكة أكثر جاذبية من منافساتها.

❖ رؤية المملكة 2030:

يمثل تاريخ 25 ابريل 2016 نقطة فارقة في تاريخ المملكة العربية السعودية اذ تم فيه تدشين رؤية المملكة العربية السعودية 2030م (1452هـ) للتحول الاقتصادي والاجتماعي خلال فترة 15 سنة كمرحلة اولى يتم فيها اعادة هيكلة الاقتصاد السعودي وتميئته لمرحلة ما بعد النفط القائمة على التنوع في الانتاج والتعدد في توليد الدخل والتنافسية والكفاءة في استغلال وتوزيع الموارد الاقتصادية وفق مقومات التجدد والتنمية المستدامة وبما يكفل الانتقال من

الاقتصاد الريعي القائم على مورد رئيسي واحد ممثلاً في النفط والعلاقة الأبوية بين الدولة والمجتمع الى الاقتصاد التنافسي المتنوع وعلاقة الشراكة التكاملية والمحفزة والمنظمة للدولة مع جميع مكونات المجتمع الانتاجي والاستهلاكي والعائلي.

❖ ركائز الرؤية:

تستند رؤية 2030 على ثلاثة ركائز عامة واساسية تمثل المزايا النسبية الرئيسية للاقتصاد السعودي ومصادر قوته ممثلةً اولاً في العمق العربي والاسلامي الذي تحتله المملكة وتجسده في علاقاتها الاقليمية والدولية اسلامياً باحتضانها الحرمين الشريفين وعربياً بكونها القوة السياسية والاقتصادية التي تقود العمل العربي المشترك وترفده بزخم فاعل اقليمياً ودولياً يضمن مصالحه وفاعليته في مجمل العلاقات الاقليمية والدولية في عصر العولمة الاقتصادية والسياسية والثقافية، وثانياً في القوة الاستثمارية القائمة والكامنة في ثنايا الاقتصاد السعودي حاضراً ومستقبلاً التي جعلته احد اكبر الاقتصادات العشرين في العالم، وثالثاً في الموقع الجغرافي الاستراتيجي الحيوي الذي تحتله المملكة كونها همزة وصل ورابط حيوي بين ثلاث قارات كبرى سكانياً واقتصادياً وتجارياً ممثلةً في آسيا وافريقيا واوروبا.

❖ محاور الرؤية:

ويكمن خلف تلك المرتكزات تفاعل ثلاثة محاور هامة وحيوية تمثل منابع القوة واساس التحول الاقتصادي والاجتماعي الذي تنشده رؤية 2030:

يتصدرها المجتمع السعودي الحيوي والفاعل

الاقتصاد السعودي المزدهر والقوي

الوطن الطموح والمتطور

وجميع تلك المحاور تتفاعل مع بعضها على اساسي

تكاملي ومعزز لبعضها البعض بما يجعل من كل منها اساس ونتيجة للآخر في نفس الوقت وعلى نحو ترابطي لا يمكن فصله او عزله عن الآخر.

فإذا كان الانسان هو هدف التنمية ووسيلتها فليس غريباً أن تجعله الرؤية مبتدأها ومنتهأها، فالإنسان هو العنصر الديناميكي بين جميع العناصر الاقتصادية لكونه المحرك والمشغل والموجه والمنتج لكافة الموارد والعناصر الاقتصادية الاخرى وبقدر فاعليته وكفاءته وابداعه بقدر ما يتحقق للاقتصاد الوطني انتاجاً اكبر ونموً اعلى

وتنافسية أقوى ليعود ثمار كل ذلك عليه نفسة في صورة وظائف أكثر ودخل اعلى واستهلاك اوفر ليتجسد بذلك مستوى ارقى من الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للفرد والمجتمع، ويبقى اعجاز ذلك الدور ونتيجته مرهون في اضطلاع الانسان بالدور الصحيح والتفاعل المثمر والمبادرة الجسورة والصبورة في تحقيق متطلبات التحول الاقتصادي والاجتماعي والمضي في مسار البناء الاقتصادي والتطور التنموي حتى نهايته دون نكوص اوتراخي او انتكاس متسلحين في ذلك بالمبادئ الإسلامية ومنهج الوسطية والاعتدال، معتزّين بهويتهم الوطنية وفخورين بإرثهم الثقافي العريق في بيئة إيجابية وجاذبة، تتوافر فيها مقومات جودة الحياة للمواطنين اجمعين ويسندهم ببيان أسري متين ومنظومتي رعاية صحية واجتماعية ممكنة.

ويتبلور الاقتصاد المزدهر في اتاحة فرص العمل لكل قادر وراغب في العمل والانتاج والذي يمثل نتاج منظومة تعليمية وتأهيلية فاعلة ومتطورة ملبية لاحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة ومستجيبة لغايات واهداف رواد الاعمال والمنشئات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على السواء، بحيث يصبح رافداً ومطوراً للأدوات الاستثمارية المتطورة واللازمة لإطلاق امكانات وقدرات القطاعات الاقتصادية الواعدة وتنويع قطاعات النشاط الاقتصادي وتوليد أكبر قدر من فرص العمل على اسس تنافسية وأداءً عالياً.

ويمثل الوطن مستقر الانسان وموطن انتاجه واستثماره وحياته وارضية تفاعل جميع مكوناته الاقتصادية والاجتماعية والسيادية وفق مبدأ الشراكة والمسؤولية والتكاملية تتعزز فيها الكفاءة والشفافية والمساءلة وتشجيع ثقافة الاداء لتمكين الموارد والطاقات البشرية، وتهيئة البيئة المناسبة للمواطنين وقطاع الاعمال والقطاع غير الربحي لتحمل مسؤولياتهم وأخذ زمام المبادرة لمواجهة التحديات واقتناص الفرص.

الأهداف:

وبناءً على تلك المرتكزات والمحاور حفلت الرؤية بجملة من الاهداف الطموحة والآليات الجديدة لتحقيقها يأتي في طليعتها ما يلي:

1- استحداث صندوق سيادي عملاق بأصول تقدر قيمتها بما يقارب 2.5 تريليون دولار ليكون أضخم الصناديق السيادية في العالم بحيث يمثل أكثر من 10% من القدرة الاستثمارية في العالم وتصل ممتلكاته من الاصول الى أكثر من 3% من اجمالي الاصول في العالم، وكخطوة اولى يتم تحويل صندوق الاستثمارات العامة اليه وجعل المركز المالي الدولي في الرياض مقراً له.

2- التحرر من النفط كمصدر اساسي للإنتاج والدخل ومحرك وحيد لمجمل النشاط الاقتصادي في الاقتصاد الوطني. وفي سبيل ذلك تهدف خطة التحول المالي الى زيادة الايرادات غير النفطية بستة اضعاف من حوالي 43.5 مليار دولار سنوياً الى 267 مليار دولار سنوياً، وزيادة حصة الصادرات غير النفطية من 16% من الناتج المحلي الى 50%.

- 3- الاستثمار في الصناعات الواعدة كالطاقة المتجددة والتعدين والشعائر الدينية للحج والعمرة والتراث الاسلامي ومنشآت السياحة والترفيه الداخلي والخارجي. وفي هذا الإطار تستهدف الرؤية زيادة الطاقة الاستيعابية لعدد المعتمرين من 8 مليون الى 30 مليون معتمر بحلول 2030م (1452هـ)
- 4- طرح ارامكو في البورصة من خلال تخصيص اقل من نسبة 5% منها للاكتتاب العام وتخصيص عائداتها لتمويل الصندوق السيادي السعودي بما يولد قدرة تمويلية تمكن الصندوق من الانطلاق في استثمارات ضخمة وشراكات عملاقة تولد الكثير من الناتج والدخل وفرص العمل وفق مبدأ الشفافية والمحاسبة.
- 5- تستهدف خطة التحول الاقتصادي المنبثقة عن الرؤية زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل في المجالات المناسبة من 22% الى 30%، وخفض نسبة البطالة من 11.6% الى 7%.
- 6- تنمية وتطوير الصناعات العسكرية من خلال انشاء شركة قابضة للصناعات العسكرية مملوكة بالكامل للدولة في مراحلها الاولى ثم تطرح لاحقاً للاكتتاب في السوق السعودي.
- 7- العمل على زيادة نسبة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة من 2% من الناتج المحلي الاجمالي الى 35%
- 8- الارتقاء بمؤشر رأس المال الاجتماعي من المرتبة (26) إلى المرتبة (15).
- 9- رفع نسبة المحتوى المحلي في قطاع النفط والغاز من (40%) إلى (75%).
- 10- رفع قيمة أصول صندوق الاستثمارات العامة من (600) مليار إلى ما يزيد على (7) تريليونات ريال سعودي.
- 11- رفع نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي من (3.8%) إلى المعدل العالمي (5,7%)
- 12- الوصول بمساهمة القطاع الخاص في إجمالي الناتج المحلي من (40%) إلى (65%).
- 13- رفع نسبة الصادرات غير النفطية من (16%) إلى (50%) على الأقل من إجمالي الناتج المحلي غير النفطي.
- 14- زيادة الإيرادات الحكومية غير النفطية من (163) ملياراً إلى (1) تريليون ريال سنوياً.
- 15- رفع نسبة مدخرات الأسر من إجمالي دخلها من (6%) إلى (10%).
- 16- رفع مساهمة القطاع غير الربحي في إجمالي الناتج المحلي من أقل من (1%) إلى (5%).

التزامات الدولة:

وتلتزم الدولة في سبيل الوصول الى غايات واهداف الرؤية مبادئ اساسية لا حياد عنها قوامها الآتي:

1- الترشيد الصارم للأنفاق العام.

2- التزام معايير الكفاءة في استخدام وتوزيع الموارد التشغيلية والاستثمارية.

3- حوكمة العمل الحكومي وإخضاعه لمقاييس الاداء والجودة والشفافية والمحاسبة.

4- تحويل دور الدولة من منتج ومزود للسلع العامة والخاصة الى مشارك ومحفز ومقنن، وافساح المجال للقطاع الخاص للاضطلاع بدور أكبر في الانتاج والتوزيع للسلع والخدمات وفق آلية السوق الحر.

5- استحداث شبكة امان اجتماعي لحماية محدودي الدخل ومستحقي الدعم من خلال انشاء آلية دعم نقدي تحت مسمى حساب المواطن.

باستقراء مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية يلاحظ التطور النوعي في سلم الأولويات والاستراتيجيات التنموية التي تدرجت من النمو المعتمد على الموارد الكمية والاستثمارات العامة في البنى التحتية والهيكل الاساسية الى النمو المعتمد على التطور النوعي للموارد البشرية والاقتصاد المعرفي ليدخل مرحلة جديدة في المسار التنموي اعتماداً على التطور التقني والمعرفي الخلاق والمبدع ليتأسس برؤية المملكة 2030م ما يمكن تسميته بالاقتصاد الخلاق Innovative Economics الذي يعول عليه ان ينقل الاقتصاد السعودي الى التنوع الاقتصادي والتوليد المستمر للدخل والنتاج واعادة هيكلة دور الدولة من منتج وموزع وممول الى محفز ومنظم وموجه مفسحاً المجال كليةً للقطاع الخاص ليضطلع بدور ريادة الاعمال وقيادة المسار التنموي القائم على الخلق والابتكار والابداع. وفي صميم ذلك التوجه يتجلى الدور القيادي والجوهرى لريادة الاعمال في تحقيق التنمية المستدامة والوصول الى مستوى اعلى من الرفاهة الاقتصادية والاجتماعية.

❖ آليات رعاية ودعم المشروعات الريادية:

حاضنات الأعمال ومسرعات النمو.

أولاً: حاضنات الأعمال:

كان ظهور وافتتاح أول حاضنة أعمال في باتافيا بنيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1959م " Batavia Industrial Center"، حيث كان الغرض منها توليد ودعم إنشاء منشآت تجارية جديدة تستهدف توفير وظائف لعدد من العاملين الذين فقدوا وظائفهم نتيجة انتقال بعض الصناعات إلى الولايات الجنوبية أو تلك التي انتقلت إلى خارج حدود الولايات المتحدة نظراً لأسباب تتعلق بتكلفتها والعائد منها.

وخلال ذات الفترة تقريباً شرعت دول أوروبا في تطوير حاضنات الأعمال لتوفير مساحة من التعاون بين الشركات الناشئة من خلال برامج دعم وخدمات توجيهية وعمليات تخطيط وخدمات مساندة. وقد مضى وقت طويل امتد إلى أوائل الثمانينات من القرن العشرين حين بدأت الحاضنات المدعومة من الحكومات بالانتشار في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأوروبا.

قامت جمعية حاضنات الأعمال الوطنية ومقرها الولايات المتحدة الأمريكية، في التسعينيات من القرن العشرين، بوضع الخصائص الحيوية الثلاث لبرنامج الحاضنة وتمثل في الآتي:

1- توفير المساعدة للشركات في مراحلها الأولى.

2- إنشاء برنامج شامل لخدمات دعم الأعمال التجارية.

3- توجيه العملاء نحو الاكتفاء الذاتي .

وتشير التقديرات أنه يوجد حوالي عشرة آلاف حاضنة أعمال حالياً قيد التشغيل في العالم.

كما تعتبر مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية أول من دشنت حاضنة أعمال على مستوى المملكة العربية السعودية من خلال برنامج "بادر" الذي تأسس عام 2008م وهو برنامج وطني لتحفيز ريادة الأعمال القائمة على الابتكار من خلال برامج بناء القدرات وحاضنات الأعمال. وقد تطور البرنامج وأصبح يدير عدد من حاضنات أعمال التقنية، كما أنه ساهم في دعم وتطوير أكثر من 20 منظمة وحاضنة أعمال تقنية بالمملكة بالإضافة إلى الخدمات التي يقدمها من دعم وتحفيز للمبادرات.

وتكمن أهمية حاضنة الأعمال في كونها كيان يساعد على إعطاء دعم وخبرات لجميع جوانب إدارة المشروع، سواء خلال المرحلة التنظيمية، أو في مرحلة التصميم ووصولاً لمرحلة التنفيذ. فمع وجود حاضنة الأعمال يكفي الرائد المبتدئ وجود فكرة ريادية حقيقية، هذه الفكرة جديرة بالتجربة والعمل على ذلك من خلال وضع تلك الفكرة في حاضنة تكون خلالها بمثابة فترة الحمل بطفل صغير يحظى بالحماية والشعور بالدفع في بطن الحاضنة.

وتأسيساً على ما سبق تعتبر الحاضنات " أماكن يتم العمل فيها على تطوير الأفكار الجديدة داخلياً، وإحضار فريق إدارة خارجي لتشغيلها، وإنشاء شركات ناشئة وأصحاب مشاريع " رواد أعمال".

وبالتالي فإن المفهوم يشير إلى منظمات صممت خصيصاً لنمو ونجاح الشركات الريادية عبر سلسلة من المصادر والخدمات الداعمة التي تتضمن: المساحة الضرورية، التمويل، التدريب، الخدمات العامة وشبكات الاتصال. وهي المكان الذي يقوم بتقديم خدمات وخبرات وتجهيزات وتسهيلات للراغبين بتأسيس منشآت صغيرة تحت إشراف فني وإداري من قبل أصحاب خبرة واختصاص.

ثانياً: مسرعات نمو الأعمال:

ظهر مصطلح " مسرعات نمو الأعمال " حديثاً وكان بمثابة تطوراً طبيعياً لحاضنات الأعمال، ففي عام 2005م حيث كان "الاستثمار الملائكي" نوعاً معروفاً من الاستثمار، استلهم بول جراهام (Paul Graham) من "عبقريّة" القراصنة والمبرمجين وأراد الاعتماد على الوسائل التقليدية للاستثمار الملائكي لمساعدة هؤلاء القراصنة على إنشاء شركاتهم الخاصة، بدلاً من أعمال القرصنة.

وتهدف المسرعات إلى توفير برنامج يتراوح ما بين 3 – 9 أشهر لدعم ومساعدة رواد الأعمال على تنمية مهاراتهم، ونمو نماذج أعمالهم بما يمكن شركاتهم من الانطلاق، كما تعمل المسرعات على جذب انتباه المستثمرين المحتملين وتوفير المكان المناسب لاحتوائهم والحصول على تمويلهم.

وظهرت أول مسرعات الأعمال في عام 2012م وتحديداً في مجال التقنية على مستوى المملكة العربية السعودية، عندما أعلن في مؤتمر صحفي في جدة عن تدشين أول برنامج لشركة سعودية مسرعة أعمال للشركات التقنية الناشئة وهو برنامج "Flat6LabsJeddah" من خلال عقد الشراكة الذي وقع بين شركة قطوف الريادة وFlat6Labs المصرية صاحبة الخبرة في هذا المجال من خلال إطلاقها وعلى مدى عامين في مصر دعمت عدد 30 شركة في مجال التقنية.

ثالثاً: الفرق بين الحاضنات ومسرعات الأعمال.

تقدّم حاضنات الأعمال برامج دعم على المدى الطويل بهدف تحويل الفكرة إلى مشروع تجاري ناجح. وقد يستمر التدريب من ثلاث إلى خمس سنوات. كما توفّر الحاضنات مساحات مكتبية مناسبة للشركات لتتمركز فيها وتكثف مالياً مناسبة. كما يتم توفير مساحة للمختبرات المركبة لشركات التكنولوجيا الحيوية المبتكرة.

وتوفّر المسرّعات خدمات مماثلة لتلك التي تقدمها الحاضنات من خلال معسكرات التدريب المكثفة والتي يمكن أن تستمر من ثلاثة إلى تسعة أشهر، ثم تنطلق العديد من الشركات من الحاضنة ليجدوا المساعدة بعدها من المسرّع، كي تجد إيراداتهم الدعم الذي تحتاج إليه.

مقارنة بين حاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال:

جدول (1) المقارنة بين الحاضنات والمسرعات للأعمال الريادية

وجه المقارنة	الحاضنات	المسرعات
العملاء	جميع أنواع الأعمال التجارية بما في ذلك الأعمال التقنية (التقنية الحيوية – الأجهزة الطبية – التقنية متناهية الصغر – الطاقة النظيفة... الخ) والأعمال غير التقنية مثل: إنتاج المواد الغذائية والخدمات، بغض النظر عن العمر أو الجنس، بما في ذلك ذوي الخبرة السابقة في صناعة أو قطاع ما.	الأعمال التجارية القائمة على شبكة الانترنت، بما في ذلك تطبيقات الأجهزة المحمولة، وتطبيقات التواصل الاجتماعي، ألعاب الفيديو، شركات تقنية المعلومات القائمة على الحوسبة، البرمجيات، ... الخ.
نموذج الأعمال	نموذج أعمال لا يتوخى الربح (90%) بصفة أساسية مع نموذج أعمال يحقق الربح أساسه الشركات والمستثمرون.	نموذج أعمال يهدف إلى تحقيق الربح بصفة أساسية.
الراعي	الجامعات والمنظمات المعنية بالتنمية الاقتصادية وغيرها من منظمات المجتمع المحلي، بمساعدة حكومية في بعض الأحيان.	رواد أعمال ومستثمرون ذوي نشاط متسلسل يبيعون أصولهم بالنقد.
مدة الدعم	من 1-5 سنوات فأكثر، وتساعد على تأسيس ونمو المشروع على المدى الطويل	توفير برنامج يتراوح ما بين 3 – 9 أشهر، وتوفر برامج مكثفة سريعة لتوسع المشروع على المدى القصير
الاستثمار	تستثمر الحاضنات في الشركات الناشئة وتقدم الدعم على شكل خدمات ولا تأخذ حصة من المشروع	تأخذ المسرعات حصة من المشروع مقابل تقديم الدعم المالي

توفر حيز للاجتماع في فترة المعسكر، في المدى القصير.	توفر حيز يتسم بالمرونة بإجراءات معقولة خلال فترة الاحتضان، كما تعمل العديد من الحاضنات مع شركات متنسبة غير مقيمة فيها.	المرافق
---	--	---------

وتشترك الحاضنات والمسرعات في التدريب والتوجيه، وتوفير مساحات عمل للاجتماع بالخبراء الرياديين والربط مع المستثمرين والمشاركة في الفعاليات.

بناءً على ما سبق يتوجب على صاحب المشروع الناشئ أو رائد الأعمال المبتدئ أن يحدد منذ البداية وضع مشروعه وماذا يريد منه.

فإذا كان قد حصل على استثمار وليس لديه استعداد للتخلي عن حصص من مشروعه، فهو بحاجة إلى التوجيه والإرشاد، ومن ثم يجب عليه اختيار الحاضنة.

أما إذا كان في مرحلة امتلاك فكرة ريادية فقط، ولا يمتلك التمويل الكافي، وعلى استعداد للتخلي عن حصص من مشروعه والخضوع لمعسكر تدريبي، والحصول على استثمار لتنفيذ فكرته، فيجب عليه اختيار المسرعة.

❖ آليات دعم المشروعات الريادية:

أولاً: الدعم الفني: ويشمل:

أ- التعليم:

يعني تطوير البرامج التعليمية من أجل تحفيز الأعمال والتفكير الإبداعي. والتوسع في برامج التعليم بهدف تنمية معارف المتعلم وتطوير مهارات الذات وبناء القدرات الشخصية واكتساب مهارات العمل الأساسية مثل: مهارات الاتصال – إعداد خطة العمل – بناء فريق العمل – مبادئ التسويق – مبادئ المحاسبة المالية – خدمات العملاء وغيرها.

ب- التدريب:

توفر الكثير من الجهات الخدمات التدريبية للمشروعات الريادية، ومنها ما يلي:

- | | |
|---|--|
| ➤ مشروع تأهيل رواد الأعمال بالبنك الأهلي التجاري: | ➤ المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني: |
| ➤ برنامج انطلاقة (شركة شل): | ➤ الغرف التجارية والصناعية: |

ج- الدعم المادي واللوجستي/ التكتيكي: " حاضنات الأعمال "

ثانياً: الدعم المالي:

- | | |
|---|-----------------------------------|
| ➤ باب رزق جميل. | ➤ صندوق المتوية. |
| ➤ مركز عبد الله الحمد الزامل لخدمة المجتمع. | ➤ البنك السعودي للتسليف والادخار. |
| | ➤ صندوق التنمية الصناعية السعودي. |
| | ➤ معهد ريادة الأعمال الوطني. |

❖ التوجهات المستقبلية للملكة العربية السعودية في دعم ريادة الأعمال:

يمكن رصد أهم ملامح التوجهات المستقبلية للملكة العربية السعودية في مجال دعم ريادة الأعمال من خلال محورين رئيسيين هما:

- ✓ التمويل: استحداث أنظمة تمويل غير تقليدية تلائم المشروعات الناشئة كشركات رأس المال الجريء “
- ✓ التمكين: ويتم من خلال:

- تبسيط الإجراءات الحكومية الخاصة بتأسيس المشروعات الريادية ومزاولة نشاطها
- توفير البنية التحتية المادية والمعلوماتية والمؤسسية الداعمة لرواد الأعمال.
- زيادة الحوافز والمنح الحكومية للمشروعات الريادية
- تأهيل وتدريب المشروعات الناشئة الإنتاجية
- وضع آليات تسويقية فعالة وفتح آفاق التصدير أمام منتجات المشروعات الريادية الناشئة
- دعم قدرات المشروعات الناشئة وتوفير الحاضنات والتكامل في الإنتاج والتسويق وتبادل الخبرات
- تطوير التشريعات وحماية الملكية الفكرية وتفعيلها.
- إقرار تعليم ريادة الأعمال في الخطط الدراسية بمراحل التعليم المختلفة.

"اضياء"



"Chase the vision, not the money, the money will end up following you"

"Tony Hsieh"

"طارد الرؤية وليس المال ، فالمال في النهاية سيلاحقك"

"ان الأعرج الذي يسير في طريق معروف يسبق العداء الذي يسير على غير هدى"

"Francis Bacon"

أنشطة الفصل الأول

ريادة الأعمال: الرؤية، المفهوم، النشأة، الممارسة

تدريب رقم (1):

في رأيك ما الذي يجعل ريادة الأعمال ضرورة لبقاء الفرد والمجتمع واستمرار تطورهما ونموهما؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (2):

ما هو، في رأيك، أقرب تعريف عملي لمفهوم لريادة الأعمال؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (3):

ماهي الركائز الاساسية التي تقوم عليها رؤية المملكة العربية السعودية 2030؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (4):

ماهي المحاور الرئيسية التي تكمن وراء ركائز الرؤية 2030؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (5):

ماهي في نظرك اهم اهداف رؤية المملكة 2030؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (6):

ماهي التزامات الدولة لتهيئة السبل والوسائل للوصول الى اهداف رؤية المملكة 2030؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (7):

ناقش بإيجاز شديد الفرق بين حاضنات الأعمال ومسرعات النمو على ضوء ما درستته؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (8):

وضح كيفية دعم المشروعات الريادية مستشهداً بنماذج حية من تجربة المملكة العربية السعودية؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الفصل الثاني: تّمية الابداع



الفصل الثاني تنمية الإبداع

الهدف العام:

يهدف هذا الفصل الى تمكين الطالب من فهم واستكشاف وممارسة التفكير الابداعي كأساس لريادة الأعمال وصناعة الإبداع في المنظمات الريادية.

الاهداف الخاصة:

بعد دراسة هذا الفصل سيكون الطالب قادراً على:

- 1- التعرف على مفهوم التفكير وخصائصه ومهاراته وأدواته وأغراضه.
- 2- التعرف على مفهوم الإبداع.
- 3- اختيار أهم الطرق في مجال تنمية الإبداع.
- 4- التعرف على معوقات الإبداع.
- 5- إدراك الخطوات المناسبة لتنمية الإبداع.
- 6- التفرقة ما بين التفكير المنطقي والإبداعي.
- 7- التعرف على مفهوم التفكير الإبداعي.
- 8- التمييز ما بين الإبداع والابتكار والتغيير.
- 9- فهم قواعد التفكير الإبداعي.
- 10- التغلب على معوقات التفكير الإبداعي
- 11- التعرف على استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي

تنمية الإبداع

ينبثق الإبداع أساساً من التفكير الذي يولد فكرة مشروع تكون بمثابة بذرة لريادة الأعمال يضطلع بها الأشخاص الرواد المتميزون الذين ينظرون إلى الإبداع كقيمة والتفكير الإبداعي كمنهج حياة وسلوك وممارسة في عالم ريادة الأعمال.

مفهوم التفكير والإبداع:

أولاً: التفكير:

تعريف التفكير:

يعرف التفكير بأنه عملية عقلية معرفية وجدانية عليا تقوم على مجموعة عمليات نفسية كالإدراك والإحساس والتخيل، وأخرى عقلية كالذكر والتجريد والتعميم والتمييز والمقارنة والاستدلال، وكلما انتقلنا من المحسوس إلى المجرد كلما أصبح التفكير أكثر تعقيداً وشمولاً. ويعرف التفكير بأنه (القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات والحكم على شيء معين).

مهارات التفكير الأساسية:

- مهارات التركيز: وتتركز في تعريف المشكلات ووضع الأهداف.
- مهارات جمع المعلومات: الحصول على المعلومات المناسبة من خلال المراقبة واثارة الاسئلة.
- مهارات التذكر: تخزين المعلومات واسترجاعها عبر الترميز والاستذكار.
- مهارات التنظيم: ترتيب المعلومات بحيث يمكن استخدامها بفعالية أكثر من خلال المقارنة والتصنيف والترتيب.
- مهارات التحليل: توضيح المعلومات بالتعريف والتمييز فيما بين الأجزاء والعناصر وفق الصفات والمركبات والعلاقات والأنماط.
- مهارات الاستنباط: توظيف المعلومات السابقة لإضافة معلومات جديدة من خلال الاستدلال والتنبؤ والتفصيل والتمثيل.
- مهارات التكامل: ربط وتوحيد المعلومات عبر التلخيص وإعادة البناء.
- مهارات التقييم: تقييم معقولية ومدى قبول وجودة الأفكار وفق معايير محددة وبإعمال مبدأ التحقق.

أنواع وأنماط التفكير:



نمط التفكير هو الأسلوب أو الطريقة التي يفكر بها الفرد انطلاقاً من ثقافته وخبرته وقدراته العقلية، ومن أنواع (أنماط) التفكير:

ثانياً: الإبداع:

يمكن الإشارة إلى الإبداع باعتباره عمليات ذهنية تؤدي إلى التوصل إلى حلول أو أفكار أو مفاهيم أو تغيرات فنية ونظريات وأعمال جديدة أو فريدة ذات قيمة اقتصادية أو اجتماعية.



يشير الإبداع إلى استعداد ذهني لدى الفرد هيأته بيئته لأن ينتج شيئاً جديداً غير معروف سلفاً كتلبية متطلبات الواقع الاجتماعي.

والإبداع هو: "ابتكار الشيء على غير مثال سابق"، أي أنه إنتاج الشيء من العدم؛ أي إنتاج مخترع أو فكرة أو حل أو فهم لم يكن معروفاً أو موجوداً من قبل، ويكون ذلك أما بالسبق إلى اكتشافه، أو بإيجاده من عدم، أو بتجميعه وإعادة تشكيله من متفرق؛ وبعبارة أخرى، هو القدرة على توليد الأفكار واستخدام الإمكانيات وتوظيف الخيال لتكوين أفكار أو أشياء جديدة غير مألوفة سابقاً.

مستويات الإبداع:

قسم تايلور الإبداع إلى خمس مستويات هي:

1- الإبداع التعبيري:

وهو يتمثل في الرسوم التلقائية، ويعد ضروريا لظهور المستويات الأخرى، ويظهر من خلال التعبير المستقل دون الحاجة إلى المهارة أو الأصالة أو نوعية الإنتاج.

2- الإبداع المنتج:

في هذا المستوى يميل الشخص لتقبل النشاط الحر وتحسين أسلوب الأداء في ضوء ضوابط معينة، مما يؤدي إلى ظهور منتجات متكاملة.

3- الإبداع الابتكاري:

ويتضمن أعمال المكتشفين والمخترعين الذين تظهر عبقرتهم باستخدام المواد والأساليب المبتكرة، وإدراك العلاقات الجديدة بين الأجزاء التي كانت منفصلة من قبل.

4- الإبداع التجديدي:

ويعتني بتطوير وتحسين أشياء وأساليب كانت موجودة سابقا، من خلال استخدام المهارات المناسبة لذلك.

5- الإبداع التخيلي أو الانبثاقي:

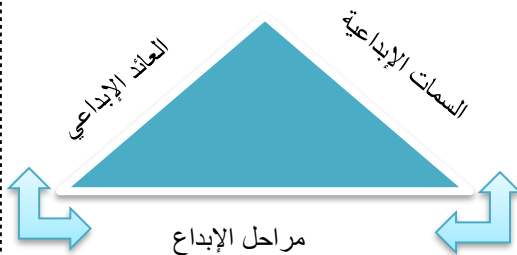
ويعد أعلى مستويات الإبداع، ويتحقق عنده ظهور مبدأ أو نظرية أو مسلمة جديدة.

ويرتكز الإبداع على جملة من القواعد والمبادئ القائمة على حرية التفكير والثقة بالنفس والمثابرة والتحفيز والطموح

الفردى والمؤسسي والتي يمكن تأصيلها في القواعد الآتية:

- القاعدة الأولى: (قاعدة الرغبة والإرادة)
- القاعدة الثانية: (استثير رغبتك في النجاح)
- القاعدة الثالثة: (تحديد هدف)
- القاعدة الرابعة: (أرفع مستوى سقف أهدافك)
- القاعدة الخامسة: (التعلم)
- القاعدة السادسة: (العمل)
- القاعدة السابعة: (ركّز على ما يمكنك فعله)
- القاعدة الثامنة: (تحديد البداية والاستمرار حتى النهاية)
- القاعدة التاسعة: (المرونة) غير طريقتك

مثلث الإبداع



- القاعدة العاشرة: (الإرادة)
- القاعدة الحادية عشرة: (أنت المسئول وصاحب القرار)
- القاعدة الثانية عشر: (في العجلة الندامة)
- القاعدة الثالثة عشر: (الرواج)
- القاعدة الرابعة عشر: (الوقت مسئولية من ذهب)

التمييز بين التغيير والاختراع والابداع:

- ❖ التغيير: سلوك أو أفكار جديدة ينتهجها الفرد أو تعتمدها المنظمة وتكون مختلفة عن السائدة والمستخدم، وغالباً تتسم بالشمولية والاستمرارية.
- ❖ الاختراع: ابتكار مقصود هادف ينطوي على عمل دؤوب ومتصل للوصول إلى مكون جديد أو فكرة غير مسبوقة أو آلية فريدة.
- ❖ الإبداع: يحول الاختراع لمنتج، وغالباً ما يأخذ وقتاً طويلاً عكس الاختراع الذي يأخذ وقتاً قصيراً.

ثالثاً: التفكير الإبداعي:

لا يمكن أن يكون الإنسان مبدعاً إلا إذا كان قادراً على التفكير الإبداعي بامتلاكه القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول أصيلة تتسم بالأصالة والمرونة، وهكذا فإن الإنسان المتمكن من ناحية التفكير الإبداعي هو القادر على إنتاج عدد من الأفكار الأصيلة، ودرجة عالية من المرونة في الاستجابة، وتطوير الأفكار الخلاقة والأنشطة بعيداً عن الروتين أو النمطية.

والتفكير الإبداعي عملية عقلية تتميز بالشمولية والتعقيد، وتنطوي على عوامل معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة وفريدة، وهو سلوك هادف لا يحدث في فراغ أو بمعزل عن محتوى معرفي ذي قيمة، لأن غايته تتلخص في إيجاد حلول أصيلة لمشكلات قائمة في أحد حقول المعرفة أو الحياة الإنسانية، وهو بالتالي تفكير متشعب أصيل عادة ما يتحدى ويخترق مبادئ موجودة ومألوفة ومقبولة، وهو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية) وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار أو الشيعوع (الأصالة).

التفكير الإبداعي هو عبارة عن نمط متقدم من التفكير يتوصل إليه المتعلم بعد تدريب مكثف على أنماط التفكير الأخرى بما يمكنه من التكيف مع ظروف المجتمع ومتغيراته، والتعامل مع قضايا الحياة بوسائل مبتكرة. لذلك فهو يعد من المهام الوطنية التي تسعى المؤسسات التربوية لدعمها وترسيخها.

مقارنة بين التفكير المنطقي والتفكير الإبداعي:

جدول يوضح الفرق بين التفكير المنطقي والتفكير الإبداعي

م	التفكير المنطقي	التفكير الإبداعي
1	يختار نمطا واحدا ولا بد أن يكون صحيحا ويختار طريقة واحدة ، يختار أقصر الطرق وأصحها للوصول إلى الحل.	يهتم بكل الطرق ويبحث عن طرق جديدة للحل ، ويهتم بجميع الأنماط ، بل ويعمل على توليد أنماط بديلة .
2	يسير في اتجاه محدد ويستخدم وسيلة محددة وهدف محدد.	يستخدم الوسائل الممكنة ولا يتبع اتجاهاً معيناً بل يخلق اتجاهات مختلفة ، وقد يقوم بعمل ما دون هدف أو اتجاه بل للبحث عن الهدف.
3	يحلل المعطيات ويبحث عن الأسباب والعلل .	ينتج أفكاراً لم تكن في الحسبان ويعيد تشكيل الأنماط.
4	تعتمد كل خطوة على الخطوات السابقة المبرهنة.	يقفز التفكير إلى خطوة جديدة ولا يعتمد على الخطوات السابقة
5	يجب أن تكون كل خطوات العمل صحيحة.	لا يجب أن تكون صحيحة في كل خطوات التفكير طالما ستصل إلى نتيجة صحيحة .
6	يمر بالطرق الأكثر ترجيحاً.	يكشف الطرق الأقل ترجيحاً.
7	يحدد نمطا واحداً ويطوره	يعمل على تغيير الأنماط بواسطة تنظيم الأشياء بطريقة مختلفة ويقوم بتكسير الأنماط القديمة من أجل تكوين أنماط جديدة .

مراحل التفكير الإبداعي:

عملية التفكير الإبداعي تتم خلال أربع مراحل متتالية هي:

1. مرحلة الإعداد: تتبلور خلالها الفكرة او الموضوع وتستكشف مختلف عناصره ومكوناته.
2. مرحلة الحضانه: وتتم فيها غريبة المعلومات والخبرات المتاحة لتحديد مسار العمل ومتطلباته وغالباً ما يشوبها القلق والخوف.
3. مرحلة الإشراق: وتحدث عندها الومضة او الشرارة التي تقود الى فكرة الحل والخروج من حالة القلق والمأزق.
4. مرحلة التحقق: يتم فيها الوصول الى النتائج المرجوة والتأكد من دقتها وصلاحياتها للتطبيق.

كيفية اكتشاف ودعم المبدعين:

تمثل عملية اكتشاف ودعم المبدعين تحدياً كبيراً للمنظمات والمؤسسات الوطنية لما تتطلبه من تدقيق وفحص وغريبة لكثير من المعلومات والبيانات والنتائج التعليمية والاجتماعية والعملية والمسابقات التنافسية، تليها عملية احتضان ورعاية ودعم للمبدعين من خلال تهيئة البيئة الداخلية والخارجية التي تساهم في تنمية الابداع وتعزيزه لديهم.

من طرق توليد الافكار الابداعية:

- ❖ التفكير بالمقلوب: اعكس ما تشاهده في حياتك وحرك الحقائق التي تبدو ثابتة.
- ❖ التفكير بالدمج: أدمج عنصرين للحصول على عنصر جديد.
- ❖ التفكير بالحذف: احذف جزء أو خطوة من جهاز أو نظام إداري مثلا كونه لا فائدة منه.

وسائل تنمية التفكير الابداعي:

- ✓ التأمل والتفكير.
- ✓ الاحتكاك بالمبدعين.
- ✓ حل المشاكل بطريقة إبداعية.
- ✓ السفر والاطلاع على تجارب الآخرين.
- ✓ النظر في التاريخ والتأمل.
- ✓ قراءة قصص المبدعين.
- ✓ تحليل أي مشكلة قبل حلها.
- ✓ تنمية المواهب والهوايات (رسم، تأليف).
- ✓ تنمية القدرات (الكمبيوتر، مهارات سمعية).

معوقات التفكير الابداعي:

- عدم الثقة بالنفس وتقول إن طاقتي محدودة، أو لا يمكن أن أغير الواقع، أو مقاومة التيار.
- الخوف من الفشل، والخوف من النقد. والمجهول والجديد والتشاؤم.
- التأثر بالبيئة الجامدة المستقرة التي لا تسعى ولا تحبذ التغيير.
- المناخ المشحون بالتوتر والقلق، والتخوف، والاستبداد والتسلط الفكري.
- الرغبة في التقليد، والمحاكاة للنماذج السابقة.
- الانشغال بالأمر الروتينية التقليدية (المواعيد- الحسابات النمطية).
- الاكتفاء بالتعليم التقليدي دون محاولة التطوير والاستمرار فيه.
- عدم وضوح الأهداف المستقبلية القريبة والبعيدة والمتوسطة.
- الاتكالية على الآخرين واللامبالاة في تحقيق الهدف.

التغلب على معوقات الابداع:

- ✓ مارس الرياضة وتأمل الطبيعة في الصباح.
- ✓ خصص بعض الوقت للتخيّل والتأمل في أوقات مختلفة من كل يوم.
- ✓ اعرض الأفكار على من تثق بهم لمساهماتهم في تقييمها ومناقشتها.
- ✓ قم بإخضاع الفكرة للأبحاث والتجارب والاختبارات قبل طرحها للناس.
- ✓ تجاوز الانتقادات الجارحة وانظر بأمل وطموح وتحدي.
- ✓ نعي الفكر الخيالي لديك، وابتعد عن طرق التفكير التقليدية المختلفة والجامدة فكرياً ولغوياً.

- ✓ استخدم الرسومات والأشكال الهندسية والبيانية، بألوان مختلفة كبديل للكتابة لطرح المعلومات على الآخرين.
- ✓ قم بتصميم وإعداد ودراسة وتقييم الخيارات البديلة التي من الممكن استخدامها في حالة فشل الفكرة الأصلية.
- ✓ قم بتبادل مهام العمل مع أحد الزملاء وذلك ليوم واحد فقط كي تعايش وضعه ويعايش وضعك. لتستطيع أن تتخيل الفروق بين عالمك وعالمه، وتستطيع بعدها مقارنتهما ببعضهما البعض، وتبدأ بتصميم العلاج لها.
- ✓ ارسم صوراً فكاهية أثناء التفكير. لتفتح آفاقاً رحبة من الخيال والكثير من المعطيات المولدة لشرارة الإبداع.
- ✓ فكر بحل لمشكلة، حدد إيجابيات وسلبيات الحل. قدم أفكاراً، وا طرح حلولاً بعيدة المدى بحيث تدل من قريب أو بعيد على قدرتك على التفكير المستقبلي.
- ✓ نمي قدراتك على المبادرة والنظرة النقدية للواقع دون وجود عوائق اجتماعية تحول دون القيام بذلك.
- ✓ دعم فرص القراءة المتنوعة للعلوم والمعارف الخارجة عن نطاق التخصص المهني العلمي أو العملي.
- ✓ غير طريقتك في تأدية أعمالك في العمل أو المدرسة أو البيت.
- ✓ غير طريق سيرك بين نقطتين مختلفتين اعتدت أن تسير بينهما فترة طويلة.
- ✓ قم بإنجاز بعض المهام التي اعتدت الاتكال فيها على غيرك منذ وقت طويل، ولم تمارسها منذ فترة.
- ✓ غير من ترتيب الأثاث في مكتبك أو غرفتك من وقت لآخر.
- ✓ غير من وقت لآخر النمط الذي تعودت عليه في التفكير أو المأكل أو المشرب أو أساليب حياتك المختلفة.
- ✓ تخيل وتصور النجاح دائماً أمام عينيك. كي يكون هدفاً مرئياً يقودك إلى التركيز نحوه، وكيفية الوصول إليه.
- ✓ حاول القيام ببعض الخطوات الصغيرة في أجزاء مختلفة من العمل اليومي كي تكسر بعض الجمود، وتدريب نفسك على الإقدام واتخاذ الخطوات اللازمة. إذ أن الكلام والأمان لا يسمنان ولا يغنيان من جوع.
- ✓ اسأل أكبر عدد من الأسئلة الممكنة حول موضوع ما. فهذه التساؤلات كثيراً ما تثير حفيظة الإنسان الإبداعية وتقوده إلى كثير من المعطيات التي تولد له سيلاً من الأفكار الإبداعية.
- ✓ الاعتراف بعدم المعرفة. إذ أن الوضوح والشفافية أمران مهمان في الحياة الإبداعية. فمن قال لا أعرف فقد أفتى. ومن يعترف بعدم المعرفة خيراً له من يقول ما لا يعلم، وما قد يترتب عليه من إجراءات يتخذها الغير.
- ✓ فكر بعمل شيء إبداعي تملأ به وقت فراغك، وتنتهي فيه مهاراتك العلمية والعملية.
- ✓ تساءل كثيراً عن البدائل. فماذا لو فعلنا كذا بدلاً من كذا؟، وإذا لم نفعل كذا، فماذا سيحدث.
- ✓ ركز على الأفكار الكبيرة والصغيرة. إذ أن الأفكار الكبيرة لا تأتي إلا من صغار الأفكار.
- ✓ احرص على نشر مناخ الإبداع في المكان الذي تعمل أو تدرس أو تسكن فيه حيث الرئيس والمرؤوس والزملاء، أو زملاء الدراسة، أو الأبناء والزوجة.
- ✓ تعلم والعب ألعاب الذكاء المختلفة، وكذلك ألعاب التفكير الإبداعي.
- ✓ اقرأ قصص ومواقف وتجارب المبدعين والعظماء اللذين أحدثوا تغييراً جذرياً في تاريخ الحضارة البشرية.
- ✓ خصص مذكرة لكتابة الأفكار الإبداعية الواردة. وأن يشتمل التدوين الأفكار الإبداعية الكبيرة والصغيرة.
- ✓ افترض أن كل شيء أمامك ممكن تطبيقه. ولا مكان للمستحيل، وان الصعب يسهل بالتخطيط السليم والتطبيق المتقن والمتابعة الدقيقة.

الإبداع والريادة:

يتضح مما سبق العلاقة الترابطية القوية بين التفكير الإبداعي وبين ريادة الأعمال، فالتفكير الإبداعي يثمر أفكار جديدة ومشروعات جديدة تتيح للمجتمع منتجات جديدة من سلع وخدمات أو تقنيات جديدة للإنتاج أو اكتشاف واستغلال موارد جديدة أو فتح آفاق وأسواق جديدة محلياً وعالمياً مما يعكس ازدهار وانتشار الإبداع في الاقتصاد والمجتمع فيؤدي ذلك إلى انشاء وتطوير الكثير من المشروعات الريادية التي تسهم في ارتفاع معدل نمو الناتج والدخل وخلق فرص عمل عديدة وتحسين مستوى رفاهة الفرد والمجتمع.

صناعة الإبداع في المنظمات الريادية:

واضح من سياق التحليل السابق أن الإبداع هو نتاج تفكير ذاتي وجهد فردي يفضي إلى مشروع ريادي، ولكن بيئة الأعمال التي تشكلت بفعل العولمة وثورة المعلومات والاتصالات والتطور المتسارع في تقنيات المعلومات وبرمجياتها فضلاً عن التنافس الشرس والحاد بين المشروعات وفي الأسواق أجبر المنظمات على عدم الركون على المبادرات الإبداعية الفردية النادرة والعشوائية والعمل على إنتاج الإبداع وصناعته في إطار المنظمات نفسها أو من خلال الشراكات مع المؤسسات البحثية والتطويرية محلياً وعالمياً ليصبح بذلك الإبداع صناعة في ذاتها. وقد تعززت حاجة المنظمات للإبداع بفعل العوامل الآتية:

1. الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء كانت سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي ابتكاري يوفر لها آليات التطوير ويضمن بقاءها واستمرارها.
2. يتحتم على المنظمات في ضوء الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها - أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزم من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية، وبما يمكنها من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمان حصتها السوقية بين المنظمات المنافسة.

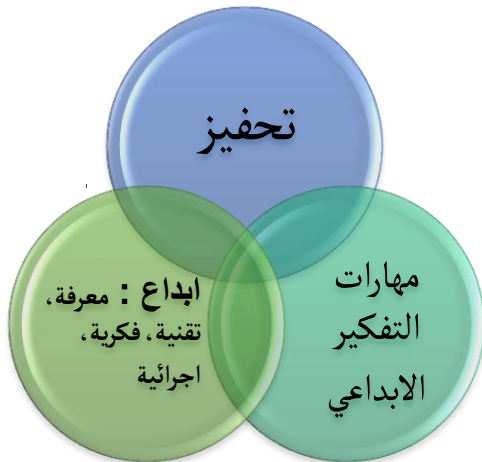
معوقات الإبداع في المنظمات:

لا تخلو عملية الإبداع في المنظمات من معوقات وعراقيل تحد من انطلاقها ونموها وازدهارها أهمها الآتي:

- الحفاظ على أساليب وطرق الأداء المعروفة.
- حاجة الإبداع في المنظمة إلى نفقات إضافية.
- بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو قد يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.
- مقاومة تغيير الوضع الحالي نظراً للتكاليف التي قد يفرضها التغيير.
- انعدام المرونة وجمود القوانين.
- الخوف من الفشل وتجنب المخاطر والحرية المقيدة وفقدان الحافز والتوبيخ العلني.

وسائل تنمية الإبداع في المنظمات:

1- أعمال السياسات الإدارية المؤثرة في الإبداع لتحفيز وتشجيع ونمو المبادرات الإبداعية في المنظمة وفق العلاقات التداخلية لعناصر الإبداع في المنظمات الموضحة في الشكل الآتي:



2- اجراء وتطوير بحوث سلوك المستهلك.

3- بحوث التسويق والتوزيع

4- مراكز البحوث والتطوير

- استراتيجيات تنمية التفكير الإبداعي:

يرى غالبية التربويين والمختصين أنه إذا ما أردنا إظهار المخرجات أو النواتج الإبداعية لدى الطلبة، فلا بد من اقتراح مجموعة من الطرق والاستراتيجيات التي تعمل على تنمية التفكير الإبداعي.

وفيما يأتي عرض موجز لبعض منها:

1- أسلوب الحل المبدع للمشكلات:



يعد أسلوباً إجرائياً مماثلاً لخطوات حل المشكلة، مع التأكيد على الجانب الإبداعي في الحل، ويقوم على مجموعة من الأفكار الرئيسة أهمها ما يأتي:

أ- تتضمن عملية الحل المبدع لأي مشكلة ثلاث عمليات متعاقبة هي:

1- ملاحظة المشكلة والإحاطة بها.

2- معالجة المشكلة والتوصل إلى الحل.

3- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.

ب- يعطي السلوك المبدع ناتجا يتصف بالأصالة والقيمة العملية أو الوظيفية.

ج- توافر درجة عالية من القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحيطة بالفرد.

د- تحديد مختلف جوانب المشكلة في مراحل متعاقبة تشمل:

- 1- جمع الحقائق المتصلة بالمشكلة.
- 2- تحديد المشكلة.
- 3- التفكير في الحلول المحتملة للمشكلة.
- 4- اختيار الحل الملائم.
- 5- اختبار فاعلية الحل.

تدريب (1): تمثل الحوادث المرورية الهاجس الأكبر للأسرة، وتؤرق بال الكثير لما تسببه من مخاطر وإعاقات جسيمة وخسائر مادية وبشرية، ففي عبء على الدولة والمجتمع بشكل عام، فكم من أسرة فقدت عزيزا عليها، وكم من سائق ظل في فراشه في حالة إعاقة دائمة، وكم من راكب أصبح ضحية ذلك السائق المتهور.

طلب منك بالتعاون مع أفراد مجموعتك التعامل مع هذه المشكلة وفق أسلوب الحل المبدع للمشكلات.



2. استراتيجيات العصف الذهني:

تستخدم هذه الطريقة عندما تفشل الطرق الأخرى في حل مسألة ما، أو عندما لا يستطيع الطالب التفكير بمشكلة أخرى مماثلة قام بحلها

فيما مضى، أو عندما يعجز عن التفكير باستراتيجية معينة ليستخدما في حل المشكلة، وطريقة العصف الذهني تعني مجموعة من الإجراءات تعنى باستخدام العقل في دراسة مشكلة وتقديم كل الحلول الممكنة حولها، بجمع كل الأفكار حول هذه المشكلة.

ويقصد به توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة، وتكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة؛ أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار. أما عن أصل كلمة عصف ذهني (حفز أو إثارة أو إبطار للعقل) فإنها تقوم على تصور "حل المشكلة" على أنه موقف به طرفان يتحدى أحدهم الآخر، العقل البشري (المخ) من جانب، والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر. ولا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة، أما هذه الحيل فتتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة.

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى كسر التفكير الاعتيادي للفرد وإنتاج قائمة من الأفكار المتعددة. وفي هذا الأسلوب يجري تدريب المتعلمين على توليد الأفكار من خلال جلسات خاصة تضم عدداً محدوداً من الطلاب يتراوح بين (6-12) طالباً، فيقومون بعرض أفكارهم للتعامل مع المشكلة مثار البحث، وتكون جلسة العصف الذهني من ثلاث مراحل: المرحلة الأولى: ويتم فيها عرض المشكلة التي يدور حولها البحث وتحليلها إلى عناصرها الأولية، ثم تبويب هذه العناصر من أجل عرضها على المشاركين.

المرحلة الثانية: ويتم فيها تجميع الأفكار ووضع تصورات للحول من خلال الاستماع للمشاركين.

المرحلة الثالثة: ويتم فيها تقييم الأفكار المطروحة وتطويرها واختيار أفضلها.

تدريب (2) العصف الذهني

اختر مع مجموعتك قضية (مشكلة)، ثم قوموا بعملية عصف ذهني لإثراء الخيارات أمامكم مركزين على الكمية في هذه المرحلة.

القضية:

الأفكار:

مثلا: البطالة في صفوف خريجي الجامعات.

"إضاءة"

"Be a yardstick of quality. Some people are not used to an environment where excellence is expected" "Steve Jobs"
 "كن على قدر عال من الجودة، بعض الناس غير معتادين على بيئة يكون فيها
 التفوق متوقعا"



أنشطة الفصل الثاني

تنمية الإبداع

تدريب رقم (1):

ما هو تعريفك للتفكير الذي يمارسه الإنسان؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (2):

ما هي في رأيك أهم المهارات الرئيسية للتفكير الرشيد؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (3):

اعتماداً على تعريفك للتفكير ما لذي يجعله إبداعياً؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (4): ما هي في رأيك أهم القواعد والاسس التي يركز عليها الإبداع؟

.....

.....

.....

تدريب رقم (5): هل التغيير والاختراع والإبداع مترادفات أم مختلفات؟ وضح ذلك؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (6): قارن بإيجاز شديد بين التفكير المنطقي والتفكير الإبداعي؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

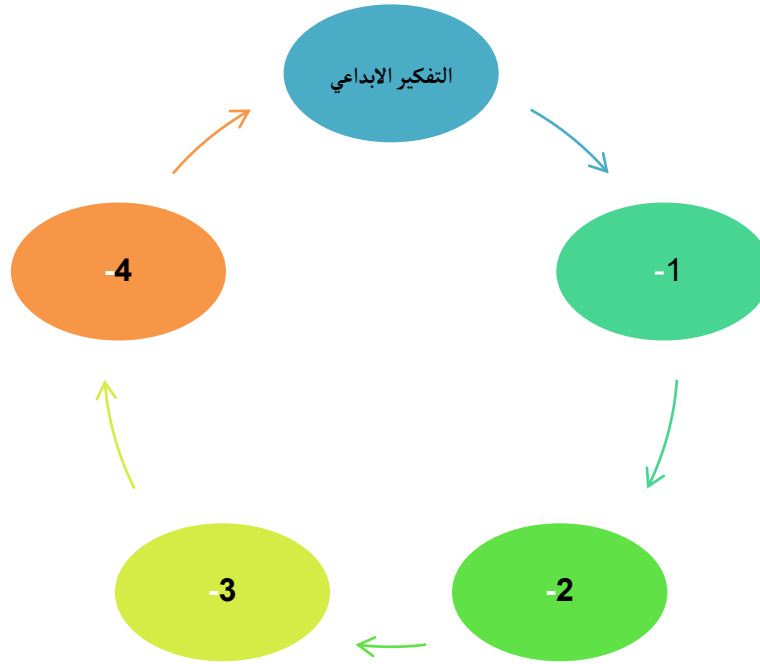
.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (7): وضح مراحل التفكير الإبداعي من خلال تسمية دوائر مراحل الإبداع في الشكل الآتي؟



تدريب رقم (8): أذكر بعض الطرق التي يمكنك من خلالها تنمية تفكيرك الإبداعي؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (9): بناءً على ما درسته، هل ترى علاقة بين التفكير الإبداعي وريادة الأعمال؟ وضح ذلك؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (10): ماهي في تقديرك العوامل التي تجبر منظمات الأعمال على الإبداع؟ وكيف تقوم بذلك؟ وضح اجابتك باستخدام الشكل البياني المناسب؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (11): كيف يمكنك دراسة واختيار المبادرات والأفكار الجديدة؟

.....

.....

.....

.....

.....

الفصل الثالث:
رواد الأعمال
Entrepreneurs



ENTREPRENEUR

الفصل الثالث

رواد الأعمال Entrepreneurs

الهدف العام:

يهدف هذا الفصل الى التعريف برواد الأعمال وسماتهم ودورهم وأثرهم الاقتصادي والاجتماعي.

الاهداف الخاصة:

بعد دراسة هذا الفصل سيكون الطالب قادراً على:

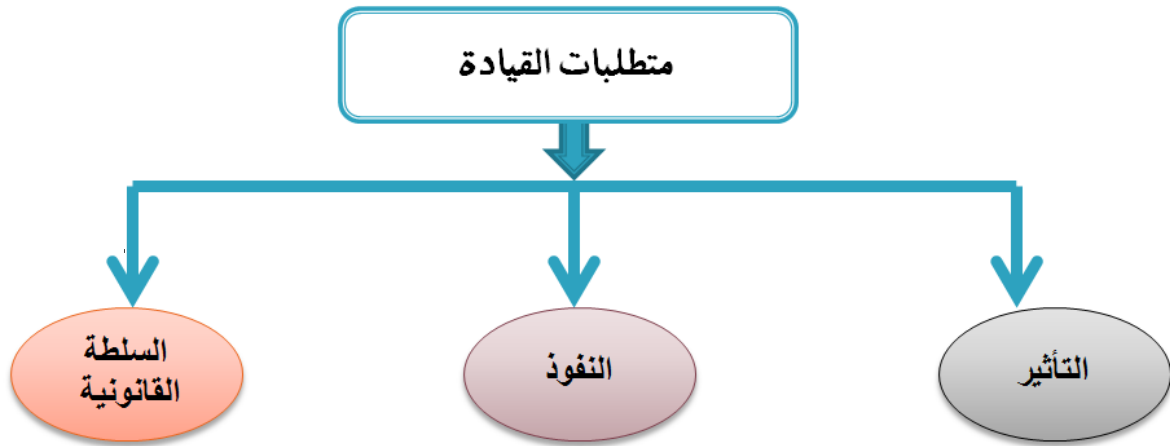
- تعريف رائد الاعمال
- التعرف على الخصائص والدور الذي يضطلع به ويؤديه رائد الأعمال.
- تحليل الأثر الاقتصادي والاجتماعي لرواد الأعمال.
- مدارس رواد الأعمال
- التعرف على نماذج محلية ووطنية وعالمية ناجحة لرواد اعمال مغمورين.

يوما عن يوم تتزايد الاهمية الاقتصادية والاجتماعية لرواد الأعمال بفعل التطورات التكنولوجية وتقنية المعلومات والتقدم المتسارع للنقل والاتصالات مما سهل وفرض اندماج اقتصادات الدول في الاقتصاد العالمي او ما بات يعرف بالعملة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية حتى صار العالم اشبه بقرية صغيرة. وقد ترتب على ذلك اشتداد المنافسة الاقتصادية بين المشروعات والمنظمات الاقتصادية والتجارية على الاسواق وضمان الاستمرار والنمو والتطور. وبفعل ذلك تبلور سؤال مهم حول من يستطيع ان يقود المشروعات والمنظمات لتحقيق اهداف الربح والاستمرارية والنمو والتطور؟ تمحورت اجابة ذلك التساؤل في رواد الأعمال.

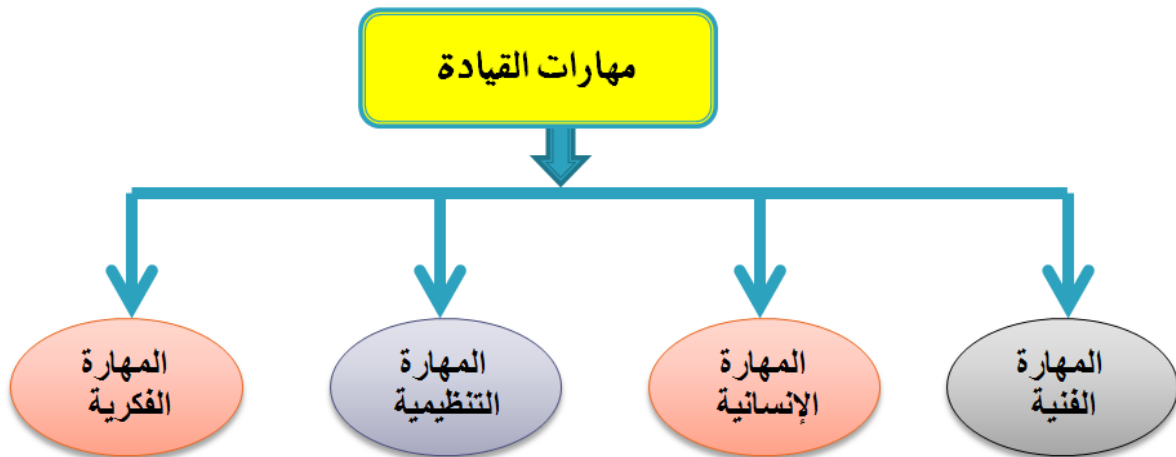
تعريف رائد الأعمال:

ينبثق تعريف رائد الأعمال من ريادة الاعمال نفسها بحيث يعبر عن "الشخص الذي يغامر في انشاء مشروع جديد او تطوير مشروع قائم لإنتاج سلعة او خدمة او تقنية جديدة بهدف تحقيق ربح مالي او غاية اجتماعية في ظل المخاطرة وعدم اليقين".

وهذا التعريف يكون رائد الاعمال شخصاً غير عادي يمتلك روح المغامرة والاقدام على تبني وتنفيذ مشروعات جديدة في ظل مخاطرة مدروسة ومحسوبة تتجسد فيها الافكار الابداعية الخلاقة والمبتكرة ومثل هذه القدرات لا تكون الا لشخص يمتلك قدرات ومهارات القيادة بما فيها من تأثير على الآخرين ونفوذ في الانجاز وسلطة قانونية تضي عليه حق الامر وتوجب له الطاعة. وهذا يكون كل رائد مبدع وقيادي ومدير ولكن ليس بالضرورة ان كل مدير قيادي او مبدع.



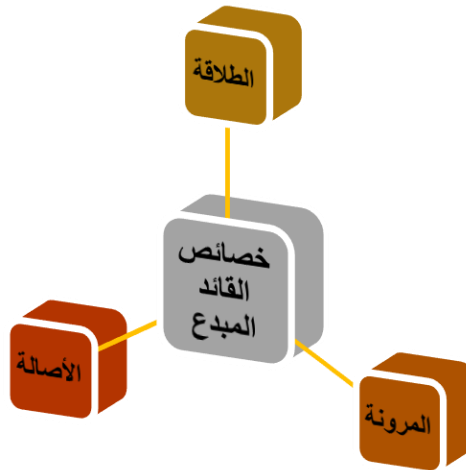
فالمدير يقوم بالوظائف الإدارية المعتادة، بينما القائد يقوم بالتجديد"
 المدير يساعد على استمرار العمل وفق الانماط السائدة بينما القائد ينميه ويطوره
 "المدير يعتمد في أدائه وعلاقاته الوظيفية على السيطرة والسلطة بينما القائد يعتمد على الثقة الذاتية والتحفيز.
 "المدير يؤدي المهام والوظائف بطريقة صحيحة، بينما القائد يؤدي العمل الصحيح.
 ومثل تلك القدرات القيادية لا تتحقق إلا لمن يمتلك مهارات القيادة والريادة المتمثلة في المهارات الفنية والمهارات
 الانسانية والمهارات التنظيمية والمهارات الفكرية.



المهارة الفنية: أن يكون القائد متقنا لعمله وملما بأعمال مرؤوسيه.
 المهارة الإنسانية: القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم والعوامل المؤثرة فيهم.
 المهارة التنظيمية: أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويجيد القائد توزيع الصلاحيات والمهام، والإلمام
 بجميع اللوائح والأنظمة.
 المهارة الفكرية: توظيف الأفكار البناءة التي تسعد على تطوير المنظمة حسب الظروف والمتغيرات، كذلك تعني المرونة
 والاستعداد الذهني لتقبل أفكار العاملين.
صفات القائد المبدع:

- 1- حب المعرفة والاستطلاع والبحث والتشويق والتعلم والانفتاح على الخبرات الجديدة .
- 2- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.

- 3- الحدس وسرعة البديهة والقدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات والخطط البديعة.
 - 4- التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعامل مع الأزمات.
 - 5- تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي،
 - 6- القدرة على تفهم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة.
 - 7- وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم.
 - 8- الاجتهاد بالعمل والتركيز على المهمات وعدم التشتت، واليقظة والوعي.
 - 9- مقاومة الضغوط الخارجية والقيود المفروضة وحب التحرر.
 - 10- الحاجة للدعم والثناء والتأثير بالآخرين .
 - 11- تقدير الأصالة والإبداع .
 - 12- الأمانة والشجاعة والحرص على الإقدام والمثابرة .
 - 13- القدرة على جذب الجماهير والتعاطف مع الآخرين .
 - 14- التخطيط والتبصر بالأمور والانتماء للعمل والاندماج فيه .
 - 15- القدرة والاعتماد على التنظيم الذاتي بدرجة كبيرة.
- خصائص القائد المبدع:



1- الطلاقة:

يقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية، فالشخص المبدع يكون متفوقاً من حيث كمية الأفكار التي يقترحها حول موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة عالية من سيولة الأفكار وسهولة توليدها. وهناك ثلاثة أساليب لقياس الطلاقة هي:

- أ. الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات، مثل سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق واحد: أكتب أكبر عدد من الكلمات التي تبدأ بحرف "الضاد".

ب. الطلاقة الفكرية، ومن الأمثلة عليها: أكتب جميع الاستخدامات الممكنة لقلم الرصاص، وترتبط بالكمية والسرعة في الوقت.

ج. طلاقة الأشكال مثل: أرسم أكبر عدد من الأشكال باستخدام الخطوط المتوازية

2- المرونة:

وهي قدرة الشخص على تغيير حالته الذهنية بتغيير الموقف، أي أن المرونة هي عكس التصلب العقلي، فالشخص المبدع مطالب بدرجة عالية من المرونة حتى يكون قادرا على تغيير حالته العقلية لكي تناسب الموقف الابداعي، وهنالك مظهرين للمرونة هما:

أ- المرونة التلقائية: وهي قدرة الشخص على أن يعطي عددا من الاستجابات المنوعة، والتي لا تنتمي لفئة واحدة أو مظهر واحد.

ب- المرونة التكوينية: وهي السلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة معينة.

3- الأصالة:

وتعني أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل؛ أي لا يكرر أفكار الآخرين، حيث تكون أفكاره جديدة وغير متضمنة للأفكار الشائعة.

ولقد أشار المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين عام 2002 إلى أن التفكير الإبداعي يقوم على عدد من الافتراضات الأساسية الآتية، وهي:

1- الإبداع مهارة يمكن لكل فرد لديه الاستعداد أن يتعلمها من خلال مادة تعليمية أو تدريبية.

2- الإبداع ليس حكرا على الطلبة المتفوقين أو الأشخاص ذوي الذكاء العالي، كما أنها تعتمد على أهداف الفرد وعملياته الذهنية وخبراته وخصائصه الشخصية.

3- الإبداع يعني التحرر من الخوف، لذلك فإن إيجاد الفرد المبدع يعتمد على الوسط البيئي المناسب والمعلم الجيد.

4- الفكرة المبدعة تصبح فكرة ضعيفة هشة في حال تعرضها للنقد في بدايتها، وإذا أصدرت عليها حكما سريعا فإنك ستقتلها.

5- الفرد المبدع يفترض أن الآخرين مبدعون.

صفات رائد الأعمال:

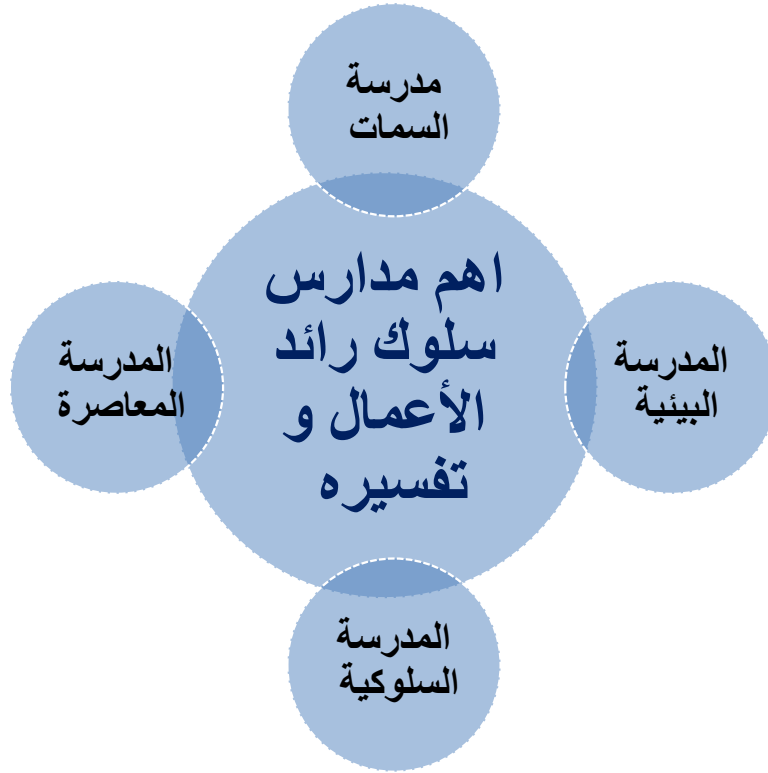
- يمتلك رؤية.
- تحمل المخاطرة المدروسة.
- المبادرة.
- الانتباه للفرص واقتناصها.
- الإصرار والمثابرة والالتزام بالعمل والمتابعة.
- البحث عن المعلومات اللازمة للعمل.
- الاهتمام بالجودة والتنوع.
- الفاعلية والتخطيط المنظم.
- حل المشكلات.
- الإقناع واستخدام استراتيجيات التأثير.

الأثر الاقتصادي والاجتماعي لرواد الأعمال:

- 1- يحسن وضعه المالي الحالي.
- 2- التوظيف الذاتي، التحرر والاستقلال من الاعتماد على وظائف الآخرين.
- 3- توظيف الآخرين في وظائف غالبا ما تكون أفضل لهم.
- 4- تطوير المزيد من المنتجات والخدمات، واستحداث أسواق جديدة.
- 5- تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية سواء لاستهلاك المحلي أو للتصدير.
- 6- زيادة الدخل وزيادة النمو بالاقتصاد الوطني.
- 7- المنافسة التي تفضي إلى منتجات بجودة أعلى.
- 8- المزيد من الخدمات والمنتجات.
- 9- استخدام التكنولوجيا الحديثة على مستوى الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية.
- 10- المزيد من الأبحاث والدراسات وتطوير الماكينات والمعدات الحديثة للسوق المحلي.
- 11- القدرة على تحقيق إنجازات عظيمة.
- 12- تقليل هجرة المواهب بتوفير مناخ محلي جديد لريادة الأعمال.

مدارس صفات رائد الأعمال:

ظهرت عدة اتجاهات ومدارس تحاول تأصيل وتحديد مصادر ومنابع خصائص رائد الأعمال التي تميزه عن غيره من الأفراد وتشكل شخصيته وسماته وسلوكه، وقد تبلورت تلك الاجتهادات في المدارس الرئيسية الآتية:



مدرسة السمات:

مدرسة السمات

تقوم هذه المدرسة على فرضية أن رائد الأعمال شخص يمتلك مجموعة من الخصائص الشخصية تمكنه من إدارة المنشأة بنجاح .

أهم هذه السمات التي أشارت إليها هذه الدراسات :



1. الحاجة الشديدة للإنجاز.
2. المنافسة و الإبداع و الذكاء .
3. القدرة على تحمل المخاطر .
4. القدرة على التفكير الإبتكاري .
5. الميل للاستقلالية .
6. القدرة على الضبط الذاتي .
7. العزيمة و الإصرار .
8. الثقة بالنفس .

المدرسة البيئية:

مدرسة البيئية

تؤمن هذه المدرسة بأن خصائص رائد الأعمال ترتبط كثيراً بالبيئة وما تحويه من عوامل خارجية. لذا فإن العوامل الاجتماعية والديموغرافية تلعب دور رئيسياً في تحديد سلوك رائد الأعمال و شخصيته .

تفسير المدرسة البيئية على رائد الاعمال :

ظهور أثر الثقافة على الفرد	دور الثقافة	المدرسة البيئية
تجذبه بيئة ايجابية و تدفعه بيئته سلبية	نظرية الجذب و الدفع	
الشرعية - الهامش الاجتماعي - الحراك الاجتماعي	منهج الحراك الاجتماعي	
الميلاد - القدوة - العلاقة مع الوالدين	الخلفية الأسرية	
مستوى التعليم - الخبرة السابقة	التعليم و الخبرة	

المدرسة السلوكية:

المدرسة السلوكية

يرى انصار هذه المدرسة ان سلوك رائد الأعمال لا يعتمد على مجرد وجود سمات شخصية لدى الفرد , و لكنه يرتبط بأداء الوظائف الإدارية بشكل فعال.

حيث إن نجاح رائد الأعمال يعتمد على :

- ✓ عمله داخل المنظمة .
- ✓ امتلاكه لمجموعة من المهارات السلوكية التي يستثمرها لصالح تطوير العمل .

و هي نوعين

- مهارات تفاعلية .
- مهارات تكاملية .



المدرسة المعاصرة:

المدرسة المعاصرة



و هي تعني أن سلوك رائد الأعمال

ناتج من عاملين رئيسيين :

- الإحساس بالفرصة و الناتج عن التفاعل بين السمات الشخصية للمبدع و القوى البيئية المؤثرة .
- استغلال الفرصة , الذي يتطلب امتلاك العديد من المهارات اللازمة لإدارة الموارد المتاحة.

يلاحظ من المدارس السابقه اختلاف وجهات النظر حيال العوامل المؤثرة في تكوين رائد الأعمال , ذلك يعني ان نجاح رائد الأعمال لا يتوقف على احد هذه العوامل فحسب، وعلى ضوء ذلك تم اقتراح عدد من السمات لرواد الأعمال الناجحين و هي :

1- المثابرة /وضع الأهداف	5- التعامل مع الفشل	9- الطاقة و النشاط	13- المعرفة الفنية
2- القدرة على بناء العلاقات الإنسانية	6- الثقة بالنفس	10- تحمل الغموض	14- قدرة التعامل مع الأرقام
3- القدرة على التواصل	7- تحمل المخاطر	11- القدرة على التفكير الإبتكاري	15- حساسية التعامل مع النقود
4- الانضباط الذاتي	8- أخذ المبادرة و تحمل المسؤولية الشخصية	12- استخدام الموارد الخارجية	16- المعرفة العلمية

• رواد الأعمال ليسوا بالميلاد فقط بل يمكن تدريبهم و تطويرهم .
 • لذلك ظهرت العديد من البرامج التدريبية لرواد الأعمال لتقوية المهارات و الثقة بالنفس و تنميتها من أجل إنشاء المشاريع الخاصة بهم .

التعرف على نماذج محلية ووطنية وعالمية ناجحة لرواد أعمال مغمورين:

سيكيرو.. مؤسس "هوندا" العالمية

بقدر ما في هذه التجربة الشاقة من عقبات ومآسي، بقدر ما فيها من معاني العزيمة والإرادة والتحدي، بشكل مذهل. إنها قصة الياباني سيكيرو هوندا الذي تغلب على ظروف لا تُقهر: الفقر وال فشل الدراسي، ثم قسوة أجواء الحرب العالمية الثانية ومرارة فقد أقرب الناس إليه، وأخيرًا ما لحقه من كوارث طبيعية تارة، واقتصادية تارة أخرى. وبينما يبدو وكأن العالم برمته قد تأمر؛ كي لا تقوم لهذا الرجل قائمة، لكنه نجح في تأسيس شركة "هوندا" الرائدة في صناعة السيارات والدراجات النارية؛ ليصبح أحد أعمدة الاقتصاد الكبرى في بلاده، والعالم.

البداية

ولد سيكيرو هوندا عام 1899 بإحدى المدن اليابانية، في أسرة تعاني الفقر المدقع الذي أودى بحياة 5 أشخاص منها؛ لندرة الطعام، وسوء التغذية.

وفي مستهل حياته، عانى هوندا من الفشل الدراسي؛ ما دفعه إلى ترك المدرسة وهو في الصف الدراسي الثامن، متوجهًا إلى العمل.

العمل في سن صغيرة

أثناء عمل هوندا في ورشة صغيرة لصيانة السيارات، اكتشف شغفه بمجال الميكانيكا. وبالرغم من صغر سنه، إلا أنه تابع شغفه، واقترض مبلغًا من المال لصناعة حلقات صمام للسيارات.

التعاقد مع شركة "تويوتا"

سعى هوندا للترويج لمنتجه الجديد لدى شركة "تويوتا" اليابانية الشهيرة في مجال صناعة السيارات، إلا أنها رفضت شراء منتجه، بدعوى عدم استيفائه للشروط اللازمة.

العودة للتعليم

بدلًا من أن يدفع هذا الرفض "هوندا" لليأس والإحباط، عزم على العودة مجددًا للدراسة؛ كي يُنمي مهاراته ويطور من تصميم الصمامات التي أنتجها، فمكث عامين بذل فيهما قصارى جهده؛ حتى تمكن من تطوير منتجه بالمقاييس التي دفعت "تويوتا" للتعاقد معه.

عقبة تأسيس المصنع

قضى العقد المبرم بين هوندا وشركة "تويوتا"، إمداد الأخيرة بعدد كبير من الصمامات؛ ما دفعه للتفكير في بناء مصنع لضخ تلك الكميات.

وفي هذه الأثناء- وبينما اندلعت نيران الحرب العالمية الثانية- رفضت الحكومة اليابانية إمداد "هوندا" بالأسمت اللازم لتشيد مصنعه.

لم ييأس "هوندا"، وقرر إنتاج الأسمت بنفسه مستعينًا ببعض معاونيه، فتمكن بالفعل من بناء مصنعه الجديد؛ لتدور عجلة الإنتاج.

قصف المصنع

وبينما أخذت عملية الإنتاج في النمو، تعرض المصنع لقصف جوي -جاء الحرب- تسبب في دمار أجزاء منه؛ فأعاد "هوندا" ترميمه، ثم لم تمض أيام حتى قُذف المصنع مرة أخرى؛ ليعاود الشاب البطل ترميم المصنع للمرة الثانية؛ حادفًا من قاموس حياته كلمة "مستحيل".

كارثة طبيعية

وبعد تكرار عملية ترميم المصنع مرتين، تعرضت اليابان لهزة أرضية، جعلت المصنع حطامًا؛ فباع "هوندا" فكرة الصمام لشركة "تويوتا" مُقابل مبلغ من المال.

من قلب الأزمات: تعرضت اليابان لأزمة كساد اقتصادي، أدت إلى ندرة شديدة في إمدادات البنزين؛ فخلق "هوندا" من قلب تلك الأزمة فرصة جديدة مستغلًا خبرته وحبه لمجال الميكانيكا، فعكف على تطوير دراجات هوائية تعمل بـ"الكيروسين" بدلًا من البنزين؛ فلاقى ابتكاره إقبالًا منقطع النظير، تماهت على شرائه كثيرون.

الصعود إلى العالمية

في مرحلة لاحقة، شيد "هوندا" مصنعه الجديد لصنع المحركات اللازمة لابتكاره الجديد؛ فحقق نجاحًا مبهراً، نقله إلى العالمية؛ إذ أنتج كميات ضخمة من الدراجات النارية أيضًا، خصص جزءًا منها للتصدير.

وأسس هوندا شركته 1948 في اليابان، فحققت منتجاتها رواجًا واسع النطاق على مستوى العالم. وفي عام 1968، باعت شركة هوندا مليون دراجة نارية إلى الولايات المتحدة وأوروبا، فيما نال "سيكرو هوندا" جائزة إمبراطور اليابان.

هوندا اليوم

تُعد شركة هوندا -في الوقت الراهن- إحدى أهم إمبراطوريات صناعة السيارات في اليابان والعالم، ويعمل بفروعها نحو 100 ألف عامل في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان فقط.

✚ ميلتون هيرشي.. مليونير الشوكولاتة

ولد ميلتون هيرشي عام 1857 في مزرعة صغيرة بمدينة بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتقل ليعيش مع والدته في ولاية لانكستر بعد انفصالها عن والده، تاركًا دراسته من أجل العمل.

في البداية، عمل "ميلتون" في مجال الصحافة، لكنه لم يكن شغوفًا به، فانتقل للعمل في متجر حلوى، فوجد نفسه مشدودًا لتلك الصناعة؛ حيث استطاع تعلم فنون صناعة الحلوى في وقت وجيز.

رفض "ميلتون" الاستمرار في وظيفته التقليدية، وتوجه -وهو ابن الـ19 ربيعًا- لاقتراض مبلغ من المال لتأسيس شركة في مجال صناعة الحلوى بمدينة "فيلادلفيا" بولاية "بنسلفانيا".

وعلى مدار 6 سنوات من عمل الشركة، لم يستطع تحقيق أرباح تذكر؛ ما دفعه إلى تصفيتها، والانتقال إلى نيويورك، ثم شيكاغو، ثم نيو أورليانز، باحثًا عن سبيل آخر لتحقيق حلمه.

لم يُهزم "ميلتون" بعد فشل مشروعه الأول، بل تجددت لديه العزيمة والإصرار، فظل يتنقل بين متاجر الحلوى فاقترب من أسرار تلك الصناعة؛ حتى توصل في النهاية إلى أكثر العوامل المؤثرة في المذاق الطيب للحلوى، وهي عدم

استخدام أي نوع من أنواع الحليب سوى الحليب الطازج فقط.

عاد "ميلتون" إلى بلده "بنسلفانيا" -وبدعم من أسرته وأحد المستثمرين- عزم على تصنيع حلوى جديدة بانتهاج طريقة مختلفة وهي: "الحليب الطازج"؛ إذ أطلق على وصفته الجديدة اسم "كريستال هيرشي"، والتي كانت عبارة عن حلوى

الكراميل المصنوعة بالحليب الطازج.

لم يمض وقت طويل، حتى نالت الحلوى الجديدة إعجاب الكثيرين، ومن بينهم مستورد بريطاني، تعاقد لاحقًا مع "ميلتون" لجلب كميات وفيرة من حلوى الكراميل اللذيذة، فكانت تلك أولى خطوات "ميلتون" على طريق النجاح؛ إذ مكّنه

ذلك من الحصول على مبلغ مالي ضخم، خصصه لتأسيس شركته الثانية؛ "لانكستر كراميل"، التي باتت -في غضون 4 سنوات- من أكبر شركات الحلوى في الولايات المتحدة الأمريكية.

على الرغم من النجاح الباهر لشركة "لانكستر كراميل"، إلا أن "ميلتون" أدرك أن حب الشوكولاتة يفوق حب الكراميل لدى غالبية الناس؛ فقرر الانتقال للمرحلة التالية وهي تصنيع "الشوكولاتة".

باع "ميلتون" شركة "لانكستر كراميل" بمليون دولار، وجلب الآلات والمعدات اللازمة لتصنيع الشوكولاتة.

بعد اكتساب خبرة كبيرة في مجال تصنيع الحلوى، أسس ميلتون شركة "هيرشي للشوكولاتة" في مزرعة عائلته في بنسلفانيا، وهي الشركة الثالثة في مسيرة ميلتون العملية، إلا أنها كانت الأنجح والأكبر على الإطلاق؛ حيث وصلت إلى العالمية بفضل ما تنتجه من شوكولاتة ذات مذاق مميز.

وبفضل ما جلب "ميلتون" من أرباح خيالية خلال فترة قصيرة، تمكن عام 1905 من تأسيس مدينة متكاملة تضم منازل لعمال شركته، ومنتزهات، وساحات لعب، ومدارس، ومستشفيات، والعديد من الخدمات الأخرى.

ولا تزال مدينة "هيرشي" مزدهرة حتى يومنا هذا كمدينة صناعية وكوجهة سياحية بارزة في "بنسلفانيا".

مسؤولية اجتماعية

كان لـ "ميلتون" باع طويل في العمل الخيري؛ فبعد أن حقق ثروة كبرى، أسس ملجأ أيتام، كما أنشأ صندوق "هيرشي" لتمويل المدارس الصناعية.

الدروس المستفادة

الفشل الأول ليس النهاية: يتعرض كثير من رواد الأعمال للفشل عند تأسيس مشاريعهم الأولى؛ فيدب في نفوسهم اليأس، بالرغم من أنه أمر وارد جداً؛ لقلة الخبرة في التعامل مع فرص وتحديات أي مجال جديد؛ لذا فإن فشل مشروعك الأول ليس نهاية المطاف، بل هو بمثابة إشارة لبذل مزيد من الجهد، وسلوك طرق مختلفة للوصول إلى الهدف نفسه.

الإصرار: بعد مضي 6 سنوات على المشروع الأول لـ "ميلتون" دون تحقيق أرباح، لم ييأس، بل سلك طريق المعرفة وتعمق في أسرار صناعة الحلوى؛ حتى وصل إلى مراده وحقق حلمه.

خدمة المجتمع: العظماء فقط هم من يسعون جاهدين لخدمة مجتمعهم ومساعدة غيرهم، هكذا فعل "ميلتون"، بعد نمو ثروتهم ووصولهم إلى القمة.

اكتشاف الذات: نتعلم من "ميلتون" حاجتنا الماسة نحو اكتشاف ذاتنا وتحديد شغفنا بعيداً عن معطيات الواقع، فلو أن "ميلتون" رضخ واستمر في وظيفته الأولى في مجال الصحافة لما أصبح مؤسساً لكبرى الشركات العالمية.

✚ سليمان الراجحي الملياردير الذي بدأ حملاً أمتعة 80 عاماً من الكفاح:

ولد الشيخ سليمان الراجحي عام 1340هـ في "البكيرية" وهي إحدى مدن منطقة القصيم، وتعود أصوله إلى قبيلة بني زيد في نجد، وقد انتقل مع أسرته إلى الرياض بحثاً عن الرزق، ولم يكمل الشيخ تعليمه مثل بقية إخوته فقد كان دائم التغيب عن المدرسة، ولم تكن له رغبة في استكمال التعليم، حيث كان مشدوداً لعالم التجارة لذلك اكتفى بما تعلمه حتى السنة الثانية الابتدائية.

بدأ الراجحي حياته العملية في العاشرة من عمره بتجارة "الكيروسين"، حيث لم تكن الكهرباء معروفة في ذلك الوقت، وكان "الكيروسين" يأتي من خارج المملكة في "تنكات" ثم تعبأ في قوارير، وكان يربح من هذه التجارة قرشاً أو قرشاً ونصف خلال اليومين، وعمل بعد ذلك حملاً مقابل نصف قرش في اليوم، وكان الريال في ذلك الوقت يساوي حوالي 22 قرشاً، ثم انتقل ليعمل طباحاً بإحدى الشركات التي كانت تعمل في مشاريع الدولة، لكنه لم يستمر طويلاً، بسبب رفض الشركة زيادة راتبه أسوة بزملائه في العمل.

وفي عام 1365هـ، استقل الراجحي واختار محلاً صغيراً لتجارة "البقالة"، وكانت ثروته وقتها حوالي 400 ريال، وبعد ذلك بخمس سنوات بدأ العمل في مجال الصيرفة، فكان يبيع ويشترى العملات مع الحجاج، وكانت انطلاقته في عالم الاقتصاد عندما عينه أخيه صالح الراجحي موظفاً معه وكان راتبه في ذلك الوقت 1000 ريال.

ويعتبر "مصرف الراجحي" من أهم المؤسسات التي يديرها الشيخ سليمان وقد تأسس عام 1957م، ويعتبر اليوم أحد أكبر المصارف الإسلامية في العالم، فهو يدير أصولاً بقيمة 124 مليار ريال سعودي (33 مليار دولار أمريكي)، ويبلغ رأس ماله 15 مليار ريال سعودي (4 مليارات دولار)، ويعمل فيه أكثر من 8 آلاف موظف.

وقد شهد عام 1978م دمج مختلف المؤسسات التي تحمل اسم "الراجحي" تحت مظلة واحدة هي "شركة الراجحي المصرفية للتجارة"، وتم في نفس العام تحويل المصرف إلى شركة مساهمة سعودية قابضة، ويلعب المصرف دوراً رئيسياً وأساسياً في سد الفجوة بين متطلبات المصرفية الحديثة والقيم الجوهرية للشريعة الإسلامية، مشكلاً معايير صناعية وتنموية يُحتذى بها. ويتمتع المصرف بشبكة واسعة تضم 500 فرع. وتوسع "مصرف الراجحي" خارج السوق السعودية، ودخل السوق الماليزية عام 2006م، بعد أن مُنح الترخيص المصرفي الكامل للعمل كأول مصرف أجنبي في ماليزيا من قبل مصرف "نيغارا ماليزيا"، وهي الخطوة الأولى في توجه المصرف نحو الدخول إلى السوق المصرفي في جنوب شرق آسيا، حيث تم إدخال المنتجات المصرفية الأساسية إلى السوق الآسيوية، وتوفير تجربة جديدة بالكامل من المصرفية الإسلامية، ولدى المصرف حالياً 19 فرعاً في ماليزيا مع خطط لزيادة عدد هذه الفروع في المستقبل.

تمثل "شركة الروبيان الوطنية" أحد الصروح العملاقة التي أقامها الراجحي، وقد حصلت الشركة على المركز الخامس والعشرين ضمن "أسرع 100 شركة سعودية نمواً" من خلال مشاركتها في "المنتدى الدولي للتنافسية" والذي أقيم بالرياض في مطلع العام الجاري.

أما مشروع "دواجن الوطنية" الذي يقع بمنطقة القصيم على مسافة 350 كيلومتراً من مدينة الرياض، فيعتبر الأضخم من نوعه في منطقة الشرق الأوسط، وواحداً من المشاريع العملاقة على مستوى العالم في مجال إنتاج الدواجن والمواد الغذائية، ويحتل هذا المشروع رقعة تزيد عن 200 كلم مربع بها قرية متكاملة بأقسامها الإنتاجية، من مساكن ومساجد ومطاعم وطرق ومياه وكهرباء وشبكات اتصال.



"إضاءة"

"Luck is a dividend of sweat. The more you sweat, the luckier "

"you get

"Ray Kroc"

"الحظ مقسوم من العرق، كلما عرقت أكثر كلما كنت محظوظاً أكثر"

أنشطة الفصل الثالث

رواد الأعمال

تدريب رقم (1):

ما هو تعريفك لرائد الأعمال؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (2):

يتصف رائد الأعمال بأنه شخص قيادي، فما هي متطلبات القيادة التي يتمتع بها؟ استعن بالشكل البياني المناسب في تحديد تلك المتطلبات؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (3):

تتجلى المهارات القيادية لرائد الأعمال في صور شتى، ناقش تلك المهارات مستعيناً بالشكل البياني المناسب؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (4):

ناقش بايجاز شديد الآثار الاقتصادية والاجتماعية لرائد الأعمال؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (5):

أجب عن الأسئلة التالية عن طريق وضع علامة في أي من الأعمدة الثلاثة على يسار الجدول التي تحدد مدى توافر عنصر رائد الأعمال لديك سواء:
-نعم: يوجد لدي.
-محتمل: من الممكن أن يكون متوافراً لدي.
-لا: لا يتوفر او لا يوجد لدي.

الرقم	السماة والمهارات والقدرات	نعم	محتمل	لا
1	أهتم دائماً بأن أكون ناجحاً.			
2	دائماً أجدد في طريقة عمل الأشياء.			
3	استغل أي فرصه ايجابية تظهر أمامي.			
4	أحب أن أكون مسؤولاً عن عمل ما.			
5	أبحث عن المعلومات الجديدة وأتعلمها.			
6	أصر على تحقيق ما أفكر به.			
7	أفكر في ابتكار أشياء جديدة.			
8	لا أشعر بالتعب بسرعة عندما أقوم بعمل ما.			
9	يقال عني أنني عنيد في آرائي.			
10	أفضل أن أحدد بنفسني ساعات مذاكرتي.			
11	أفضل دائماً أن أعمل بمفردي.			
12	أجد متعة كبيرة في مادة الرياضيات			
13	أشعر بالملل بسرعة.			
14	أحتاج التشجيع لكي استمر في العمل.			
15	أحب أن اتخذ قراراتي بنفسني.			
16	يمكن أن أتعرض للفشل			
17	أعتقد أن رواد الأعمال يتعرضون لمخاطر كبيرة.			
18	عندما أفشل أحاول ألا أكرر الأخطاء التي أدت إلى الفشل.			
19	استمتع بحضور المناسبات الاجتماعية لمقابلة الآخرين.			
20	أفضل التعرف على أشخاص جدد وتبادل أرقام الجوال والتواصل.			
21	أحب أن يكون لدي الكثير من المعارف والأصدقاء.			
22	أحب العمل لساعات طويلة من أجل إنجاز أهداف.			
23	أحب استخدام الإنترنت للحصول على المعلومات.			
24	أعتقد أن الإنترنت والجوال وسيلة هائلة للتعرف على أشخاص جدد.			
25	قبل البدء في أي عمل أفضل دائماً أن أحدد خطوات التنفيذ.			
26	المجموع لكل عمود			
	المجموع الكلي للأعمدة			

حساب الاختبار:

- قم بإعطاء العبارات التي جاءت إجاباتك عليها في عمود (نعم) درجة لكل عبارة.
- احسب عدد تلك العبارات واضرب العدد. (x 2)
- اكتب المجموع الذي حصل عليه عمود « نعم » في نهاية العمود.
- كرر نفس الخطوات مع عمود « محتمل » و عمود « لا » .
- احسب المجموع الكلي للأعمدة من خلال جمع درجات الثلاثة أعمدة.

النتيجة:

يمثل الجدول التالي نتيجة ما قد تكون قد حصلت عليه من درجات كلية وتفسير تلك النتيجة.

التفسير	المجموع الكلي للدرجات
لديك امكانيات جيدة لكي تصبح رائد أعمال ناجحاً. وأنت في الطريق الصحيح. والعمل الحر سيكون مناسباً لك. احرص على تنمية مهاراتك فستكون تاجراً في المستقبل.	من 41 الى 50
لديك قابلية أن تصبح رائد أعمال ناجحاً. ولكنك تحتاج إلى عمل جاد في صفك وتدريب المهارات والقدرات المتوسطة لديك. لا تيأس إذا كنت جاداً فيمكنك التأهيل فلا يزال هناك متسعاً من الوقت.	من 30 الى 40
أنت غير مؤهل بشكل كافٍ لبدء مشروع ريادي بنفسك. ولكن يمكنك أن تشارك أحد زملائك وتكوين فريق عمل مشترك بينكما يعوض ما قد يكون من نقص لدى أي منكم	أقل من 30

تدريب رقم (6):

استعرض بإيجاز أهم المدارس الشائعة في تأصيل سمات رواد الأعمال وسلوكهم مستعيناً في اجابتك بالشكل البياني المناسب؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (8):

اذكر ثلاثة نماذج ناجحة لرواد اعمال في منطقتك؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الفصل الرابع: تحليل بيئة الاعمال الريادية



الفصل الرابع

تحليل بيئة الاعمال الريادية

الهدف العام:

يهدف هذا الفصل الى التعريف ببيئة الاعمال الريادية من حيث اطارها العام ومكوناتها والآثار المباشرة وغير المباشرة التي تنعكس على العمل الريادي والدور الذي يلعبه رواد الاعمال والمنظمات الريادية في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

الاهداف الخاصة:

بعد دراسة هذا الفصل سيكون الطالب قادراً على:

- ✓ تحديد مفهوم بيئة الاعمال الريادية
- ✓ التعرف على البيئة القانونية للأعمال
- ✓ توظيف البيئة التكنولوجية للأعمال
- ✓ التعرف على البيئة الاقتصادية للأعمال
- ✓ التعرف على البيئة الثقافية والاجتماعية
- ✓ تحليل بيئة الاعمال المحلية
- ✓ الاستفادة من تأثير رواد الاعمال في البيئة الاقتصادية والاجتماعية
- ✓ معرفة دور منظمات الاعمال الريادية في البيئة الاقتصادية والاجتماعية

مفهوم بيئة الاعمال الريادية:

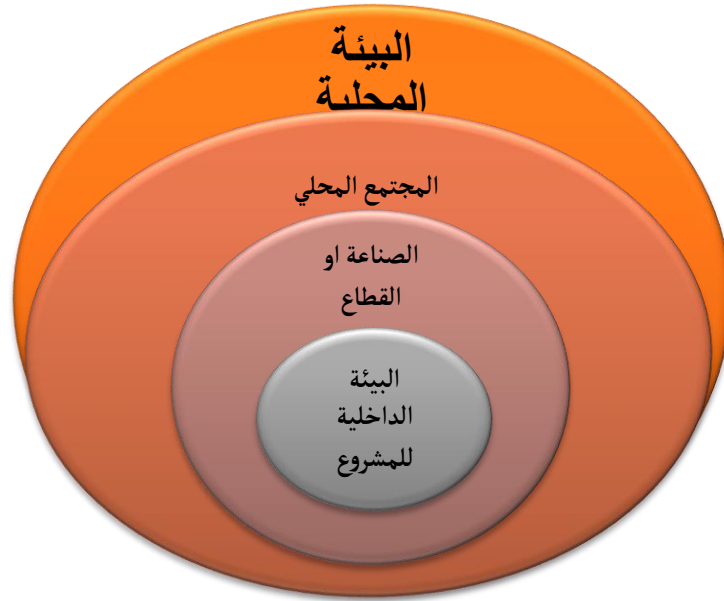
ينصرف مفهوم بيئة الاعمال الى المحيط او الإطار الكلي الذي تتبلور فيه الافكار وتنبثق منه الابداعات وتتولد من خلاله المشروعات وتحقق فيه الطموحات والغايات والاهداف. فكلما كانت البيئة مواتية وايجابية ومحفزة لتلك الفعاليات والانشطة كلما تحقق للفرد والمجتمع النمو في الدخل والنتائج والازدهار في مستوى المعيشة والرفاهة الاقتصادية والاجتماعية، والعكس بالعكس.

وبالنظر إلى واقع بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية نجد أنها تعد في مجملها بيئة محفزة ومشجعة على الاستثمار، بل وداعمة للأعمال بكافة أشكالها وبخاصة في مجال الأعمال الريادية، حيث يوجد العديد من الأجهزة والمؤسسات الحكومية وشبه الحكومية التي تدعم وتساند الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ومن هذه المؤسسات الهيئة العامة للاستثمار والغرف التجارية، وبنك الإنماء، والبنك السعودي للتسليف والادخار. هذا بالإضافة إلى عدد من البرامج الراحية والداعمة للمشروعات الريادية مثل برنامج بادر للحاضنات التقنية، وكذلك صندوق المئوية وغيرها من البرامج والمؤسسات التنموية.

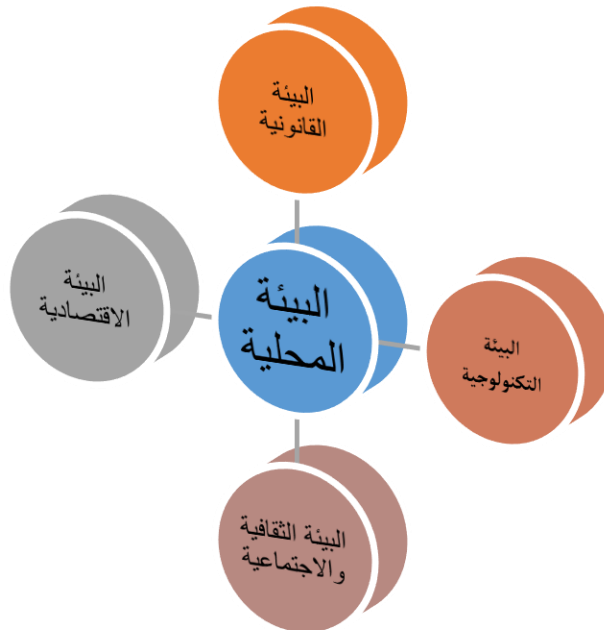
ويقصد ببيئة الأعمال المحلية البيئة المحيطة والحاضنة للمشروع الريادي. وتتكون من ثلاثة نطاقات هي:

1. البيئة الداخلية للمشروع الريادي وتشمل كل ما يعتمل داخل المشروع من انتاج السلع أو الخدمات التي يقدمها، وعمليات البيع والتسويق والتوزيع، والأسعار والميزانية والترويج والتمويل، ووسائل الإنتاج، والعاملين بالمشروع والإدارة، والتقنيات والتجهيزات وغيرها.

2. بيئة الصناعة او القطاع الذي ينتمي اليه المشروع محلياً: وتعكس ظروف المنتج أو الخدمة من حيث حجم المنافسة في السوق المحلي، والعرض والطلب ومتغيراتها، كما تشمل أيضاً تأثير المنافسة في حال وجود منافس أجنبي على المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع.
3. بيئة العمل داخل الاقتصاد المحلي او المدينة التي ينشأ فيها المشروع الريادي: من حيث مدى ملاءمتها لطبيعة المنتج أو الخدمة التي يقدمها المشروع من الجوانب الاقتصادية أو الاجتماعية أو التقنية وغيرها من الجوانب التي تؤثر في حاضر ومستقبل المشروع الريادي.



ويمكن تصنيف البيئة المحلية الى التقسيمات الفرعية الموضحة في الشكل الآتي:

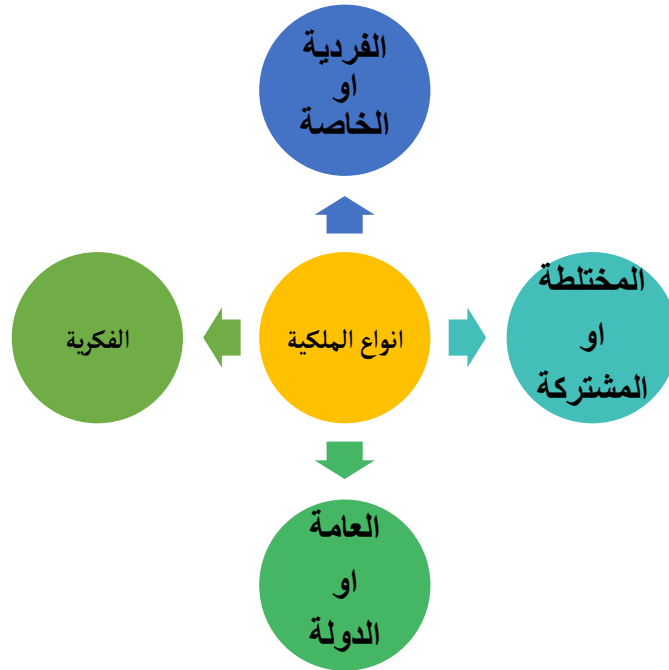


البيئة القانونية:

تشير البيئة القانونية الى منظومة التشريعات والقوانين والأنظمة والاجراءات والأعراف والتقاليد التي تحكم النشاط الاقتصادي والتجاري والحقوق والواجبات التي تنظم انشاء وعمل ونتائج اداء المشروعات الاستثمارية والتجارية والانتاجية والخدمية بمختلف انواعها واحجامها وقطاعاتها ومنتجاتها وغيرها. وكل ذلك يندرج تحت ما يسمى البيئة القانونية.

وتختلف البيئة القانونية لكل مشروع بحسب التصنيف القانوني لنمط الملكية وطبيعة النشاط وحجم المشروع والسوق الذي يعمل فيه. ويمكن تحديد نمط ملكية المشروع فيما يلي:

- الملكية الفردية او الخاصة وهو المشروع المملوك لفرد او مجموعة من الافراد بصفة خاصة
- الملكية العامة او الدولة او الجماعية وهو المشروع المملوك للمجتمع ككل ممثلاً في الدولة
- الملكية المختلطة او المشتركة وهو المشروع المملوك للدولة والافراد على نحو مشترك او مختلط.
- الملكية الفكرية وتشمل الاختراعات والابتكارات والعلامات التجارية وما شابهها.



ويمكن للمشروع الريادي ان يأخذ أحد التصنيفات القانونية الآتية:

- 1- المشروع الفردي Single proprietorship
- 2- الشراكة العادية Ordinary Partnership
- 3- الشراكة المحدودة Limited partnership
- 4- الشركات العامة Corporations
- 5- الشركات الحكومية State-Owned Enterprises
- 6- المنظمات غير الربحية Nonprofit organizations

7- الشركات متعددة الجنسيات Multi-national Corporations



البيئة التكنولوجية:

إن مشاريع البنية التحتية ضرورية لنجاح ثقافة ريادة الأعمال وخاصة في السوق المحلي مثل المواصلات، والكهرباء وغيرها، وبالتالي فإن توفر المعلومات الحديثة والدقيقة أمر ضروري لدعم بيئة ريادة الأعمال والمساعدة في عملية اتخاذ القرار الاستثماري. كما أن ظهور الانترنت وتطبيقاتها أحدثت ثورة في مفهوم مشاريع رواد الأعمال، فقد فتحت التجارة الإلكترونية المجال لشركات صغرى أن تنافس الشركات الكبرى في مجالات مختلفة. كما أصبح لوسائل الإعلام الاجتماعي تأثير كبير في تبادل المعلومات ونشر الثقافة الشبكية في تطوير الأفكار ونشرها وترويجها والتسويق لها وبيعها أيضاً، ومن المتطلبات الأساسية لبنى التحتية لمنظومة ريادة الأعمال الكلية وجود الواحات/ الحدائق العلمية (Parks Science).

وهناك عدة تعريفات للحدائق العلمية، ومن أهم هذه التعريفات، تعريف الجمعية العالمية لحدائق العلوم International Association of Science Parks (IASP)، والذي يعرف الحدائق العلمية بأنها: منظمة يديرها مهنيون متخصصون هدفهم الرئيسي زيادة ثروة المجتمع عن طريق الترويج لثقافة الابتكار وللمنافسة بين الأعمال المرتبطة بها والمؤسسات القائمة على تقدم المعرفة.

ويتمثل دور الحدائق العلمية في:

- إنعاش وتنظيم سريان المعرفة والتقنية بين الجامعات ومؤسسات البحوث والتطوير والشركات والأسواق.
 - تسهيل إنشاء وتنمية الشركات القائمة على الابتكار خلال عمليات حضانتها وتفرغها.
 - تقديم خدمات إضافية قيمة إلى جانب توفير مكان راق ومرافق عالية الجودة.
- وتأسيساً على ما سبق، على المنشأة الريادية القيام بدراسة التكنولوجيا الحالية، والتنبؤ بالتكنولوجيا التي يمكن أن تستحدث في المستقبل. والتنبؤ بالتكنولوجيا الحديثة يعتبر قوة ذات تأثير في تغير الاستراتيجيات الموضوعية وتعديل الأهداف في ضوء هذه التغيرات والتي قد تشمل:

- 1- تغير في حجم الطلب على السلع والخدمات وأيضاً في أنواع وفئات المستهلكين.
- 2- تخفيض في أسعار السلع والخدمات المقدمة لجمهور العملاء مما يؤدي إلى زيادة درجة التنافس في السوق.
- 3- إظهار عدم الحاجة لبعض السلع والخدمات التي يجب استبعادها والقيام بتقديم أنواع جديدة بديلة.
- 4- وقد يؤثر على العملية الإنتاجية في صورة تغير في الأساليب الفنية المستخدمة لتقديم السلع والخدمات، كتطبيق الأوتوماتيكية وعدم الاعتماد على الإنتاج اليدوي.

البيئة الاقتصادية:

تتمثل البيئة الاقتصادية للمشروعات الريادية في الاثر الكلي المباشر وغير المباشر الذي ينسحب على ريادة الأعمال من تطبيق وتنفيذ التشريعات والقوانين والانظمة والاجراءات الاقتصادية وانعكاسات ثقافة وعادات وتقاليد المجتمع على العمل الريادي ومناخ الاستثمار والسياسات الاقتصادية والتجارية والمالية والضريبية الحاكمة للنشاط الاقتصادي ويمكن رصد أهم ملامح البيئة الاقتصادية في مجال دعم ريادة الأعمال من خلال محورين رئيسيين هما:

التمويل والتمكين

البيئة الثقافية والاجتماعية:

تلعب البيئة الثقافية والاجتماعية دوراً حيوياً واسباسياً في دعم ورعاية ونجاح الأعمال الريادية عندما تكون مواتية وايجابية وحاضنة للمشروعات الريادية والعكس بالعكس ان كانت البيئة الثقافية والاجتماعية معيقة وطاردة للأبداع والريادة.

تعتبر الثقافة الريادية Entrepreneurial Culture والقيم الاجتماعية Social Values من العوامل التي تشجع السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والانجاز وغيرها، وتساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغيرات وابتكارات جذرية في المجتمع، وبالتالي تساهم في خلق بيئة حاضنة ومشجعة للعمل الريادي. وقد أكدت الدراسات أن الطلاب الذين درسوا في الجامعة مقررات تتعلق بالمشروعات الريادية يكون لديهم الاستعداد بالشروع في عمل ريادي أعلى من الطلاب الذين لم يدرسوا مثل تلك المقررات.

تحليل بيئة الأعمال المحلية:

يعتبر تحليل بيئة الأعمال المحلية عملية معقدة ومتشعبة نظراً لتشعب البيئة ذاتها وكثرة التفرعات والتصنيفات والتقسيمات مما يصعب معه ضمان الشمول والعمق اللازمين لتمام تحليل البيئة الريادية، ولذلك كان اللجوء الى ما عرف بتحليل "سوات" "SWOT ANALYSIS" او ما يطلق عليه بالتحليل الرباعي لبيئة المشروع الريادي الذي يبرز عناصر القوة Strength والضعف Weakness والفرص Opportunities والتهديدات Threats للمشروع الريادي.

ويتميز تحليل سوات بأنه يمكن رائد الأعمال من التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في مشروعه في إطار البيئة المحلية المحيطة به، وكذلك معرفة الفرص المتاحة أمامه لتحقيق النجاح المنشود، والتهديدات المحتملة التي تمثل عوامل فشل أو معوقات هدم لمشروعه، ومن ثم تحديد آليات تحييد أو إزاحة أو السيطرة على هذه التهديدات إن أمكن.

وبالتالي فإن تحليل البيئة المحيطة بالعمل ليس ترفاً أو عملاً اختيارياً بالنسبة لرائد الأعمال الجاد والطامح للنجاح والتميز، بل هو ضرورة حتمية لا بد من إنجازها بكل دقة حتى يتمكن من تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تحديد الفرص الاستثمارية وتحليلها وتقييمها واختيار أفضلها وفقاً لنتائج التحليل البيئي.

- 2- العثور على مجموعة من العملاء المستهدفين ممن يمثلون احتياج معين للمنتج أو الخدمة التي سيقدمها المشروع وستحقق إشباع ذلك الاحتياج، ومعرفة النمط الاستهلاكي الخاص بهم.
- 3- التعرف على المنافسين وحجم وطبيعة المنافسة المحتملة ونقاط القوة والضعف لدى المنافسين، وكذلك معرفة حجم السوق واحتياجاته من المنتج أو الخدمة المزعم تقديمها.
- 4- يعتبر أحد أهم عناصر دراسة الجدوى للمشروع وبالتالي فإن انجاز التحليل الرباعي يعد استكمال لإحدى خطوات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع.
- 5- وضع خطة التسويق الاستراتيجي للمشروع على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- 6- يمثل نظره ثاقبة لتحديد فرص النجاح.
- 7- فهم مزايا وعيوب الصناعة باستخدام تحليل SWOT في وضع خطة المشروع.
- 8- تركيز الترويج والتسويق على الأسواق التي يكون للمشروع فيها مواطن قوة أو ميزات تنافسية.
- 9- معرفة مصادر التهديد التي تلوح في الأفق لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها مسبقاً.

ما هو تحليل سوات؟

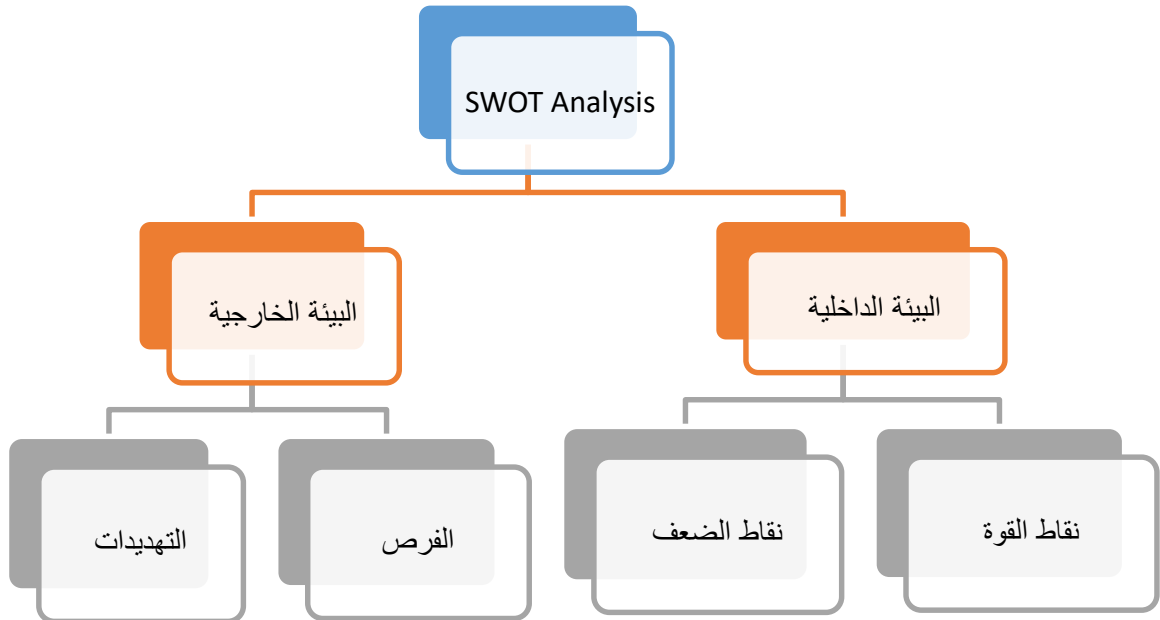
هو تحليل للبيئة يتناول كل من:

1- العوامل الداخلية للمشروع:

إن مواطن القوة والضعف تجعل التركيز على داخل المشروع؛ مما يجعل مالك المشروع يبحث عما يجب عمله لتأكيد عوامل القوة وتجنب عوامل الضعف.

2- العوامل الخارجية للمشروع:

الفرص والتهديدات هي العوامل الخارجية التي يجب على مالك المشروع الاهتمام بها لأنها تركز على العالم الخارجي الحقيقي الذي يؤثر بشده على المشروع الريادي. هنا يصبح تحليل SWOT مهم جداً لمساعدة مالك المشروع.



المصدر: محمد مصطفى الفولي، وتامر محمد الفولي: التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، وزارة الدولة لشؤون البيئة بالتعاون مع مؤسسة فريدريش ايبرت الألمانية، مصر، 2013م، ص 106.

http://www.fes-egypt.org/media/publications/El-Tagktet_Al-Strategy_4_Print-01.pdf

وفيما يلي عرض لبعض الأمثلة الافتراضية لتطبيق التحليل الرباعي " سوات " لمشروعات ما:

مثال 1:

نقاط القوة:

- ✓ توافر رأس المال الكاف للاستثمار.
- ✓ توافر مصادر توريد المواد الخام وسهولة الحصول عليها في الوقت المناسب.
- ✓ توافر الخبرة اللازمة لصاحب المشروع.
- ✓ فهم ووعي صاحب المشروع بفنون الإدارة.
- ✓ موقع المشروع وسهولة المواصلات المؤدية إليه مما يسهل الحصول على الخامات وتوريد المنتجات.
- ✓ التخطيط والتنظيم السليم والقدرة على التوسع المستقبلي.
- ✓ تمتلك في مشروعك عروض متميزة بأسعار فريدة.
- ✓ تعرض منتجاتك بأسعار أقل من الموجودة بالسوق.
- ✓ تملك عدد من الخبراء الإداريين المؤهلين في فريق عملك.
- ✓ تمتلك شركتك قاعدة كبيرة من العملاء النشيطين.
- ✓ لديك حصة وفيرة في أسهم السوق.

نقاط الضعف:

- ✓ عدم توافر رأس المال الكاف أو مصادر التمويل
- ✓ صعوبة الحصول على الخامات اللازمة في الوقت المناسب والمصدر المناسب.
- ✓ تستهلك عملية الإنتاج لديك تكاليف مرتفعة.
- ✓ ليس لديك موظفين مؤهلين أو مدربين.
- ✓ تعاني منتجاتك من انخفاض في جودتها

الفرص :

- ✓ القوانين الحكومية التي تشجع على الاستثمار وبدء المشروعات الجديدة وتقديم الدعم لأصحابها.
- ✓ التخفيضات أو الإعفاءات الضريبية على نوعيات من السلع ومن ضمنها سلع المشروع.
- ✓ تغير حاجات ورغبات المستهلكين بما يتوافق مع ما يقدمه المشروع من سلع أو خدمات.
- ✓ عدم توافر أسواق بديلة منافسة يمكن للمستهلكين الاعتماد عليها.
- ✓ الحكومة تقدم إعفاءات ضريبية.
- ✓ قلة عدد منافسيك في السوق.
- ✓ وجود زيادة في الطلب على منتجك السوق.

التهديدات :

- ✓ شراسة المنافسة أو دخول منافسين جدد في نفس السوق وبرؤوس أموال كبيرة.
- ✓ إمكانية شراء المستهلك للسلع أو الخدمة المقدمة من مصدر آخر بأسعار أو بجودة أفضل.
- ✓ تطبيق الحكومات لبعض السياسات التي تقيّد المستثمرين أو تلزمهم بدفع ضرائب عالية.
- ✓ الشح في المعلومات عن مصادر التوريد أو صعوبة اختيار المصدر الأفضل للاعتماد عليه.
- ✓ التغيرات السلبية في أسعار العملات مما يؤدي إلى ارتفاع أسعار الاستيراد أو البيع وعليه تقل حركات الشراء.

- ✓ الحكومة تتدخل في فرض سعر المنتج.
- ✓ التطور التكنولوجي يهدد بعض خطوط إنتاجك.
- ✓ عدم استقرار أسعار العملات يؤثر سلباً على السوق المستهدف.

العناصر الرئيسية لتحليل سوات

S	W
Strength	Weaknesses
O	T
Opportunities	Threats

الخطوات الإجرائية لتطبيق التحليل الرباعي "سوات":

- سجل جميع نقاط القوة والضعف في مشروعك، والتي يمكنك التفكير فيها، وكذلك جميع الفرص والتحديات من خارج المشروع.
- قيم كل النقاط بوضع إشارات (+) على أهم نقاط القوة والضعف والمخاطر حسب الأهمية، والتي قد يكون لها تأثير قوي على مشروعك.
- انظر إلى كل جانب في تحليل SWOT وفكر في أهميته المستقبلية بالنسبة لمشروعك، ثم قيم فكرة مشروعك من خلال التفكير في آثار هذه العناصر في تحليل SWOT التي يمكنها أن تؤثر بشدة على عمل مشروعك المستقبلي من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:
 - هل نقاط القوة أكثر من نقاط الضعف؟
 - هل عدد علامات (+) لنقاط القوة أكثر منها لنقاط الضعف؟
 - هل الفرص أكثر من المخاطر؟
 - هل عدد علامات (+) للفرص أكثر منها للمخاطر؟
- قارن فكرة مشروعك بما هو لدى المنافسون المحتملون من خلال:
 - ما الجانب الذي يتعلق بصورة مباشرة بمنافسيك؟
 - ما الجانب الذي يمثل فرصاً أفضل لمشروعك؟
 - كيف يمكنك العمل على تقليل أو إزاحة المخاطر التي تواجه مشروعك من قبل المنافسين؟
 - ما أهم الأشياء التي تميز مشروعك عن غيره؟
- على ضوء ما سبق، اتخذ قرارك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل أنت بحاجة إلى التركيز على خدمات/منتجات معينة؟
- هل أنت بحاجة إلى استهداف نوعية معينة من الزبائن بطريقة أفضل؟
- هل أنت بحاجة للعمل على منتج يتميز بجودة أعلى؟
- ما الجوانب التي يمكنك التعاون فيها مع غيرك؟
- من منهم سيتحتم عليك أن تتعاون معه؟
- يجب أن تكون قادراً على تحديد المزايا التي قارنتها بالمنافسين واتخاذ قرار بالاستمرار في فكرة مشروعك أو العمل على تحسينها وفقاً لما توصلت إليه.
- اتخذ قراراتك النهائي والذي سيكون واحداً من الآتي:
- الاستمرار في فكرة المشروع الحالية والذهاب للخطوة التالية وهي كتابة خطة العمل.
- العمل على تحسين فكرة المشروع الحالي.
- التخلي نهائياً عن الفكرة الحالية واختيار وصياغة فكرة جديدة.
- التخلي عن فكرة الدخول في مشروع من الأساس.

مصفوفة SWOT

- استراتيجية (SO) إن المنظمة تتوفر لديها فرص متاحة إضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة.
- استراتيجية (ST) تستخدم المنظمة نقاط القوة لمواجهة التهديدات من خلال تعظيم القوة وتقليل التهديدات.
- استراتيجية (WO) إن المنظمة لديها فرص ولكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص ولا بد من معالجة نقاط الضعف.
- استراتيجية (WT) وهي منظمة تعاني من نقاط ضعف داخلية وتهديدات خارجية مما يعني لا بد من مواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف.

إثر رواد الأعمال في البيئة الاقتصادية والاجتماعية:

- 1- إنشاء أسواق جديدة
- 2- اكتشاف مصادر جديدة للمواد
- 3- تحريك الموارد الرأسمالية.
- 4- تقديم تكنولوجيا جديدة، صناعات جديدة ومنتجات جديدة.
- 5- خلق فرص عمل جديدة
- 6- الاسهام في تحفيز الاقتصاد الوطني لتحقيق معدلات عالية لنمو الناتج والدخل.
- 7- المساهمة في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

دور منظمات الأعمال الريادية في البيئة الاقتصادية والاجتماعية:

- ✓ تحسين مستوى الإنتاجية، ويتحقق ذلك في المؤسسة الريادية من خلال مجموعة من الإجراءات والسياسات في المؤسسة، كاستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة والابتعاد عن القرارات المتسرعة وغير المدروسة، والاستثمار الأمثل للمعدات والتجهيزات والموارد المتوفرة، ومتابعة التطورات العلمية والتكنولوجية،

- واستقطاب العمالة المؤهلة والماهرة والمدربة، وترشيد النفقات الإنتاجية الثابتة والمتغيرة، وتطبيق أساليب الرقابة على الجودة، والقضاء على توقفات العمل واختناقاته وزمن الانتظار.
- ✓ استيعاب التكنولوجيا من خلال امتلاك تلك المؤسسات الريادية الاستفادة من المراكز التكنولوجية والحاضنات الحديثة للتكنولوجيا، وتطبيق تلك الخدمات على الإنتاج، ودعم البحث والتطوير واستقطاب المتخصصين، والالتزام بالمواصفات الدولية وزيادة القيمة المضافة.
 - ✓ توفير فرص العمل الجديدة، من خلال التوسع المستمر لتلك المؤسسات الريادية واستحداث منتجات.
 - ✓ فتح الأسواق الجديدة، من خلال النفاذ للأسواق المحلية والخارجية من خلال التنوع الإنتاج والمشاركة في المعارض الدولية بوصفها من أهم سبل التسويق وإبرام الصفقات التجارية.



"اضاءة"

"If you can't fly then run, if you can't run then walk, if you can't walk then crawl, but whatever you do you have to keep moving forward"

"Martin Luther King, Jr"

"إذا لم تستطع الطيران فاركض، إذا لم تستطع الركض فامش، إذا لم تستطع المشي فازحف، المهم أن تستمر في التحرك للأمام"

تدريب رقم (1):

ما هو تعريفك لبيئة الأعمال الريادية؟

.....

.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (2):

كيف تقيم بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية؟

.....

.....

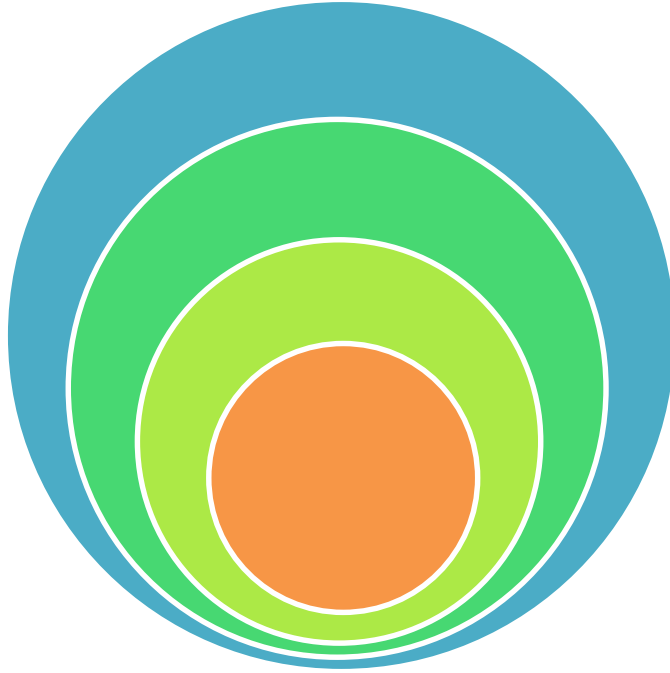
.....

.....

.....

تدريب رقم (3):

وضح نطاقات او قطاعات بيئة الاعمال المحلية من خلال تعبئة دوائر الشكل البياني الآتي:



تدريب رقم (4):

ناقش التقسيمات الفرعية المختلفة للبيئة المحلية للأعمال مستعيناً بتعبئة دوائر الشكل التالي:

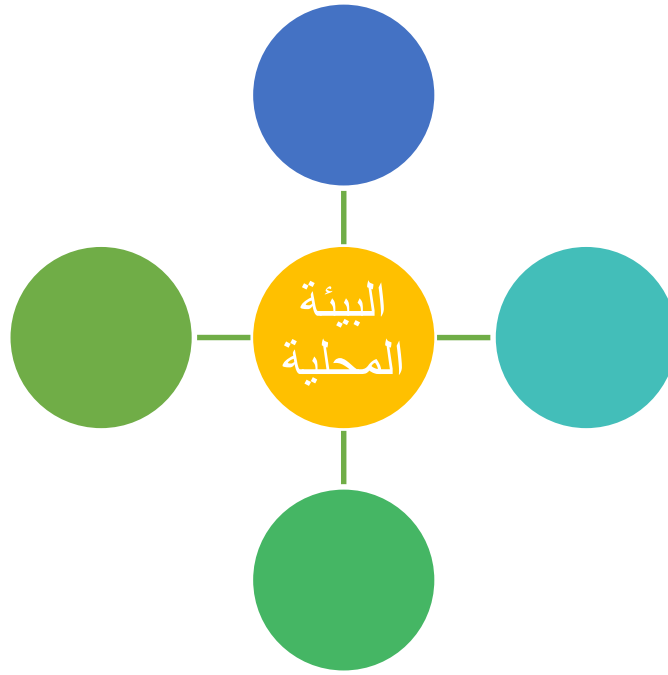
.....

.....

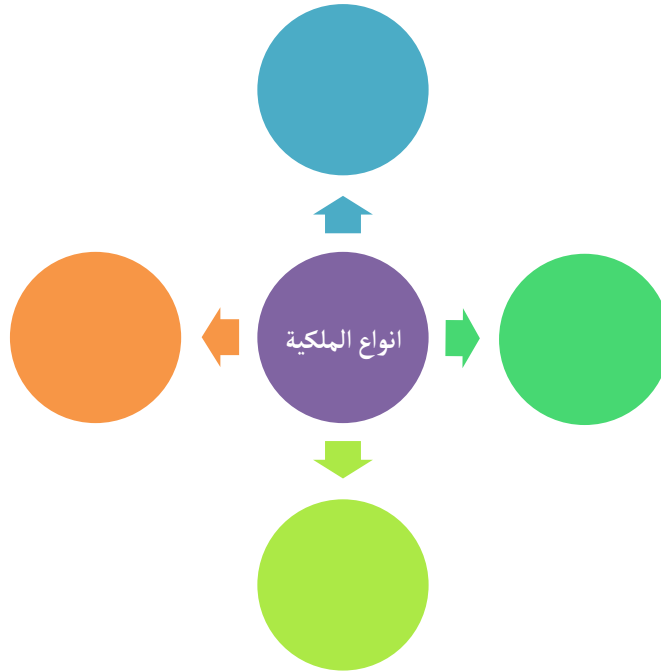
.....

.....

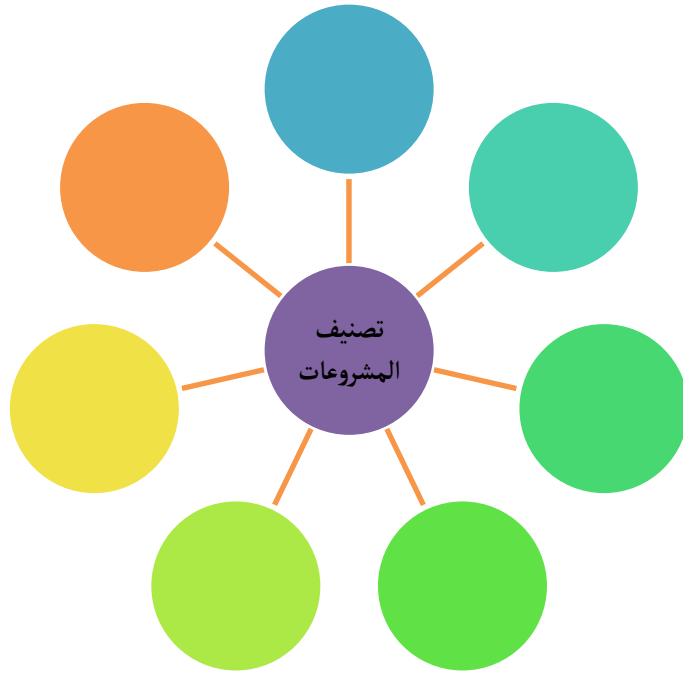
.....



تدريب رقم (5):
حدد انواع الملكية الرئيسية لمشروعات ريادة الأعمال مستعيناً بملء دوائر الشكل الآتي:



تدريب رقم (6):
حدد التصنيفات القانونية الشائعة للمشروعات الريادية من خلال تعبئة دوائر الشكل الآتي:



تدريب رقم (7):

تحدث بإيجاز شديد عن المقصود بالمفاهيم الآتية:
البيئة التكنولوجية:

.....
.....
.....

البيئة الاقتصادية:

.....
.....
.....

البيئة الثقافية والاجتماعية:

.....
.....
.....

تدريب رقم (8):

ناقش مفهوم تحليل سوات مستعيناً بالشكل البياني المناسب؟

.....
.....
.....
.....

الفصل الخامس



المشروعات الريادية

الهدف العام

إكساب الطالب مهارات تخطيط وتقييم وإنشاء وإدارة المشروعات الريادية

الأهداف الخاصة:

بعد دراسة هذا الفصل سيكون الطالب قادراً على أن:

- ✓ يعرف المشروع الريادي
- ✓ يذكر أنواع المشروعات الريادية
- ✓ يتعرف على المراحل التي يمر بها المشروع الريادي
- ✓ يذكر محددات المشروع الريادي
- ✓ يحدد العوامل المؤثرة في الأعمال الريادية
- ✓ يصمم خطة لمشروع ريادي صغير
- ✓ يقيم الاستثمار في المشروع الريادي ويفاضل بين المشروعات الريادية
- ✓ يدير المشروعات الريادية

تعريف المشروع الريادي:

يمكن تعريف المشروع الريادي بأنه منشأة يتولى فيها رائد الأعمال تعبئة وتوليف عناصر الانتاج الاقتصادية من ارض وعمل ورأسمال لإنتاج سلعة او خدمة جديدة بقصد تحقيق هدف اقتصادي او اجتماعي.

ومن خلال هذا التعريف يمكن إدراك العديد من خصائص وسمات المشروع الريادي التي تميزه عن غيره من المشروعات الاقتصادية او الاجتماعية لعل اهمها الآتي:

- المشروع الريادي يأخذ شكل وحدة اقتصادية اعتبارية مستقلة ذات ذمة مالية وادارية منفصلة عن الذمة المالية لصاحب المشروع او المساهمين فيه بهدف انتاج سلعة او خدمة او تقنية انتاجية جديدة.
- يعكس المشروع الريادي الدور المحوري الذي يلعبه رائد الأعمال في بلورة الفكرة الابداعية والابتكارية للمشروع وتحويلها الى منشأة فعلية قائمة تنتج السلعة او الخدمة الجديدة للمستهلكين.
- يرتكز المشروع الريادي على صفة التميز والابتكار والسبق لكونه يقدم سلعة جديدة او خدمة جديدة او تقنية انتاجية جديدة مما يكسبه صفة الريادة.
- ينشأ المشروع الريادي في بيئة يكتنفها قدر أكبر من عدم اليقين والمخاطرة تفوق تلك التي تواجهها المشروعات الاستثمارية التقليدية او النمطية نظراً لمغامرة المشروع الريادي في تقديم سلعة او خدمة او تقنية انتاجية جديدة وغير مسبوقه ولا تتوافر عنها معلومات كافية وبقينية.
- يتجاوز المشروع الريادي هدف تحقيق اقصى ربح ممكن الى تحقيق اهداف ذاتية لرائد الأعمال كتجسيد حلمه في اقامة مشروعه الريادي او التوظيف الذاتي والاستقلالية او الثراء الذاتي والاسري او الاسهام المجتمعي والانساني في التنمية الاقتصادية والرفاهة الاجتماعية.

أنواع المشروعات الريادية:

يتعدد تقسيم وتصنيف المشروعات الريادية وفقاً لمعيار وأساس التصنيف اذ يمكن تصنيفها وفقاً لنمط الملكية او وفقاً لطبيعة النشاط الاقتصادي.



2- تصنيف المشروعات الريادية وفقاً لنمط الملكية

- مشروعات عامة: وهي المشروعات التي تملكها وتديرها الدولة بحيث تعود منافعها او خسائرها على المجتمع ككل.
- مشروعات خاصة: وهي المشروعات التي تعود ملكيتها الى القطاع الخاص او فرد او مجموعة من الافراد تؤول اليهم ارباحها ويتحملوا تبعات خسائرها.
- مشروعات مشتركة او مختلطة: وهي المشروعات التي تكون ملكيتها مشاركة بين القطاع العام والقطاع الخاص بنسب متفاوتة.

1- تصنيف المشروعات الريادية وفقاً لطبيعة النشاط الاقتصادي

- مشروعات القطاع الأولي او الإستخراجي: وتشمل مشروعات استصلاح واستغلال الاراضي الزراعية وصيد الاسماك وتربية الثروة الحيوانية واستخراج الثروات الطبيعية والمعدنية.
- مشروعات القطاع الصناعي: وتشمل شريحة واسعة من المشروعات المنتجة للسلع كالصناعات الاستهلاكية والصناعات الرأسمالية او الصناعات الخفيفة والصناعات الثقيلة.
- مشروعات قطاع الخدمات: وتشمل قطاع عريض من المشروعات الخدمية كالتعليم والصحة والاتصالات والطاقة والأمن والنقل وغيرها.

المراحل التي يمر بها المشروع الريادي

تشير مراحل المشروع الريادي الى المراحل الزمنية التي يمر بها المشروع الريادي منذ كونه خاطرة او فكرة لدى رائد الأعمال الى ان يصبح مشروعاً قائماً منتجاً لسلعة او مقدماً لخدمة لإشباع رغبات المستهلكين. ويمكن تتبع المراحل التي يمر بها المشروع الريادي على النحو الآتي:

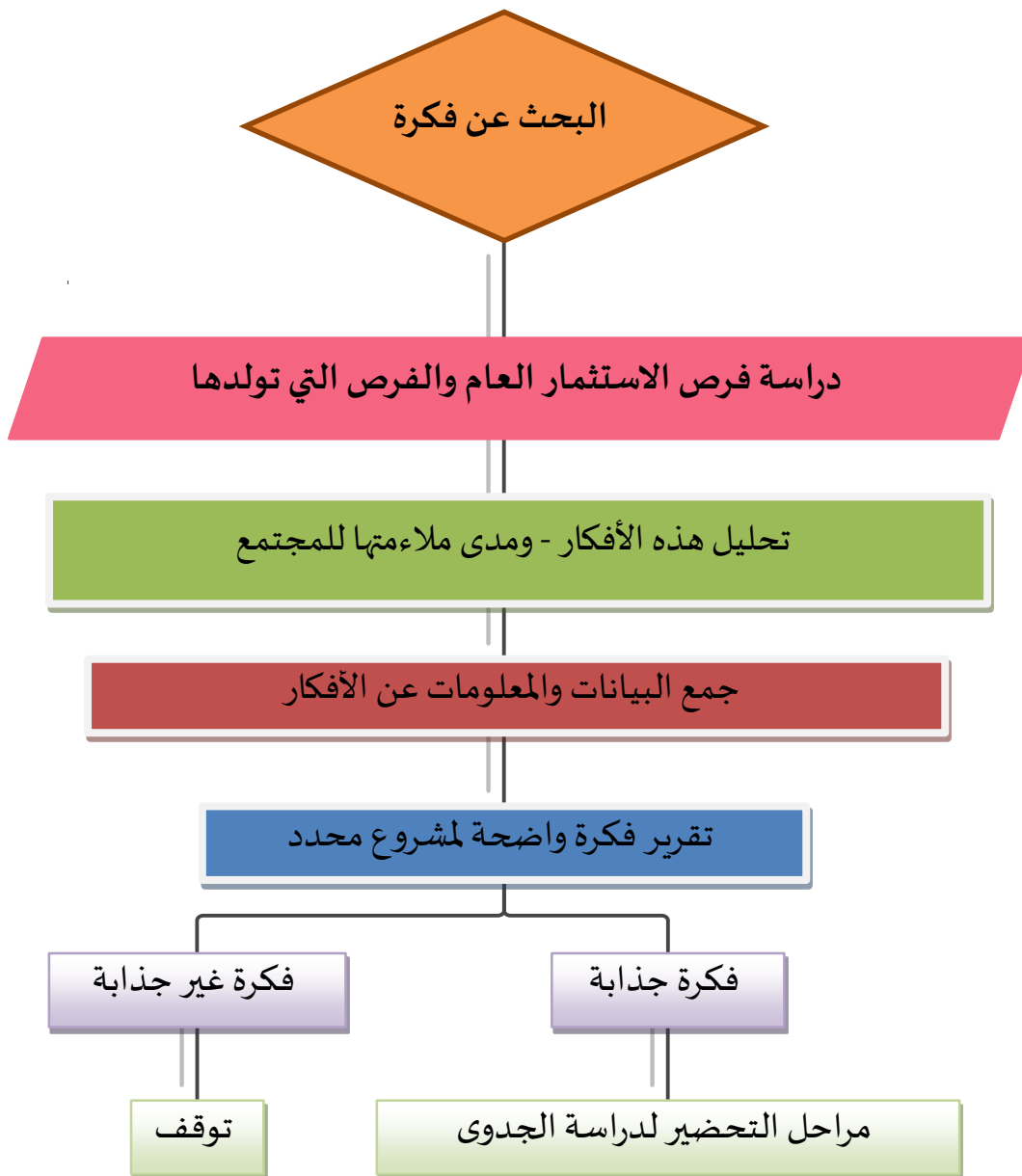
المرحلة الأولى: تحديد الهدف واستكشاف الفرص الاستثمارية

تنبثق المشروعات الريادية من فكرة او خاطرة ابداعية لدى رائد الأعمال تعكس طموحه ورغبته في انجاز مشروع جديد ومتميز يجسد ما لديه من قدرات ومواهب وخبرات مكتسبة يتم تمحيصها وغربلتها على ضوء معلومات ودراسات القطاعات الاقتصادية وتحليل قوى السوق من عرض وطلب ومعرفة الموارد الاقتصادية والثروات الطبيعية المتاحة والواعدة في الاقتصاد الوطني وهيكل التجارة الخارجية. ويمكن تلخيص كل ذلك كما يلي:

1. تحليل قوائم الواردات في الميزان التجاري بهدف استكشاف السلع او الخدمات التي يمكن انتاجها محلياً عوضاً عن استيرادها اي احلال الواردات.
2. تحديد السلع او الخدمات التي تتوافر لها فرص التصدير للعالم الخارجي وفق المزايا النسبية التي تتوافر لها أي تشجيع الصادرات.
3. تحليل الثروات المحلية من مواد خام وثروات طبيعة ومصادر طاقة ومعالم سياحية وغيرها والتي يمكن انشاء مشروعات ريادية بالاعتماد عليها كميزة نسبية تنافسية.
4. تحليل احتياجات المجتمع من خدمات الصحة، التعليم، الماء، الكهرباء، الطرق وغيرها مما يمكن ان ينبثق عنها فكرة مشروع ريادي.
5. دراسة مستقبل الطلب القائم والمستقبلي على أنواع من السلع والخدمات نتيجة ازدياد السكان أو ازدياد الدخل أو تغير اذواق المستهلكين أو التطورات الفنية والتكنولوجية العالمية.
6. تحليل هيكل العرض القائم من خلال دراسة الصناعات القائمة وإمكانياته تنويعها أو توسعتها أو تطويرها مما يفضي الى استلهاهم فكرة مشروعات جديدة.

المرحلة الثانية: دراسة الجدوى الأولية او التمهيديّة لفكرة

استخلاص فكرة مشروع ريادي لا تعني بالضرورة انها ناجحة او مجدية او مربحة بحد ذاتها وانما يقتضي الأمر اخضاعها لدراسة جدوى اولية او تمهيديّة تقوم على دراسة السوق والدراسة الفنية والهيكل الاداري والتحليل المالي والعائد الاقتصادي والاجتماعي للمشروع. والشكل التالي يبين مراحل التمحيص والغربلة لفكرة المشروع الريادي:



وتتمحور الدراسة الأولية لفكرة المشروع في انجاز مجموعة من المهام والتحليلات المختصرة واهمها الآتي:

- فهم وإدراك بيئة الأعمال المحلية.
- تحليل البيئة من حيث عناصر: القوة والضعف والفرص والتحديات أو ما يعرف بتحليل "سوات".
- وضع الرؤية والرسالة للمشروع لتكون دافع لتحقيقها في ظل بيئة تنافسية بالسوق.
- تحديد أهداف المشروع وصياغتها بدقة وتحديد مراحل زمنية لتحقيق كل هدف.
- تحديد واختيار الموقع الملائم للمشروع.
- إجراء بحث استقصائي لتحليل الطلب على السوق وفرص تسويق المنتج في المشروع الريادي.
- تحديد المدخلات من المواد الخام ومدى توافر برامج الإنتاج والطاقة المتاحة.
- تحديد تصور أولي للهيكل الإداري للأيدي العاملة بالمشروع مع تحديد المهام الوظيفية لكل عامل.
- تحديد الكيفية وأسلوب الإدارة التي سينفذ به الفريق المهام الضرورية لإنهاء العمل المطلوب.
- تحليل الربحية التجارية.
- تحديد النظم المالية ونظم شئون الأفراد والمتابعة المطلوبة.
- إجراء الدراسة المالية للمشروع " دراسة الجدوى " وتشمل التمويل والربح وغيرها.....
- تصميم أولي لخطة العمل التنفيذية التشغيلية.
- وضع المعايير والضوابط المطلوبة لضمان الخروج بنتائج ذات جودة عالية.
- إعلام الجهات المسنولة بالمشروع.

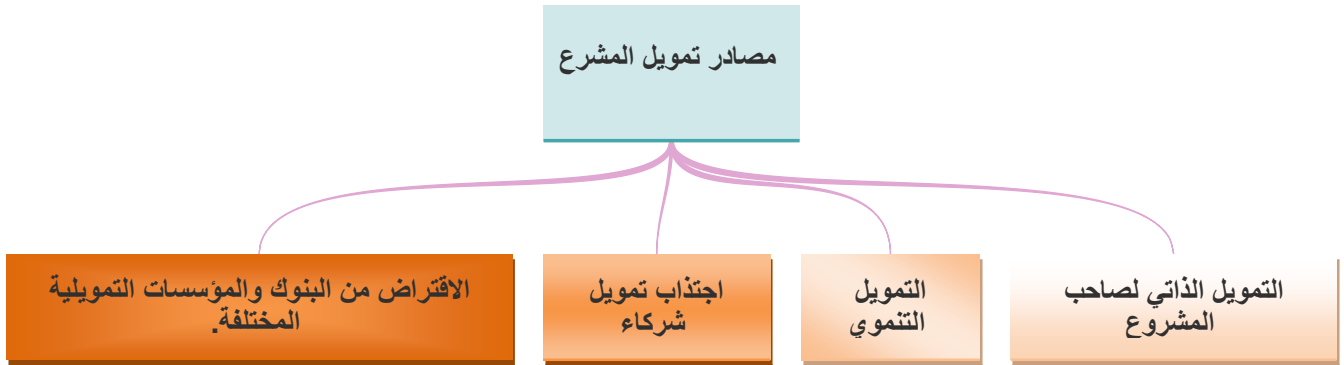
وبعد دراسة هذه الجوانب للمشروع يمكن اتخاذ أحد القرارات أو البدائل التالية:

- المشروع غير صالح للتنفيذ ويتم التوقف عن دراسته وصرف النظر عنه.
- المشروع ذو جدوى مالية مناسبة على ضوء دراسة الجدوى التمهيدية.
- بعض الجوانب تحتاج إلى دراسة أعمق وأكثر تفصيلاً، ويتطلب وقتاً أطول وتكلفة أكبر.

خلاصة ذلك التحليل الأولي لفكرة المشروع هو الوصول إلى استنتاج واضح عما إذا كانت الفكرة جذابة وقابلة للتنفيذ من عدمه، فإن كانت المؤشرات ايجابية وتظهر جدوى فكرة المشروع يتم تبنيها والمضي قدماً في اعداد دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية التفصيلية للمشروع، وان كانت المؤشرات سلبية يتم التوقف عن دراسة المشروع وصرف النظر عنه.

في هذه المرحلة تكون فكرة المشروع قد ترسخت وتبين جدواها وإمكانية تنفيذها وبالتالي ينتقل التركيز إلى البحث عن الجوانب التمويلية لفكرة المشروع واستكشاف مصادر التمويل الممكنة والبدائل المتاحة والتي غالباً ما تتمحور في الآتي:

المرحلة الثالثة: تمويل المشروع



فإذا تمخضت دراسة تمويل المشروع عن توافر التمويل اللازم والكافي لتنفيذ وتشغيل المشروع، عندئذ يمكن الانتقال إلى المرحلة التالية وهي اعداد دراسة جدوى المشروع التفصيلية والشاملة.

المرحلة الرابعة: اعداد دراسة جدوى المشروع الاقتصادية والفنية التفصيلية

بناءً على نتائج دراسة معلومات وبيانات المشروع الفنية والمالية والاقتصادية التي تم الحصول عليها في مرحلة دراسة الجدوى الأولية أو التمهيديّة، وبعد الاطمئنان الى توافر التمويل اللازم لتنفيذ المشروع يتم اتخاذ القرار بإعداد راسة الجدوى التفصيلية للمشروع والمشملة على الآتي:

أولاً: - دراسة بيئية:

هل المشروع يتوافق مع البيئة ومحقق لشروط وانظمة حماية البيئة لضمان خلوه من المواد الصلبة أو السائلة أو الغازية أو الأبخرة أو الأبخرة أو الروائح أو الضوضاء أو الإشعاع أو الحرارة أو الاهتزازات؟ وكل ما يؤدي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة إلى التلوث البيئي. بل ابعد من ذلك ينصرف التوافق البيئي للمشروع الى الانسجام مع الانظمة والقوانين والعادات والتقاليد وثقافة المجتمع وعقيدته. وتمتد دراسة بيئة المشروع الى تحليل ما يتمتع به من مزايا وعناصر قوة وتميزوما قد يعانيه من اوجه ضعف وقصور وهو ما يعرف في تحليل سوات SWOT بالبيئة الداخلية للمشروع مقابل الفرص والتهديدات التي يواجهها المشروع وتعكس البيئة الخارجية له.



ثانياً: - دراسة الجدوى التسويقية

هل المشروع يستهدف شريحة سوقية معينة وحجم معين من الطلب على المنتج؟ وهل المعلومات والبيانات التسويقية ايجابية وتبين وجود سوق كافي لمنتج المشروع حالياً ومستقبلاً؟ وفقاً للمؤشرات الآتية:

- تحديد المنتج المزمع تقديمه للسوق والمواصفات الفنية وتحديد الاستخدام أو إشباع الطلب.
- تحديد الطلب الماضي والحاضر والمتوقع في السنوات القادمة.
- تحديد العرض الماضي والحاضر والمتوقع في السنوات القادمة.
- تحديد الفجوة التسويقية المتاحة لمنتجات المشروع.
- تحديد حجم المشروع أو حجم الطاقة الإنتاجية للمشروع.
- تحديد الأسعار المتوقعة التي سوف تباع بها منتجات المشروع.
- تحديد المنافسين في السوق المحلي أو في السوق الخارجي ودراسة هيكل ذلك السوق.
- وضع خطة مقترحة لتسويق إنتاج المشروع وترويج منتجاته.
- وضع استراتيجية المزيج التسويقي للمشروع.

ثالثاً: - دراسة الجدوى الفنية والهندسية:

هل المشروع قادر على سد الفجوة ما بين الطلب على المنتج في السوق؟ وما هي الخامات والأساليب التكنولوجية والفنية المستخدمة؟ حيث تركز الدراسة على الجهاز الفني للمشروع من آلات ومعدات وفن الانتاج وتكاليف انتاج وغيرها على النحو المحدد في المكونات الآتي:

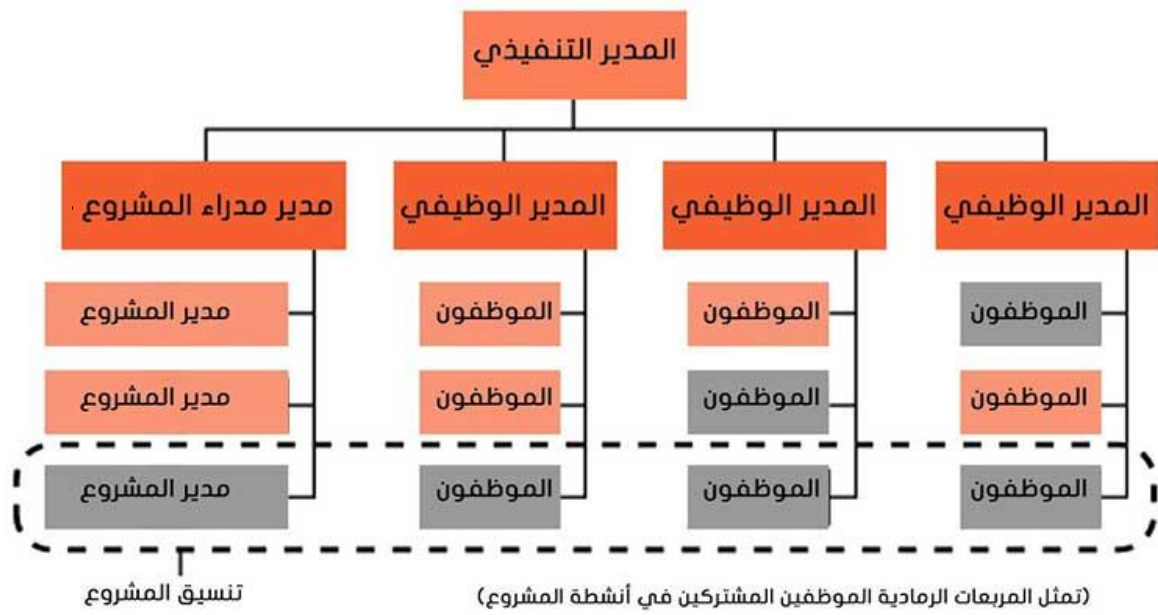
- اختيار التكنولوجيا وأسلوب الإنتاج.
- اختيار ماكينات ومعدات والآلات الإنتاج.
- اختيار موقع المشروع.
- اختيار المدخلات والمواد الخام.
- تصميم المشروع والتخطيط الداخلي لمواقع الآلات.
- تقدير القوى العاملة وتصنيفها إلى إداري وفني.
- تقدير احتياجات المشروع من المرافق العامة والخدمات مثل الطاقة والمياه والطرق.....الخ.
- تقدير التكاليف الرأسمالية للمشروع.
- تقدير تكاليف التشغيل والصيانة.

رابعاً: - دراسة مالية للمشروع المقترح:

هل ميزانية المشروع قادرة على تغطية تكاليف الإنتاج وتحقيق فائض ربح للمشروع؟ وتعتبر الدراسة المالية للمشروع مفصلة ومصيرية للمشروع من حيث جدواه وربحيته وبالتالي تنفيذه ونموه من عدمه مما يحتم البناء الدقيق للموازنات الاستثمارية والتشغيلية والتطويرية للمشروع من خلال القوائم المالية للدخل والتكاليف والربح والخسارة والميزانية العمومية للمشروع.

خامساً: - مرحلة دراسة الجدوى التنظيمية والإدارية للمشروع المقترح:

وتتركز دراسة جدوى المشروع التنظيمية والإدارية على الهياكل التنظيمية للمشروع ونظم العمل الإداري والفني بمختلف مستوياته العليا والوسطى والدنيا وطاقة العمل ودرجة مهاراتها ومدى تناسب شغل الوظائف مع المهارات المطلوبة لها، ونظم الإدارة وأنماطها وتقييم الأداء ونظام الحوافز باعتبار أن العنصر البشري هو المورد الديناميكي بين عناصر الانتاج وبقدر ابداعه وكفاءته يتحقق النجاح من عدمه.



الشكل 2-4 التنظيم المصفوفي القوي

سادساً: - دراسة اقتصادية:

هل سيغطي المشروع تكاليف إنشائه ويحقق هامش الربح المستهدف؟ ويتولى التحليل المالي بيان الجدوى المالية للمشروع وربحيته على ضوء الحسابات المالية للإيرادات والتكاليف وحسابات الدخل والأرباح والخسائر والميزانية العمومية للمشروع. غير ان نتيجة ذلك التحليل تعكس الربح/ الخسارة المحاسبية وليس الربحية الاقتصادية التي تتجاوز في احتسابها تقييمات اسعار السوق لتشمل قيم الفرصة البديلة او المضاعاة ومن ثم احتساب العائد الاقتصادي للاستثمار في المشروع وفقاً لمعايير عديدة منها:

معايير احتساب العائد الاقتصادي للاستثمار في المشروع

معايير نقطة التعادل وغيرها

معايير معدل العائد الداخلي للمشروع

معايير صافي القيمة الحالية للمشروع

معايير معدل العوائد الى التكاليف

معيار معدل العائد الى التكاليف: Benefit Cost Ratio

يحتسب معيار العائد إلى التكاليف بقسمة مجموعة العوائد السنوية للمشروع على تكلفة الاستثمار فيه بحيث يكون الاستثمار مربحاً ومقبولاً كلما ارتفعت قيمة المعدل. وفي حالة تطبيق المعيار على أكثر من مشروع استثماري بغرض المفاضلة بينهما فإن المعيار يساعد على ترتيبها من حيث معدل الربحية ليتم اختيار المشروع المحقق لأعلى معدل عائد إلى التكاليف.

معيار صافي القيمة الحالية للمشروع: Net Present Value

صافي القيمة الحالية للمشروع هو عبارة عن الزيادة في القيمة الحالية للعوائد السنوية التي يولدها المشروع عن الاستثمارات الأساسية، عند سعر خصم يساوي الحد الأدنى للعائد على رأس المال. وكقاعدة للاختيار كلما ارتفع صافي القيمة الحالية للمشروع كلما زادت ربحية وأفضلية المشروع والعكس بالعكس.

معيار معدل العائد الداخلي للمشروع: Internal Rate of Return

وهو عبارة عن سعر الخصم الذي يساوي بين القيمة الحالية للعوائد السنوية للمشروع مع التكلفة الاستثمارية بحيث يكون المشروع مربحاً ومقبولاً إذا زاد معدل العائد الداخلي له عن تكلفة رأس المال (سعر الفائدة) أو بعبارة أخرى سعر الخصم الذي يساوي القيمة الحالية للمشروع بالصفر.

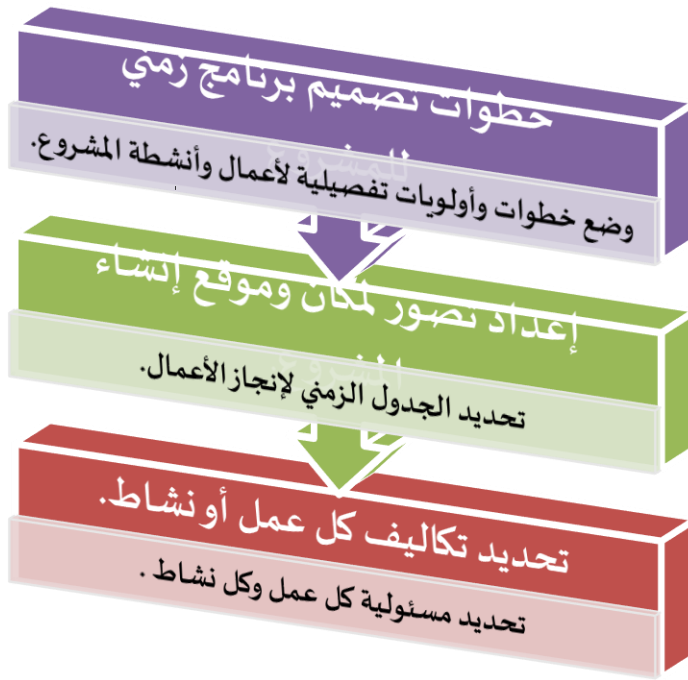
معيار نقطة التعادل: Breakeven Point

نقطة التعادل تشير إلى حجم الناتج أو التشغيل الذي يحقق للمشروع التوازن دون ربح أو خسارة وتحتسب بقسمة التكاليف الثابتة على الإيراد الكلي مخصوماً منه التكاليف المتغيرة مضروباً في مئة. وكلما انخفضت نقطة التعادل كلما دل ذلك على سرعة ربحية المشروع والعكس بالعكس.

سابعاً: - دراسة اجتماعية:

هل سيحقق المشروع عائداً على المجتمع والمستهلك والقطاعات المستهدفة؟ بحيث تكون العوائد الاقتصادية والاجتماعية عنصراً مرجحاً لربحية المشروع الاستثماري او للمفاضلة بين عدد من المشروعات الاستثمارية قيد الاعتبار. وتشتمل العوائد الاقتصادية والاجتماعية للمشروع على جملة من الآثار الاقتصادية والاجتماعية المتوقع تحقيقها من تنفيذ المشروع ومنها مساهمة المشروع في خلق فرص عمل او احلال الواردات او تشجيع الصادرات او تنمية مناطق نائية او استغلال الثروات الطبيعية والمعدنية المحلية او تنشيط السياحة او تشغيل فئات مستهدفة كالمراة والاقليات وغيرها.

المرحلة الخامسة: تصميم برنامج زمني للمشروع



ويتم ذلك من خلال الخطوات الآتية:

المرحلة السادسة: التأسيس للمشروع

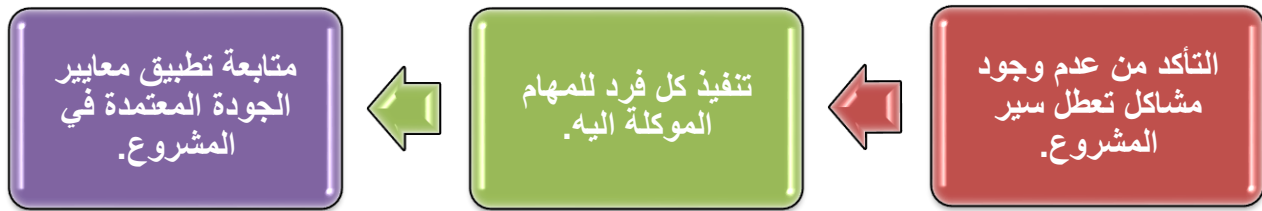
وتشمل قيام صاحب المشروع بمجموعة من الخطوات الإجرائية الرسمية مثل:



المرحلة السابعة: - التشغيل وبداية العمل

بعد الانتهاء من كافة المراحل السابقة بنجاح، يأتي الدور للانتقال إلى مرحلة تقديم المنتجات التي ينتجها المشروع سواء سلع أو خدمات، وهنا يظهر تحدي آخر يتمثل في مهارات الانتقال والتعامل مع شريحة أكبر من المستخدمين. كما أنه لا بد من العمل بصورة مستمرة، والحفاظ على وتيرة العمل وبمعدل ثابت حتى يتمكن مؤسس المشروع من تقييم الأداء والمنتج المقدم ومدى رضا العميل عن هذا المنتج.

وتعتبر هذه المرحلة من ادق مراحل المشروع وأكثرها كلفة إذ يتم فيها التعاقد مع المقاولين لإنشاء وتنفيذ المشروع وشراء الآلات والمعدات واقامة المباني والمنشآت ومرافق الخدمات اللازمة للمشروع، والعمل على ضمان الآتي:



المرحلة الثامنة: - البحث عن الأرباح

تتسم المشروعات الريادية بقدر كبير من عدم اليقين والمخاطرة وبالتالي لا يقدم عليها إلا رواد أعمال يقبلون تلك المخاطرة ومستعدون لتحمل تبعاتها، فاحتمالات الفشل والخسارة واردة ولا توجد ضمانات مسبقاً للنجاح وتحقيق الأرباح. غير أن ذلك لا ينفي رغبة رواد الأعمال في جني الأرباح وحاجة المشروعات للأرباح للاستمرار في العمل والتطور.

المرحلة التاسعة: التوسع والنمو في السوق

إن ما يميز زيادة الأعمال هو قدرة المشروعات على الاستمرار والنمو، وقد تفشل المشروعات سريعاً إذا لم تضع ذلك الأمر نصب عينها وموضع اهتمام في ظل وجود منافسة شديدة وإنتاج المزيد من المشروعات المنتجة لنفس الخدمات ونفس المنتجات ومن ثم المنافسة.

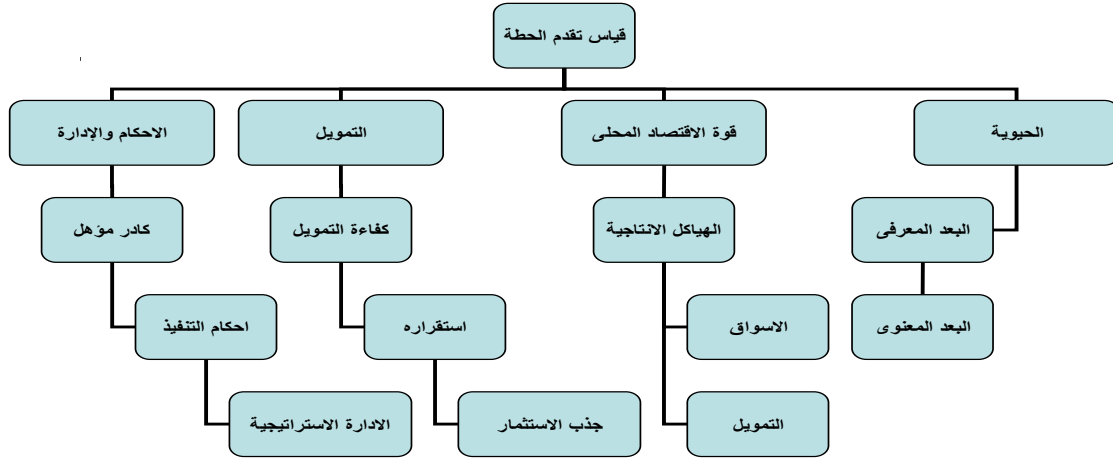
ويمر المشروع بحالة من التجارب التشغيلية قد تستغرق من ستة أشهر إلى سنة (6 أشهر - 1 سنة)، وبعد هذه الفترة يكون من المناسب إجراء تقييم أداء للمشروع من حيث مقارنة التوقعات التي وردت في دراسة الجدوى فيما يخص الإنتاج والإيرادات، وكذلك مقارنة التكاليف الفعلية للمشروع بالتكاليف التي تم تقديرها في الميزانية أثناء مرحلة دراسات الجدوى.

وهذه المقارنات بين المؤشرات قبل التنفيذ وما بعده، لها فوائد متعددة من حيث معرفة أسباب الاختلاف والتباين، حيث قد تكون الاختلافات جوهرية وتؤثر على ربحية وعوائد المشروع وبالتالي يجب العمل من أجل تخفيف الخسائر ودراسة إمكانية التحسين لأداء المشروع.

المرحلة العاشرة: المتابعة والتقييم

تعتبر المتابعة والتقييم مرحلة مستمرة ومتواصلة، ففي كافة المراحل يجب أن تكون عملية المتابعة والتقييم حاضرة وبقوة، من حيث: الأنشطة - الزمن - الإنفاق - نسبة التنفيذ - وجود مشكلة ما تعوق العمل والتنفيذ - التصحيح والتقييم وتصويب المسار والإجراءات إن تطلب الأمر - التأكد من تحقق أهداف المشروع. والشكل (11) يوضح منظومة المتابعة في إدارة المشروعات:

المتابعة



شكل (11) يوضح منظومة المتابعة في إدارة المشروعات

المصدر: http://www.ifad.org/evaluation/guide_a/

ويتضح من الشكل أن منظومة المتابعة: هي منظومة مستمرة ودورية وتهتم بمختلف الأبعاد التي يتضمنها المشروع وتأثيراته على الاقتصاد ونظام التمويل واستقراره، وفرص الاستثمار من خلاله، ونظم الاختيار والتعيين والتشغيل.

❖ محددات المشروع:

❖ تشير محددات المشروع الى القيود التي تحكم تأسيس وتشغيل المشروع الاستثماري والتي لا يستطيع صاحب فكرة المشروع تجاوزها او اغفالها وتتمثل في الآتي:



❖ العوامل المؤثرة على نشاط المشروع:

يعمل المشروع الاستثماري في بيئة تتسم بقدر كبير من التغيير وفي ظل ظروف عمل تعكس الكثير من التقلبات الخارجية والداخلية التي تؤثر على أداء المشروع ونتائجه. وإذا كانت التغييرات الخارجية بعيدة عن سيطرة وتحكم ادارة المشروع فإن الادارة مسؤولة عن حسن توجيهه وقيادة العمليات الداخلية للحفاظ على الوضع التنافسي في السوق وتلافي آثار العوامل والظروف الخارجية قدر الامكان. ويمكن ايضاح العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على نشاط المشروع على النحو الآتي:

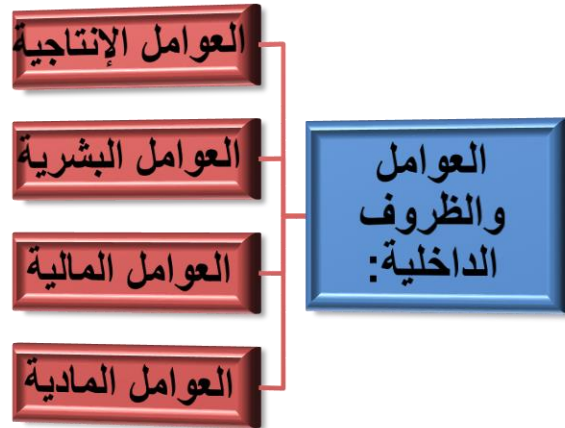
هي الظروف الداخلية التي تحدث داخل المشروع ويمكن السيطرة عليها والتعديل فيها وهي تمثل البيئة الداخلية للمشروع، وتنقسم إلى العوامل

العوامل والظروف الداخلية:

التالية:

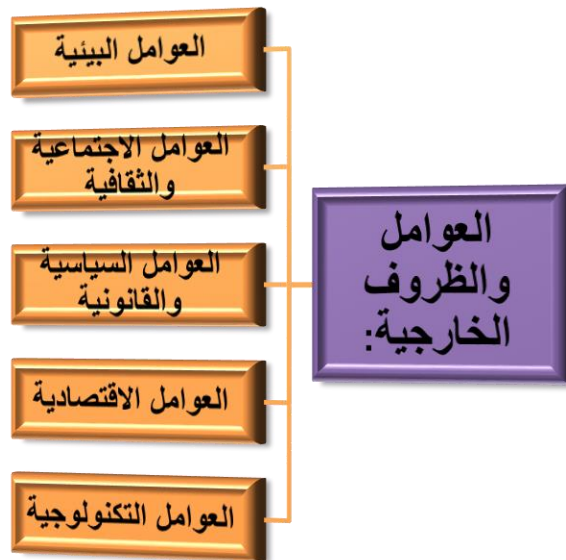
يتبع الشكل





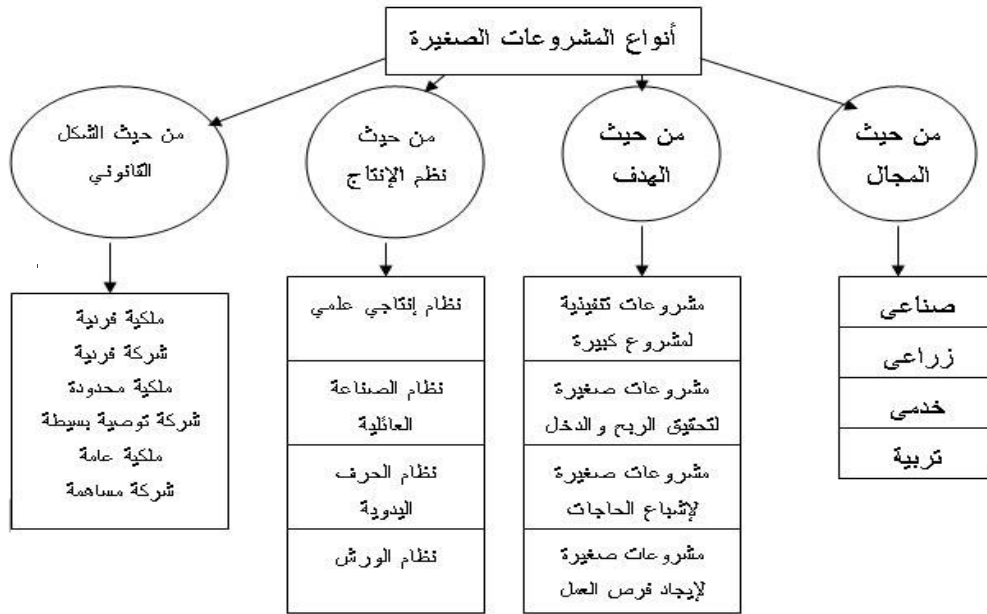
يقصد بها الظروف الخارجية التي تقع خارج المشروع ولا يمكن السيطرة عليها أو التأثير فيها. وقد قسمت إلى خمسة أقسام:

العوامل والظروف الخارجية:



❖ وضع خطة لمشروع ريادي صغير:

- تعرف المشروعات الصغيرة بأنها تلك التي لا يزيد عدد المال فيها عن خمسين عاملاً وتتسم بمحدودية رأس المال والنشاط الاقتصادي.
- تختلف المشروعات الصغيرة من حيث طبيعة النشاط إلى إنتاجية وخدمية وتجارية وتنوع وفقاً للتصنيفات الآتية:



❖ مكونات المشروع الصغير:

- ❖ رأس مال: المال اللازم لإقامة المشروع وينقسم إلى: رأس مال ثابت ورأس مال عامل.
- ❖ الموقع: المكان المزمع إقامة المشروع به.
- ❖ الآلات والتجهيزات: كل ما يلزم لإنتاج السلعة أو الخدمة.
- ❖ العمالة: الأفراد اللازمين لتشغيل المشروع.
- ❖ الإدارة: جزء من العمالة مسئول عن تشغيل المشروع وتحقيق أهدافه.
- ❖ التكنولوجيا: طريقة وأسلوب توظيف عناصر الإنتاج.
- ❖ الشكل القانوني للمشروع: تحديد نوع الشركة (فردية، تضامن، مساهمة... الخ).

❖ الخطة التنفيذية لإنشاء مشروع صغير

- 1- تحديد فكرة المشروع المناسبة لرائد الأعمال.
- 2- التأكد من امتلاك القدرة الشخصية على العمل الحر
- 3- اعداد دراسة جدوى اولية لفكرة المشروع
- 4- التأكد ان الفكرة الأولية للمشروع واعدة بالنجاح
- 5- تحديد مصادر تمويل المشروع
- 6- اعداد دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية التفصيلية
- 7- البدء في عملية التجهيز والتنفيذ
- 8- المتابعة والتقييم

الشكل البياني الآتي يبين تسلسل خطوات خطة انشاء وتنفيذ مشروع صغير



"إضاعة"

"Success is a lousy teacher. It seduces smart people into thinking they cannot lose"

"النجاح معلم بائس، أنه يغري الأشخاص الأذكياء بالتفكير أنهم لن يفشلوا"

"Bill Gates"

أنشطة الفصل الخامس

المشروعات الريادية

تدريب رقم (1):

ما هو تعريفك للمشروع الريادي؟ وما الخصائص المستوحاة من ذلك التعريف؟

.....

.....

.....

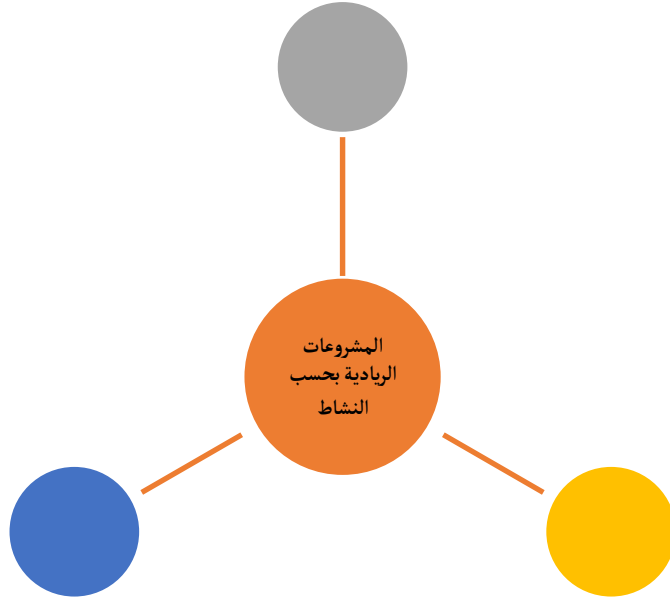
.....

.....

.....

.....

تدريب رقم (2):

ماهي التصنيفات الرئيسية للمشروعات الريادية وفقاً لطبيعة النشاط الاقتصادي؟
استعن بملء دوائر الشكل البياني المرفق في اجابتك؟

تدريب رقم (3):

وضح بالتسلسل المتدرج المراحل التي يمر بها المشروع الريادي بدءاً من كونه فكرة او خاطرة في ذهن رائد الأعمال الى ان يصبح مشروعاً قائماً منتجاً لسلعة او خدمة تشبع رغبات المستهلكين؟ استعن في اجابتك بملء مستطيلات الشكل البياني المرفق؟



تدريب رقم (4):

اكتب بإيجاز شديد ملامح كل مرحلة يمر بها المشروع الريادي بدءاً من كونه فكرة او خاطرة في ذهن رائد الأعمال الى ان يصبح مشروعاً قائماً منتجاً لسلعة او خدمة تشبع رغبات المستهلكين؟

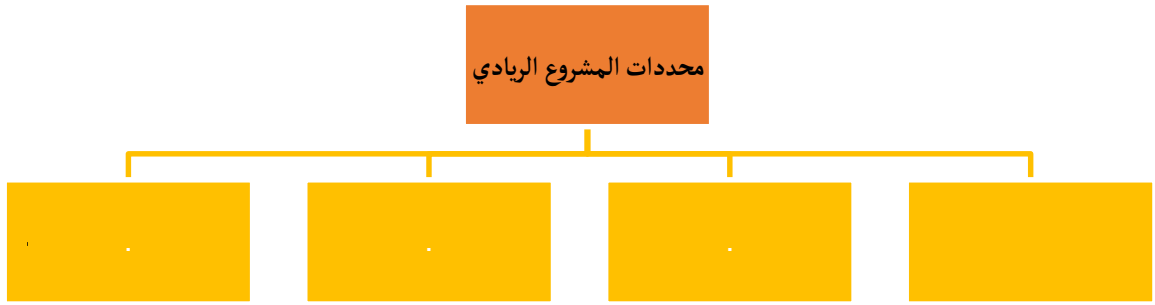
.....

.....

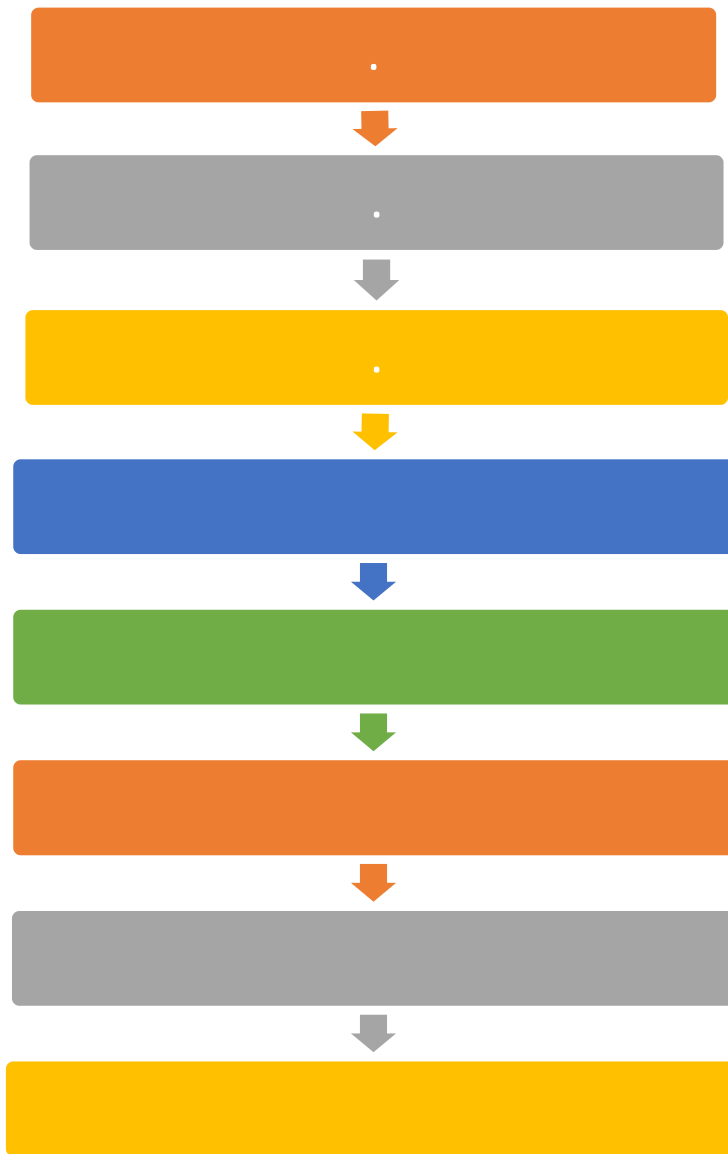
.....

تدريب رقم (5):

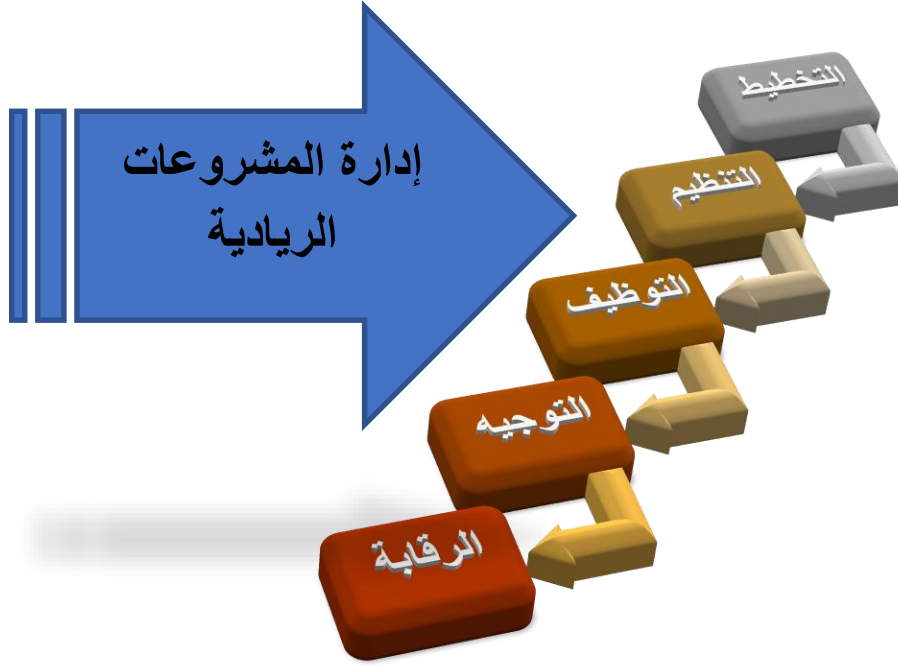
ماهي محددات المشروع الريادي التي تحكم تأسيسه وتشغيله؟ استعن في اجابتك بملء فراغات الشكل المرفق؟



تدريب رقم (6): وضع الخطوات التنفيذية لإنشاء مشروع ريادي صغير مستعيناً بملء مستطيلات الشكل البياني المرفق؟



الفصل السادس



الفصل السادس: إدارة المشروعات الريادية

الهدف العام

اكتساب الطالب مهارات إدارة المشروعات الريادية

الأهداف الخاصة:

- بعد دراسة هذا الفصل سيكون الطالب قادراً على أن:
- ✓ يلم بمهام ووظائف العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة.
 - ✓ يقوم بعمليات التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة.

❖ إدارة المشروعات الريادية

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وتعرف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

تعزيز قيمة التطوير
الذاتي لديك



زيادة مهاراتك

من المؤكد أن أصول الإدارة ستطبق في العمل وفي الحياة الخاصة أيضاً.

مضمون الوظائف الادارية الخمسة:

الرقابة	التوجيه	التوظيف	التنظيم	التخطيط
<ul style="list-style-type: none"> • الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا. 	<ul style="list-style-type: none"> • إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات. 	<ul style="list-style-type: none"> • هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

وتتجسد الوظائف الادارية الخمسة فيما عرف بالأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية. وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء، ويمكن ايجازها كما يلي:

تقسيم العمل :

التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

السلطة :

إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للوحدة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسؤولية.

القيم :

تشمل الطاعة والتطبيق والقناعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

وحدة مصدر الأوامر :

يجب أن يتلقى الموظفون أوامره من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

يد واحدة وخطة عمل واحدة :

مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة :

إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

مكافآت الموظفين :

قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية :

هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

قنوات الاتصال :

السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليه الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

الأوامر :

الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

العدالة :

المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

استقرار الموظفين :

يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

إضفاء روح المرح للمجموعة :

على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التألف.

روح المبادرة :

يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدبر القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير غير القادر على ذلك.

الوظائف الادارية الخمسة:

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالبا ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف؟ بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير، من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:



- ماذا نريد أن نفعل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:



- ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:
- التخطيط طويل الأجل ويمتد زمنياً لأجال طويلة تصل إلى عشر سنوات أو أكثر، وتتحدد فيه الغايات والاهداف العامة للمشروع وبذلك يكتسب سمة التخطيط الاستراتيجي.
 - التخطيط متوسط الأجل ويكون لفترات زمنية متوسطة الأجل غالباً بين ثلاث إلى خمس سنوات ويتم فيه وضع السياسات التنفيذية المشتقة من التخطيط طويل الأجل أو الاستراتيجي لتحقيق غايات واهداف المشروع وغالباً ما يشار له بالتخطيط التكتيكي.
 - التخطيط قصير الأجل ويكون لفترات زمنية قصيرة لا تزيد عن سنة في المتوسط ويهتم بالمهام والإجراءات التنفيذية والعملية المحققة للسياسات التنفيذية وصولاً لغايات واهداف المشروع ويشار إليه بالتخطيط التنفيذي.

التخطيط الاستراتيجي : • يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

التخطيط التكتيكي : • يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

التخطيط التنفيذي : • يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقود الى تحقيق الأهداف.
الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير كما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. وتعرف وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل تنظيمي يبين المهام والسلطات. هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:



المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى أهمها الآتي:

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها ان لم تكن منعدمة كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور. كما أن التوجهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملئ على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما من الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات وسيقيد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدرء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ)
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

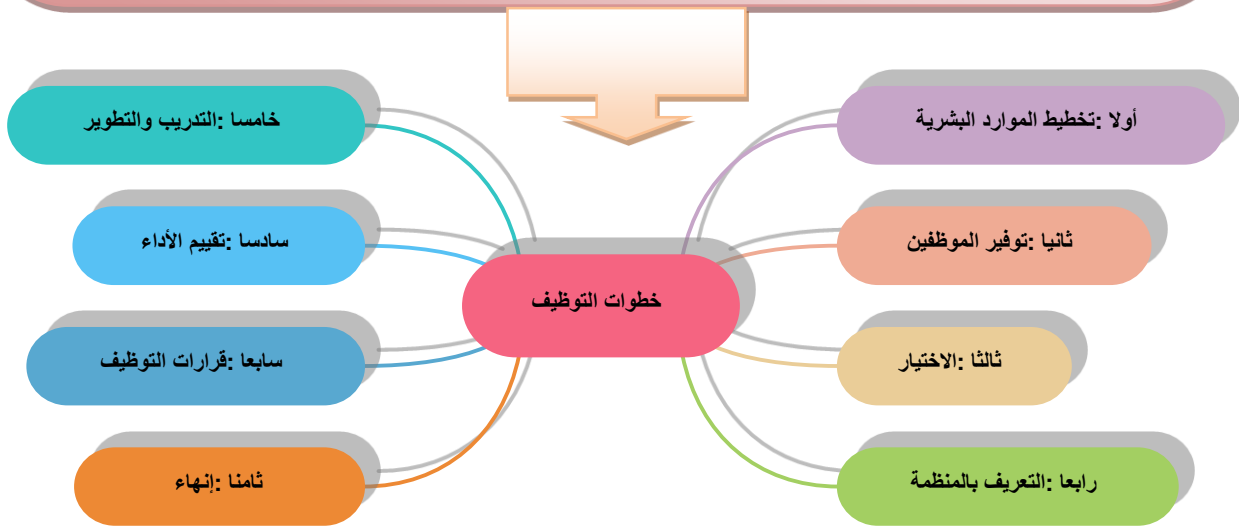
الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي: يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة. يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف:

منسوبي الشركة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين للتعين في المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبين ذلك التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة. ويمكن ايضاح تلك الخطوات على النحو الآتي:



أولا: تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي

- ✓ التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
- ✓ مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لتغطية هذه الاحتياجات.
- ✓ تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لتغطية هذه الاحتياجات.

ثانيا: توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لتغطية الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكلية التجارية، ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشئت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار:

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تنطبق عليه الشروط. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمنظمة:

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجته بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعهم على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامساً: التدريب والتطوير:

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة. التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين. التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء:

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف:

قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامنا: إنهاء الخدمة:

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

الوظيفة الرابعة: التوجيه:

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة. وكون القيادة هي "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعلا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس التوجيهات للمرؤوسين يتركز حول نمط القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي تدخل في قرارات كيفية توجيه المرؤوسين مثل: مدى خطورة الحالة، نمط القيادة، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك كون القائد هو موجه للآخرين فان عليه:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن القرار على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذ القرار.
- التأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان لابد من اتخاذه.
- وحيث ان القائد يوجه أنشطة الآخرين فإن عليه أيضا:
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.
- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الوضع الذي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير..

لا تجعلها نزاع من أجل السلطة

• حاول أن تركز اهتمامك – واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها

تجنب الأساليب الخشنة

• إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية فعليك بهذه الطريقة

انتبه لكلماتك

الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك

لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء

معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات

كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك

أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف

لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء

دعهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته

تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة. انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبيهم من العمل الصعب أيضا.

حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع. الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه وظائف يجب متابعتها للحفاظ على الكفاءة والفاعلية. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها. في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقياس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان العاملين والوحدات المختلفة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1- إعداد معايير الأداء:

المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء العاملين والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد

يمكن

إن طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيًا كانت المعايير،

تصنيفها جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع:-

• تتضمن عدة مؤشرات كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

أ- المعايير الإدارية:

• يحدد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

ب- المعايير التقنية:

مثال: معايير السلامة أملت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنعين لمعداتهم

2- متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3- قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحددون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4- **تصحيح الانحرافات عن المعايير:** تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقة القياسات التي بينت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرنة جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذاها.

مخاطر تعثر المشروعات الريادية:

تواجه المشروعات الريادية جملة من المخاطر والتحديات التي يمكن ان تقود الى التعثر وال فشل. ويمكن اجمال تلك المخاطر والتحديات في الآتي:

ويمكن تلخيص أسباب فشل المشروعات في الآتي:

• عدم وضوح اهداف المشروع.
• دراسة جدوى المشروع قد تكون ضعيفة وغير دقيقة.
• تقدير تكاليف المشروع بأقل من القيمة الفعلية لها.
• وضع جدول متفائل جدا لتنفيذ المشروع لا يأخذ في الاعتبار معوقات التنفيذ والظروف الطارئة.
• التنبؤ المسرف في ناتج المشروع أو الأسعار والايرادات.
• المغالاة في تقدير عائد الاستثمار.
• الإدارة الضعيفة قد تكون سبب أساسي في فشل المشروع.
• عدم تقييم نقاط القوة والضعف للمشروع قبل البدء في التنفيذ.
• غموض أو عدم تحديد الأدوار والمسؤوليات.
• عدم دقة الجدول الزمني وتقديرات الموارد المطلوبة.
• عدم تدوين المعلومات والبيانات الأساسية المتعلقة بمختلف جوانب وانشطة المشروع.
• المراقبة غير الدقيقة وغير المواكبة لسير العمل.
• عدم التوقع والتخطيط لمواجهة المخاطر المحتملة للمشروع.
• القيادة الضعيفة لفريق العمل والاتصال السيئ فيما بينهم.
• الدعم غير الثابت وغير الدائم من الإدارة العليا.
• غياب الالتزام التام من أفراد الفريق بالواجبات والمهام الموكلة اليهم وضعف الرغبة في إنجاح المشروع.

"اضاءة"

"It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it"

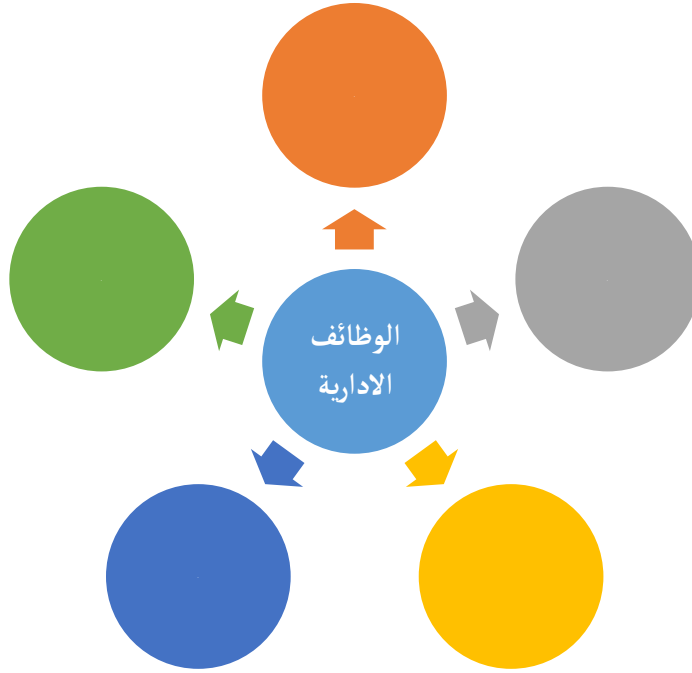
"يتطلب 20-عاماً لتبني سمعة طيبة وخمس دقائق لتفسيدها"

"Warren Buffett"

الفصل السادس
إدارة المشروعات الريادية

تدريب رقم (1):

حدد الوظائف الرئيسية للإدارة المشروعات الريادية مستعيناً بملء دوائر الشكل المرفق؟



تدريب رقم (2):

اكتب بإيجاز شديد عن المضمون الاساسي لكل وظيفة ادارية في المشروعات الريادية؟

.....

.....

.....

.....