جامعة بيشة
UNIVERSITY OF BISHA

ريادة الأعمال

ENTREPRENUERSHIP

كتاب الطالب

STUDENT TEXT BOOK

(٣٠١ دار)

تأليف

نخبة من أساتذة إدارة الأعمال

بجامعة بيشة

يأتي هذا الكتاب ضمن سلسلة:

إصدار
مشروع تأليف الكتاب الجامعي

مكتبة المتنبي
AL MOTANABI BOOK SHOP

الطبعة الأولى
١٤٤٠هـ - ٢٠١٩ م

ريادة الأعمال

ENTREPRENUERSHIP

كتاب الطالب
Student Textbook

تأليف

د. هشام قاسم فاضل
أ.د. فوزي طاهر عبد الرزاق
د. مزمّل علي محمّد عثمان
د. رياض إبراهيم حريزي

مكتبة المتنبي
AL MOTANABI BOOK SHOP

الطبعة الأولى
1440هـ / 2019م

ح | مكتبة المتنبي، ١٤٤٠هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

جامعة بيشة

ريادة الأعمال (كتاب الطالب)./ جامعة بيشة .- الدمام، ١٤٤٠هـ

٢٦٨ ص ؛ ٢١ × ٢٩,٧ سم

ردمك: ٦- ٥٨ - ٨٢٦٠ - ٦٠٣ - ٩٧٨

١- إدارة الأعمال أ - العنوان

ديوي ٦٥٨ ١٤٤٠/٣٣٢٠

رقم الإيداع ١٤٤٠/٣٣٢٠

ردمك: ٦- ٥٨ - ٨٢٦٠-٦٠٣ - ٩٧٨

الطبعة الأولى

١٤٤٠هـ / ٢٠١٩م

مكتبة المتنبي
AL MOTANABI BOOK SHOP

المركز الرئيس : الدمام - شارع المستشفى : ت : ٨٤١٣٠٠٠ - فاكس : ٨٤٣٢٧٩٤

فرع غرب الدمام : شارع ابو بكر الصديق التجاري - ت : ٨٠٢٩٠٠٩

فرع الرياض : شارع معن بن زائدة - جوال : ٠٥٠٦٩٦٠١٧٤

فرع جدة : شارع الجامعة - جوال : ٠٥٥١١٩٤٧٨٤

E-Mail:mb.book.sa@gmail.com


بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

تمهيد

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على رسول الله وبعد،،

نالت "ريادة الأعمال ENTREPRENUERSHIP" في الفترة الأخيرة أهمية عظمى لدى عديد من الدول بسبب الدور الحيوي والمتعاظم لها في الحراك الاقتصادي والاجتماعي، وبما أنّ المملكة العربية السعودية تُعد من أهمّ الدول ذات الاهتمام بريادة وروّاد الأعمال فقد برزت تلك الأهمية في المجتمعات السعودية بصورة عامة في بناء أجيال من الشباب والشابات القادرين على التعامل مع المشكلات والتحديات الاقتصادية والاجتماعية لتحويلها إلى مشروعات استثمارية، وذلك بتفعيل طاقات هؤلاء الشباب وتحويلهم لعناصر فعّالة ومنتجة تُسهم في بناء التنمية الاقتصادية والاجتماعية الوطنية.

يُعد تعلّم التفكير -بشكل عام- ضرورة ملحة، وحاجة من حاجات الإنسان الأساسية، وله علاقة بالمجتمع ، حيث يتعين عليه أن يُفكّر ويتخذ قرارات سليمة تمكنه من التكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه، ومن هذا يعتقد أن قرار تعليم التفكير الريادي وكيفية بنائه يعد قراراً أساسياً في الجامعات المتقدمة، لغرس الثقة بالنفس والاعتماد عليها، وتأهيلهم لاتخاذ قرارات سليمة، وتمنحهم الفرصة الكافية للنظر فيها، واستكشاف واقع الأعمال الريادية، ونشر ثقافة الفكر الريادي بين أفراد المجتمع عامة وطلاب وطالبات الجامعات خاصة، مما يسهّل تشجيع روح المبادرات الإبداعية والابتكار وتبادل الخبرات بين الباحثين ورجال الأعمال على أسس علمية قوية، وبناء رؤية مستقبلية من الوعي والفهم.

وفي خطوة تطويرية سعت الجامعات فيها إلى رفع مستوى الطالب الجامعي، وتحصيله على إدارة تقنيات الأعمال الريادية، وتزويده وتدريبه على أسس قاعدية وبطريقة علمية ترتكز على التفكير الريادي السليم الذي من شأنه أن يُساعده مستقبلاً في إبداع وابتكار أساليب عملية من أجل دخول عالم الريادة الخاصة والحرية المالية التي يجب على الطالب اكتسابها واستدراكها أثناء دراسته وفي حياته العملية، ومن هذا المنطلق أولت جامعة بيشة أهمية كبيرة لتأليف المراجع والكتب التي تخدم وتعزز عملية التعلم في الجامعة، وإثراء المعرفة في المجتمع، وتم دعم تأليف عدد من الكتب الجامعية

لبعض المقررات الدراسية المشتركة بين جميع كليات الجامعة بما يحقق رؤية الجامعة في بناء المعرفة وريادتها كمؤسسة تعليمية. **وكتاب ريادة الأعمال (كتاب الطالب)** من ضمن الكتب المدعومة، ويعد مرجعاً رئيسيًا لمقرر ريادة الأعمال في الجامعة. (نأمل عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة أن تجدوا بين جَنَبات هذا الكتاب ما نهدف إليه من توسيع إدراككم الإستراتيجي بأن الوظيفة العامة أو الخاصة ليست المصدر الوحيد للإبداع والاكتفاء المادي والمعنوي، وإنما هناك جانب آخر نعلمه ولا نتقنه، وهي المشاريع الخاصة والريادة الشخصية التي في توظيفها والسعي فيها بجد ومثابرة تحقيقٌ لطموحاتكم واكتفائكم المادي والمعنوي.

"عليكم بالتجارة فإنّ فيها تسعةَ أعشارِ الرزقِ " (حديث شريف)

الفصل الأول :

مدخل إلى ريادة الأعمال

Chapter 1

Introduction to Entrepreneurship

1

الهدف العام لهذا الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب / الطالبة على مبادئ وأسس ريادة الأعمال، وتزويدهم بالمعلومات التي تمكّنهم من فهم واستيعاب المفاهيم العامة لريادة الأعمال، وصفات ومميزات روّاد الأعمال، فضلاً عن أهمية وأهداف ريادة الأعمال ودورها الفعّال في التنمية الاقتصادية والمجتمعية.

الأهداف الخاصة لهذا الفصل:

من المتوقع بعد الفراغ من قراءة محتويات هذا الفصل، والإجابة عن التساؤلات التي وردت فيه، والتفاعل مع التدريبات والأنشطة أن يكون الطالب قادراً على أن:

١. يُعرّف ريادة الأعمال.
٢. يشرح أهمية وأهداف ريادة الأعمال.
٣. يُظهر القدرة على تفنيد خصائص ريادة الأعمال.
٤. يُفرّق بين ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة التقليدية.
٥. يُوضّح صفات ومميزات روّاد الأعمال.
٦. يُطبّق مهارات التواصل الفعّال مع الآخرين.
٧. يستشعر المسؤولية المجتمعية لروّاد الأعمال.

(الشكل ١-١) : موضوعات الفصل الأول

حالة افتتاحية

الزمان: ٢٢ نوفمبر – ١٩٩٤م

المكان: مساء شتائي مظلم في مطعم تايلندي في شارع الملك – لندن

سحر: أنا بصراحة أفتقد " الكابتشينو" والكعك المحلَّى الخالي من الدسم الذي تقدّمه مقاهي (الإسبرسو) في نيويورك، لقد كانت جيّدة للغاية، ولا أصدّق أنه لا يوجد شيء كذلك في لندن.

بوبي: هل تعلمين !!!، هذه " فكرة تجارية " عظيمة، فعندما كنت أعمل في (ليمان) وضع أحد زملائي نشرة إعلانية لسلسلة أمريكية من " محلات القهوة " على طاولتي، ربما يوجد هنالك فرصة حقيقية لها في لندن، " لماذا لا نبدأ واحداً بأنفسنا؟ " .

سحر: لأنني محامية !!، أنا لم أقل: إنني أريد أن ابدأ ببيع القهوة، أنا فقط أردتها كزبونة، أنا لست إنسانةً تجاريةً!.

بوبي: ثقي بي، هذه فرصة رائعة لعمل تجاري، " دعينا نَقُوّم بها "!

سحر: بدأت تملك أعصابي، أنا لم أدرس القانون طوال حياتي لأتخلّى عنه فجأة، وأفتح محلاً للقهوة، أحضر واحداً من زملائك في مدرسة الأعمال ليفتح متجراً معك، يُمكنك الاعتماد عليّ كزبونة يومياً أو مرتين في اليوم.

لم ترَ سحر نفسها ريادية أبداً، حقيقةً إننا لا نبالغ إن قلنا: إنّ التفكير بإطلاق مشروعها التجاري الخاص لم يدخل عقلها أبداً، مفهوم حاجتها كزبونة للقهوة حوّلها لشكل لم تتخيّل نفسها أن تكون فيه " ريادية " .

على الجانب الآخر، فإنّ بوبي عرف الكثير عن الأعمال، وعن كيفية الانطلاق في الخطوات المتعلّقة بإنشاء " عمل تجاري جديد "، ولكنه افتقد لعنصر أساسي ليكون إنساناً " ريادياً " حين قال: " الفكرة رائعة ".

فكل منّا قد يصل للريادة من نقطة مختلفة: سحر كزبونة وبوبي برغبة عارمة للبدء في عمله التجاري الخاص، لا يوجد مسار واحد مباشر يجب على جميع الرياديين أن يسلكوه، يُمكن أن تصادف طريق الريادة بطرق مختلفة، فالريادة يُمكن أن تبدأ بتركيبة من:

١. الفكرة العظمى التي لا تمر بسهولة.
٢. فجوة في السوق، تكون أنت كمستهلك قد لمستها (حالة سحر مع القهوة).
٣. الرغبة العميقة بأن تكون قائد نفسك، وقد اكتفيت من سياسات الشركات والوظائف.
٤. أزمة تمر بها (مثل أن تفقد وظيفتك).
٥. حدث غير متوقّع يقودك للتعثّر بفرصة تجارية كبرى.
٦. بسبب ملل من وضعك الحالي.

أيًّا كانت دوافعك :

نحن نعتقد أنّ كثيراً من الناس لا يعتبرون الريادة خياراً، نظراً لأنه تمّ التأثير عليهم ليعتقدوا أنه لا يُمكن لأي شخص أن يكون " رياديًّا "، وأنّ الريادة مخصصة فقط لأصحاب الرؤى التي تفوق القدرات البشرية !!! نريد هنا أن نثبت لك أنّ " الريادة " خيار مفتوح لأي إنسان، وهي ليست مكاناً خاصًّا، بل هي ساحة مفتوحة للجميع، إذا عرفنا فقط كيف نفعلها .

قبل الخوض في غمار ريادة الأعمال دعنا نأخذ بعض الجرعات عن مبادئ وأسس ريادة الأعمال، وصفات ومميزات رائد الأعمال، وبعض الموضوعات التي لها علاقة مباشرة بريادة الأعمال، فأنت الآن على بُعْد خطوات من الدخول إلى عالم (الريادة في الأعمال)،، فهل أنت مستعد ؟؟

١. نعم مستعد ( ) .
٢. دعني أفكّر قليلاً ( ) .
٣. أعطني مهلة لكي أستشير ( ) .
٤. لست مستعدًّا ( ) .

مهما كانت إجابتك أعلاه، فهيا معنا، وتتبّع وَقْع أقدامك عبر مبادئ وأساسيات ريادة الأعمال وذلك بالوقوف أولاً على مفهوم ريادة الأعمال :

أولاً: تعريف ريادة الأعمال Definition of Entrepreneurship

هل تعتقد أن نشر ثقافة ريادة الأعمال لها أثر إيجابي على الطالب الجامعي؟

كيف يُمكن لطالب جامعي أن يُصبح ثرياً؟

ماهي ريادة الأعمال؟

إنّ كلمة " ريادة " هي في الأصل كلمة فرنسية تعني " الشخص الذي يُباشر أو يَشْرَع في إنشاء عمل تجاري " ، وكان الاقتصادي ورجل الأعمال الفرنسي الشهير " جين بابيستيه " صاحب القانون الاقتصادي المسمى: " قانون ساي " هو أول من استخدام المصطلح في نحو عام (١٨٠٠م) بالمعنى نفسه، وقد ظهر مفهوم ريادة الأعمال في الكتابات الاقتصادية منذ كتابات الاقتصادي الآيرلندي (ريتشارد كانتيلون ١٦٨٠م – ١٧٣٤م) وعبّر عنه بقوله : " هو عبارة عن إستعداد لتأسيس مشروع جديد أو مؤسسة جديدة وتقبّل المسؤولية الكاملة عن النتائج غير المؤكدة " ، كما يرجع تعريف " رائد أعمال " إلى العالم الاقتصادي (شومبيتر ١٨٨٣م – ١٩٥٠م)، إذ عرّف الريادي بأنه : " ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح " .

لقد كانت ريادة الأعمال – ومازالت – تعني دائماً الاستحداث، وهذا المصطلح انتشر واستخدم على نطاق واسع في عالم الأعمال، وفي الآونة الأخيرة اتخذت ريادة الأعمال منحى آخر حيث أصبحت الريادة في مجال الأعمال تعني السبق في ميدان ما كما وتعني أيضاً من يُدير شيئاً جديداً في ميدانٍ من الميادين أو من يبتكر شيئاً جديداً كليًّا يُلاقي طلباً كثيفًا ورواجاً .

أما الريادة في حقل إدارة الأعمال فهي : " اللقب الذي يُمنح لمن يُنشئ مشروعاً جديداً، أو يُقدّم فعالية مُضافة إلى الاقتصاد " ، وبالمنظار الأوسع فإنّ الريادة في مجال إدارة الأعمال تشمل أيضاً : " من يُدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد كلياً " .

فالريادةُ بهذا المعنى ليست حكراً على منشئ المشروع فقط، بل كل من يُمارسها، كذلك المدراء العاملون في المشاريع والمنظمات الكبيرة، حيث يتمثل نشاط هؤلاء المدراء الروّاد في تقديم سلع / خدمات جديدة أو بناء خط إنتاجي أو القيام بإنشاء شركات جديدة . ولضمان استمرارية الأنشطة

الجديدة فإنه يتوجّب على المدراء إدارة مواردهم المحدودة بطرق مختلفة عن الأسلوب التقليدي المعتمِد على الآخرين.

عليه، فإنّ ريادة الأعمال هي :

عبارة عن تأسيس عمل أو مشروع ريادي قائم على فكرة تتسم بالإبداع والمخاطرة من خلال ممارسة عملية ترتبط بالمبادرة والمبادأة والعصامية .

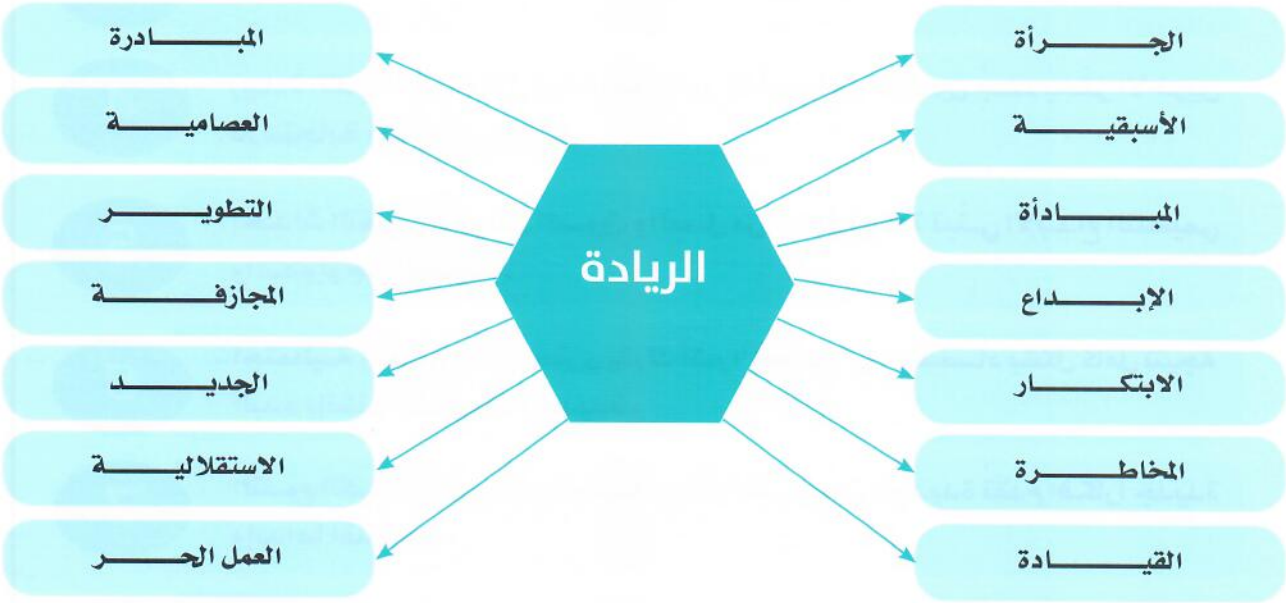
اكتشفت مقدرتك

بالإشارة إلى استعراض ماهية ريادة الأعمال أعلاه، هل بإمكانك تكوين تعريف حسب وجهة نظرك؟.

ارتباط " ريادة الأعمال " بالعديد من المصطلحات :

من خلال ما تمّ استعراضه من مفاهيم عن ريادة الأعمال يتضح ارتباط مصطلح ريادة الأعمال ببعض المصطلحات الوثيقة الصلة، نستعرضها فيما يلي :

(الشكل ١-٢) مترادفات مصطلح الريادة



اكتشف مقدرتك :

متناولاً مصطلحات ريادة الأعمال المرادفة أعلاه، حاول اختيار عدد من المصطلحات واكتب قصة محفّزة في حدود صفحة واحدة ؟

لماذا ريادة الأعمال ؟

تُعد ريادة الأعمال من المجالات المهمة والواعدة في اقتصاديات الدول الصناعية المتقدّمة والدول النامية على حدٍّ سواء، إذ تُسهم المشروعات الريادية إسهاماً فاعلاً في تطوّر التنمية الاقتصادية الشاملة في جميع البلدان، كما تُعد مثل هذه المشروعات النواة الأولى في بناء منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وعليه فإنّ أهمية وفوائد ريادة الأعمال يُمكن تناولها في النقاط التالية:

(الشكل ١-٣) : أهمية ريادة الأعمال

1. **إحداث التغيير والتحوّل : إذا يُعد الإبداع من أهمّ الخصائص المميزة للريادة خاصة أنّ المنظمات الريادية تعمل كوكيل للتغيير من خلال ممارسة الأنشطة الريادية .**
2. **إيجاد العديد من المشروعات التي تُعد مهمة لتطوير الاقتصاد وتنميته .**
3. **إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو الاقتصادي .**
4. **زيادة الكفاءة من خلال زيادة التنافس ، إذ أنّ دخول منافسين جُدد يُحفّز الآخرين للإستجابة بشكل كُفْء وفعّال .**
5. **إحداث التغيير في هيكل السوق، والعمل من خلال زيادة تبنّي الإبداع التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة .**
6. **احتمالية إدخال ابتكار جذري يترك أثراً إيجابياً في الاقتصاد بشكلٍ كامل نتيجة البدء بإنشاء المشروعات الجديدة .**
7. **التنوّع الكبير في الجودة والنوعية ، إذ أنّ المشروعات الجديدة تُقدّم أفكاراً جديدة وإبداعاً اقتصادياً .**
8. **تحقيق الطموح الشخصي وزيادة الدخل .**
9. **التحرّر من الوظيفة، وتوفير فرص عمل للغير.**

ثانياً: خصائص ريادة الأعمال Characteristics of Entrepreneurship

إنّ الريادة الناجحة لها قيم مستقلة وإبداعية، لإمتلاكها القدرة على انتقاء الفرصة المتاحة في السوق، والتي لم يُدركها الآخرون، كما أنّ الريادة الناجحة لها القدرة على العبور إلى الشواطئ الأخرى دون تردد، ولها نظرة واسعة وعميقة تُمكّن من الكشف عن بعض المنطلقات التي لا يراها الفرد العادي، ولابدّ لنا من القول أنّ المشاريع الحديثة ليست كلها ناجحة، فقد واجهت كثير من المشروعات الفشل والخسارة لسببٍ أو لآخر.

كما يُمكن القول بأنّ الريادة تولد مع الفرد، وتدفعه للإبداع في الأعمال وإنشاء مشروعه الصغير، كما أنّ وجود ريادة الأعمال في القطاعات الاقتصادية المتنوعة يُشكّل أهمية كبيرة؛ حيث تُسهم بالتأثير في الاقتصاد والفكر الإداريّ الإستراتيجيّ، لذلك تتميّز ريادة الأعمال بمجموعة من المميزات والخصائص هي :

١. تُعدّ ريادة الأعمال من آليات التطوير الإستراتيجيّ .
٢. تُشكّل ريادة الأعمال جزءاً من مُدخلات اتخاذ القرارات المرتبطة باستخدام الموارد بشكل أفضل، من أجل الوصول إلى توفير خدمة أو منتج جديد .
٣. تعتمد ريادة الأعمال على استخدام أساسيّات الإدارة عند اختيار النمط الخاص بالسلوك الريادي .
٤. تسهم ريادة الأعمال بتحفيز دور الإبداع في المنشآت عن طريق البحث عن الفُرص الجديدة، والحرص على تنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد .
٥. تعتمد ريادة الأعمال على تنفيذ مجموعة من الإجراءات لتعزيز تحملها للمخاطر .
٦. تُساعد ريادة الأعمال على تحقيق الأرباح، والمشاركة في المجتمع من خلال دورها المهم للمنشآت .
٧. تحتوي ريادة الأعمال على مهارات إداريّة تعتمد على المبادرات الفرديّة، من أجل استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل .
٨. إيجاد أسواق جديدة .
٩. زيادة الدخل وبالتالي زيادة النمو الاقتصادي .
١٠. التوظيف الذاتي فضلاً عن توظيف الآخرين .
١١. تصنيع المواد المحلية في صورة منتجات نهائية للاستهلاك والتصدير .

ثالثاً : أهداف ريادة الأعمال Entrepreneurship objectives:

إنّ لريادة الأعمال أهدافًا عديدة ومتنوعة تمتد من توليد الفرص إلى الإسهام في تحقيق التنمية الاقتصادية على مستوى الدولة، وتحقيق الأهداف الخاصة على مستوى الأفراد، وفيما يلي أهمّ هذه الأهداف:

١ - الأهداف العامة : فيما يلي توضيح لأهمّ أهداف لريادة الأعمال العامة :

(الشكل ١-٤) الأهداف العامة لريادة الأعمال

1. إيجاد موارد جديدة وتوليد فرص للإستثمار.
2. إيجاد أسواق جديدة وعملاء جُدد وإيجاد طلب فعّال على المنتجات / الخدمات.
3. إيجاد فرص العمل ذات الأهمية على المدى الطويل من أجل تحقيق النمو وتنشيط دورة الإنتاج وإيجاد فرص جديدة وتحسين مستوى الدخل.
4. تقديم وتطوير تكنولوجيا الأعمال وتوليد أساليب إدارية حديثة وغير تقليدية .
5. رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة واكتشاف مصادر غير تقليدية لتقديم منتجات / خدمات جديدة وتطوير منتجات / خدمات قائمة .
6. تسهم في التمكين الاقتصادي للشباب وإثراء الحركة التجارية في المجتمع.

٢ - الأهداف الخاصة :

الشكل التالي يبيّن الأهداف الخاصة لريادة الأعمال:

(الشكل ١-٥) الأهداف الخاصة لريادة الأعمال

رابعاً: الفرق بين المشروعات الصغيرة (التقليدية) وريادة الأعمال

The differences between Small projects and entrepreneurship

هنـاك كثير من الخلط بين مصطلح ريادة الأعمال ومصطلـح المشروعات الصغيرة (التقليدية)، ويستخـدم بعضـ الكتّاب والباحثين نفس المصطلـح ليدل على المعنى نفسه، حيـث إنّ هنالك فرقاً بين المفهومـين، فبحسـب ما يراه (دراكر) فإنّ المفهومين متقاربان، وتتفـق بينهما كثير من الصفات إلّا أنّ ريـادة الأعمال تتميّز بعدد من الصفات تجعلهـا مختلفة عن المشروعات الصغيرة التقليدية، وتتلخص هذه الصفات في ما يلي:

١. **الفكـرة:** المشروعات التقليدية تقوم على تمسّك صاحب الفكرة التقليدية بالموروثات القديمة التـي تتعلق بفكرته دون إضافة أي قيمة جديدة، بينما تتصف ريادة الأعمال بالابتكار والإبداع وتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ذات قيمة نوعية للمجتمع بأكمله.

٢. **مقـدار إيجـاد الـثروات:** فالمشروعـات الصغـيرة التقليدية تهدف إلى توليـد دخل مستمر يرضـي صاحبه ويكون أفضل من الوظيفة التقليدية ويتجاوزها، أمّا ريادة الأعمال فتهدف إلى إنشاء ثروة مستمرة ودائمة يتجاوز مداها الأحلام البسيطة إلى بناء الثراء الكبير.

٣. **سرعة بناء الثروة:** إنّ المشروعات الصغيرة التقليدية تبني ثروتها عادةً عبر حياة صاحبها وفـق وقت زمني طويل، في حـين أنّ الثروة الريادية يبنيها رائد الأعمـال خلال زمن قياسي في حياته العملية لا تتجاوز عادةً خمس سنوات إلى عشر.

٤. **المخاطـرة:** تتميّـز ريادة الأعمال بالمخاطرة العالية وهي الثمن الـذي يُتَوقَّع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء، وبغير المخاطرة فإنّ الريادة تزول وتكون مشروعاً صغيراً عاديًّا.

٥. **الابتكار والإبداع:** الأفكار التقليدية لا تأتي بالضرورة لتوفير حلول معينة أو حلول جديدة، بل غالباً ما تسير في نفس مسار المشروعات القائمة. بينما تُحقق ريادة الأعمال الميزة التنافسية المستدامـة التي توجد الـثروة، ويُمكن أن تظهر تلـك الإبداعات والابتكـارات بصيغة منتجات جديدة أو خدمات ذات قيمة مضافة أو أساليب إدارية وعملية أو تقنية جديدة.

الآن خذ هذا النموذج لريادي سعودي:

عمـر حمـد اللحيـدان - حاصـل علـى درجـة البكالوريوس في التجـارة مـن جامعـة (سوينبرن للتكنولوجيا) في أستراليا - مؤسس شركة (التكنولوجيا الخضراء) عام ٢٠١٢م، كمصدر بديل للطاقة لتقليل الاعتماد على النفط، حيث تقوم هذه الشركة الناشئة بتصنيع الألواح الشمسية وبيعها في المملكة

العربيــة السعودية وبقية دول الخليــج، وامتدت أعماله وتوسّعت حيث قــام بافتتاح مكتب في السودان، حين لاحظ أنّ الطلب على الألواح الشمسية كبير جداً بسبب نقص الكهرباء .

خامساً: المسارات الـ (٥) لدخول عالم الأعمال

Tracks to enter business world (5)

مشكلــة الوافديــن إلى (عالم الأعمــال) أنهم يعتقــدون أنّ اقتحام عالم الأعمــال يكون من خلال تأسيــس المشروعــات !!! وأنّ هذا هو الطريق الوحيد، وهو طريق البــدء في عمل مشروع من البداية إلى النهايــة ويفوتهــم أنّ هذا الطريق يمثّل (أحد المسارات) التــي يُمَكنهم أن يدخلوا من خلاله إلى عالم الأعمــال وبالتالي ليس هو المسار الوحيد. فيما يلي إليــك (٥) إستراتيجيات تُعد هي الأساس في عالم ريــادة الأعمال، وكل مــا عليك هو أن تختار الإستراتيجية أو المسار الأفضل بالنسبة إليك، والذي يمكن من خلاله أن تقدّم أفضل ما لديك وتُحقق الحرية والإستقلال المالي.

المسار الأول : أن تُؤسّس مشروعاً من الصِّفر:

وهــو الطريق المعتــاد الذي يبدأ منه أغلــب روّاد الأعمال المبتدئين والذي يسلتــزم نَفَساً طويلاً من لحظــة تولُّد الفكرة ووضع خطة عمل فعّالة والبحــث عن مقر مناسب والبدء في تنفيذ خطوات المشروع بالتــدرّج حتــى يُكتــب له النجــاح بمشيئــة الله، إنّ تأسيس المشروع مــن الصفر وهو ما يُعــرف الآن بـ (start up) يُعــد طريقاً طويــلاً حيث يحتاج للمثابرة والصبر إلا أنه طريــق نهايته ووصوله يكون لعدد أكبر من المستهلكين حتى يتحوّل إلى علامة تجارية معروفة ومطلوبة .

المسار الثاني : أن تشتري مشروعاً قائماً بالفعل:

هــذه المسار من أهم المســارات المختصرة لدخول عالم الأعمال وهو اللجوء إلى شراء مُنْشَأة قائمة بالفعــل. كثــيراً ما تلجأ المنشآت والأفــراد لبيع مشاريعهم بمبلغ جيّد بعد تأسيســه والعمل على انتشاره ونجاحــه لجهة أخرى تكمل هذا العمل أو أحياناً يلجؤون للبيع بسبب تعثّرهم وعدم قدرتهم على إكمال المشروع . لذلك إذا كنت من ذوي العقلية الإدارية النشطة القادرة على إدارة مشروع قائم بالفعل فهذا هو المسار الأفضل بالنسبة لك .

المسار الثالث : أن تحصل على حق امتياز (Franchise) :

يُعــد مــن أهــمّ المســارات المختصــرة – إن جــاز التعبير لــروّاد الأعمــال – حيث أصبحــت ثقافة (الفرنشايز) من أكثر الأعمال انتشاراً حول العالم وتعني أن يقوم رائد الأعمال بشراء حق امتياز لعلامة تجارية محدّدة ويقوم بإدارتها وتسويقها بشكل حصري وفقاً لإتفاق مع الشركة المالكة للعلامة التجارية.

المسار الرابع : شراء حصص في مشروعات ريادية :

وهي من أفضل وأذكى المسارات الاستثمارية، وأكثرها بساطةً والأجمل أنك تحقق من خلالها (الحُسنيَّين) : دخول عالم الريادة من ناحية، وعدم الدخول في تفاصيل بناء المنشآت من ناحية أخرى، أنت هنا مجرّد مستثمر مغامر أكثر من أي شيء .

المسار الخامس: الاستثمار في الأسهم أو الصناديق:

وهو الطريق الأكثر راحةً بالنسبة للمهتمين بالدخول لعالم الأعمال باستثمار أموالهم في شراء أسهم أو وحدات في صناديق معينة تستثمر في شركات متوسطة أو كبيرة ويحصلون في المقابل على أرباح دورية مع إمكانية بيعها بسعر أعلى بعد فترة زمنية معينة مما يجعلها استثماراً آمناً على المدى البعيد.

(الشكل ١-٦) المسارات الـ (٥) لدخول عالم الأعمال

الأول	أن تُؤسّس مشروعاً من الصفر
الثاني	أن تشتري مشروعاً قائماً بالفعل
الثالث	أن تحصل على حق امتياز (Franchise)
الرابع	شراء حصص في مشروعات ريادية
الخامس	الاستثمار في الأسهم أو الصناديق

إذن: القرار قرارك

فيُمكنك أن تدخل لعالم الأعمال من خلال أحد كل تلك المسارات أو بعضها أو كلها حسب طبيعة شخصيتك ووقتك ورأسمالك.

عليك أن تنسَ الريادة في الأعمال إذا كنت :

١. ترغب في الفصل التام بين حياتك وعملك .
٢. تكره المسؤولية .
٣. لا يُمكنك مواجهة المجهول .
٤. يمكن لـ " لا " أن تُحبطك .
٥. كسول .

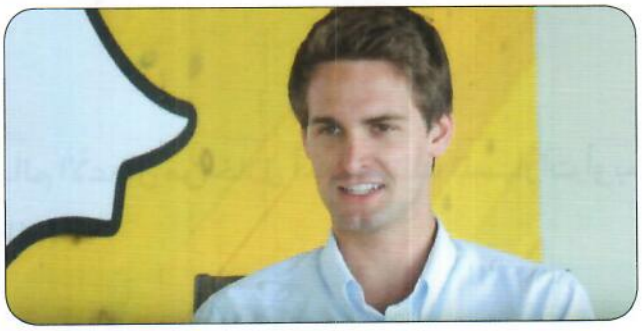
مضاوي الحَسُّون – نموذج من نماذج رائدات الأعمال السعوديات

درست بالقاهرة، ثم أكملت دراسة علم النفس في جامعة أكسفورد بالولايات المتحدة الأمريكية، كانت تُدير أحدى المدارس الثانوية، ثمّ أصبحت أول امرأة تدير بنكاً للسيدات في المملكة العربية السعودية عام ٢٠٠٦م، وأول امرأة سعودية ترشّحت للانتخابات، اتجهت للعمل الحر، فأصبحت تدير عدة شركات مختلفة متخصصة في مجال المفروشات، والتحف، ومتجراً لملابس الأطفال، وكانت أول مَن نظّم عروض أزياء للأطفال في المملكة، وفي مجال العقارات، ومنتجات التجميل.

عُيِّنتْ في مجلس إدارة الغرفة التجارية الصناعية بجدة، وكُرِّمتْ في الحفل السادس لتوزيع جوائز إنجازات سيدات الأعمال والقيادات في الشرق الأوسط، وذلك تقديراً لإنجازاتها الاستثنائية التي حققتها في الأعمال التجارية وشؤون المجتمع، كما أنها كُرمت في مارس ٢٠٠٨م في اليوم العالمي للمرأة في خطاب رئيس الولايات المتحدة وقتها: "جورج دبليو بوش".

واليك نموذجاً عالمياً في ريادة الأعمال:

سناب شات،، وأصغر ملياردير في العالم



"إيفان شبيجل"، شاب أمريكي دار بينه وبين صديقه الجامعي حوار كان بمثابة شرارة أطلقت حماسته نحو تنفيذ فكرة غير مسبوقة عام ٢٠١١م، وهي تطبيق "سناب شات"، أحد أشهر التطبيقات على مستوى العالم.

صُدفة تُولِّد فكرةً:

كان يتحدث "شبيجل" مع صديقه "ريجي براون"، فخطرت على باله فكرة محو كافة الصور المُضحكة التي أرسلها إلى أصدقائه حتى لا تظل مصدرًا دائمًا للسخرية، توقف "شبيجل" أمام جملة صديقه مُتسائلًا حول كيفية ترجمة تلك الأمنية – التي بالتأكيد راودت الكثيرين قبله – إلى واقع ملموس، هكذا أطلق "براون" جملته العابرة على مسامع "شبيجل" لتُصبح بمثابة الشرارة التي أشعلت حماسته نحو مشروع ريادي فريد من نوعه، وهو: تطبيق إلكتروني يتحكم في مدة إظهار وإخفاء الصور بصورة تلقائية، وإلى الأبد.

التجربة والفشل:

بالفعل، بدأ الأصدقاء الثلاثة "شبيجل" و"براون"، و"بوبى ميرفى"، تنفيذ التطبيق باسم "Pica boo"، لكنه قُوبِلَ بانتقادات كثيرة، ولم يلقَ النجاح المنشود.

مثابرة وإصرار:

ترك "شبيجل" دراسته الجامعية منطلقًا نحو عالم ريادة الأعمال، وتعاون مع أصدقائه لتطوير التطبيق تقنيًّا على أن يتضمن وسائط متعددة وإجراء محادثات باستخدام الصور.

وفي عام ٢٠١١م خرج التطبيق إلى النور تحت مسمى: "Snap chat" الذي يعتمد على تداول الوسائط لفترة زمنية محددة على أن يتم حذفُها فيما بعد بصورة آلية، وإلى الأبد.

لاقى التطبيق إعجاب الكثيرين، وفي عام ٢٠١٢م بلغ عدد الوسائط المتداولة عبر التطبيق نحو ٢٠ مليون صورة يوميًّا، بعد إضافة ميزات أخرى مثل My story، وخاصية التواصل عبر الفيديو.

بلوغ القمة:

في عام ٢٠١٦م أصبح Snap chat الأكثر انتشارًا وتحميلًا في ٢٨ بلدًا حول العالم، كما بلغ عدد مشاهدات الفيديوهات عبر التطبيق نحو ١٠ مليارات مشاهدة في اليوم الواحد، وفي نهاية ٢٠١٦م بلغت ثروة "شبيجل" ٢,١ مليار دولار، فلقب بأصغر ملياردير في العالم.

سادساً: التحديات Challenges

ما الذي سيقف في طريقك؟

كما أن للريادة منافع، فهناك تحديات تظهر في المراحل المبكرة، قد تواجه المشاريع الريادية في بداياتها تحديات كبيرة تتمثل في بعدم معرفة مُخْرَجات القرار، والفرضية الشائعة هي: " أن البداية بأعمال صغيرة عادة ما تحمل مخاطرة كبيرة"، ولكن هذه الفرضية مثل كل الفرضيات المرتبطة بالريادة، فالفشل وارد في الأعمال الريادية الجديدة. لاسيما إذا عرّفنا الفشل بأنه إنهاء المشروع الريادي لأعماله بسبب الإفلاس أو عدم القدرة على تسديد القروض وفوائدها. وأكثر الأعمال الريادية الصغيرة التي تُنهي أعمالها قد يكون بسبب عدم قناعة الريادي بالعائدات أو بسبب انتقاله إلى مجال آخر قد يكون ريادياً أيضاً، فبالرغم من أنّ الانتقال من مجال ريادي إلى آخر لا يُعد فشلاً، ورغم أنّ مخاطِر الفشل مبالغ فيها لكن كثيرًا من الرياديين يواجهون التحديات الآتية :

١. **عدم استقرار الدخل :** إنّ إنشاء مشروع ريادي لا يضمن الحصول على دخل كافٍ، فبعض المشروعات الريادية لا يحقق مكاسب إلا بحدود ضئيلة، خاصةً في المراحل الأولى من حياة المشروع نظراً لضغوط الإلتزامات المالية؛ لذا فإنّ استقرار الدخل واستمراريته لا يُمكن ضمانه، كما هو الحال فيما يتحقق بالعمل الوظيفي .

٢. **المخاطَرة (خسارة الاستثمار بأكمله) :** وفقاً لأحدث الإحصائيات الأمريكية فإن ٣٥٪ من المنشآت الريادية تفشل خلال العامين الأولين من عمرها، بينما ٥٤٪ تفشل خلال الأربعة أعوام التالية؛ لذا فمن المهم أن يَرِدَ إلى ذهن رائد الأعمال مجموعة من التساؤلات التي تساعده على التعايش مع الفشل :
   - ما هي أسوأ التوقعات إذا فَشِل مشروعي ؟.
   - ما مدى احتمالية حدوث الفشل ؟.
   - ما هي خطة مواجهة الخسارة والفشل ؟.

٣. **ساعات العمل الطويلة :** إنّ بداية أي استثمار يتطلب ساعات عمل جاد وطويلة، وحسب بعض الدراسات فإنّ ٦٥٪ من روّاد الأعمال لا يستثمرون إلا ٤٠٪ ساعة عمل فقط كل أسبوع لمشاريعهم، فالمألوف لدى هؤلاء الروّاد التنازل عن الإجازة مقابل استمرار العمل وتحقيق الدخل المناسب .

٤. **مستوى معيشة أقل :** حتى يتم تأسيس وانتعاش مشروعك الريادي فلا بدّ من قضاء ساعات العمل الطويلة والجهد الكبير في العمل والذي يتم بذله في السنوات الأولى لعمر المشروع كي يجني رائد الأعمال ثمرته بقية عمر المشروع، كما أنه من المتوقع أنّ حياة رائد الأعمال الاجتماعية والأسرية ستأتي بالدرجة الثانية بعد دورة الأول كمستثمر ومؤسس لمشروع حيث أنه في الغالب يتم إطلاق المشاريع الريادية في المرحلة العمرية من ٢٥ – ٣٩ سنة وفي الوقت نفسه يتوقع أن يرعَى الرائد في تلك السنوات أسرته الصغيرة.

٥. **المعاناة من ضغط العمل :** إنّ امتلاك مشروع ريادي يُعد مكسباً كبيراً من جانب ومن جانب آخر فإنه عمل شاق ومنهك حيث أنّ رائد الأعمال يستثمر جزءاً كبيراً من ماله في هذا المشروع مقابل التنازل عن دخل ثابت ومضمون، أو يرهن كل ما يملك للدخول في هذا المشروع، لذا فإنّ الفشل سيكون قاسياً والعمل في ظل ذلك سيوّلد ضغطاً وقلقاً كبيرين لدى المستثمر. ومما يزيد من الضغط النفسي اعتماد رائد العمل على نفسه في إدارة المشروع لأنه لا يرغب في تفويض السلطة أو المسؤولية للآخرين حتى لو كانوا أكْفاء.

٦. **الإحباط :** إنّ تأسيس أي مشروع ريادي يتطلب تضحية كبيرة وصبراً طويلاً ولتحقيق النجاح فإنّ على رائد الأعمال اقتحام الكثير من العوائق والصعوبات وتجاوزها، ومواجهة الصعوبات التي قد تؤدي إلى الشعور بالإحباط والقلق، وأنّ النتائج المبهرة لا تأتي عاجلاً لذا فإنّ على رائد الأعمال أن يتصف بالصبر والتفاؤل للتحصّن ومواجهة الإحباط .

إذاً، فلتَعدَّ العدة لتتجاوز تحديات وعقبات الأعمال الريادية : هنالك الكثير من التحديات والعقبات التي قد تواجهك كرائد عمل والتي لا بد لك من تجاوزها، وذلك من خلال القيام ببعض الأمور التي تمكّنك – بمشيئة الله – من ممارسة الريادة بنجاح، نذكر أهمها:

١. التوكّل على الله في إدارة أعمالك، فمهما بلغ – رائد الأعمال – من كفاءة ونجاح وذكاء فإنه بغير توفيق الله عزّ وجل لن ينجز من أعماله شيئاً، ومن توكّل على الله فهو حسبه .
٢. العمل على تكوين شبكة علاقات واسعة تُساعدك على اجتياز المعوقات والتحديات التي قد تمر بها .
٣. السيطرة على أعمالك والتحكّم في المواقف والأحداث اليومية الطارئة .
٤. العمل على توفير بعض الأموال وذلك بغرض فتح قنوات تمويلية أخرى .
٥. " كن مختلفاً في طريقة عملك عن الآخرين " !! لأنّ مواجهة التحديات بنفس الطرق والأساليب التقليدية المألوفة لا تأتي بجديد .
٦. ضع عملاءَك في مقدمة أولوياتك، لأنّ العملاء هم محور العملية الريادية ككل .

٧. عليك مواجهة الأحداث الغير متوقعة بحكمة ومرونة .

٨. محاولـة توفير مصدر دخل إضافي في فترة حياة مشروعك الريادي الأولى، لأن بداية العمل في أي مشروع تتطلّب ضخ أموال كثيرة .

٩. عليـك بمد حبال الصبر والتحمّل حتى تدور عجلة مشروعك الريادي، فلا تتعجّل قطف الثمار حتـى يحـين موعدها وتكتمـل دورة حياة المشروع، فالمشـروع الريادي لا يأتـي بالنتائج الجيّدة والمنتظرة منذ بدايته .

سابعاً: الريادة في المنظمات

Entrepreneurship in organizations

ماهي المنظمات الريادية؟

هـي : " تلـك المنظمات التي تتبنّى شيئاً منتجـاً / خدمةً / عملاً ذو قيمة من اللاشئ وكذلك التي تقـوم باغتنـام الفرص بناءاً علـى الموارد والمصادر وضمـن رؤية محدّدة مع الأخـذ في الاعتبار تقدير المخاطر ".

كما تُعَرَّف المنظمات الريادية بأنها : " تلك المنظمات التي تعمل بقوة إيجابية في النمو الاقتصادي، وتكوين العلاقات ما بين الابتكار والسوق وتؤدي إلى زيادة الدخل القومي من خلال إيجاد الفرص ضمن الحـدود الدولية والأخذ في الاعتبار بعض العناصر المرتبطـة بالتطوّر الاقتصادي – البيئة الثقافية – البيئـة التكنولوجية – البيئة القانونيـة والسياسية – نظم المدفوعات – نوع المنظمة والتي تشكّل عائقًا في بعض الحالات والتي تختلف بالطبع عن المنظمات الريادية المحلية" .

مميزات وخصائص المنظمات الريادية :

تتميّـز المنظمـات الريادية بعدد من الخصائص والمميـزات التي تتميّز عن غيرهـا من المنظمات الأخرى، وفيما يلي أهمّ تلك الخصائص والمميزات :

١. تكـون المنظمات الريادية أكثر اهتمامـاً بالإقدام على إقامـة المشروعات الريادية، وبالرغم مـن أنها تقـوم أحياناً بعملية التحليل عند اتخاذ القرارات فإنهـا تتحرّك سريعاً للقيام بالعمل المطلوب .

٢. تتقـرّب المنظمات الريادية مـن عملائها من خلال التميّز في جودة المنتج / الخدمة مقارنة بما يُقدّمه المنافسون الآخرون .

٣. تتبنـي المنظمـات الريادية (العاملون فيهـا) من ذوي المواهب والابتكـارات من خلال تشجيع المبادرات الشخصية ودعمهم .

٤. تحرص المنظمات الريادية على صون القيم المؤسسية وبخاصة رؤية المنظمة التي تؤثر في جودة المنتجات / الخدمات .

٥. تلتـزم المنظمات الريادية بالتوجّه الأساسـي الذي اختطته لنفسها، بمعنى أنها تتجنّب الدخول في أي مجال آخر لا تدري كيف تقوم بإدارته .

٦. يتصـف الهيكل التنظيمـي للمنظمات الرياديـة بالبساطة ومحدودية عـدد العاملين والإداريين، فالمنظمات الريادية تعتمد -في أغلب الأحوال- على البساطة والمرونة كسمة أساسية لهيكل المنظمة.

٧. تمنـح المنظمات الريادية الأقسام والوحدات الفرعية داخلها الاستقلالية والحرية كي تستطيع تبنّي الأفكار الريادية.

٨. تتميّـز المنظمات التي تتبّع طرقاً ريادية من أجل تحديد الفرص وإكتشافها بوجود بيئة ريادية تتصف باعتماد إدارة المنظمة للتكنولوجيا السائدة وتشجيع الأفكار الجديدة وتشجيع المحاولات والسمـاح بالخطأ وعدم فرض أي قيود على استغلال الفرصة وسهولـة وصول فرق العمل إلى المعلومات والمصادر المطلوبة كافة والتنظيم على المدى الطويل ووجود برامج للمتطوعين ووجود نظام مكافآت مناسب إضافةً إلى توفرّ رعاية ودعم الإدارة العليا .

٩. إيجاد أو تطوير منتج / جديدة أو عمل جديد .

أنشطة المنظمات الريادية :

فيما يلي استعراض لأهمّ أنشطة المنظمات الريادية :

١. الأفكـار والأعمال الجديدة التي تقوم بطرح منتج / خدمـة / وأفكار جديدة وبناءً أعمال حول المفهوم الجديد .

٢. الأفكـار الحالية والأعمال الجديدة وهي التي تتعلّق بإيجـاد أعمال جديدة بناءاً على المفاهيم القديمة وتقديم منتجات وخدمات بعد تطوير المنتجات / الخدمات القديمة .

٣. الأفكـار والأعمـال الحالية التي تُقَدَّم بها المنتجات والخدمات مع قليل من الابتكار والإبداع مع وجود بعض المخاطر .

مُرتَكَزات العمل الريادي في المنظمات :

إنّ العمل الريادي في المنظمات يعمل وفق المرتكزات التالية :

١. يبدأ العمل الريادي باكتشاف الفرصة وتحليلها ثمّ استغلالها .
٢. إنّ العملية الريادية عملية إدراكية تبدأ بالمشاهدة أو التساؤل ثمّ التحليل ثم الفحص ثمّ تحديد كيف تُلبّي هذه الفرصة متطلبات الزبائن.
٣. يجب أن يكون العمل الريادي بسيطاً؛ ليتم التغلّب على أي صعوبات قد تواجهه .
٤. أن يبدأ العمل الريادي صغيراً بحيث يتطلّب إمكانات وأموالاً قليلة وعدداً قليلاً من الأفراد والأسواق الصغيرة.
٥. أن يُحاول العمل الريادي منذ البداية احتلال موقع القيادة .

في العادة تبدأ العملية الريادية بإكتشاف مضامين الريادة ثمّ تحديد الفرص السانحة ثمّ تحديد المزايا التنافسية لتأخذ مسار البدء بإنشاء المشروع وإدارته، يُمكن تطوير هذه الإجراءات من خلال تعليم الأفراد كيفية تطوير إبداعاتهم وإثبات بعض الفرضيات عن طريق العلوم ودعم الإدارة العليا للمشروعات الريادية وتبنيها إضافةً إلى حاضنات الأعمال والوكالات الحكومية للإسهام في عملية دعم الحالات الريادية ودفعها نحو الظهور .

اكتشف مقدرتك :

هل في مُخَيلتك أمثلة لمنظمات ريادية؟.

ثامناً: إستراتيجيات ريادة الأعمال في المنظمات

Entrepreneurship strategies in organizations

مفهوم إستراتيجية ريادة الأعمال:

الاستراتيجية هي عبارة عن: " اتجاه ونطاق المنظمة على المدى الطويل من أجل الحصول على ميزة للمنظمة من خلال ترتيب المصادر المتاحة بما يُحقق أهداف المنظمة وأصحاب المصالح بها "، **أما إستراتيجيات الريادة فهي:** " تلك الإستراتيجيات التي تُشجّع المنظمات على الإبداع والابتكار والتفرّد و المخاطرة و أخذ المبادأة "، كما أنّ إستراتيجيات الريادة هي التي ترتبط بعدد من المفاهيم، أهمها :

١. استغلال توسّع الفرص في السوق ووجود موارد جديدة والتكامل ما بين الموارد والعملاء والأسواق.
٢. الابتكار والإبداع والتحديث والمغامرة .
٣. القدرة على إجراء التغييرات السريعة المرتبطة بالصناعة وهيكلة الأسواق وحاجات العملاء والقيم الاجتماعية.
٤. الالتزام بالتطوير والتوسّع في الميزة التنافسية .

كما يتطلب العمل الريادي من المنظمة الريادية العمل على إيجاد إستراتيجيات واضحة للمشروع، وهي كما يلي :

١. **إستراتيجية المغامرة والأخذ بزمام المبادرة :** حيث يهدف العمل الريادي من وراء هذه الإستراتيجية إلى الوصول إلى مركز القيادة والسيطرة على سوق جديد أو صناعة جديدة أو خدمة جديدة، وتُعَد هذه الإستراتيجيات من أكثر الإستراتيجيات مخاطرة .
٢. **إستراتيجية المفاجأة وأخذ الآخرين على حين غِرَّة :** قد تفهم المنظمات التي تتبنّى هذه الإستراتيجية أهمية العمل الريادي أكثر من أولئك الذين أوجدوه أصلاً، فقد تنتظر المنظمة الريادية حتى تقوم منظمة أخرى بإنشاء عمل ريادي أو البدء فيه ثمّ تحدّد ما يجب أن يكون عليه العمل الريادي لديها وهذه تتنافى تماماً مع إستراتيجية المفاجأة .
٣. **إستراتيجية التمكّن من الجدارة الرئيسة :** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى مراقبة السوق وضبطه والوصول إلى مرحلة الاحتكار الفعلي في منطقة صغيرة مما يمنح المنظمة الريادية هنا مناعة ضد المنافسة .
٤. **إستراتيجية الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للمنتجات :** وتقوم هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات معروفة من خلال تحويل خصائصها الاقتصادية .

اكتشف روح الفريق بالتدريب التالي :

كوّن فريقاً صغيراً مع عدد من زملائك، ثمّ تناقشوا فيما بينكم عن عدد من المنظمات - تعتبرونها ريادية - بحيث يتمحور نقاشكم حول الإستراتيجيات التي استخدمتها هذه المنظمات مبتدرين النقاش بمنظمات سعودية ثمّ عربية تليها منظمات عالمية ؟.

الريادة في ظل المنافسة الجديدة :

تُعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية؛ حيث تعمل التكنولوجيا على تقليل تكلفة الموارد وتزيد من قدراتها حيث أصبحت من المؤشرات الرئيسة في إستراتيجيات ريادة الأعمال واغتنام الفرص بالأسواق، وفي ظل المنافسة الشديدة أصبحت -كذلك- العولمة من العوامل المؤثرة في التوسّع والتطوّر في الاقتصاد العالمي والانفتاح على الأسواق العالمية، عليه فإنّ المنافسة في ظل عامِلَيْ ثورة التكنولوجيا والعولمة يجب أن تأخذ في الاعتبار ما يلي :

١. **مرونة الإستراتيجية :** إنّ على المنظمات الريادية إعادة التفكير في الهيكل التنظيمي والإستراتيجية والثقافة والاستثمار حتى تستطيع الاستجابة بسرعة لإستدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل والتأقلم مع المتغيرات السريعة في الأسواق .

٢. **ريادة الميزة التنافسية :** حيث يتم بناء التفرّد والجدارة في المنافسة وأن تكون المنتجات / الخدمات ذات ندرة ولا يُمكن تقليدها وأنّ ديناميكية الجدارة في المنافسة تمّ تطويرها حتى تتمكّن منظمات الأعمال الريادية من البقاء والاستمرارية .

٣. **رأس المال البشري :** إنّ مرونة الإستراتيجية تتكون من خلال رقابة رأس المال البشري ذي الأهمية في المنظمات الريادية، وذلك من خلال الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية، فالمنظمات الريادية تدفع العاملين من أجل تقديم الخدمات الأفضل للزبائن والعملاء، والمعرفة البشرية والمهارات مطلوبتان من أجل تحقيق التغييرات التي تحتاج إليها هذه المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية الريادية.

٤. **التنظيم الريادي :** إنّ الاستجابة للتطوّر التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلّب وجود هياكل تنظيمية بديلة سواء كانت أفقية أو رأسية لتكون أكثر فاعلية وكفاءة ومع وجود أنظمة شبكات المعلومات والاتصالات وتوافرها يُمكن إنشاء هيكل افتراضي من مواقع مختلفة يُساعد في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية الريادية وكذلك زيادة في الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال .

٥. **الثقافة الريادية :** إنّ وجود ثقافة ريادية في المنظمة يُعد شيئاً أساسياً ضمن إطار إستراتيجية المنظمة والذي يُساعد على الابتكار والإبداع، كما أنّ المنظمات الريادية تستخدم في العادة التعلّم التنظيمي لإيجاد مهارات وموارد جديدة تساعدها في تدعيم ثقافتها الريادية .

تاسعاً : صفات ومميزات رائد الأعمال
Qualifications of entrepreneur

من هو رائد العمل " الريادي " Entrepreneur ؟

عـرّف (ماكيلانـد McClelland) أنّ الريـادي هـو: " الإنسان غير التقليدي والـذي يتوّج أعماله بطريقـة مميزة مبتكـرة، والأهم من ذلك أنه قـادر على اتخاذ القرار في ظـروف غامضة ترتفع فيها نسبة المخاطرة "، والريادي ذو سلوك اقتصادي ولديه واقعية قوية لبلوغ الهدف، إنه الإنسان ذو الآراء المميزة، وصاحب الخيال الواسع.

إذن رائد الأعمال هو :

" كل مـن يبدأ من لا شئ تقريبـاً، ويؤسس ويُنظّم كيان عمل جديد ويديره ويتحمّل المخاطر بهدف تحقيق الربح " .

فرائِدُ الأعمال هو:

العصامي – المبادِر – الملتزِم – المنظّم – المقاوِل – المخاطِر – الطموح – المخطّط – المروّج – صائد الفُرص – المبدع الإنتاج

عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة :

هل بإمكانك إضافة صفات لرائد الأعمال ؟

فيمـا يلي نستعرض لك عزيزي الطالب / الطالبة مجموعة من سمات روّاد الأعمال، آملين وضعها في الاعتبار باعتبارها (منصة) لانطلاقك ناحية فضاءات ريادة الأعمال.

خصائص الذكاء الاستراتيجي لروّاد الأعمال :

فيما يلي أهمّ مميزات وخصائص الذكاء الإستراتيجي لروّاد الأعمال :

١. القدرة على تحديد الأولويات (الهامة والثانوية) و تحديد ما هو مهم والاستغناء عن كل ما ليس له صلة أو غير مُجْدٍ.

٢. القدرة على مراجعة مدى ملاءمة طرق استخدام الوسائل لتحقيق الغايات.
٣. القدرة على الجمع بين خاصيتين أساسيتين : تبسيط المشكلة (عن طريق إعادتها إلى بيان أساسي واضح) ومدى احترام تعقيداتها (مع مراعاة الاختلافات والتداخلات والشكوك).
٤. القدرة على إعادة النظر في التصورات وفي ملاءمتها للوضع الراهن.
٥. القدرة على استغلال الفرصة واكتشاف كل ما يستجد وخاصة التبصّر في المواقف الغير متوقعة.
٦. القدرة على توقع المستقبل من خلال النظر في الاحتمالات المختلفة ووضع سيناريوهات محتملة، مع مراعاة حالات عدم اليقين وكل ما لا يُمكن التنبؤ به.
٧. القدرة على تكوين فكرة شمولية بخصوص حدث أو ظاهرة ما انطلاقاً من بعض الآثار المجزأة و الأدلة و المؤشرات.
٨. القدرة على إثراء وتطوير وتعديل الإستراتيجية الحالية القائمة على المعلومات الواردة والخبرة المكتسبة.
٩. القدرة على التعرّف على كل ما يستجد دون التقليل من شأنه والقدرة على تحديد موقع هذا الأمر المستجد مقارنة بما هو معلوم ومعروف.
١٠. القدرة على التعرف على أمور مستحيلة والتمييز بين ما هو ممكن و ما هو غير ممكن ووضع سيناريوهات تجمع بين أمر لا مفر من حدوثه وآخر مرغوب فيه.

(جدول١-١) سمات رائد الأعمال الناجح

م	السمة	المفهوم
١	الرؤية	وهي بمثابة البداية، وأيضاً الحلم الذي يطمح الرائد إلى تحقيقه في المدى القصير والطويل، وهي كذلك بمثابة القوة الدافعة التي تدفع المشروع الريادي إلى النجاح
٢	المثابرة / وضع الأهداف	وضع الأهداف الواقعية القابلة للإنجاز وتوافر العزيمة والالتزام طويل الأجل
	البديهة	حيث تلعب دوراً بالغ الأهمية بالنسبة لعملية صناعة القرارات في المشروعات الريادية حيث لا يتم اتخاذ القرارات بناء على الحقائق والمعلومات فقط بل بناء على خبرة الريادي وحسّه العملي ومشاعره اللحظية.
٣	القدرة على بناء العلاقات الإنسانية	فهم يمتلكون القدرة على إقناع الآخرين ودفعهم للتحرّك في اتجاه محدود وفي نفس الوقت يتسمون بروح المرح والبهجة والتعاون واللباقة.
٤	القدرة على التواصل	فهم قادرون على التواصل مع الآخرين ونقل الأفكار لهم سواء شفاهةً أو تحريراً.
٥	الانضباط الذاتي	فهم يتمتعون بقدر عال من المعايير الذاتية والواقعية ويتقبلون المسؤولية ولديهم الاستعداد للمحاسبة.
٦	التعامل مع الفشل	فهم ينظرون للفشل باعتباره دروساً مستفادة وخبرات مكتسبة

م	السمة	المفهوم
٧	الثقة بالنفس	يثقون بالإقناع والعقيدة الراسخة في قدرتهم على إنجاز الأهداف التي يصرّون عليها فضلاً عن تمتعهم بدرجة عالية من الحاجة للاستقلالية.
٨	تحمّل المخاطر	التمتّع بالنزعة لتحمّل قدر محسوب ومعتدل من المخاطرة ويرون فيها فرصة مناسبة للنجاح.
٩	أخذ المبادرة وتحمّل المسؤولية الشخصية	فهم يحتاجون إلى الاعتماد على مبادراتهم الذاتية واتخاذ القرارات المهمة والتصميم على التنفيذ وراضون بالنتائج ومتحملون العواقب.
١٠	الطاقة والنشاط	فهم يتمتعون بمستويات عالية من اللياقة والحيوية والنشاط، فيعملون لساعات طويلة بقوة وصحة جيدة ولياقة مرتفعة.
١١	تحمّل الغموض	إنهم قادرون على الحياة في ظل مستويات مرتفعة من عدم التأكد وعدم الأمان في وظائفهم مع القدرة على إنجاز مهمات متعددة في نفس الوقت.
١٢	القدرة على التفكير الابتكاري والإبداعي	والمقصود بذلك قدرتهم واحتياجهم إلى التفكير الأصيل والتحليل الإستراتيجي للمواقف الحَرِجة التي يُواجهونها.
١٣	استخدام الموارد الخارجية	فهم يتطلعون إلى خبرات الآخرين ومساعداتهم من أجل إنجاز الأهداف المرجوة.
١٤	المعرفة الفنية	حيث يتمتعون بالمهارات المتنامية والخبرات والموارد المتميزة في مناطق جغرافية معينة.
١٥	القدرة على التعامل مع الأرقام	فهم يتمتعون بحاسة وقدرة فهم استيعاب الإنجازات والتقارير المالية الرقمية.
١٦	حساسية التعامل مع النقود	لهم مقدرة على إدراك أنّ النقود عامل مهم ومن ثمّ فإنهم يحبون تخصيصها في أوجه محددة.
١٧	المعرفة العملية	حيث يتوافر لديهم الفهم الأساسي للعمليات والمصطلحات الفنية لمجال أعمالهم.

كيف تكتشف أنك قد تكون رائداً للأعمال؟

حينما تمر بالمراحل الآتية :

فجأة : تجد فكرة / فرصة ربح .

ثمّ ← أصبحت الفكرة حلم يقظة لا يفارقك .

ثمّ ← تبلورت الفكرة لنموذج قابل للتنفيذ كمشروع .

ثمّ ← قمت بالبحث عن كيفية تنفيذ هذا المشروع في الواقع .

ثمّ ← أصبح المشروع واقعاً ملموساً.

ثمّ ← نجح المشروع .

إذاً، رائـد الأعمـال هو شخص ليس عبقري و لكنـه إنسان يستطيع تحويل أفكـاره و أحلامه مهما كانت صعبة إلى حقيقة، باختصار أكثر رائد الأعمال هو" الحالِم المنجِز " .

معلومة :

ريادة الأعمال لا ترتبط بسن محددة ، فقد يكون مراهق رائداً للأعمال أو أن يكون شخص تعدي التسعين من العمر؛ لذا حافظ على حلمك و قَوّ عزيمتك وخذ بالأسباب و توكل على الله و ابدأ مشروعك !!!

ثلاث صفات إدارية ذهبية على الرائد أن يتحلّى بها :

تأسيـس مشـروع ليس بالأمر السهـل أو نزهة بسيطة تقوم بها، فكل يـوم تذهب فيه إلى مشروعك يجـب أن تطبّق مبـادئ إدارية واضحة ومهمة تُحقـق من خلالها فوائد ومميـزات لمشروعك الريادي. فالمبادئ الإدارية كثيرة ومتعددة يجب أن تكون – كرائد أعمال – ملماً بها وبشكل جيّد وقبل أن تؤسس مشروعـك وفي أثناء قيـام المشروع وبمرور الوقت بعد إطلاقه. وهذه المبـادئ تعتمد كثيراً على خبرتك ومجـال مشروعك ونمط الإدارة الذي تتبعـه ومدى تأثرك بمفاهيم المشروعـات الناشئة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، لكن هنالك بعض الصفات الإدارية الثابتة التي يجب أن تتحلى بها – كرائد أعمـال – مهما كان نوع مشروعـك ومجاله وحجمه وطريقة إدارتك له فإن هنالك صفات تؤدي لنجاح وتقدّم المشروع سريعاً و على الأقل تجنّبه كثير من الإخفاقات، هذه الصفات هي :

١. أن تكون أُنموذجاً :

عندمـا تؤسـس لمشروع جديد فـإنّ الأنظار تتوجّه إليك ومـن غير المعقـول أن تُطالب فريق عملك بالنشـاط والحماسـ والانضباط والتركيز في حـين أنك تمارس الكسل وتضييـع الوقت. فالأنموذج هو أن تكـون بينهم وتكون أوّل الحاضرين لمقر المشروع وآخـر المنصرفين من مقر المشروع وأن تكون دائماً بينهم ولا تتعامل معهم بفوقية أو بوضع حواجز تُقلّل التواصل بينك وبينهم . أن تكون أنموذجاً هي من أهمّ الصفات التي يجب أن تتحلى بها كرائد أعمال. أن تكون أنموذجاً هو أن تكون قائداً حقيقيًّا.

٢. لا تتهاون مع الفشل :

مـن أكثر الأمور التي تُهـدّد استقرار مشروعك الريادي والتي يمكـن أن تسحبه إلى الخلف وتودي إلى عراقيل عديدة أمامه هو أنك لا تفرّق بين مفهومي " إعطاء فرصة أخرى ومفهوم : "دعم الفشل"، فأحياناً يكون بعض أعضاء فريق عملك كُسالى لا يقومون بواجباتهم، وبدلاً من الحزم يتم تجاهل هذه الظواهـر عملاً بمبدأ "إعطاء فرصة أخرى" ممـا يؤثّر على المشروع الوليد سلباً. فإياك أن تتهاون مع

الفشل، أفْصِل المتمارضين والكُسالى ومعدومي الكفاءة فوراً واستبدل آخرين بهم بعد أن تتأكّد أنهم بعيدون عن التغيير والتطوّر.

٣. كن كتلة متحركة من التحفيز والتدعيم:

أي مشروع ناشئ تحوّل إلى منشأة عملاقة سببه أنّ مؤسسيه عبارة عن كتل من التحفيز والدعم والتشجيع، فالتحفيز ليس فقط مادياً، بل معنوياً وأن تحفّز فريقك بمكافآت في و المناسبات الخاصة والعامة على أن يكون ذلك طوال الوقت .

كُـــنْ :

أنموذجاً على طول الخط .. فرّق بين تجاوز الأخطاء العفوية وبين دعم الفشل .. كن دائماً كتلة من التحفيز في مقر مشروعك

عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة، ما رأيك بالاستفادة من خبرات الروّاد من خلال المساحة التدريبية التالية: ابحث عن أحد الرياديين الوطنيين الناجحين في منطقتك، وأجْرِ معه حواراً حول المهارات التي يتمتع بها وقارن بينها وبين المهارات المذكورة هنا واكتب تعليقك الشخصي حول ما توصلتَ إليه من نتائج ؟

اكتشف نفسك كرائد أعمال محتمل !!!

هنالك جدل قائم بين علماء ريادة الأعمال حول مجموعة الصفات اللازم توافرها لكي تكون الشخصية رائدة، ويبقى بعد ذلك الجدل أنّ العنصر الأساسي لمزاولة نشاطك التجاري هو توافر بعض القدرات الذاتية لدى رائد الأعمال عند ممارسة نشاط معيّن، والتي من أهمها :

١. مدى تقبّل عنصر المخاطَرة والقدرة على التحمّل.
٢. روح العزيمة والإصرار والمثابرة .
٣. القدرة على التعامل مع الآخرين وإنشاء علاقات حسنة معهم حيث إنّ هذه المهارة تُساعد المدير / المالك في كيفية التعامل مع الآخرين داخل المشروع (من الموظفين) وخارج المشروع (العملاء) .
٤. التأهيل العلمي والذي يكسب ويبني الخلفية المعرفية لدى رائد العمل سواء في حقل النشاط الذي يُمارسه أو في المهارات الأخرى اللازمة لتشغيل المشروع.
٥. الخبرة المكتسبة.

هنالك كثير من المهارات المهمة التي تسهم في إنشاء أي مشروع ريادي ناجح، إلا أنّ الرغبة في العمل لساعات طويلة والإستعداد لتحمّل المخاطر ومواجهة التحديات تُعد من المتطلبات اللازمة لأي رائد أعمال . وهنالك كثير من النماذج لاختبار القدرات والمهارات الشخصية والتي يُمكن أن تُساعد في تحديد معالم شخصية رائد الأعمال وتحديد المتطلبات الأساسية لريادة الأعمال، ولكي يكتشف المرء مهاراته يُمكنه إجراء التمرين التالي :

(جدول١-٢) اكتشف نفسك كرائد أعمال محتمل

م	المهـــارة	نعم	لا
١	تقدم على المخاطرة ؟: إنّ رائد الأعمال عادةً ما يقدم على بعض المخاطرة المحسوبة ولا يتردد في إقتناص الفرص ويسير حسب هدفه.		
٢	هل أنت صانع قرار؟ : إنّ كلمة «التأجيل" لا توجد بين المفردات التي يستخدمها روّاد الأعمال، إنهم يرتاحون للقرارات التي يتخذونها ويعرفون إلى أين يذهبون .		
٣	هل أنت صانع أحلام ؟ : إنّ روّاد الأعمال لديهم أحلامهم وهم يناضلون لكي تتحوّل هذه الأحلام إلى حقائق وهم لا يقولون : «أنا أتمنى" بل يقولون : «أنا سوف أكون" .		
٤	هل أنت صاحب رؤية ؟ : فبدلاً من النظر خطوة واحدة إلى الأمام يستطيع روّاد الأعمال أن يتخيّلوا الصورة الكبرى الكلية في الوقت الحالي أو في المستقبل.		
٥	هل تتمتع بالدافعية ؟ : لأنّ روّاد الأعمال لديهم رؤية وحلم فإنهم غالباً ما يكونون أشخاصاً متحمسين ولديهم دافعية ولا يتركون شيئاً يقف في طريق تحقيق أهدافهم .		
٦	هل تمتلك الحماسة ؟ : لأنّ روّاد الأعمال تسيطر عليهم أحلامهم والحماسة تلعب دور كبير في تحويل هذه الأحلام إلى حقائق، إنك يُمكن أن تشعر بالحماسة تشع من رائد الأعمال الحقيقي .		
٧	هل تتمتع بالثقة ؟ : إنّ روّاد الأعمال يعرفون إلى أين هم ذاهبون ولماذا وهم واثقون لأنهم سوف ينجحون .		
٨	هل تتمتع بروح النشاط ؟ : إنّ روّاد الأعمال يكونون ممتلئين بالحماسة والدافعية بسبب أحلامهم لذلك فإنهم يكون لديهم دائماً قدر كبير من الطاقة ويزدادون نشاطاً عندما يرون أن كل خطوة من خطوات حلمهم تقربهم من الحقيقة .		

عاشراً : فوبيا ريادة الأعمال
Entrepreneurship Phobia

نعم، ليس الجميع قادرين على أن يكونوا روّاد أعمال بالمعنى التقليدي، أي بمعنى بدء تأسيس شركة من الصفر والعمل عليها، – مهما تطلّب الأمر من خبرات – إلا أنه يعتمد –بشكل ما– على الذكاء والجهد والعلاقات والوقت والإنجذاب الكامل لتلك النوعية من الأعمال .

لكن، هل هذا يعني أنّ عالم الأعمال والمال أصبح مُغْلَقاً على نوعية محددة من رجال / سيدات الأعمال ؟

ألا يوجد نوع من الاستثمار المريح الآمن الذي يُمكن أن نخوض فيه جميعاً بغض النظر عن اختلافاتنا التعليمية والثقافية والتربوية والفرق في معدّل الذكاء بيننا و اختلافاتنا المزاجية والنفسية ؟

بالطبع يوجد هذا النوع والمستوى من الأعمال الذي يتيح للجميع الدخول له ويعود على صاحبه بربح جيّد يُمكّنه من تحقيق حرية مالية كبيرة في المستقبل بعد أن يترك الوظيفة أو يتقاعد .

إذا كان لديك رأس مال جيّد وتعتقد جازماً أنك تمتلك القدرة على الخوض في عالم ريادة الأعمال وتأسيس مشرعك من الصفر فكل ما يجب عليك هو الالتزام بأهمّ قاعدة استثمارية في تاريخ الاقتصاد:

(الشكل ١-٧) القاعدة الماسية في كيفية استثمار أموالك

إستهدف دائماً الاستثمار في الأصول وليس الخصوم	**الأصول التي دائماً تدخل المال في جيبك وابتعد عن الاستثمار في الخصوم التي تستنزف المال من جيبك.** **دائماً وزّع أموالك في ملكية العقارات والأسهم وحقوق الملكية الفكرية والصناديق الاستثمارية، هذه هي الأصول التي تدر عليك الأموال بشكل مستمر والتي تجعلك بمرور الوقت على حافة الثراء أو ثرياً بالفعل .**

عليه :

إذا كان لديك بعض المال وترغب في تشغيله انظر إلى نفسك وإمكانياتك، فإذا كنت نشيطاً متحمّساً وطموحاً إذن ابدأ في عملك الخاص وأسّس مشروعك.

أمّا إذا كنت ترى نفسك بطيئاً عصبياً غير صبور، فابدأ في استثمار هذا المال في شراء عقار أو اتجه للاستثمار في أسواق المال أو الإسهام في صناديق استثمارية.

باختصار، تحقيق عوائد مالية لا يتطلّب بالضرورة أن تكون لديك عقلية " بيل غيتس" الاستثمارية والابتكارية أو يتطلّب أن تبدأ مشروعاً من الصفر بفكرة جديدة تماماً فقط كل ما يلزمك هو أن تحدّد نوعية الاستثمار الذي تسعى إليه وتحديد الأجدى والأنفع منه ووضع خُطة، والسير عليها.

اكتشف مقدرتك :

١. هل الريادة مناسبة لك ؟. ( )
٢. هل أنت جاهز لتلزِم نفسك تجاه إطلاق فكرتك ؟. ( )
٣. هل حياتك الشخصية جاهزة لتلزم نفسك تجاه عملك ؟. ( )
٤. هل تملك أي مسؤوليات تمنعك من الالتزام تجاه فكرتك حتى تعمل ؟. ( )
٥. هل لديك قدرة ثبات كافية لتستمر بالعمل على فكرتك الجديدة ؟. ( )
٦. هل تريد أن تعمل بجد بأقصى ما لديك ؟. ( )
٧. هل أنت جاهز لتحدي حالات الرفض التي ستواجهها ؟. ( )
٨. هل أنت جاهز لتشمّر عن ساعديك وتفعل كل شيء بنفسك مهما كانت المهمة متواضعة ؟. ( )
٩. هل تمتلك حماساً ملتهباً لتجعل فكرتك تعمل ؟. ( )

في حال أجبت بـ (نعم) فأنت تملك العنصر السري والأساسي الذي يجعلك ريادياً ناجحاً، تستطيع أن توجد الحياة التي تحلم بها ، أنت تملك المواد الأولية للالتزام

نماذج روّاد / رائدات الأعمال سراج ينير طريقكم :

أكثر ما يُخيف رائد الأعمال – المبتدئ بالتحديد – هو أن يسير في طريق مجهول ومظلم ولا يعرف ما الذي ينتظره في نهاية الطريق، والسؤال المتكرر دوماً :

هل سأعانق النجاح أو الفشل ؟

ذلك المشوار المليء بالمصاعب والمشاكل والأزمات التي يخشي أن تظهر له في طريقه الريادي ويخشي ألا تكون لديه الحلول المناسبة التي تساعده على تجاوز ذلك.

لذلك –ومن خلال مُجْريات هذا الكتاب– تم وسيتم استعراض عدد من نماذج روّاد ورائدات الأعمال عسى، لعل أن تساعدك في التغلّب على المخاوف التي تواجهك خلال مسيرتك الريادية لا سيما عند انطلاق عملك الريادي.

فالنموذج هنا يعني : " أن تتبع رياديًا معيّنًا مع الحفاظ على خصوصية مشروعك "، وهذه الخطوة مهمة جداً حتى ولو كان بداخلك حماس كبير يوحي لك طوال الوقت أنك تستطيع إنجاز كل شيء بنفسك بلا دليل أو نموذج" .

قبل أن تبدأ مشروعك يجب أن يكون لديك نموذج تعشقه وتكون معجباً به وترى أنه الأفضل لتسير على خطاه ليس تقليداً بل سيراً بنفس العقلية والمنهجية التي مكّنته من النجاح، هذا النموذج يعود إليك وإلى أفكارك وإلى ما تريد أن تُحققه بالأساس وربما يكون نموذجاً لشخص في بلدك حقق نجاحات مذهلة تسير على مبادئه في النجاح أو ربما تكون شركة إقليمية تتبع مسيرتها وترى أنها النموذج الأصلح لتسير على طريقها، وربما تكون شخصيةً عالمية أو شركة دولية أو منظمة إقليمية ..... إلخ من نماذج ناجحة يُمكن أن تقتدي بها .

لذا، تخيّل نفسك رائد أعمال ناجحًا، وأن الصحف ووسائل الإعلام المحلية والعالمية كتبت وتحدثت عن تجربة نجاحك،،، كيف ترى نفسك كرائد أعمال ؟!! ثمّ تحدّث عن أعمالك ومشاريعك في شكل خبر صحفي ؟!!

حادي عشر: الأسس الأخلاقية والمجتمعية لريادة الأعمال (فن العطاء الإنساني)

Ethics & social responsibility of entrepreneurship

مفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لريادة الأعمال :

انتشر الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لدى مؤسسات القطاع الخاص بصورة عامة، وقطاع المنشآت الصغيرة بصفة خاصة بعد أن كانت المسؤولية مُنْصَبَّة على الحكومات في أغلب أبعادها وأصبحت كثير من المنشآت الريادية في البلدان المتقدمة تَعُد المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل كالمواثيق الأساسية للأعمال، والمسؤولية الاجتماعية تمليها الحاجة الملحة للدور المطلوب من القطاع الخاص للإسهام في تنمية المجتمع والمشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعندما يُراد للقطاع الخاص أن يتوسّع في إدارة النمو الاقتصادي للبلدان فإنّ دورة الاجتماعي أيضاً يأخذ حظه من الاهتمام والتوسّع، فدور الحكومة المتقدمة ينحصر عادةً مقابل تمدد القطاع الخاص والاضطلاع بمسؤولياته المتوازنة مع المجتمع والمكمّلة لدور الدولة الأساسي، وهنالك في العالم المتقدّم بلغت المسؤولية الاجتماعية حداً من التنظيم ما يجعل هذه المنشآت تسهم في التنمية الاجتماعية بصور شتى ومجالات عدة، منها الاجتماعية والثقافية والرياضية والإنسانية والبيئية، وأصبح لزاماً على المنشآت الريادية أن تُبيّن مدى اهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية ومدى إسهامها الفاعل ضمن هذا المفهوم، كما يُمكن تلخيص بعض فوائد المسؤولية الاجتماعية بما يلي :

(الشكل ٨-١) فوائد المسؤولية الاجتماعية لريادة الأعمال

1. تعزيز مفهوم التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع ودعم شعور الانتماء من قبل بعض شرائحه من أصحاب الاحتياجات الخاصة.
2. الإسهام في التوازن والاستقرار الاجتماعي لسيادة العدالة وتكافؤ الفرص بين مواطنيه.
3. زيادة الوعي بفوائد التعاون والتعاضد بين منظمات المجتمع وأفراده بمختلف مصالحهم.
4. الإسهام بالاستقرار السياسي والشعور بالعدالة الاجتماعية وزيادة وعي الشعوب بممارسة الرقابة المجتمعية .
5. نشر الفضيلة والمبادئ السامية بين أفراد المجتمع وفي مجالات التجارة.

وماذا أيضاً؟

عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة، فلنأخذ مثلاً لتوضيح الفكرة لك :

إذا قمت بعمل مشروع ريادي كتأجير مساحات أو مكاتب صغيرة للمبتدئين بالأعمال فهذا أيضاً مشروع ريادي اجتماعي مميّز يدّر عليك أرباحاً وفي نفس الوقت يُقدّم خدمة مجتمعية بتوفير بيئات مناسبة لعمل الشباب المستقلين أو أصحاب المشروعات الناشئة الذين ليس لديهم مقر إداري بعد.

ومن الأمثلة الواقعية في حياتنا المعاصرة للمشاريع الريادية الاجتماعية، ما قام به (محمّد يونس) عندما أسّس مصرف (غرامين) سنة ١٩٧٦م لتمويل الأشخاص الأشد فقراً في المجتمع البنغلاديشي ومساعدتهم بمبالغ زهيدة جداً على عمل مشروعات صغيرة تغنيهم عن التسوّل، وهو ما حقق نجاحاً كبيراً بشكل شخصي له وساعد أيضاً في تحقيق طفرة كبيرة في المجتمع ككل .

الآن : هل يُمكنك أن تفرّق بين المشروع الريادي الاجتماعي والمشروع التجاري ؟

أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

يرى بعض الباحثين أنّ المسؤولية الاجتماعية تتضمن عدة أبعاد يُمكن تصنيفها ضمن عناصر يُمكن قياسها بمقاييس مختلفة بحسب مجالات العمل والبيئة المحيطة والمؤثرين فيها، والمتأثرين بها، وقد أشار أحد الباحثين إلى أنّ المسؤولية الاجتماعية تتضمن خمسة أبعاد رئيسة، الجدول التالي يوضّح ذلك :

(الجدول ١-٣) أبعاد المسؤولية الاجتماعية

البعد	العناصر الأساسية	العناصر الفرعية
إقتصادي	المنافسة العادلة	١. منع الاحتكار وعدم الاضرار بالمستهلكين. ٢. احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين .
تقني	التكنولوجيا	١. استفادة المجتمع من التقدّم التكنولوجي والخدمات التي يُمكن أن يوفرها. ٢. استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
قانوني	قوانين حماية المستهلك	١. عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها . ٢. حماية الأطفال صحياً وثقافياً . ٣. حماية المستهلك من المواد المزوّرة والمزيّفة .
	حماية البيئة	١. منع تلوّث المياه والهواء والتربة . ٢. التخلّص من المنتجات بعد استهلاكها . ٣. منع الاستخدام التعسفي للموارد . ٤. صيانة الموارد وتنميتها.
	السلامة والعدالة	١. منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين. ٢. ظروف العمل ومنع عمل صغار السن. ٣. إصابات العمل . ٤. التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي . ٥. عمل المرأة وظروفها الخاصة. ٦. عمل المعوقين وأصحاب الاحتياجات الخاصة.
أخلاقي	المعايير الأخلاقية	١. مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك . ٢. مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف . ٣. مراعاة حقوق الإنسان .
	الأعراف والقيم الاجتماعية	١. احترام العادات والتقاليد . ٢. مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.
خيري	نوعية الحياة	١. نوع التغذية . ٢. الملابس . ٣. الخدمات . ٤. النقل العام . ٥. الذوق العام .

رَدُّ الجميل للمجتمع:

إنّ رد الجميل للمجتمع يُعد من المرتكزات الأساسية للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية لرائد الأعمال، فيُمكنك تشبيه رائد الأعمال الحق بالمستثمر الذي لا يلقي بالاً للأرباح، فالأرباح التي يسعى رائد الأعمال الحق وراءها هي " رد الجميل للمجتمع "، لا حصد المزيد من المكاسب المادية، وهذا لا يعني أنّ رائد الأعمال الحق المعطاء يجب أن يكون ثريًّا، فالواقع أنّ المال عادةً ما يجعل قلوب أصحابه

قاسيــة من الصعــب أن تنزِع إلى العطاء، فإذا أردت أن تعرف حقيقة المــال انظر لهؤلاء الذين يملكون منه القدر الكثير.

إنّ رائــد الأعمــال الذي يتحلّى بصفات إنسانية لديه رغبــة في رد الجميل للمجتمع على ما يلي من نعم أنعم الله سبحانه وتعالى بها عليه :

١. العائلة والأصدقاء .
٢. الصحة الجيّدة .
٣. البيئة المحيطة البديعة .
٤. النجاح الاقتصادي .
٥. إحراز عدد من الأهداف مرة واحدة بين الحين والآخر .

وهنالــك كثــير من " الوسائل " التي يُمكنك بها رد الجميل للمجتمع، فالعطاء المادي ليس "العملة" الوحيــدة، فهنالك البذل من وقتك وخبرتــك والدعم العاطفي، إنّ الأشخاصــ الذين يتحلّون بصفات إنسانيــة يبذلــون بشتى هذه الأشكال عــن طيب خاطر للآخريــن، والمفهوم الأساسي هــو أنّ المرء يرد الجميل – أي مقابل ما يتنعّم فيه من خير – على العكس من ذلك الذي يقدم على فعل بانتظار أن يُرد إليه .

علاقتك بربك ومجتمعك من خلال مشروعك الريادي:

في مرحلــة معينــة من حياتــك الريادية وبعــد أن تُحقّق نجاحــات متتالية إن شــاء الله ربما تستلذ بروعة الإنجازات وحلاوة الانتصارات والأضواء وحديث الجميع عنك برصيدك في البنك الذي يتزايد بمعــدلات مرتفعة وأرقام كبيرة تثبت لك كم كنت ذكياً ومميزاً في إدارة مشروعك الريادي الذي بدأت فيه من الصفر.

وربما تبدأ في نسيان الأمور المهمة وربما ينتابك مس من غرور يبدأ في التكوّن وربما يدور في ذهنك مرّة أو مرتين معنى قوله تعالى: "إنما أوتيته على علمٍ عندي " (القصص: ٧٨).

وربما – وهذا الأخطر – أن تنسَ حق الله عليك فتؤجّل إخراج الزكاة وتعطّل الصدقات وتشعر أن لديك التزامات أهمّ من تلك الأمور أو توهم نفسك أنك ستنجزها لاحقاً .

فعــلاً، إنهــا مأساة ومشكلة ومأزق وخطــر عظيم على دينك ودنيــاك أن تنغمس في عملك الريادي وتنسى حق الله عليك بل والمؤكّد أن نسيانك هذا معناه : نزع البركة من كل عملك.

إن الريــادة، وعمل الخير ليست أعمــالاً متضادة بل أعمالٌ متكاملة مغلّفة بالبركة والقرب من الله عز وجل ولا أريد أن أحدثك عن تجار الصحابة كـ : عثمان بن عفّان – عبدالرحمن بن عوف .... إلخ

وكيف كان بذلهم وعطاؤهم، فلربما تقول لي : " عصرهم غير عصرنا وزمانهم يختلف عن زماننا "، ولكن سأتحدّث عن مثال وأنموذج يعيش بيننا ونرى أفعاله وآثاره، وهو : " الشيخ سلمان الراجحي " وهو من أفضل النماذج التي يمكن أن تكون مَضْرِبَ مثل لنا هنا .

لن أقول لك: كن مثله وأسّس مشروعاً خيرياً كبيراً متكاملاً بجانب مشروعك الريادي أو تنازل عن أموالك وأجعلها وقفاً، لكن ذّكر نفسك دائماً بحق الله ودينك ومجتمعك فيما رُزقت، وإياك أن يشغلك مشروعك الريادي عن الامتثال لما أمر الله به وإلا ستكون خاسراً –حتماً– وإن ربحت المال ! .

ارفع شعار " الزكاة " و " الصدقة " كجزء أساسي من مشروعك الريادي وأكمل طريقك الذي سيكون مليئاً بالبركة والربح إن شاء الله.

أيقظ قواك الفكرية :

بافتراض أن حياتك على وشك النهاية،،، دوّن الأشياء الأربعة التي تُحب أن يذكرك بها الآخرون.

اختبر نفسك !!! ،،، وقيّم ما لديك من ذخيرة حول مبادئ وأسس ريادة الأعمال ؟!!

عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة :

فيما يلي عليك باختبار مدى تفهّمك لمبادئ وأسس ريادة الأعمال وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات الواردة أدناه :

١. وفقاً لإستعراض كثير من مفاهيم "ريادة الأعمال " خلال هذا الفصل، هل بإمكانك الآن بناء مفهوم جديد عن ريادة الأعمال ؟.
٢. هنالك كثير من فوائد "ريادة الأعمال "، اذكر منها خمسة فوائد، مع تدعيمها بعدد من الفوائد حسب وجهة نظرك ؟.
٣. في المساحة التالية : اشرح صفات ومميزات " ريادة الأعمال" متناولاً أهمّ خصائص ومميزات الذكاء الإستراتيجي لروّاد الأعمال ؟.
٤. في الجدول التالي : هل يُمكن إجراء مقارنة بين المشروعات التقليدية "وريادة الأعمال" ؟.

المشروع التقليدي	المشروع الريادي

٥. ورد ضمن محتويات هذا الفصل كثير من أهداف "ريادة الأعمال"، اكتب في المساحة التالية خمسة أهداف "لريادة الأعمال"، مع أهمية الفَصْل بين الأهداف العامة والخاصة لريادة الأعمال ؟.

٦. هنالك كثير من المخاطر التي تعيق "ريادة الأعمال"،، اكتب فيما يلي تقريراً شاملاً عن مخاطر وعوائق "ريادة الأعمال" مستصحباً معك الأساليب التي يُمكن استخدامها للتغلّب على مثل هذه المخاطر والعوائق ؟.

٧. "ريادة الأعمال في المنظمات" لا تقل أهمية عن "ريادة الأعمال "على المستوى الشخصي، تحدّث عنها متناولاً(الخصائص – الأنشطة – المرتكزات – الإستراتيجيات)، مع ذكر أمثلة لعدد من المنظمات الريادية في المملكة العربية والسعودية و الدول العربية والعالمية ؟

٨. حسب وجهة نظرك، كيف ينتقل رائد الأعمال من المحلية إلى العالمية ؟؟ وهل هنالك روّاد أعمال في ذاكرتك عانقت أعمالهم سماءَ العالمية ؟.

٩. اكتب تعريفاً شاملاً لـ (رائد الأعمال) مستعيناً بمجموعة من زملائك؟؟ متناولاً معك صفات ومميزات رائد الأعمال الناجح ؟

١٠. " تُعد ريادة الأعمال (حِكْراً) على نوعية معيّنة من الأفراد " !!، ناقش هذه العبارة ؟.

١١. تحدّث في المساحة التالية عن المسؤولية المجتمعية لريادة ورائد الأعمال، مستصحباً خلال حديثك فوائد هذه المسؤولية، وكيف ترد الجميل لمجتمعك إضافة إلى أبعاد هذه المسؤولية ؟

الفصل الثاني :

عناصر واختصاصات ريادة الأعمال

Chapter 2

Elements & Specializations of Entrepreneurship

2

الهدف العام للفصل:

إكساب الطالب/ة متطلبات بناء الفكر الإبداعي والابتكاري لمسايرة مستجدات العصر على أسس علمية، واتخاذ قرارات نحو ريادة أعمال مستقبلية، وتطوير مشاريع الطاقة الريادية بحيث يُعد وجودها أساسياً من خلال دعم التوجه العام نحو التميز في الأعمال الريادية، وتجسيد الاهتمام المتنامي، والدعم المتواصل لوزارة التعليم لريادة الأعمال في المجتمع السعودي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الأهداف الخاصة للفصل:

من خلال هذا الفصل وبعد تحقيق الهدف منه نأمل أن يلم الطالب/ة بما يلي:

١. مفاهيم وآليات عناصر الفكر الريادي الإبداعي (متطلبات، وسائل، تدريب، تحديات)، وأن يكون قادراً على استيعاب المفاهيم وتطبيقاتها الميدانية، من أجل ذلك تمّ صياغة هذا الفصل بما يتماشى وقدرات الطلاب في إدراك المفاهيم إدراكاً جيداً مراعين في ذلك الأنشطة والأدوات المقدمة، والتي جُعلت أصلاً من أصول المادة في إكسابه الإتقان والمهارة.
٢. محاولة تقديم مفهوم الريادة والإبداع والابتكار للطالب/ـة بما يتفق والفكر الإداري الحديث للقيادات الإدارية وأنشطتها العالمية.
٣. تحديد العناصر الأساسية للطالب /ـة التي يرتكز عليها الفكر الريادي والإبداعي، وأثر ذلك في ريادة الأعمال.
٤. تحديد وتحليل الطرق المتنوعة والمتعددة للطالب /ـة التي يتبعها الأفراد للدخول في مجال ريادة الأعمال.
٥. مساعدة الطالب /ـة على تنمية أفكاره ومهاراته الريادية.
٦. تعريف الطلاب/ـة بأنماط التفكير الريادي، وكيفية اكتساب مهارات الريادة في ظل بيئة سريعة التغير.

ولنحقق الأهداف المذكورة بعاليه فسوف نقوم سوياً بالتطرّق في هذا الفصل إلى الموضوعات التالية:

١. التفكير الريادي والابتكار.
٢. رأس المال الفكري.
٣. إدارة المعرفة.
٤. مهارات عرض المشروع الريادي.
٥. البيئة التكنولوجية للمشروع الريادي.

أولاً : التفكير الريادي Pioneering thinking

المعنى العام للتفكير:

التفكير والفكر نعمة إلهية وهبها الله لبني البشر دون غيرهم من مخلوقاته وهو يمثل أعقد أشكال السلوك الإنساني، جعل الله تعالى الإنسان خليفته في الأرض وميزه بالعقل عن بقية المخلوقات وجعل عقله مدار التوافق وتحمل أعباء المسؤولية. وحثه على النظر في ملكوته بالتفكير وإعمال العقل والتدبير، وقد اهتم الدين الإسلامي بالتفكير والابداع وقد جاءت شواهد عديدة في القرآن الكريم والسنة النبوية تحث على ذلك ويمكن ذكر البعض منها فيما يلي:

﴿ وَهُوَ ٱلَّذِى مَدَّ ٱلْأَرْضَ وَجَعَلَ فِيهَا رَوَٰسِىَ وَأَنْهَٰرًا ۖ وَمِن كُلِّ ٱلثَّمَرَٰتِ جَعَلَ فِيهَا زَوْجَيْنِ ٱثْنَيْنِ ۖ يُغْشِى ٱلَّيْلَ ٱلنَّهَارَ ۚ إِنَّ فِى ذَٰلِكَ لَءَايَٰتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴾ سورة الرعد: الآية ٣.

﴿ ۞ أَفَمَن يَعْلَمُ أَنَّمَآ أُنزِلَ إِلَيْكَ مِن رَّبِّكَ ٱلْحَقُّ كَمَنْ هُوَ أَعْمَىٰٓ ۚ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُو۟لُوا۟ ٱلْأَلْبَٰبِ ﴾ سورة الرعد: الآية ١٩

ومن خلال ما ذكرناه سابقاً يمكن إعطاء المعنى العام للتفكير كما يلي :

١. التفكير هو كل نشاط ذهن أو عقلي يختلف عن الإحساس المادي لمعالجة الأحداث والأشياء بسلوك معرفي.
٢. ويمكن القول كذلك إنّ التفكير هو عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية غير المرئية تستقبله إحدى الحواس، أو أكثر من حاسة، وما نلمسه في الواقع ما هو إلا نتيجة للتفكير.
٣. إعمال العَقْل الَّذي يَفْحص ما يجُول فيه من أفكار وخواطر وصُوَر ويَنْظُر إليها مَليًّا ويُقابل بينها.

تعريف التفكير الريادي:

يعرف التفكير الريادي بأنه طرح أسئلة جديدة واقتراح حلول ورؤى جديدة، من خلال انتهاج فكر إبداعي جديد مميّز مبني على التغيير الإيجابي والإبتعاد عن الفكر السلبي.

النتيجة

إنه نشاط ذهني متعدد الوجوه يتضمن إنتاجا جديداً وأصيلاً وذا قيمة من قبل الأفراد والجماعات مع استغلال الفرص الموجودة من خلال : (إنتاج - أسئلة - اقتراحات - حلول - رؤى جديدة .....)

اكتشف مقدرتك :

بالتعاون مع أفراد مجموعتك **عزيزي الطالب /ـة** أعطِ مفهومًا يشمل كل خصائص التفكير الريادي.

مميزات الفكر الريادي :

الفكر الريادي لا يولَد بالفطرة بل أمر يُكْتَسَب من خلال التدريب واستغلال الفرص وتعلم المهارات.

ومن مميزات الفكر الريادي أنه:

١. يعتمد على الإبداع والابتكار ويُميّز بين الفكرة الريادية والفكرة التقليدية.
٢. التفكير الريادي مهارة يمكن تحسينها وتطويرها مع مرور الوقت من خلال التدريب والممارسة.
٣. التفكير الريادي عملية مستمرة في دماغ الإنسان لا تتوقف أو تنتهي طالما أنّ الفرد في حالة يقظة " عمل دائم، مستمر، منظم ".
٤. يفصح عن نفسه في شكل إنتاج جديد يمتاز بالتنويع ويتصف بالفائدة والقبول الاجتماعي بشكل عام.

مراحل التفكير الريادي، وهي :

١. مرحلة جمع المعلومات: حيث يقوم الفرد بجمع المعلومات اللازمة لحل المشكلة وكل ما يتعلق بها.
٢. مرحلة التحليل وبدء الإبداع: يقوم الفرد بتحليل المعلومات التي تم جمعها، والبدء بإطلاق الأفكار الكثيرة والمرتبطة بالحل.
٣. مرحلة التحقيق والتنفيذ: يبدأ الفرد هنا بتنفيذ ما يجول برأسه من أفكار على أرض الواقع، سواء كانت أفكاره قائمةً على ما هو عمليّ يمكن تطبيقه، أو قائمةً على أفكارٍ أدبية يمكن على أساسها إنتاج عمل واقعي مبدع ومميّز.

أهمّ الخطوات الأساسية التي يجب دراستها ووجودها من قِبَل رواد الأعمال :

عزيزي الطالب /ـة إليك أهم الخطوات الواجب اتباعها أثناء التفكير في مشروع ريادي:

١. الفكرة :

الفكرة هي العمود الأساسي للمشروع الريادي والتي يجب أن تكون مبتكرة وتهدف للربح كما يجب أن تخدم المجتمع بصفة عامة والمستفيدين بصفة خاصة.

٢. الفريق :

من أساسيات بدء تنفيذ المشروع الريادي وجود فريق عمل جيد يؤمن بالفكرة التي قام عليها المشروع ،ويقدم ما بوسعه لإنجاح تلك الفكرة ويوصلها للمستهلك بالشكل الصحيح.

٣. الدراسة :

مثل الكثير من المشاريع يحتاج العمل الريادي إلى دراسة بعض الأشياء الهامة مثل: السوق الذي سيتاح به المنتج / الخدمة للمستهلكين مما سيساعد في خطة الدعاية والتسويق له. كما يجب دراسة التحديات التي ستواجه المشروع وتجهيز حلول فعالة للعبور منها بأقل الخسائر. و يجب أيضاً تعلم كيفية التحكم في الوقت والاستفادة منه بالطريقة المثلى.

٤. الخُطة :

هي خارطة الطريق التي يجب أن يلتزم القائمون على المشروع بها. ويجب أن تقوم على دراسة دقيقة للسوق وخطة مبتكرة لتسويق المنتج / الخدمة وطرق صحيحة لتمويل المشروع.

٥. التمويل :

تختلف طرق التمويل التي تتاح لرائد الأعمال. ويتم الاختيار تبعًا لظروف المشروع وخطته وهناك عديد من الجهات التي تمول تلك المشروعات مثل البنوك والجمعيات الأهلية وحاضنات ومسرعات المشاريع. كما يمكن أن يعتمد رائد الأعمال على مستثمر مشارك في المشروع أو يعتمد على التمويل الجماعي.

٦. الخِبْرة :

الخبرة هي خطوة أساسية يجب توافرها في الفريق القائم على المشروع. وحتى ينجح المشروع يُفضّل دائماً الاستعانة ببعض الخبراء ممن لديهم خبرة كافية في هذا المجال.

٧. التنفيذ :

التنفيذ هو الخطوة الأولى والأخيرة في نفس الوقت. حيث إنّ التنفيذ هو الخطوة الأخيرة في خطة إنشاء المشروع بينما تعد الأولى في انطلاق المشروع على أرض الواقع والتي تحتاج لكثير من الشجاعة والمخاطرة.

اكتشف مقدرتك :

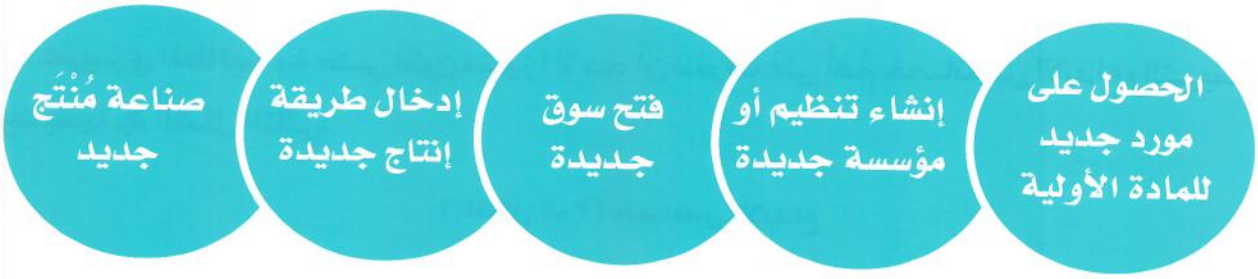
طُلب منك مساعدة شخص على إنجاز مشروع ريادي، ما هي الخطوات الواجب اتخاذها لتمكين المشروع على أرض الواقع؟ وماهي النصائح التي يمكن تقديمها.

ثانياً : الإبداع Creativity

تعريف الإبداع:

يُعَرف بأنه القدرة على إنتاج الأفكار الأصيلة وإيجاد الحلول المناسبة لها باستخدام النشاط العقلي لاكتشاف ما هو جديد. يُعد الاقتصادي "شومبيتر" أول من ركّز على الإبداع في الاقتصاد من خلال كتابه : "نظرية التطوّر الاقتصادي سنة ١٩٣٦م"؛ حيث عرف مصطلح الإبداع بأنه الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه. وقد صنف " شومبيتر " الإبداع إلى خمسة أصناف، وسار على نهجه الكثير من الباحثين في عصرنا الحالي ويمكن حصرها فيما يلي:

(الشكل ٢-١) عناصر الإبداع



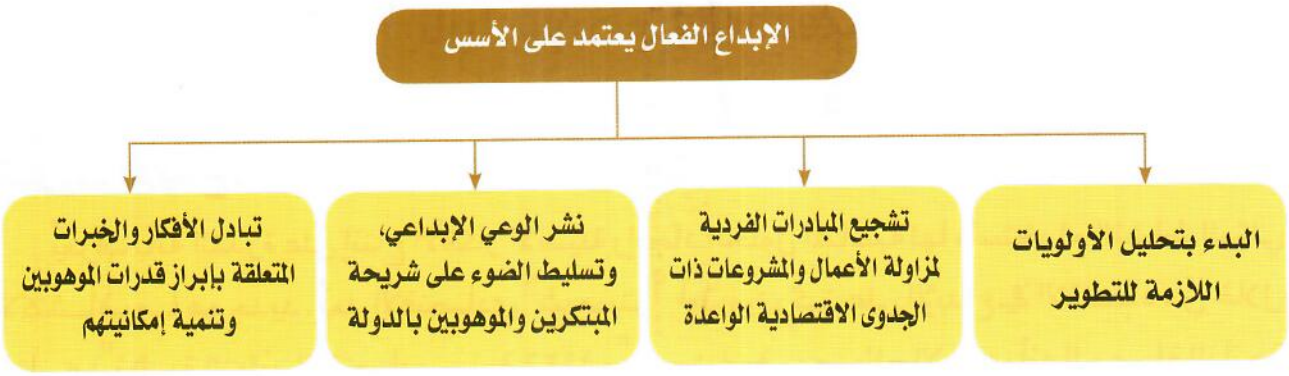
من أبرز شروط العمل الإبداعي هوالحداثة، أي أن تكون الفكرة أو الوسيلة أو العمل أو المادة المصنعة جديدة وغيرمسبوقة

وقد عرفته **منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية :** " على أن الإبداع يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار تترجم في إنتاج منتج أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو الاستعمال "

قول مشهور قاله المفكر مالك بن نبي: " المنظر الجميل يوحي بالفكرة الجميلة"

إن هدف التدرب على التفكير هو تشغيل الذهن بطريقة أسرع مما كان عليه، والتفكير الإبداعي يتضمن الأسس التالية :

(الشكل ٢-٢) يوضح أسس الإبداع الفكري



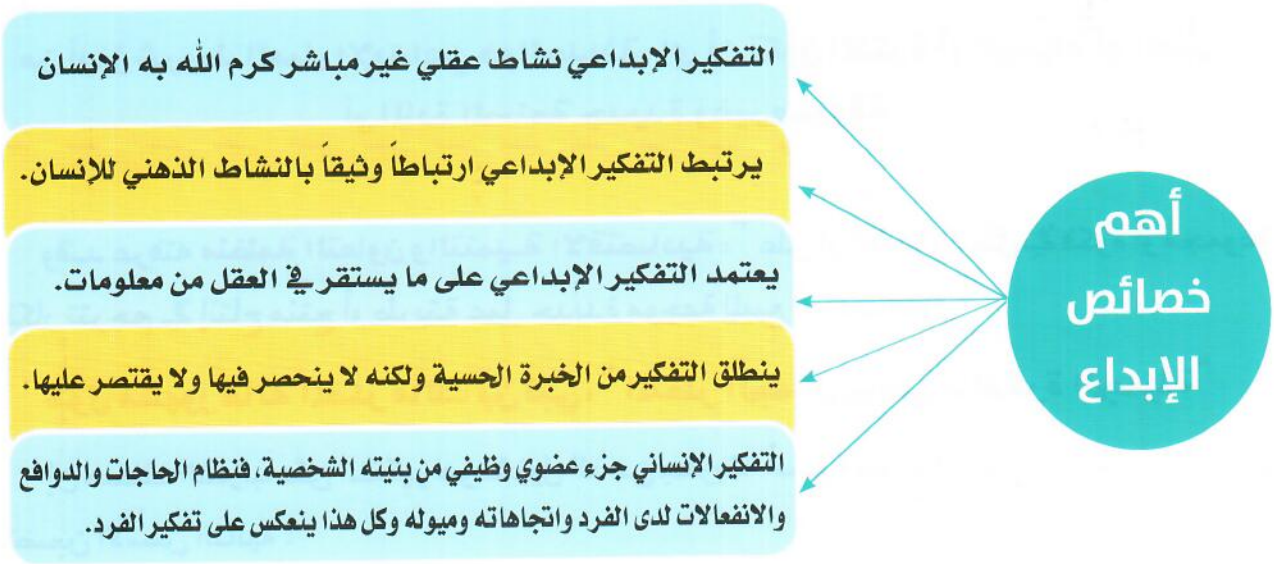
اكتشف مقدرتك

تعاونْ مع مجموعة من الطلاب في كتابة أسس أخرى يعتمد عليها التفكير، وهذا باستخدام محركات بحث العالم العربي ومحركات البحث العالمية الموجودة على الانترنت.

خصائص الإبداع:

عزيزي الطالب /ة حتى تكون متميزاً لا بد أن تتعرف على أهمّ خصائص الابداع والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

(الشكل ٢-٣) خصائص الإبداع



أنواع الإبداع:

إنّ موضوع الإبداع هو موضوع شاسع وقد خاض فيه الدارسون و الباحثون منذ زمن طويل على اختلاف انتماءاتهم الفكرية ولهذا فإنّ أنواع الإبداع حسب تقسيم تايلور (Taylor , 1959) يتكون من خمسة مستويات هي : -

١. **الإبداع التعبيري (Expressive) :** و يتمثل في الرسوم التلقائية للأطفال، ويعد ضرورياً لظهور المستويات الأخرى، ويظهر من خلال التعبير المستقل دون الحاجة إلى المهارة أو الأصالة أو نوعية الإنتاج .

٢. **الإبداع الإنتاجي (Productive) :** في هذا المستوى يميل الشخص لتقبل النشاط الحر وتحسين أسلوب الأداء في ضوء ضوابط معينة، مما يؤدي إلى ظهور منتجات متكاملة .

٣. **الإبداع الابتكاري (Inventive) :** ويتضمن أعمال المكتشفين والمخترعين الذين تُظهر عبقريتهم باستخدام المواد والأساليب المبتكرة، وإدراك العلاقات الجديدة بين الأجزاء التي كانت منفصلة من قبل .

٤. **الإبداع التجديدي (Innovative) :** ويعتني بتطوير وتحسين أشياء وأساليب كانت موجودة سابقاً، من خلال استخدام المهارات المناسبة لذلك .

٥. **الإبداع التخيلي (Imaginative) :** ويعد أعلى مستويات الإبداع، ويتحقق عنده ظهور مبدأ أو نظرية أو مسلمة جديدة.

وبصفة عامة فإنّ الإبداع يشمل مجموعة من العناصر هي:

النتيجة

- **الاختراع، أي إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج أو خدمة جديدة، أسلوب عمل جديد.**
- **التطوير، يشمل التحسين وزيادة جودة المنتج والخدمات.**
- **الإبداع في المنتج: يهتم بتحسين منتج أو استحداث خواص جديدة لمنتج موجود.**
- **الإبداع في الخدمات: أي بتطوير نظم التسويق أو أساليب إدارية جديدة.**
- **الإبداع في العمليات: بإدخال عمليات تشغيل جديدة أو تحسين الحالية لتقليل التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.**

أهمية الإبداع:

يمكن تلخيص العناصر التي تبرز أهمية الإبداع لمنظَّمة الأعمال في النقاط التالية:

١. أنه أحد وسائل بناء ونمو المنظمات، وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل، والاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى.
٢. ينشط ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها النجاح وقيادة السوق.
٣. يكشف عن طرق جديدة تسهم في تخفيض التكاليف الإجمالية لأنشطة المنظمة.
٤. تطوير إنتاج سلع وخدمات جديدة بما يلبي حاجة المستهلكين.
٥. تحقق الأفكار الإبداعية مكافآت منظمات الأعمال المستفيدة من أفكارهم الإبداعية.
٦. يتكامل الإبداع مع الريادة من خلال التميز في تنظيم وإدارة الموارد المتوفرة في المشروع، واستخدامها بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى تطوير فكرة جديدة، وتحويلها إلى شيء نافع يبنى عليه طلب جديد.
٧. قناة أكيدة لاكتشاف كل جديد.
٨. طريق مضيء إلى التفوق.
٩. طريق مختصر وممتع إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وسرعة.
١٠. تقديم حلول غير متوقعة للمشاكل والأزمات.

مهارات التفكير الإبداعي:

يتفق غالبية الباحثين والدارسين في مجال الإبداع والتفكير الإبداعي على أن هذا النوع من التفكير يتكون من ثلاث مهارات رئيسة هي: (الطلاقة، المرونة، الأصالة)، كما أنه -وبمراجعة أكثر اختبارات التفكير الإبداعي شيوعاً- وهي اختبارات تورانس Torrance، واختبارات جيلفور، Guilford -أكدت على هذه المهارات التفكيرية الثلاث: (الطلاقة، المرونة، الأصالة). ويُمكننا توضيح مهارات التفكير الإبداعي الثلاث فيما يلي:

الطلاقة Fluency: وتعني القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار أو المرادفات عند الاستجابة لمثير معين، في فترة زمنية محددة، وهي تمثل الجانب الكمي للإبداع، وقد تم التوصل إلى عدة أنواع للطلاقة يمكن إيضاحها بالشكل رقم (٢-٤) التالي:

(الشكل ٢-٤) أنواع الطلاقة

طلاقة الكلمات	وتعني القدرة على توليد أكبر عدد من الكلمات أو الألفاظ وفق محددات معينة، في زمن محدد.
طلاقة الأشكال	وتعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية في زمن محدد.
طلاقة التداعي	هي إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات المعنى الواحد في زمن محدد.
الطلاقة التعبيرية	هي القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة والملائمة والمرتبطة بموقف معين وصياغة الأفكار في عبارات مفيدة.

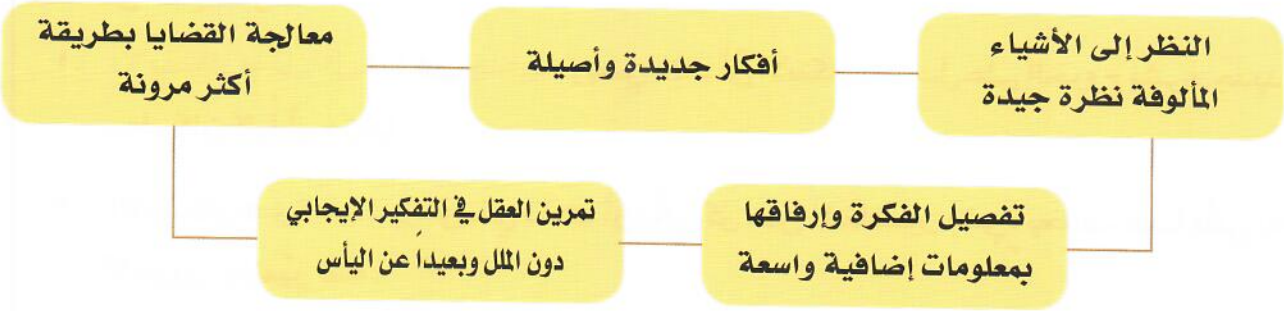
المرونة Flexibility : هي القدرة على توليد أفكار متنوعة والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع آخر عند الاستجابة لموقف معين، أي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف .حيث تمثل المرونة الجانب النوعي للإبداع. وتأخذ المرونة صورتين هما:

١. المرونة التلقائية: هي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمتنوعة المرتبط بموقف معين، في زمن محدد.
٢. المرونة التكيفية: هي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة.

الأصالة (الجدة) : Originality وتعني جانبًا من التميز في التفكير الإبداعي وهي القدرة على إنتاج أفكار تستوفي شروطًا معينة في موقف معين، بحيث تكون هذه الأفكار نادرة ومتميزة، أو أفكاراً ذات ارتباط غير مباشر وبعيدة عن الموقف المثير، أي إنتاج متفرد بالنسبة للبيئة التي ينتمي إليها الفرد. هي باختصار أفكار جديدة، نادرة، غير مألوفة، قليلة التكرار.

التدريب على التفكير الإبداعي : وهنا يستطيع الفرد أن يُمارس التدريب على التفكير الإبداعي بالقيام بما يلي:

(الشكل ٢-٥) التدريب على التفكير الإبداعي



ثالثاً : الابتكار Innovation

تعريف الابتكار :

الابتكار هو تطبيق بدائل في التكنولوجيا، أو تطبيق توليفات في التكنولوجيا تؤدي إلى حدوث تغيرات في المنتج / الخدمة وفي أساليب الإنتاج وفي التنظيم. الابتكار هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قِبَل الفرد أو إدارة المؤسسة أو السوق. الابتكار هو إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة وإدخال هيكلة إنتاج جديدة، وفتح سوق جديدة والحصول على موارد جديدة. ولقد أصبح الابتكار ضرورة حتمية تسعى إليه كل المؤسسات مهما كانت طبيعتها.

ويُعرف الابتكار بأنه : " استخدام معرفة جديدة، من أجل تغيير العمليات التنظيمية أو انشاء منتجات وخدمات يمكن تسويقها".

ويُعرف الابتكار أيضاً بأنه : "تحقيق ما هو جديد انطلاقاً من الفكرة إلى تجسيدها الفعلي، وكذلك هو التغيير المحقق سواء كان محدوداً أو جذرياً أو متعلق بتصميم منتج أو جزء منه أو إدخال طريقة تنظيمية أو أسلوب جديد."

من خلال التعاريف السابقة يُمكن استخصلاص النتيجة التالية :

النتيجة

الابتكار هو فكرة إبداعية تتضمن التنفيذ وتختلف عن الاختراع، وهو عملية تصور وتنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة أو أداء عمل ، ويمكن أن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة، أو مزيجاً جديداً من العناصر الموجودة، أو تغييراً مهماً عن إسلوب تقليدي أو عدولاً عنه، وهو يشير إلى : منتجات جديدة، وسياسات وبرامج جديدة، وأساليب وعمليات جديدة.

خصائص الابتكار :

١. **الابتكار يمثل كل ما هو جديد :** ويعني ذلك أنّ الابتكار يشتمل على الخروج بشيءٍ جديد سواء كان كلياً أو جزئياً.

٢. **الابتكار هو التمايز :** ويعني ذلك أن يأتي كل من المتنافسين بشيءٍ يختلف عما يأتي به الآخرون، ويتميّز عنه.

٣. **الابتكار هو قدرة المرء على أن يكون المتحرك الأول في السوق :** ويُقصد بذلك أن يكون المبتكر للمنتج الجديد هو الشخص الأول الذي توصَّل إليه، وفي ذلك تمييز له بإدخاله لمنتج جديد إلى السوق.

٤. **الابتكار يعبّر عن قدرة المرء على اكتشاف الفرص :** وذلك عندما يعتمد الابتكار على توقّع الاحتياجات الجديدة، والرؤية القائمة على اكتشاف قدرة المنتج الجديد على إيجاد الطلب المتزايد عليه.

العوامل المؤثرة في الابتكار:

تُصنّف العوامل المؤثرة في الابتكار إلى ثلاث مجموعات مترابطة، وهي:

١. **مجموعة العوامل الشخصية :** يعتقد البعض أنّ الابتكار يقتصر على شديدي الذكاء فقط، إلّا أنه يجدر الذكر أنّ الابتكار ظاهرةً إنسانية عامة، ولا تقتصر على فئة معينة من الناس، وبالرغم من ذلك فقد وجد العلماء والباحثون أنّ المبتكرين يتميزون بعدد من الصفات المشتركة، ومنها أن لديهم حب استطلاع كبير، كما أنهم يتخذون معظم الطرق التقليدية في إنجاز الأمور، ويوجدون تصورات جديدة تساعدهم في حل المشكلات ومواجهتها مستقبلاً والتي تؤدي بهم إلى ابتكار الأمور الجديدة والوصول إلى النتيجة التي يريدونها، وخير مثال على ذلك ما توصل إليه "نيوتن" من طرحه الأسئلة حول سقوط التفاحة والتي قادت إلى اكتشاف الجاذبية الأرضية.

٢. **مجموعة العوامل التنظيمية :** إنّ من أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر في الابتكار إستراتيجية المؤسسة، حيث إنّ الأفراد لا يعملون في الفراغ، وإنما يعملون داخل محيط تنظيمي من شأنه أن يؤثر -بشكل كبير- على مدى ابتكارهم، غير أنّ هناك مؤسسات تتبع إستراتيجية التجديد، ويكون ابتكار الأفراد فيها هو السبب في ميزتها التنافسية في الأسواق، وهناك مؤسسات توجّه ابتكار أفرادها نحو الحفاظ على الوضع الحالي، وليس نحو التجديد والتميز، ومن الأمور التنظيمية الأخرى المؤثّرة في ابتكار الأفراد العمل بروح الفريق، حيث إنّ الأداء يكون أفضل في حال العمل ضمن فريق منه في حال العمل بشكلٍ فردي؛ لما يؤثر إيجابياً في تعزيز الابتكار ودعمه.

٣. **مجموعة العوامل البيئية :** إن للبيئة دوراً مهماً في الابتكار، فهي إمّا أن تُساعد الفرد على الابتكار، وإمّا أن تحبطه وتقيده، ومن العوامل البيئية المؤثرة في العملية الابتكارية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تبدأ من الأسرة، ومنها إلى المؤسسات التعليمية والثقافية، حيث إن لكل منها دوراً كبيراً في التأثير على الفرد وطريقة تفكيره، وتحفيزه على الإبداع من خلال تربيته وتوجيهه ثقافيًّا، كما أن للعوامل السياسية دوراً مهمًّا يتجلى في دعم القيادات

السياسية للابتكار في المجتمع، وذلك من خلال تخصيص الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع قيام المؤسسات التنموية والتعليمية والبحثية التي تساعد بدورها على نمو القدرات الابتكارية لدى الأفراد.

اكتشف مقدرتك:

عزيزي الطالب /ة السؤال الذي يطرح نفسه: هل الإبداع هو نفسه الابتكار؟ وإذا كان هناك فرق بين المصطلحين فما هو؟ استعن للإجابة عن السؤال بمفاهيم وخصائص الإبداع والابتكار المذكورة سابقاً. أعطِ أمثلة من الواقع تبين فيها الفروق الموجودة بين الابتكار والإبداع؟

إضاءة حول الفرق بين مصطلحي الإبداع والابتكار

كثيراً ما يستعمل الناس الإبداع والابتكار كمرادفات للدلالة على نفس المعنى، وفي الحقيقة فإن الفرق بين الكلمتين كبير، فالإبداع مرتبط بما هو جديد من أفكار أو اختراعات، أما الابتكار فلا يرتبط بالضرورة بفكرة جديدة، بل بأسلوب جديد لتنفيذ الأفكار (والتي قد تكون معروفة أصلاً) بشكل له قيمة ويقبله السوق والمجتمع. ومعنى (يقبله السوق) أي أنه قابل للتطبيق والتنفيذ، ويمكن تداوله بسعر مقبول نسبياً.

العلاقة بين الابتكار والإبداع:

العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكمِّلة لبعضها البعض، ولكن الإبداع شيء، والابتكار شيء آخر.

- الإبداع -كما سبق أن وضحنا- هو عملية عقلية خلاقة تأتي بأفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قِبَل الفرد أو المجموعة الذين يعملون سوياً.
- الابتكار هو ناشئ ومبني على الأفكار المبدعة التي تُعَد الركيزة الأساسية في العملية الابتكارية.

النتيجة

إنّ العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكمّلة لبعضها البعض، حيث إنّ الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار المبدعة، ويمكن القول إنّ الإبداع والابتكار هما ثمار الخيال والعقل".

(الشكل ٢-٦) يوضح مدخلات ومخرجات المنظومة الإبداعية

رواد الأعمال

يعملون على تحويل الابتكار والإبداع إلى تطبيق عملي من أجل إشباع حاجات الإنسان المتزايدة والمتجددة عبر الزمن

نصائح مهمة :

الأسئلة مثل المفاتيح التي تفتح أبواب الحياة والعمل، التحدي هو العثور على المفتاح الصحيح لفتح الباب الصحيح Hal B. Gregersen .

اجتهد لكي تصبح infovore : اقرأ كل شيء، اسأل الكثير من الأسئلة، حاول الربط بين النقاط.

أعلن قاموس "ماكواري" Macquarie Dictionary أن الكلمة "infovore" تعني "الشخص الذي يشتهي المعلومات، وخاصة الشخص الذي يمتلك قدرة الحصول عليها من خلال الأجهزة الرقمية".

لنكن مع التغيير الإيجابي ونبتعد عن التفكير السلبي ولتكن البداية بأن ندرس ونناقش الأوراق التي تُعَد منهاجًا للفكر الريادي.

إذا لم تطرق الفرصة بابك قم بتركيب الباب " ملتون برلي".

غير وضعيتك تتغير حياتك Atony Robinez

إنّ التفكير بطريقة ريادية مع دمجها بالإصرار والعزيمة والتحدي سوف يحول الحاجات والعقبات إلى طموحات، ثم إلى أفكار ومن الأفكار إلى مشاريع ناجحة، لنكن من رواد الأعمال ورائدات الأعمال الناجحين ونترك أثراً إيجابياً في المجتمع.

" الخوف من الفشل يجلب الخوف من مواجهة المخاطرة. أنت لا تستطيع أن تحصل من الحياة على ما تريد دون التعرض لبعض المخاطر" لي لوكا.

ومضة من قصص نجاح شركات إبداعية مهمة في العالم :

مؤسسي قوقل " لاري باج Larry page" – " وسيرجي برين" Sarrgey Brin لم يصمموا محرك بحث وإنما قاموا بإنشاء مكتبة رقمية ثم تطورت بعد تفكير إبداعي إلى محرك بحث عالمي.

رابعاً : رأس المال الفكري Intellectual capital

مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته :

إنّ موضوع رأس المال الفكري يكتسي أهمية متزايدة اليوم باعتباره من الأنشطة والعمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد بصفة عامة وللطلبة والباحثين بصفة خاصة. وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج ما هو جديد وتكسبهم الريادة، ويسهم رأس المال الفكري أيضًا في توسيع إمكانات الأفراد في المستقبل وتكوين الثروة سواء على المستوى الشخصي أو المستوى العام. وبدخول عصر التكنولوجيا والمعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المجتمعات بصفة عامة ومنظمات الأعمال بصفة خاصة، وهناك شبه إتفاق بين الباحثين والدارسين حول تحديد مفهوم رأس المال الفكري ولا يوجد اختلاف جوهري بينهم.

بداية استخدام مصطلح رأس المال الفكري :

إنّ كثيراً من التسميات قد تستخدم للدلالة على رأس المال الفكري ومنها: رأس المال المعرفي، رأس المال الغير ملموس ويقصد به الغير مادي وغير المرئي وكذلك الأصول الغير مادية، كلها مصطلحات تطلق على رأس المال الفكري.

ويعد Stayer Ralph مدير شركة (Johnsonville) للأطعمة أول من أطلق عبارة: (رأس المال الفكري) في سنة ١٩٩٠ ، إذ يقول: "إنه –وحتى وقت قريب– كانت المصادر الطبيعية – الأرض والمعادن والأسماك – تشكّل أهم مصدر للثروة الوطنية وأهم أصول الشركات، ومن ثم أصبح رأس المال المتمثل في الأموال والأصول المادية الأخرى كالآلات والمصانع هو المهم، والآن فقد حلّت محلها القدرة العقلية أو القوة الذهنية لتشكّل رأس المال الفكري. "

كما تمّ تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قِبَل شركة Skandia السويدية لخدمات التأمين والمال السيد Leif Edison الحاصل على شهادة الماجستير من جامعة كاليفورنيا. وهذا يبين مدى أهمية رأس المال الفكري في الوقت الراهن على جميع المستويات.

ما هو رأس المال الفكري؟

تعرّفه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية OCDE بأنه : " القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة و هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري" .

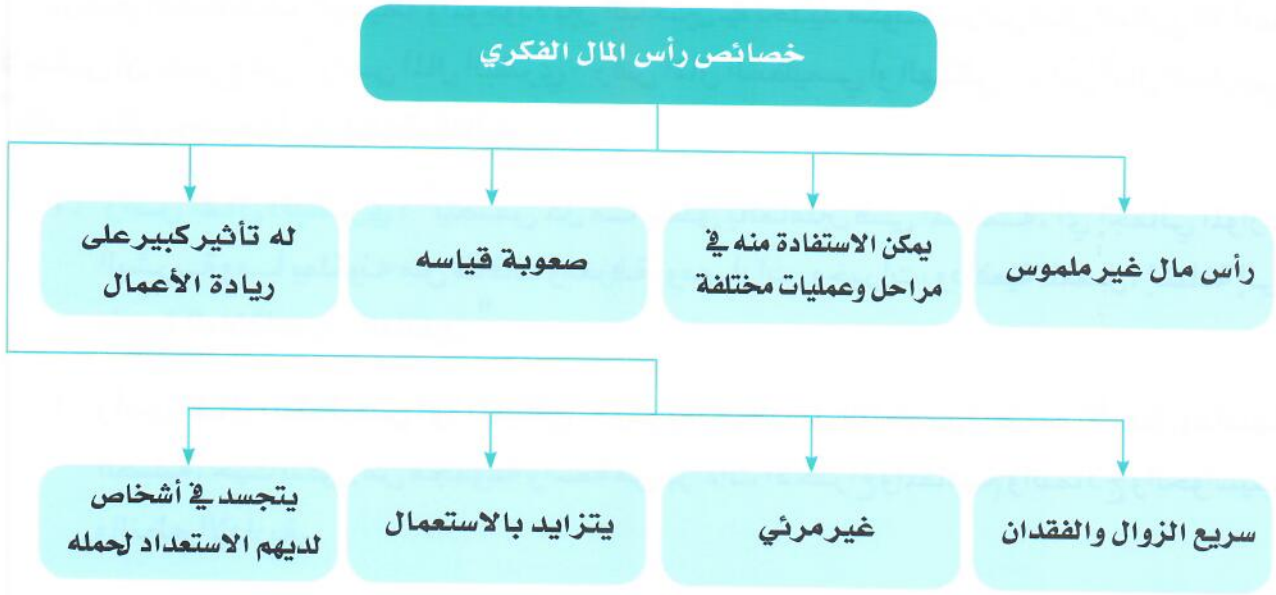
ويُعرّف Stewart رأس المال الفكري على أنه يتمثل في: " المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة" .

ومما سبق يمكن القول: إن رأس المال الفكري مبني أساساً على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبرة والمهارات البشرية. وأن هذه العملية لا تتوقف عند حد معين خاصةً في المنظمات المعرفية. وهذا يعني أن أساس رأس المال الفكري هو الإنسان العامل في منظمات الأعمال.

خصائص رأس المال الفكري :

الخصائص التي يتميز بها رأس المال الفكري عن رأس المال المادي يمكن حصرها فيما يلي:

(الشكل ٢-٧) خصائص رأس المال الفكري



اكتشف مقدرتك :

من خلال التمرين التالي قارن بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري باستخدام الجمل التالية :

١- مادي ملموس	٢- غير مادي وغير ملموس	٣- ضمن البيئة الداخلية المنظمة
٤- في عقول الأفراد العاملين في المنظمة	٥- الآلات والمعدات والمباني	٦- الأفراد ذو المعارف والخبرات
٧- متناقصة بالاندثار	٨- متزايد بالابتكار	٩- بالاستخدام المادي
١٠- بالتركيز والانتباه والخيال الواسع	١١- العمل الجسدي	١٢- العمل المعرفي
١٣- يتوقف عند حدوث المشاكل	١٤- يتوقف عند عدم حدوث المشاكل	١٥- له عمر إنتاجي ويتناقص بالطاقة
١٦- ليس له عمر إنتاجي و تزايد بالطاقة		

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية		
مواقع التواجد		
التمثيل النموذجي		
القيمة		
نمط خلق الثروة		
المستخدمون له		
الواقع التشغيلي		
الزمن		

مكونات رأس المال الفكري :

يُعد رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للمنظمات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، وهو شكل آخر من أشكال رأس المال المعترف به في الاقتصاد الجديد.

ورغم الاختلافات البسيطة والموجودة بين الباحثين في تحديد مكونات رأس المال الفكري إلّا أنها لا يمكن أن تخرج عن " رأس المال البشري - رأس المال التنظيمي أو الهيكلي - رأس المال الخارجي " والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

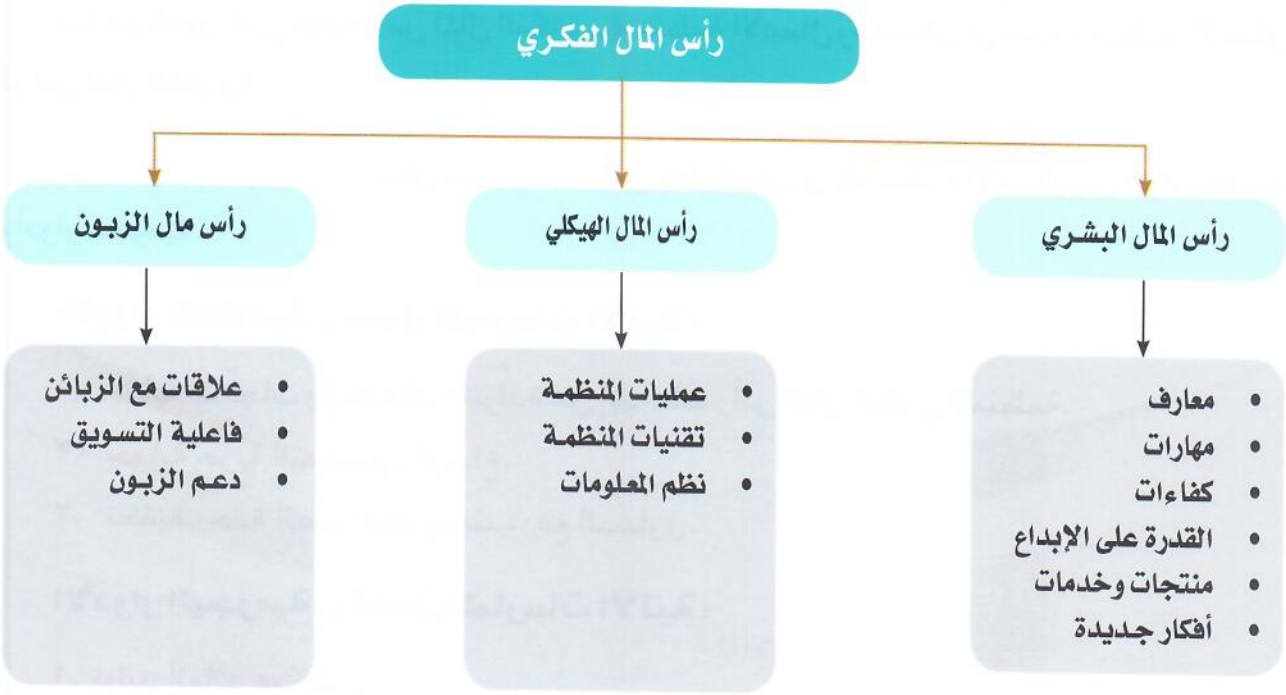
١. **رأس المال البشري:** "يتضمن كل ما يتعلق بالعاملين في المنظمة، أي إجمالي الموارد البشرية وما يملكونه من طاقات ومعرفة، ومهارات، وخبرات، ودافعية للعمل، إضافة إلى طبيعة العلاقات بين العاملين."

٢. **رأس المال التنظيمي أو (الهيكلي):** وهو يمثل الهيكل التنظيمي لمنظمة الأعمال ومادتها الصلبة، حيث يتكون من مجموعة واسعة من براءات الاختراع والمفاهيم والنماذج والحواسيب والنظم الإدارية.

٣. **رأس المال الخارجي :** ويعرف بأنه جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة مثل العلاقة مع الزبائن والموردين وقنوات السوق، وكذلك العلامات التجارية. وهنا لا بد من أن تقوم منظمات الأعمال في الوقت الحاضر بوضع متطلبات وحاجات ورغبات الزبائن في صميم إستراتيجياتها؛ لما يشكله من أهمية كبيرة في نجاح المنظمة.

الشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لرأس المال الفكري:

(الشكل ٢-٨) المكونات الأساسية لرأس المال الفكري



اكتشف مقدرتك:

عزيزي الطالب /ـة : قم بوضع الكلمات أدناه بما يناسبها في خانات الجدول التالي:

المعرفة	براءات الاختراع	تمكين العميل
حقوق النشر والتأليف	رضا العميل	المشاركة
ولاء العميل	العلامة التجارية	الخبرات
الاحتفاظ بالعميل	الإبداع	المهارات
الابتكار	المعنويات	

رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الخارجي

العلاقة التشابكية بين رأس المال الفكري وريادة الأعمال :

مـا هو الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري في منظمة الأعمال وما يمكن أن تُقدمه منظمة الأعمال لرأس المال الفكري؟.

عزيـزي الطالبـ / ـة : يمكن تقسيم دور رأس المال الفكـري في منظمة الأعمال إلى أدوار دفاعية وأدوار هجومية.

الأدوار الدفاعية وتشمل الممارسات الآتية :

١. حماية المنتَجات والخدمات المتولِّدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة.
٢. حماية حرية التصميم والإبداع.
٣. تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

الأدوار الهجومية، وتشمل الممارسات الآتية :

١. توليد العائد عن طريق:
- المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للمنظمة وموجوداتها الفكرية.
- ابتكار مقاييس للأسواق والمنتجات الجديدة.
- تحديد آليات الدخول الفاعل إلى الأسواق الجديدة.

ريادة الأعمال ورأس المال الفكري:

١. **صناعـة رأس المال الفكري:** وهي مجموعة السياسـات والممارسات التي تتخذها المنظمة في تكويـن رأس مال فكري خاص بها، من خـلال اتباع عدد من الإجراءات المنهجية مثل: البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية العلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة.

٢. **تنشيـط رأس المال الفكري:** وهي مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمة وما تمتلكه من وسائل وأساليب تساعد على تنمية وتطوير القدرات الفكرية والمعرفية الموجودة لدى العاملـين فيها، بما يمكنهم من مواكبة التغييرات والمستجـدات في بيئة العمل من خلال إعمال قوى الابتكار والإبداع لديهم.

٣. **المحافظـة علـى رأس المـال الفكري:** مجمل السياسـات والإجراءات الإداريـة التي تتخذها المنظمة بغية الحفاظ على مخزونها المعرفي من المهارات والخبرات والمعارف؛ لأن الحفاظ على المخـزون المعرفي لمنظمة الأعمال، وكيفية توزيعه مهمة الجميع في المنظمة ومن خلال ما يعرف بإدارة المعرفة.

خامساً: المعرفة وإدارة المعرفة في منظمات الأعمال

Knowledge and knowledge management in business organizations

عزيـزي الطالب /ـة لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة دون التطرق ولو باختصار لمفهوم المعرفة نظرا لكون إدارة المعرفة تركز في منظمة الأعمال على المعرفة. وتواجه منظمات الأعمال المعاصرة على اختـلاف أنواعها موجـة من التحوّلات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم، وفي مقدمتها الثورة المعلوماتيـة والتقنية. تلـك الثورة التي تعتمد علـى المعرفة العلمية المتقدمة واستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجـة عن التقدم الكبير في تقنيات الحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات (الإنترنت). ونتيجـة لتلك التحولات أصبحـت المعرفة تمثل المصدر الإستراتيجي الأكـثر أهمية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح منظمات الأعمال أو فشلها.

وتعـد المعرفة العصب الحقيقي لمنظمات اليوم ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر، إذ إن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في إنشاء الثروة وتحقيق التميز والإبداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات، واقتصـاد المعرفة واتسـاع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة. ولا تعد المعرفـة جديدة على الإنسان بل نستطيع القول إنّ العالم مر بثلاث مراحل في التحويل المعرفي وهي:

(الشكل ٢-٩) مراحل التطوّر المعرفي

١ / عصر التنوير: (Enlightenment) وفيه كانت المعرفة من أجل التنوير والوصول إلى الحكمة.

٢ / العصر الصناعي: (The Industrial Era) وفيه ساد تطبيق المعرفة.

٣ / عصـر المعرفـة: وفيـه يسـود الفهـم المعـرفي (Knowledge about knowledge) وفهمـه والتعامـل معه علـى أنه ظاهرة مستقلـة تحتاج إلى معالجة عميقـة و إدارة حكيمة، ويمثل هذا العصر القـول المشهور: " ماذا يحدث لو أننا عرفنا (فهمنا) حقيقة ما نعرف".

نظرة الإسلام للمعرفة :

شكّل الدين الإسلامي من خلال نظرته للمعرفة عمقاً مهمًّا في فهم طبيعتها من خلال الرفع من شأن أصحاب العلم، فالمعرفة في الإسلام تمتاز عن غيرها بالواقعية في مواجهة الحياة وفي مجال القضايا الاجتماعية والفردية، وبالحفاظ على سمة الاعتدال بين المادية المحضة والمعنوية الخالصة التي حررت العقل من الخرافة والجهل والتخلف، ودعت الإنسان ليفتح عقله تجاه حقيقة الحياة وهدف الوجود. ويتضح ذلك جليًّا في الآية ٥٣ من سورة فصلت.

قال تعالى: ﴿ سَنُرِيهِمْ ءَايَٰتِنَا فِى ٱلْءَافَاقِ وَفِىٓ أَنفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ ٱلْحَقُّ ۗ أَوَلَمْ يَكْفِ بِرَبِّكَ أَنَّهُۥ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ شَهِيدٌ ﴾ [فصلت : ٥٣]

ومن الأقوال الفلسفية المشهورة التي تظهر مدى أهمية المعرفة في تطور المجتمعات وفهم واقعها ومحيطها:

الفيلسوف اليوناني أفلاطون (٣٤٧ ق.م ٤٢٧ ق. م) قال: " بدون المعرفة لن يكون الإنسان قادرًا على معرفة ذاته، وإن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط به والمتمثل في الوجود ".

الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (٤٧٩ - ٥٥١ ق م) قال: "إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي على الأرض ".

مفهوم المعرفة :

عرّف كل من (قواسمة، وآخرون ٢٠٠٨) المعرفة بـ: " أنها معنية بالعلاقات والروابط التي تربط بين المعلومات، وما يتم ترجمته منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها ".

والمحصلة هي أن المعرفة : " ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان ".

تصنيفات المعرفة :

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قِبَل المختصين في أنواع المعرفة وفي مجملها يتم تصنيف المعرفة إلى سبعة أنواع هي:

١. **المعرفة الضِّمْنية :** والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق (معرفة كيف)

المعرفـة التكنولوجية والخبرة والمهارات الشخصية، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.

٢. **المعرفـة المعلَنـة :** وهي المعرفة التـي يعبر عنها من خـلال الحقائق والتعبـيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها ورقيًّا أو إلكترونيًّا كما يمكن تدويرها.

٣. **المعرفـة التكنولوجية :** وهي جزء مـن المعرفة الضمنية وتعبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

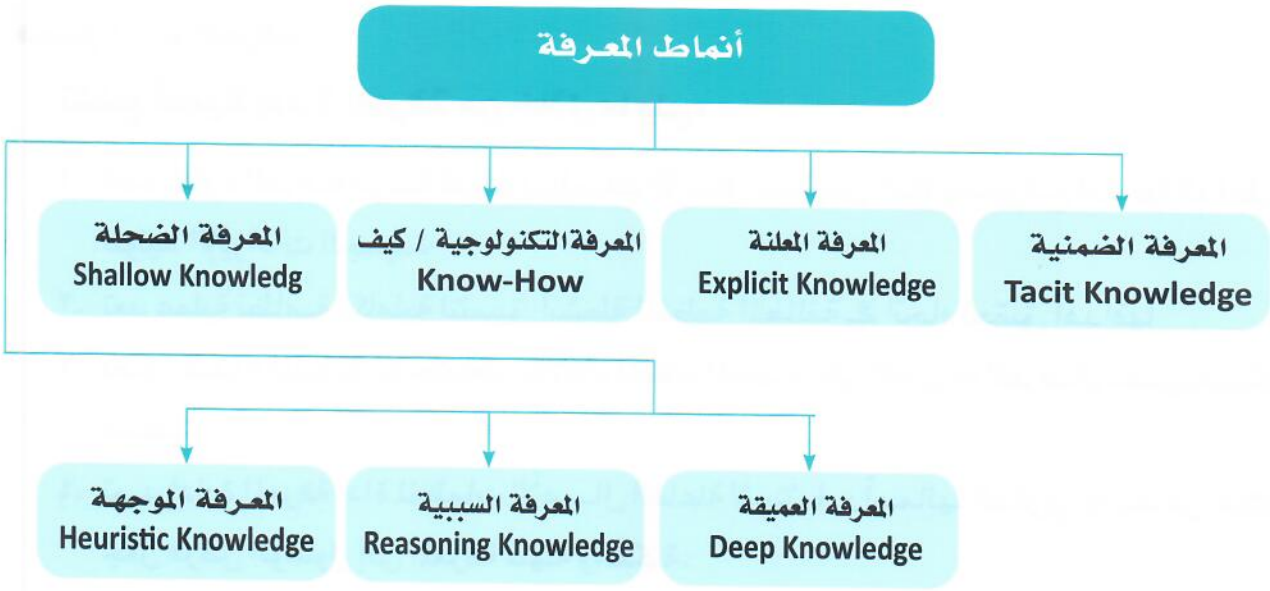
٤. **المعرفة الضَّحْلة :** تعنى الفهم القليل أو الضعيف لمؤشرات وأبعاد المشكلة.

٥. **المعرفة العميقة :** هي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.

٦. **المعرفـة السببيـة :** هـي التي تتـم بناء على ربـط المفاهيم معـاً باستخدام طـرق الاستنتاج والاستقراء.

٧. **المعرفـة الموجهة :** أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في عملٍ ما فتصبح دليلاً ومرشدًا للسلوك نتيجة للتراكم العلمي والخبراتي.

(الشكل ٢-١٠) أنماط المعرفة



مفهوم إدارة المعرفة :

تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من زوايا مختلفة تبعًا لخلفياتهم الفكرية وللغرض من الدراسات التي تطرقوا فيها لهذا الموضوع. وقد حدد الكثير منهم سببين لصعوبة التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن أن يعطي فهماً واضحاً لإدارة المعرفة، يتمثل في الآتي :

١. أنّ ميدان إدارة المعرفة واسع جدًّا.
٢. ديناميكية مفهوم إدارة المعرفة، أي الحركية السريعة في مجالات إدارة المعرفة وعملياتها.

إلا أننا يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: "تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، وأيضاً جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة بها بين منسوبي المنظمة بما يحقق رفع مستوى الأداء، وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة".

أهمية إدارة المعرفة :

تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

١. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة لمنظمات الأعمال لتخفيض التكاليف ورفع أصولها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
٢. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
٣. تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه بشكل مستمر.
٤. تعد إدارة المعرفة أداة لمنظمات الأعمال الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، وذلك من خلال جعل فرص الوصول إلى المعرفة سهلة وممكنة.

العلاقة التشابكية بين منظمة الأعمال وإدارة المعرفة :

تكمن **عزيزي الطالب /ـة** العلاقة التشابكية بين منظمة الأعمال وإدارة المعرفة من خلال ما يمكن أن يقدمه كل منهما للآخر، إنّ إدارة المعرفة هي التي تضمن لمنظمات اليوم توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وتشجيع الإبداع وزيادة القدرة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لهذه المنظمات وزيادة قيمتها والارتقاء بأدائها. فليس كل المعلومات تمثل معرفة وليس كل المعارف ذات قيمة، مما ينبغي على الإدارة التقاط المعرفة المفيدة واستخدامها

في أنشطة وعمليات المنظمة، وهنا يتضح جلياً دور وعلاقة إدارة المعرفة بمنظمات الأعمال، أمّا دور إدارة المعرفة في الوصول إلى مستوى أداء جيد فيتمثل بالنقاط الآتية:

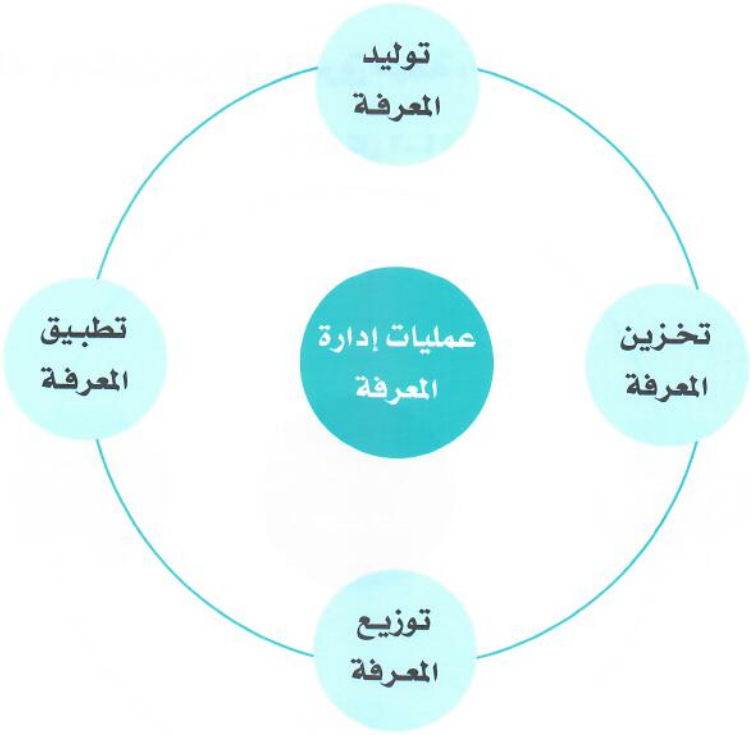
١. إن توليد المعرفة الجديدة والمفيدة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها يسهل العمل داخل المنظمة. كما أنّ وجود فريق متخصص بالتقاط المعرفة والتشجيع على استثمارها، فضلاً عن مشاركة العاملين وتفاعلهم، ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها، وهذا يؤدي إلى:

- تقليل التكاليف الإجمالية للعمل عن طريق التحكم في الهدر المادي وتقليل الإنتاج المتدني ومردودات المبيعات وتكاليف سوء التعامل مع وسائل وطرق العمل.
- زيادة العوائد المالية للمنظمة عن طريق إنتاج منتجات متقنة وأخرى مبتكرة وسريعة البيع.

٢. إنّ تحقيق الإنتاجية العالية يدل على الاستخدام الكفء للمدخلات، وإنّ تطبيق إدارة المعرفة في مجالات الأداء المختلفة يؤدي إلى ابتكارات وطرائق أكثر فاعلية. الشيء الأهم في مفهوم إدارة المعرفة ما يعتلق بعناصرها التي تتكون من أربع عناصر جوهرية:

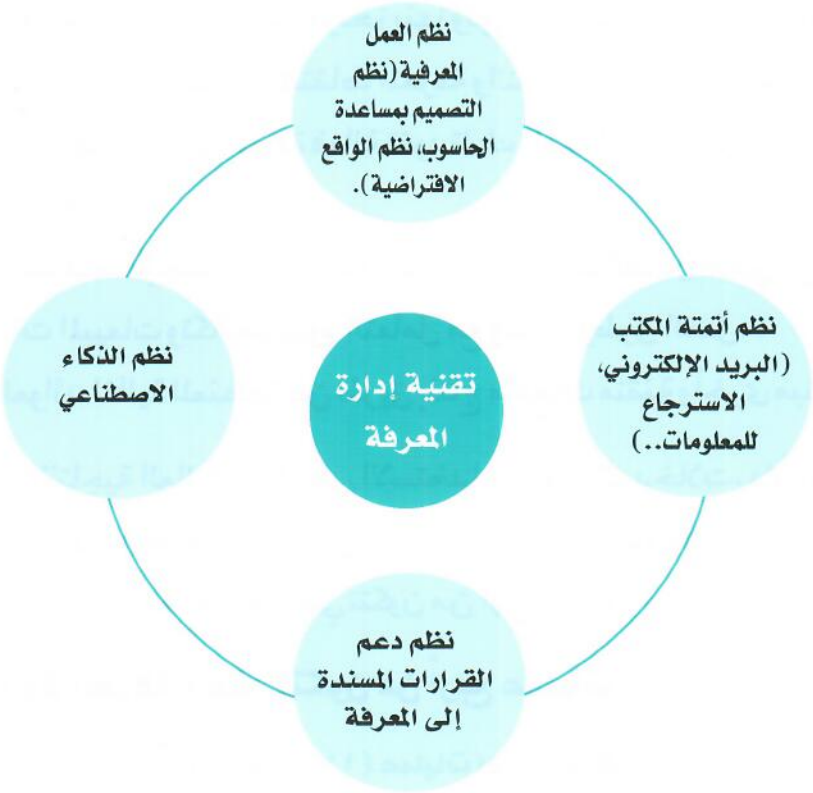
١. عمليات إدارة المعرفة وهذه تتكون من أربع عمليات :

(الشكل ٢-١١) عمليات إدارة المعرفة



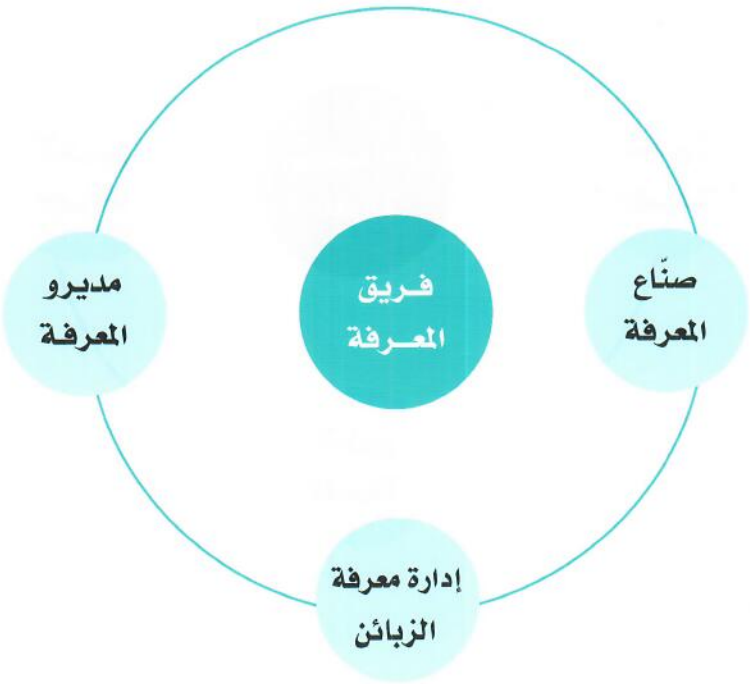
٢. تقنية إدارة المعرفة وتتكون من أربع نظم

(الشكل ٢-١٢)



٣. فريق المعرفة، ويتكون من ثلاث فرق مهمة :

(الشكل ٢-١٤)



٤. الأداء :

يعكس الأداء قدرة ريادة الأعمال على تحقيق أهدافها ولا سيما طويلة الأمد منها المتمثلة في تحقيق الربح والنمو والاستمرارية والبقاء. إلى جانب التكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفعالية العاليتين في ظل الظروف البيئية سريعة التغير. ويقصد الباحثون باكتساب المعرفة وتطويرها "جميع الأنشطة التي تسعى الهيئة الإدارية من خلالها للحصول على المعرفة الموجودة داخل منظمة الأعمال وخارجها وليس فقط الحصول على معرفة جديدة وإنما قدرتهم على الإبداع وتطوير الأفكار"، وهذا من خلال أبعاد إدارة المعرفة:

(الشكل ٢-١٥) أبعاد إدارة المعرفة

- ١ / البُعد الاقتصادي والذي يجعل من إدارة المعرفة مرادفاً لرأس المال الفكري.
- ٢ / البُعد الاجتماعي وفيه تكون المعرفة بنياناً إجتماعيًا.
- ٣ / البُعد المعرفي، والذي من خلاله يمكن تخزين وتصنيف المعرفة باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ٤ / البُعد الإداري: يركز على إدارة المعرفة باعتبارها عملية إدارية موجهة ومتحكم بها وهادفة.

معوقات ومشكلات إدارة المعرفة التي تواجه منظمة الأعمال :

إنّ تطبيق فلسفة إدارة المعرفة لا بد أن تواجهها في الكثير من الحالات كثير من المشاكل والعراقيل سواء قبل التطبيق أو بعده وذلك قد يعود لعدة أسباب نذكر منها:

١. عدم توافر الكادر البشري المؤهل للقيام بمهمات إدارة المعرفة.
٢. عدم توفر منظومة اتصالية وهيكلية ومعلوماتية كافية لنقل المعرفة وتخزينها.
٣. احتكار المعلومات من الإدارة العليا التقليدية وصعوبة وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الدنيا.
٤. الاعتقاد السائد لدى الكثير من الموظفين أنّ الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليس عقول الأفراد.

اكتشف مقدرتك :

قُم بزيارة منظمة أعمال ما، برفقة مجموعة من زملائك ثم تناول أطراف الحديث مع مسؤوليها عن مشاكل ومعوقات تواجههم في تطبيق وتفعيل إدارة المعرفة، أذكرها وماهي الإقتراحات التي يمكن أن تقدمها لهم؟.

سادساً: مهارات عرض المشروع الريادي وأسس نجاحه
Skills of presentation of entrepreneurial project

كيف يمكن تحويل الفكرة إلى واقع والحلم إلى حقيقة، ونحصل على التمييز؟

يشهد عالم التّجارة والصناعة سباقاً مُتسارعاً يُعزّز تفكير كثير من أصحاب رؤوس الأموال في استثمار أموالهم في عدّة مشروعات، لتحقيق دخل وأرباح ماليّة مستدامة. وكذلك من أجل الإسهام في تقديم مجموعة من الفوائد للمجتمع ضمن مجال عمل كلّ مشروع. عموماً، تحتاج المشروعات إلى فكرةٍ مُحدّدةٍ ورئيسيّةٍ، واهتماماً بالتخطيط والتنظيم والدراسة الدّقيقة، وإدراك بيئة العمل التي سيعمل فيها المشروع.

يقامُ المشروع بناءً على تصميمات ونماذج ووسائل إنتاجيّة، تُساعد على تحقيق أهداف مُحدّدة بشكل مُسبَق. ويُمثّل المشروع عمليّة استثماريّة تشمل عدّة نشاطات تتكامل معاً، تُطبّق أثناء مُدّة محددة من الزّمن. كما تُشكل المشاريع خدميّة / إنتاجية وسيلة وأداة من أدوات تحسين المجتمعات؛ إذ تحرص أغلب المشروعات على تطبيق فلسفة معتمدة على تحقيق التنمية الكاملة للمُنشآت والأفراد.

كيفيّة كتابة فكرة المشروع:

إنّ أهم العوامل التي تقود المشروع الريادي للنجاح هي شخصية الريادي صاحب المشروع التي تشكّل العامل الحاسم للنجاح: "متى كانت شخصية صاحب المشروع تتسّم بخصائص الريادة فذلك كفيل بإنجاح الفكرة".

"وحتى لو كانت الفكرة متميزة، فإذا لم يتمتّع صاحبها بصفات ريادية، يكون من الصعوبة بمكان الوصول إلى النجاح. فالريادي يجب أن يتصف بروح المغامرة، المخاطرة، الالتزام، الطموح لتطوير الذات والتعلّم من الآخرين، والقدرة على تسويق نفسه وفكرته أمام الآخرين".

إنّ الانتقال إلى الكتابة سيساعدك على توضيح أفكارك وأيضاً يسهم في طرح جميع الأسئلة الأساسية على نفسك قبل البدء فعلياً في المشروع. يجب على صاحب الفكرة أولاً إعداد خُطة عمل للمشروع المراد تأسيسه وكيفية تنفيذها، وتشتمل الخطّة على عدّة خطوات تُساعد في صياغة فكرة المشروع وتحويلها إلى فكرة واقعيّة قابلة للتنفيذ أو التخلي عنها والبحث عن فكرةٍ جديدة أكثر نجاحاً.

خطوات كتابة فكرة المشروع الريادي :

١. **وصف المشروع:** هو توضيح موجز وقصير عن طبيعة المشروع، ويشمل مجموعة من المعلومات الأساسيّة كالاسم التجاريّ، وطريقة تنظيم عمل المشروع، وأسماء أصحاب فكرة المشروع، مثل اسم الشركة التي يتبع لها المشروع...الخ.

٢. **تحديد خدمات أو منتجات فكرة المشروع:** في هذا الجزء يتم تقديم وصف لنوعية الخدمات أو المنتجات التي ستنتج بعد تطبيق المشروع، واستشراف المستقبل حول كمية المبيعات أو الأرباح المتوقَّعة، والمميّزات الخاصة بالخدمات أو المنتجات المقدَّمة، وطريقة التسعير المعتمدة.

٣. **إعداد خطة تسويقيّة:** هي مراجعة لمجموعة من الظروف الخاصّة ببيئة عمل المشروع، بهدف اختيار السوق الذي سيستهدفه، وتحديد نقاط الضعف والقوّة وطريقتَي بيع خدمات أو منتجات المشروع وترويجها.

٤. **وصف مجال فكرة المشروع:** في هذا الجزء يتم تحديد المجال الذي يعمل فيه المشروع، ودراسة الظروف السائدة في قطاع العمل، مثل: الانكماش والتوسع.

٥. **دراسة العُملاء المُتوقّعين:** هي دراسة رغبات العُملاء وحاجاتهم وأعدادهم ووصفهم وأماكن وجودهم؛ حتّى تتوافق مع منتجات المشروع أو خدماته التي ستُطرَح في السوق المُستهدف.

٦. **إدراك نوعية المنافسة:** هي دراسة حجم المنافسة ونوعيّتها، عن طريق التعرف على الشركات والمشروعات الأُخرى التي تُقدّمُ منتجات أو خدمات مطابقة أو مشابهة داخل السوق المُستهدف. ويشمل إدراك المنافسة معرفة نقاط الضعف والقوّة عند المنافسين، ومعرفة كيفية حصول المشروع على موقع ومكان في السوق ضمن المنافسين الموجودين حاليًّا في السوق.

٧. **الاهتمام بالترويج والإعلان:** هو اختيار صاحب فكرة المشروع للطريقة التي ستساعده في توصيل الخدمات أو المنتجات إلى العُملاء في السوق المُستهدَف. فيلزم تحديد الأماكن المناسبة للترويج والحملات الإعلانيّة والقنوات المُخصّصة لتوزيع خدمات المشروع أو منتجاته ومن الأمثلة على هذه القنوات: شبكة الإنترنت والإتصال الهاتفي والإعلانات والمعارض وغيرها.

٨. **اختيار موقع تنفيذ فكرة المشروع:** هو تحديد عنوان فعليّ للشركة أو المُنشأة المسؤولة عن تنفيذ المشروع، مثل: اختيار موقع مُستقل كمحل تجاريّ، أو ضمن مجمع تجاريّ.

٩. **البحث عن المُورّدين:** هو تحديد نوعية المُورّدين أو المُصدّرين للمواد الأساسية و الخاصة بالمشروع أو المكوّنات التي تُساعد على تنفيذ المشروع بسهولة ويسر. لذلك من المهم تحديد مدى حاجة المشروع إلى مورّدين، واختيار الطرق الصحيحة والمناسبة للتواصل معهم.

١٠. **اختيار فريق الإدارة:** يتم عن طريق دراسة طبيعة الموارد البشريّة داخل المُنشأة لمتابعة تطوّر المشروع ونموّه. ومن المهم تحديد الخصائص التي يجب أن يتميّزَ بها فريق الإدارة، وتشمل القُدرات التجاريّة والتسويقيّة والفنيّة.

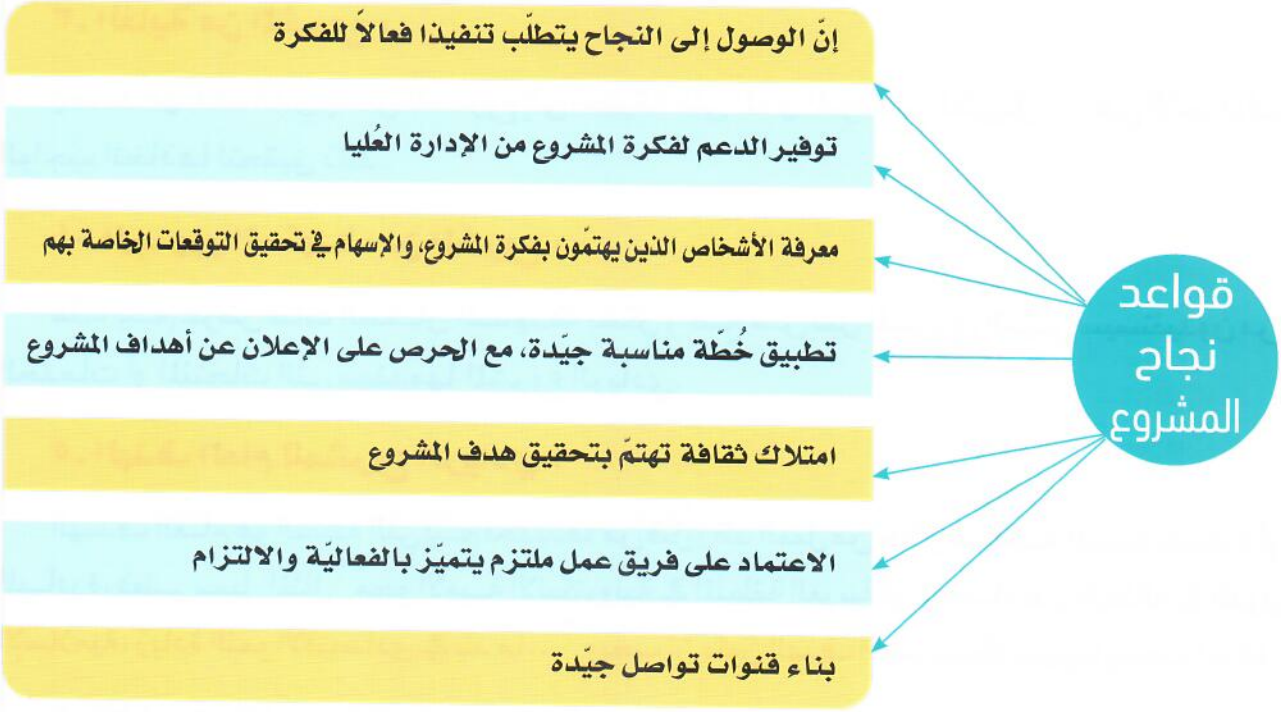
١١. **إعداد الخطة الماليّة:** هي الخطوة التي تعتمد على التفكير بالخطوات السابقة بشكل دقيق ووضع توقعات ماليّة للمشروع. ويشمل إعداد الخُطة الماليّة جميع التوقعات الحاليّة والمستقبليّة وفقاً لفرضيات معقولة. وتُساعد هذه الخُطة على كيفية الحصول على تمويل ماليّ في حال الحاجة إليه. لذلك يجب تحديد مجموعة من النقاط ضمن محتويات الخُطة الماليّة، مثل: رأس المال الذي يُساعد في النهوض بالمشروع، والمال المتوافر عند صاحب فكرة المشروع، والمال الذي يحتاجه المشروع للمباشرة بتنفيذه.

أسس مهارات عرض المشروع الريادي: من الأهمية بمكان أن يتميّز صاحب فكرة المشروع بمجموعة من المهارات والصفات التي تُساعده على تحقيق النجاح في مشروعه، وفيما يأتي معلومات عن أهمّ هذه المهارات والصفات:

(الشكل ٢-١٦) صفات صاحب المشروع الريادي ومهاراته

- امتلاك العزيمة للنجاح في المشروع.
- العمل بجدية ومعرفة حاجات العُملاء، وذلك بالمحافظة على وجود المشروع ضمن مستوى تنظيمي جيّد.
- التميّز بالمسؤوليّة أثناء التعامل مع الحاجات الماليّة للمشروع. الاستعداد للمجازفات المدروسة، ومواجهة التحديات المعتمدة على تأثير المنافسة.
- الاهتمام بتنظيم الوقت، وإعداد جدول مواعيد بشكلٍ يوميّ.
- التعلّم من الأخطاء السابقة.
- تبنّي الأفكار الجديدة المناسبة التي تساعد على زيادة نسبة المبيعات، وتسهم في تعزيز التأقلم أثناء التعامل مع المنافسين.

قواعد نجاح المشروع: تنجح أفكار المشروعات بسبب الاهتمام بتطبيقها وفقاً لمجموعة من القواعد ومنها:



تصميم المشروع:

تصميم المشروع من أهم الأمور التي يجب أن تعتني بها، لأنها تُعَد البوابة الرئيسة التي يدخل منها مـن يريد أن يكون رائد للأعمال أن يدخل من المجتمع. فكلما كانت صياغتك واضحة ومحددة استطاع المجتمع معرفة تفاصيل المشروع بدقة ومعرفة كيفية تقديم عرض مقنع ومرضٍ بالنسبة لك.

التصميم هو المرحلة الإبداعية لمشروع ريادي :

١. الغرض الأساسي من التصميم هو إنشاء نظام أو عملية تلبي الحاجة لمجتمع معين.
٢. يجب أن يكون النظام محدداً بشكل كافٍ؛ ليتم تثبيته وتصنيعه وبناؤه وتشغيله لتلبية احتياجات الزبائن بصورة جيدة.

صياغة المشروع :

يجب أن يتبع المشروع بشكل أو بآخر الخطة التالية:

١. رائد المشـــروع :

في جمـل بسيطة، يجب عليك أولاً تقديم نفسك وشرح الأسباب الشخصية التي تقودك إلى رغبتك في تنفيذ هذا المشروع.

٢. الخلفية وأصل المشـــروع :

هي وصف اجتماعي وتاريخـي وجغرافي واقتصادي وديموغرافي وإداري للمنطقة التي سيقام فيها المشروع والإجراءات المتخذة لذلك، كل ذلك سيسمح بفهم أفضل للمشروع وغرضه.

٣. الغاية من المشروع :

يحدد الهدف الذي يسعى المشروع إلى تحقيقه على المدى المتوسط والطويل، وماهي الإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق ذلك.

٤- الجمهور المستهدف من المشروع :

هنا يتم عرض فئات السكان المستهدفة بشكل واضح من قبل المشروع والذين سيستفيدون من الخدمات أو المنتجات التي سيقدمها المشروع الريادي.

٥. الهدف العام للمشروع الريادي :

الهدف العام هو النقطة التي يتم تحديدها من قبَل رائد العمل من خلال قناعاته المتعلقة بالفكرة أو المبادرة، فعلى سبيل المثال" محو الأمية الإليكترونية في المنطقة العربية أو القضاء على البطالة في الدول الإسلامية، زيادة النمو الاقتصادي في بلد ما..." ويجب أن يكون الهدف العام بسيطاً مفهوماً ومحدداً بدقة.

٦. الأهداف الفرعية للمشروع الريادي:

تعد الأهداف الفرعية من أهم النقاط التي يستعرضها رائد العمل في مقترحاته، ليس فقط لأنها تحدد مبادرتك بشكل أكثر تفصيلاً ولكنها تحدد التزاماتك أيضاً تجاه المشروع المزمع القيام به. ويجب على صاحب المشروع أن يتوخى الحذر في كتابة هذه الأهداف التي يحددها لنفسه في مقترح المشروع. وهي بشكل مبسط سلسلة من الخطوات التي يمكن إدارتها أكثر وهو ما يساعد صاحب المشروع من تحقيق الهدف العام وإعطاء الأولويّة لمتطلّبات المشروع بناء على أهميّتها في إنجاز المشروع.

٧. أنشطة المشروع الريادي:

وهي مجموع العمليات التي ينبغي القيام بها لتحقيق كل نتيجة من النتائج السابقة، مع مراعاة الانسجام الكامل بين النشاط والنتيجة والهدف.

٨. تقييم المشروع:

إنّ نجاح المشروع يعتمد بشكل كبير على انتظام جدولة عملية التقييم المستمر في جميع مراحل المشروع. وذلك لضمان تحقيق أهداف المشروع بأفضل الطرق وأقل التكاليف الممكنة. ويسهم تقييم المشروع في مراحله المختلفة في قياس مدى إنجاز ما تم التخطيط له، الأمر الذي يُمّكن رائد الأعمال من التدخل السريع لتعديل ما يلزم في الوقت المناسب ومراقبة خطوات العمل بشكل أفضل.

اكتشف مقدرتك :

ما الذي يجب أن تفكر فيه قبل البدء في المشروع؟ كيف يتم تأطير أفكارك؟ ماهي مفاتيح هيكلة وتنظيم المشروع؟.

سابعاً : البيئة التكنولوجية للمشروعات

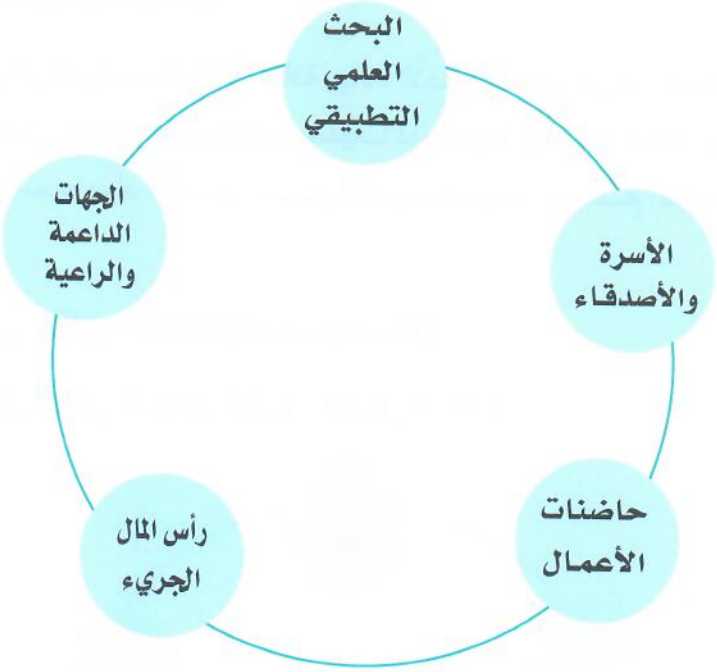
Technological environment for projects

السؤال الذي يطرحه البعض: ما أثر التطور التكنولوجي على نمو مجتمع ريادة الأعمال وتطوره؟ لا يخفى على أحد أن التطور التكنولوجي أدى إلى إيجاد فرص نمو هائلة في السوق يستغلها رواد الأعمال المبدعون من خلال نماذج خلّاقة، وأفكار مبتكرة، تلبي رغبات السوق أو توجد سوقًا جديدة لا حدود لها لخدمات مبتكرة للعملاء، وأرباح معتبرة لرواد الأعمال والشركاء. وللتطرّق للبيئة التكنلوجيا لا بد أن نعرف النظام البيئي الذي تُعَد البيئة التكنولوجية من أهم مكوناته.

النظام البيئي لريادة الأعمال :

يتكون هذا النظام من عناصر وأفراد ومنظمات وجهات وأنشطة محيطة برائد الأعمال، تعين أو تعيق توجه الفرد نحو ريادة الأعمال ويمكن تصنيف هذه العوامل المكونة لمنظومة ريادة الأعمال إلى قسمين هما:

النظام البيئي الجزئي (Micro-ecosystem) : ويشمل العوامل الآتية: (الشكل ٢-١٧)



ويمكن إعطاء شرح مبسط لكل عنصر فيما يلي:

البحث العلمي التطبيقي هو منبع الأفكار الابتكارية التي تَعْبُرُ بالدول نحو التنافسية العالمية والتقدم العلمي، كما أن البحث العلمي التطبيقي يُعد من المرافق الاستثمارية الهامة التي تؤدي إلى

التحـولات التكنولوجية بجميع أبعادهـا المادية والبشرية والتطبيقية والمدنيـة، وتُعَد الجامعات ومراكز الأبحاث محاضن تنمية وتطوير البحث العلمي التطبيقي.

الأسـرة والأصدقـاء : تلعـب الأسرة دوراً جوهرياً في تنمية سمات ريادة الأعمـال لدى الأطفال. كما تلعب الاسرة ومحيط الأصدقاء دوراً مهمًّا في وجود الرغبة والمصداقية في دخول مجال ريادة الأعمال كمستقبل مهني.

إنّ توجّـه الأسرة السعودية في دعم وحث أبنائهم للحصول على التعليم العالي إضافةً إلى الصورة الذهنية السلبية لدى المجتمع عن مخاطر المهن الحرة وعدم ثبات الدخل فيها تسببت في انخفاض عدد المواطنين الملتحقين في برامج التعليم الفني والمهن الحرة التي تشكل نواة المشاريع الريادية.

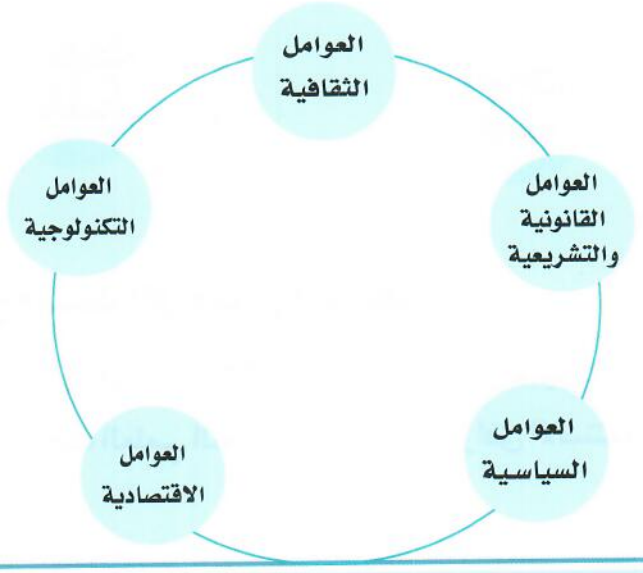
حاضنـات الأعمـال : تُعَد حاضنات الأعمال من أهـم الأدوات لتنمية وتوسيع مفهوم وممارسات ريادة الأعمال. ويتمثل الدور الرئيس لها في تذليل المصاعب أمام مشاريع الشباب المتوسطة والصغيرة عـن طريق استضافة المشروع في مراحلـه التأسيسية إلى أن يصل المشروع إلى مرحلة النضج والخروج من مظلة الحاضنة وسوف نتطرق لمفهوم حاضنات الأعمال في الفصل الرابع.

رأس المـال الجريء (المخاطر) : وهو أحد الأنشطة التمويلية الهامـة التي تدفع بريادة الأعمال إلى المزيـد من التوسع وتنشيـط الحركة الاقتصادية، ويسهم رأس المال الجريء في إنشاء فرص العمل وتوسيع دور المنشأة الصغيرة والمتوسطة.

الجهات الداعمة والراعية : نظراً لأنّ ثقافة ريادة الأعمال لا تأتي من فراغ ولكن تنبع من المجتمع الذي تنشـأ فيـه، فإن المؤسسـات العامة والخاصة تلعب جميعـا دوراً مهماً في تنمية ثقافة ريـادة الأعمال، على سبيل المثـال: البرامج الحكومية تمـد روّاد الأعمال بالدعم المادي، والتدريب، وتدعـم الأنشطة الريادية التي يقومون بها.

٢. النظام البيئي الكلي (Macro-ecosystem)

ويشمل النظام البيئي الكلي العوامل الآتية (الشكل ٢-١٨)



ويمكن إعطاء شرح مبسط لكل عنصر فيما يلي :

العوامل الثقافية : تلعب الثقافة بمجموع مكوناتها دوراً حاسماً في نمو ريادة الأعمال، إذ إن سيادة مفهوم الثقافة الريادية يُعد إتجاهاً إجتماعياً إيجابياً نحو حب المغامرة التجارية الذي يسهم في دعم الأنشطة الريادية، حيث إنّ الثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية والإنجاز وغيرها تساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغيرات وابتكارات جذرية في المجتمع، ويندرج تحت الثقافة الريادية التعليم في سن مبكرة كرياض الأطفال وحتى مراحل متقدمة من التعليم العالي.

العوامل القانونية والتشريعية: إنّ التشريعات والقوانين هي أحد المصادر الرئيسة التي تهيئ البيئة المستدامة لريادة الأعمال. وتتميز معظم التدابير التشريعية المحفزة لأنشطة ريادة الأعمال والاقتصاد المعرفي في العالم المتقدم أنها لا تتخذ شكل قوانين تقليدية وإنما تتخذ شكل أدوات تشريعية أكثر بساطةً وأكثر مرونةً من القوانين التقليدية، كالقرارات التعميمية التي يتم إصدارها تنفيذا للسياسة العامة الاقتصادية أو للسياسة الخاصة بقطاع معين من قطاعات الاقتصاد كالاقتصاد المعرفي، وأبرز مثال على تلك السياسة هو ما تتبعه الولايات المتحدة الأمريكية و فلندا وألمانيا، حيث استعملت سياسة تحفيزية مختلفة تعتمد على أدوات تشريعية متنوعة سهلة الإصدار والتعديل والإلغاء.

العوامل السياسية : يقصد بها: تشجيع الحكومات على اتباع نهج مخطط لغرس ثقافة العمل الريادي لدى الناشئة والشباب وتعزيز دور المؤسسات في توفير فرص العمل المتعددة والمتجددة للشباب، ومساعدة رواد ورائدات الأعمال على المبادرة وتنفيذ المشروعات الخاصة بهم والريادة في إدارتها وتنميتها، من خلال إنشاء هيئات أو مرجعيات عليا لتنظيم ومتابعة وتشجيع التعاون والتنسيق والتكامل ما بين الجهات الوطنية الداعمة لمنظومة ريادة الأعمال.

العوامل الاقتصادية : إنّ السياسات الاقتصادية هي المرآة العاكسة لمدى اهتمام الحكومات بمجتمع ريادة الأعمال، الداعمة لنموه، من خلال برامج دعم مادية ومعنوية. ويشمل ذلك الدعم المادي الملموس كالتسهيلات البنكية والتمويلات الحكومية .....إلخ، أو الدعم المعنوي كالتعليم، ومهارات التأسيس .....إلخ.

العوامل التكنولوجية : إنّ العوامل التكنولوجية لها أهمية بالغة في إنجاح ريادة الأعمال، وبالخصوص في عالمنا اليوم، والذي يشهد تطوراً متسارعاً في المجال التكنولوجي والمعلوماتي وما أحدثه من أثر على مشاريع رواد ورائدات الأعمال، وهو ما يمكن التطرّق إليه في عنصر البيئة التكنولوجية للمشروع الريادي.

ويمكن حصر أهم عناصر البيئة التكنولوجية الداعمة للمشاريع الريادية فيما يلي :

الإنترنت : إنّ ظهور الإنترنت وتطبيقاته أحدثت ثورة في مفهوم مشاريع رواد الأعمال، حيث أسهمت أساليب الشراء الإلكترونية الفعالة في فتح أسواق كبرى أمام روّاد الأعمال، وأسهم الإنترنت في تخطي الحدود والانفتاح على أسواق عالمية كبرى. كما أسهم الإنترنت في فتح آفاق التجارة الإليكترونية حيث سهلت لروّاد الأعمال وأصحاب الشركات الصغرى منافسة الشركات الكبرى ويمكن إعطاء مثال على ذلك فيما يلي:

فرائد أعمال واحد في مدينة صغيرة في إحدى بقاع العالم يمكنه الآن امتلاك مكتب سياحي ليبيع للعالم كله عبر تطبيقات الجوال والإنترنت المفتوح. فطالما أن ذلك المكتب يقدم الخدمة بجودة عالية وكفاءة فلا يهتم المستهلك أن تكون شركة كبيرة أو صغيرة.

معلومة قد تهمك:

الحديقة التقنية (Technology Parc) أو ما تسمى المدينة التقنية (Technology Precinct) هي منظمة يديرها مهنيون متخصصون بوسائل تكنولوجية متطورة هدفهم الرئيس زيادة ثروة المجتمع عن طريق الترويج لثقافة الابتكار ويمكن حصر دورها فيما يلي :

١- إنعاش وتنظيم سريان المعرفة التقنية بين الجامعات ومؤسسات البحوث والتطوير، وتنمية ريادة الأعمال.

٢- تقديم خدمات إضافية قيمة إلى جانب توفير أماكن راقية ومرافق عالية الجودة محاطة بجو مريح.

أيقظ قواك الفكرية :

١. ابحث في المحركات العربية والعالمية عن أحد الاختبارات التي تقيس مهارات وصفات رائد الأعمال وقم بالإجابة على أحدها؟.

٢. هل يمكن إعتبار المعرفة عنصراً إنتاجيًّا إلى جانب عناصر الإنتاج التقليدية (رأس المال – الأرض – العمل – التكنولوجية)؟.

٣. ماهي إدارة المعرفة؟ وماهي عناصرها، وأهم المعوقات والتحديات التي تواجه منظمة الأعمال أثناء تطبيقها على أرض الواقع؟.

٤. قم مع مجموعتك بإعداد وصف شامل لمواصفات ريادة الأعمال في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة؟

٥. **عزيزي الطالب /ـة** حاول مع مجموعتك استخراج أهم المواصفات الواجبة لاستقطاب مديري معرفة مؤهلين على أداء أدوارهم المعرفية؟

٦. **عزيزي الطالب /ـة** فكّر في الأمر قليلاً: هل هناك فارق في أن تكون مهتمًّا بأمر ما وبين أن تكون ملتزماً به؟ لا شك أنك تراهن بأن هنالك فارقا! فكم من مرة يقول فيها الناس: كم أود أن أكسب....ولكن....

٧. اسـأل نفسك **عزيزي الطالب/ـة**، هل لك في الوقت الحاضر مستوى من المهارة الضرورية لانجاز عمل ريادي ترغب فيه، أم أنك تحتاج للمزيد من المعلومات، الفهم، الأدوات والثقة بالنفس؟.

٨. للطالبـات فقط: حرري قصة تتخيلين فيها حصولك على الريادة من أسرتك لإدارة شؤون الأسرة بعد المجهودات المبذولة لإقناعهم بعملك وسلوكك؟.

٩. قم بتجربة عرض مشروع ريادي ما برفقة مجموعتك، ماهي الإيجابيات والسلبيات التي تم الوقوف عليها أثناء العرض؟ إستعن بمشاهدة عرض لمشروع ريادي على اليوتيوب ؟.

١٠. اذكر أهم العوامل التكنولوجية المؤثرة في المشروع الريادي؟.

١١. دون شـك إنك تفكر في إنشـاء مشروع ريادي ما، ماهي العراقيل التـي تشعر أنها قد تكون عقبة في تحقيق ذلك؟ .

٢١. تنجـح أفكار المشروعات بسبب الاهتمـام بتطبيقها وفقاً لمجموعة من القواعد، اذكرها في شكل جدول يتم إعداده من طرفك؟.

١٣. أعطِ برفقة مجموعتك شكلاً توضحيًّا تستعرض فيه أبعاد إدارة المعرفة؟ .

الفصل الثالث :

الانتقال من الفكرة إلى الواقع

Chapter 3

Moving from idea to reality

3

الهدف العام لهذا الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب / الطالبة على طرق ووسائل تجسيم الأفكار الريادية في الواقع وتزويدهم بالمعلومات الضرورية التي تجنبهم الصعوبات والعوائق التي تحول دون تحقيق فرصة إنشاء مشروع رائد من شأنه أن يستوفي الشروط الأساسية للأفكار الاقتصادية الرائدة وتحقيق ربح مستقبلي من خلال تقديم ابتكار ما يهدف لتلبية احتياجات السوق. إضافةً لذلك، تزويد الطالب / الطالبة بالأسس النظرية التي تمكّنه من تخطي الفشل واستيعاب الدرس منه للانطلاق مجدداً بأفكار ريادية جديدة ويعلم كيفية بناء فريق ريادي متميز ينهض بالمشروع ويجسمه على أرض الواقع مهما كان نوع البيئة التي يتعايش فيها.

الأهداف الخاصة لهذا الفصل :

بعد فراغكم من قراءة محتويات هذا الفصل والإجابة عن التساؤلات التي وردت فيه والتفاعل مع التدريبات والأنشطة نأمل أن تكونوا قادرين على :

١. تعريف الفكرة الريادية والفرصة الاستثمارية وبيئة الأعمال الثابتة والمتغيرة.
٢. استيعاب وشرح كل عوامل نقل الفكرة الريادية إلى واقع معاش.
٣. إظهار القدرة على فهم بيئة الأعمال التي يعتزم إنجاز مشروعك فيها.
٤. القدرة على تخطي الفشل والإقلاع من جديد بعزيمة أقوى.
٥. تطبيق المهارات النوعية في اختيار أعضاء فريقك الريادي وفقاً لخصائص مشروعك والمؤهلات المرجوة من أعضاء الفريق.
٦. استشعار الخطر والتعامل مع معطيات بيئة الأعمال المضطربة والمتغيرة.

(الشكل ١-٣) موضوعات الفصل الثالث

تساؤلات افتتاحية :

١. هل تعتقد أنّ لك فكرة مشروع تحتوي على ابتكار؟ كيف حصلت على هذه الفكرة؟
٢. حسب رأيك، هل يوجد لديك تمرس علمي لتجسيم فكرة من أفكارك في الواقع؟
٣. إذا فشلت في تحقيق هدف ما، هل يمكنك تحديد أسباب فشلك بدقة؟ كيف يمكن ذلك؟
٤. إذا حددت هذه الأسباب، هل تستطيع التغلب على بعضها والنهوض للانطلاق من جديد؟
٥. أتعتقد أنك قائد أو رائد أعمال؟ هل يمكنك بناء فريق عمل ناجح؟ كيف؟

مجرد التفكير في أي نشاط تجاري أو صناعي يحيلنا بالأساس إلى مصطلح الفكرة الرائدة لمشروع اقتصادي وإلى كيفية الحصول عليها. هذه الفكرة ستصبح في النهاية مشروعًا اقتصاديًّا مستوفيًا لثلاثة عناصر أساسية: فكرة تلبي حاجة ما، رائد أعمال، والموارد. وليتمكن رائد الأعمال من استكشاف فكرة ما وتقييمها والتحقق من صحتها، يجب أن تنبثق الفكرة عن رؤية واقعية لنشاط ما يستجيب لمهاراته وتطلعاته الشخصية إضافة إلى قابليتها للتحوّل إلى فرصة عمل من شأنها تحقيق احتياجات السوق.

لكن، قبل الخوض في غمار الأفكار الريادية والفرص الاستثمارية وخصائص الفريق الريادي الناجح وطرق التأقلم مع متغيرات بيئة الأعمال دعنا نبدأ بهذه الافتتاحية:

حالة افتتاحية :

الزمان : حصة درس مقرر "الريادة في الأعمال" في أحد أيام الأسبوع.

المكان : قاعة الدرس بالكلية التي تدرس فيها.

الأحداث : يدخل الأستاذ القاعة ويلقي التحية، ثم يقول: أنتم موجودون الآن معي في قاعة الدرس، أنا متأكد أنه في يوم من الأيام راودتكم فكرة ما أريدكم أن تنتظموا في ثلاث مجموعات أو أربع، وسأطرح عليكم بعض الأسئلة التي تناقشونها في شكل مجموعات وذلك بقصد معرفة مدى استعدادكم لخوض عالم الأفكار الريادية وسبل تحقيقها في الواقع، فهل أنتم مستعدون؟

١. هل فعلاً راودتكم أفكار مشاريع استثمارية مستقبلية ؟ دوِّنوا هذه الأفكار واشرحوا محتواها.
٢. فيمَ تختلف كل فكرة عن الأخرى؟.
٣. فيمَ تختلف كل فكرة عما هو موجود ومتعارف عليه بالسوق؟.
٤. الآن، كل مجموعة تختار فكرة واحدة فقط لتختبرها. تمعنوا جيداً في الفكرة وتشاوروا وتناقشوا فيما بينكم لنرى كيف تنظرون إلى أفكاركم ؟.
٥. هل تتوفر في هذه الفكرة العناصر الثلاثة التالية : عنصر الابتكار، تلبية احتياجات السوق،

وإمكانية تحقيق ربح مستقبلي؟.

٦. حسناً، فسرّوا إجاباتكم بالاعتماد على العناصر الثلاثة السابقة ؟.

٧. أخيراً، إذا توفرت فيها العناصر الثلاثة، هل تبدو لكم فكرة ريادية؟ كيف؟ لماذا؟.

مهما كانت إجابتك أعلاه، فاعلم أنّ المعلومات التي سوف ندرسها في هذا الفصل ستوضح لك رُؤاك وستفتح لك الباب على خمسة موضوعات أساسية حيث نتناول في أولها نماذج الانتقال من الفكرة إلى الواقع، وفي ثانيها مشكلة الفشل والفرصة الثانية، وفي ثالثها مسألة البناء الناجح للفريق الريادي، وأخيراً، سنتناول معضلة الابتكار في بيئة الأعمال المتغيرة ثم نتطرق إلى الصعوبات التي تصادف رائد الأعمال بمجرد محاولته تجسيم الفكرة في الواقع.

أولاً : نماذج الانتقال من الفكرة إلى الواقع

Models of Moving from idea to reality

كما سبق وأن ذكرنا أن مجرد التفكير في أي نشاط تجاري أو صناعي سيقودك إلى البدء في تكوين الفكرة التي تتسم بالريادة والسبق . هذه الفكرة ستعمل عليها من البداية إلى أن تكون في النهاية مشروعًا تجارياً. ومن أهم العناصر الثلاثة التي يجب أن تُسْتَوفَى لبناء فكرة رائدة وتطبيقها على أرض الواقع هي أن تكون الفكرة قابلة للتحول إلى فرصة عمل تحقق إحتياجاً حقيقيًّا في السوق. فالفكرة هي -بالأساس- قدرة الإنسان على إيجاد مبادرة اقتصادية، أمّا الفرصة فتتمثل في تزامن بعض الظروف المواتية التي تحددها أنت وتكون رائد أعمال من خلال أفكارك، فتبدع وتوفر لنفسك مبادرة جيدة لإنشاء أعمال مُرْبحة.

تعرّف على الفرصة الاستثمارية وعناصرها :

تُمثل فرصة العمل ظرفاً أو وضعية ملائمة لرائد الأعمال ليطلق منتجات أو خدمات جديدة يحتاج إليها السوق، وتمثل الفرصة مشكلة غير محلولة، أو إحتياجاً غير مستوفىً، وتترجم الفرصة في شكل عمل فعلي بمجرد أن يقدم العقل الذكي منتجًا/ خدمة يملأ الفجوة أو يحل المشكلة.

Schumpeter (١٩٣٤م) يُعد من أوائل الباحثين الذين حاولوا تعريف فرصة تنظيم المشاريع، وقد عرفها بأنها : " فرصة لصاحب المشروع بقصد تلبية احتياجات السوق من خلال مزيج مبتكر من الموارد ". وهكذا، قدّم Schumpeter (١٩٣٤م) جانبين مهمين في تعريف فرصة تنظيم المشاريع:

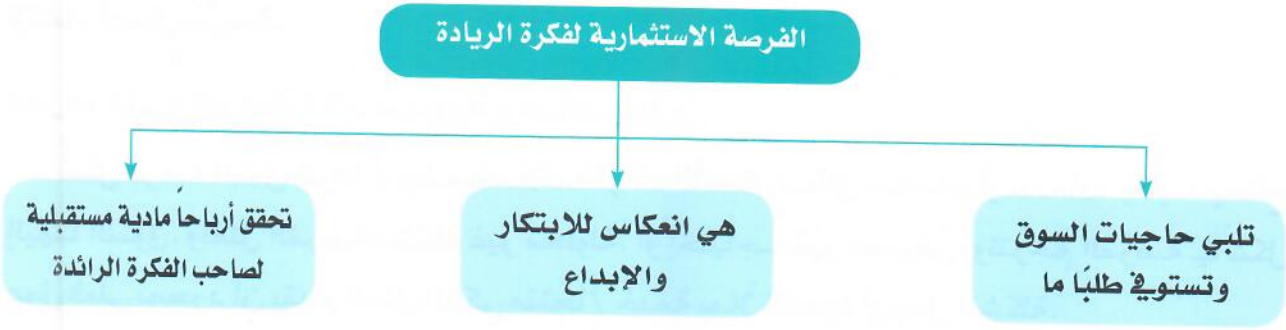
١) احتياجات السوق ٢) الابتكار. (ويبدو أنّ تعريف Schumpeter (١٩٣٤م) يترك مسألة الربحية المستقبلية دون ربطها بإطار المشروع أو الفرصة الاستثمارية، مما قد يؤدي إلى عدم الدقة في التعريف الذي قدمه. وبالتالي فإننا نستنتج من هذا التعريف أن الفرصة التي لا تعود بأرباح مستقبلية تُعَد زائفة وغير مرغوب فيها من منظور اقتصادي.

من جهة أخرى، تمثل فرصة إنشاء مشروع كل الظروف المواتية في السوق أو في مجال صناعي واعد وتعود بمنافع مادية مستقبلية على صاحب المشروع. ويشير Shane (٢٠٠٥م) إلى أن فرص تنظيم المشاريع لا تعدو أن تكون "حالات يكون فيها للشخص فرصة لتقديم منتج يدر دخلاً أكبر من تكاليف الإنتاج". ووفقاً لهذا التعريف، فإن "آفاق الأرباح المستقبلية" هي المحدِّد الأساسي لفرصة تنظيم المشاريع ولكن، بادر إلى سؤال نفسك: "هل إمكانية الربح المستقبلي فقط تمثل معياراً كافيًا لتحديد فرصة مشروع أم لا؟" يبدو أنّ استخدام معيار الربح المستقبلي المقترح أعلاه غير كاف للتمييز بين الفرصة لتنفيذ مشروع والفرص المربحة. لأنّ هنالك جانباً مهمًّا من خصائص الريادة في الأعمال مفقوداً: إنه الابتكار، فبمجرد تقديم نسخة من منتج أو خدمة موجودة لا يمكن اعتبارها فرصة مشروع لأنها تبقى نسخة عما هو موجود بالسوق ولا تقدم شيئًا جديداً أو مبتكراً.

العناصر الأساسية للفرصة الاستثمارية الرائدة:

نستنتج مما سبق أن التعريف الشمولي لفرصة مشروع يجب أن يكون حديثاً وجامعاً لثلاثة عناصر أساسية: وجود عنصر الابتكار، تلبية احتياجات السوق، وإمكانية تحقيق ربح مستقبلي. وبالتالي يجب أن تعي أن فرصة تنظيم المشاريع هي فرصة لرائدي الأعمال لتحقيق ربح مستقبلي من خلال تقديم ابتكار ما بهدف تلبية احتياجات السوق.

(الشكل ٢-٣) ديناميكية العناصر الأساسية للفرصة الاستثمارية الرائدة



مصادر الأفكار:

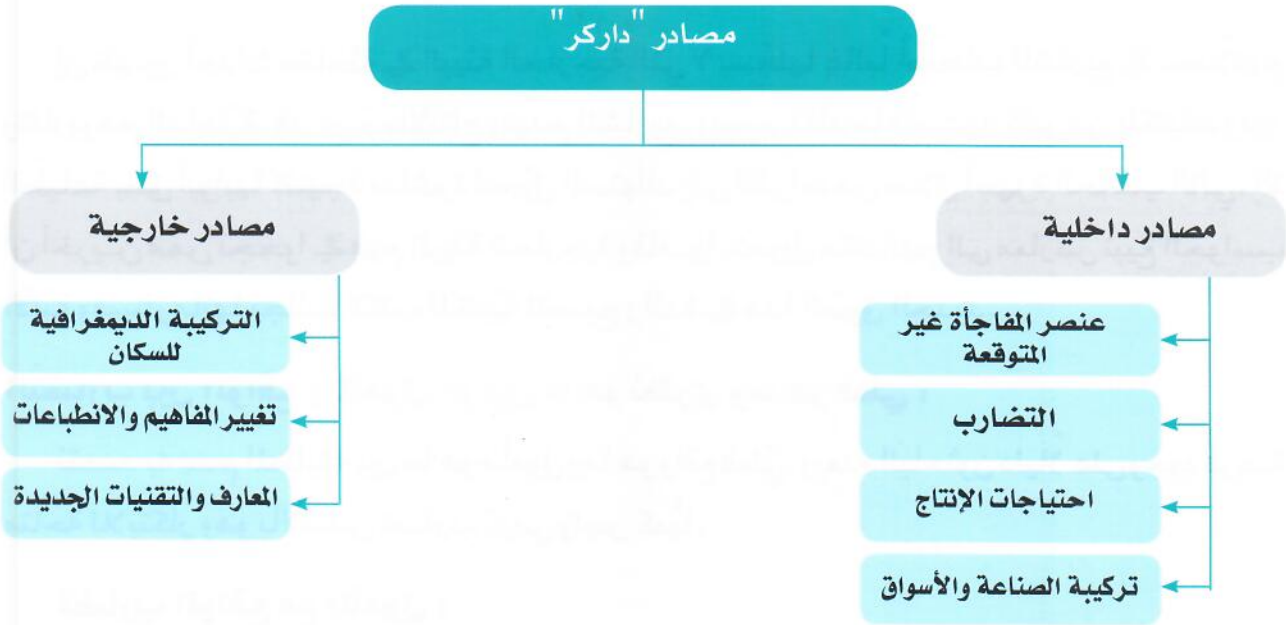
في معظم الأحيان تنبعث الفكرة عن أحد الأفراد بسبب خبرته الشّخصيّة بالسّوق التي يعرفها ويرغب في العمل فيها، أو بسبب مطالعته الجدية للصحف والمجلات والكتب أو مشاهدته لبرامج تلفازية هادفة. لهذا ينشأ المشروع معتمداً على مدى تقدير صاحب الفكرة للسّوق أو الطّلب المتوقّع،

إضافة إلى خبرته في تحديد متطلّبات الإنتاج والتّوزيع والعمالة والأرباح المستقبليّة أو الخسائر المتوقّعة.

لكـن، هذا المصدر مرتبط بالخبرة الشخصيّة للفرد، وغيره من المصادر الأخرى حدّدها "داركر" في سبعة مصادر مقسّمة إلى مصادر: داخليّة، وخارجيّة.

هذه المصادر تتداخل فيما بينها، وتترابط لتكون بمثابة نوافذ متعددة تلقي الضّوء من زوايا مختلفة على الأفكار المستحدَثة.

(الشكل ٣-٣) مصادر "داركر" لأفكار المشاريع



١. المصادر الداخليّة :

وتتمثّل المصادر الدّاخليّة في كلّ ما يتعلّق بصاحب المشروع، وهي :

• عنصر المفاجأة غير المتوقّعة :

ويرتبط أساساً بنجاح أو فشل غير متوقّع. إنّ مطالعة الأخبار والاحتكاك بالسّوق يمكّنك من ملاحظة فرص نجاح قد يفوّتها غيرك فتضيع عليه وتحصل عليها أنت وتحوّلها إلى مشروع ريادي ناجح، ومن الأمثلة الناجحة التي ضاعت من إحدى الشّركات الكبرى لإنتاج المضادّات الحيويّة السويسريّة والتي لم تهتمّ لتزايد الطّلب على المضادّات الحيويّة للحيوانات، وفي نفس الوقت لاحظت هذه الشركة أنّ العملاء يشترون المضادّات الحيويّة البشريّة لاستعمالها للحيوانات، وهي تملك حقّ تصنيعها. عَدَّت الشركة هذا الأمر عيباً في حقّها فأحجمت عن إنتاج المضادّات الحيويّة الحيوانيّة وباعت حقّ التصنيع إلى شركة صغيرة أخرى بسعر زهيد. اغتنمت الشركة الصغيرة الفرصة وقامت بالإنتاج والتسويق

المحْكَم عبر الدعاية الكافية والتوعية الناجحة وكانت نتيجة أرباحها تَفُوق الخيال، وهكذا باغتنامها هذه الفرصة حققت الشركة الصغيرة عوائد مالية لم تستطع الشركة الكبيرة تحقيقها.

من جهة أخرى، قد ينتج الفشل غير المتوقع عن سوء التّقدير بمعنى أنّ هناك فرصة استثماريّة لابتكار مَا لمْ يُكتشف بعدُ بسبب سوء فهم الأمور كتغير النمط الاستهلاكي للعملاء وعدم مجاراته لابتكار منتج جديد يستوفي حاجاتهم الجديدة. فشركة "سنجر" مثلاً لم تخترع ماكينة الخياطة فقط، ولكنّها أضافت إليها تطوير الحركة الميكانيكيّة بواسطة الأرجل بدلاً من استعمال اليد فقط. وجاءت شركة أخرى وأضافت جديداً، فظهرت الماكينة لنا أخيراً بشكلها الحالي.

إن ظهور أحداث مفاجئة في البيئة الخارجيّة التي لا يسجّلها غالباً أصحاب المشاريع في سجلاّتهم وتقاريرهم الدّاخليّة، قد تضرّ بالإنتاج وتهدم المشاريع. ويفسر ذلك ما قامت به كثير من المكتبات ودور الطّباعة بغلق أبوابها كنتيجة مباشرة لتحوّل المستهلك إلى القراءة من خلال أجهزة الحاسب الآلي، إلا أن آخرين ممن نجحوا في فهم البيئة الخارجية وقاموا بتحويل مكتباتهم إلى معارض تبيع الحواسب الآليّة ومستلزماتها بجانب الكتب المكتبيّة لتصبح رائدة في هذا السّوق الجديد.

التّضارب بين الواقع والمأمول، أو بين ما هو نظري وما هو فعلي :

نقصد به عدم المطابقة بين ما هو مأمول وما هو واقع فعليّ، ويعده الباحثون دليلاً على وجود فرصة متاحة للابتكار وهو بالأساس تضارب كيفي وليس كميًّا.

تضارب الواقع مع المأمول :

عندما تقدّم شيئاً مختلفاً عمّا قدّمه الآخرون سوف تستقطب شريحة من السّوق؛ لأنّ ما تقدّمه سيكون فريداً ومختلفاً خاصّة من النّاحية النوعيّة. مثالاً على ذلك من منّا لم يشاهد أفلام سلاحف النّينجا، أو بياض الثلج أو ميكي ماوس ... إلخ، لم يتوقّف الأمر هناك، بل كثير من روّاد الأعمال طوّروا هذه "الرسوم المتحركة" إلى لعب و فنايل وحقّقوا أرباحاً كبيرة.

التّضارب بين ما هو نظريّ وما هو فعليّ :

يحدث هذا التّضارب عندما يسود الاعتقاد غير الصّحيح بأنّ سبباً ما سيعيق النشاط التجاريّ أو الصناعيّ، لكن بعد ذلك يحدث العكس. بمجرّد اختراع النّقل الجوّي اعتقدت شركات الملاحة البحريّة بأنّها ستزول، وتوقّفت بسبب ذلك كثير من المصانع. لكن بمرور الأيّام، وبمجرّد تضاعف الطّلب على السّفر عن طريق البحر والشّحن والتّوزيع للسّلع، تضاعف حجم المسافرين والبضائع وقام كثير من رائدي الأعمال باستنباط أنواع جديدة من السفن البحريّة كسفن الكروز البحرية وغيرها.

التضارب بين مفهوم البائع مع الواقع الفعلي لمتطلبات العميل :

لو تمعنا جيّداً في مفهوم البائع وخصائصه في قديم الزمان ومفهومه وأهميته في عصرنا، للاحظنا حتماً أنّ هذه المهنة قد تطوّرت كثيراً عمّا عرفه النّاس في التاريخ. في أيامنا هذه، نلاحظ أنّ البائع يهتمّ بفهم عملائه ودراسة متطلّباتهم وجميع تفاصيل عمله ويعد المشتري "مقدساً" عن طريق هذا البائع المثالي يمكن لرائد الأعمال إيجاد الفرص للحصول على المعلومات الواقعيّة ومعرفة الحاجات الفعليّة للمتسوقين وبناء عليه يقوم بابتكار المنتج الذي يتوافق مع متطلّبات السوق.

سلبيّات آليّة توفير منتَج أو خدمة :

انطلاقاً من بعض السلبيّات المكتشفة في توفير منتَج أو خدمة ما يمكن لرائد الأعمال تغيير العمليّة النمطيّة عندما يكتشف الحلقة الضعيفة في نمط الخدمة أو نمط إنتاج المنتَج، مثالاً على ذلك، يوجد كثير من بائعي البيتزا لا يحقّقون أرباحاً بقدر جودة منتوجاتهم، إلاّ أنّ بعضهم إبتكر فكرة التّوصيل المجاني إلى المستهلك سواء في عمله أو في مقرّ سكناه عن طريق الإرساليّات النّصّية المطبّقة في الجوال والهواتف الذكية.

احتياجات الإنتاج :

وتخصّ كلّ احتياجات العمل لإنتاج خدمة أو منتج ما؛ لذلك يجب التركيز على كلّ مراحل العمل؛ لاكتشاف المراحل التي يمكن تطويرها أو إعادة تصميمها أو إستبداله أخرى بها أو حذفها وإستبداله تقنيات عمل حديثة بها. ولمعرفة ما إذا كان التّغيير الحاصل في مراحل العمل مجديًا، يمكننا أن نقارن الوضعيّة الأولى للعمل بالوضعيّة الثانية المفترضة.

تركيبة الصّناعة والأسواق :

تتغيّر تركيبة الصناعة بظهور مصدر طاقة جديد وقد تنهار صناعات عريقة لأتفه الأسباب. ومع هذا التغيير تظهر أفكار جديدة لمشاريع وتحمل معها ابتكارات صناعية حتى ولو كانت بسيطة. وقد دخل العالم منذ بداية تسعينيات القرن الماضي إلى الآن عصراً جديداً مختلفاً عن العصور السابقة يطلق عليه: "عصر المعلومات". وهذا العصر له خصائص وملامح تختلف عن بقية العصور، منها ما هو ظاهر كالتسوّق الرقمي، ومنها ما هو خفي يجهله الناس. ومع ظهور هذا العصر الجديد ارتبطت الصناعات بالمعلومات ورقمنتها كما ارتبطت أيضاً الأسواق بذلك.

٢. المصادر الخارجيّة :

وهي تخصّ البيئة الخارجيّة لصاحب المشروع أو المؤسّسة أو المنظومة التي يعمل فيها.

- تركيبة الصّناعة والأسواق.
- التغيير في الطاقة.

فمثلاً كان ظهور النفط بديلاً أفضل في الصناعات للفحم، وقد أدّى ذلك إلى انهيار كامل لأعمال منتجي الفحم، فكّر إذن بمصدر طاقة جديد كالطاقة الشمسيّة التي ستراهن عليها المملكة في المستقبل القريب وما قد تجلبه من أفكار ريادية وفرص استثمارية .

إقتناص الفرص في الصناعة :

عندما يحدث تغيير في هيكل الصناعة، تتوافر كثير من الفرص المميّزة، فالروّاد الذين يأتون بابتكارات جذريّة في المجال الصناعي يدمّرون كلّياً الصناعات الموجودة بطريقة إبداعيّة. هؤلاء الروّاد لا يتبعون الطّريق التّقليدي للصناعات السابقة ويمتازون عن غيرهم بنوعية إبتكاراتهم وإختراعاتهم.

ويمكن لأصحاب الأفكار الريادية في الصناعة التأثير في هيكل الصناعة؛ وذلك بهدف تحسين توازن القوى التنافسية لأنّ التكامل بين الشركات يعد من الوسائل المباشرة والمؤثرة في التطور والتنوع الصناعي.

مثال على ذلك تُعَد صناعة وسائل النقل من أقدم الصناعات في العالم لأنها تستخدم في نقل الإنسان والحيوان والبضائع من مكان إلى آخر، وهي الحل الأمثل لتفادي السير لمسافات طويلة على الأقدام، وتوفير الوقت وتجنب بذل الجهد. لذلك اهتم الإنسان بها وابتكر أفكاراً للنقل والتنقل تطورت من حقبة تاريخية إلى أخرى حسب حاجة الإنسان لها.

كيف تتعرف على إمكانية التغييرات في هيكل الصناعة؟

هل هناك تغيير قادم في هيكل صّناعة ما؟ وهل يدل هذا التغيير المنتظر على توفر فرص استثماريّة قد تنجم عن هذا التغيير؟

لتجيب عن ذلك يمكنك الاستدلال بالمؤشّرات التّالية :

١. سرعة نموّ الصناعة.
٢. اختلاف نظرة المنتج مع واقع متطلّبات السوق.
٣. توحيد واضح لتقنيات الإنتاج والتشابه في وسائل الإنتاج.
٤. تطوّر الصّناعة لا يضاهي تطوّر التّغيير لاحتياجات العملاء.

التطوّر والتغيير الحاصل في التركيبة الدّيمغرافيّة للمجتمع :

إنّ التركيبة الديمغرافية تعني عدد السكّان والشرائح العمريّة ونسب المشتغلين والعاطلين عن العمل. هذه التركيبة تؤثّر دائماً فيما يُتداول ويُباع لأنها مصدر الطلب في السوق. فبمجرّد معرفتك أنّ

٥٩ ٪ من تعداد المملكة العربيّة السعوديّة هم من الشّباب والفتيات دون الخامسة والعشرين فيمكنك استنتاج أنّ الطّلب حاليًّا كبير جدّاً على كلّ ما يخصّ هذه الفئة العمريّة.

٣. تغيير المفاهيم والانطباعات :

مصطلح المفهوم والانطباع هامّ جدّاً، فتغيّر المفاهيم يغيّر الإستهلاك، ويتضح ذلك من تغيّر مفهوم المجتمع السعودي لعمل المرأة . كلنا يعرف أن الإسلام أعطى المرأة كثير من الحقوق منذ أربعة عشر قرناً، ويسمح الإسلام للمرأة بأن تشارك في الأعمال التجارية وأن تتصرف في ممتلكاتها وهي الآن تمتهن كثيراً من المجالات الطبّية والتعليميّة وهي رائدة أعمال كذلك. وعلى سبيل المثال أيضاً فقد تغيرت نظرة المجتمع السعودي لعمل الرجل في مجالات مهنية عديده لطالما رفضها الشباب السعودي كمهنة سائق وطباخ وبائع وفني صيانة. هذه التغييرات المجتمعية دفعت بالمواطنين إلى تغيير نظرتهم إلى ذواتهم، فالشاب السعودي الآن يرى في نفسه الكفاءة والمقدرة والعمل الدؤوب وإمكانيه تحقيق النجاح وهذا ما دفع بعض روّاد الأعمال الشبان إلى الاهتمام بإنشاء حاضنات للأطفال ودور لرعاية المسنين والوقوف لبيع المأكولات السريعة.

٤. المعارف والتقنيات الجديدة :

يَعد كثير من الباحثين أن المعارف والتقنيات الجديدة من أهم المصادر التي توفر فرصاً استثمارية وعلى نطاق دولي، تعد هذه المعارف والتقنيات الجديدة أول مصدر ملهم للأفكار الريادية لأنها توفر عادةً فرصة استثمارية آمنة ويؤمَل منها نتائج إيجابية للغاية. ويعتمد الابتكار المبني على المعرفة على تداخل وتشابه مجموعة مختلفة من المعارف التي تدمج في آنٍ واحد لتحقيق ابتكار وتحويله إلى فرصة استثمارية.

أمّا المعارف فهي نوعان : منها ما هو تقني بحت ومنها ما هو إداري وتنظيمي، وتستخدم المعارف الإدارية والتنظيمية كثيراً في مجال تقديم الخدمات. فعلى سبيل المثال ابتكار الطيران والحاسب الآلي شكلا عبر الزمن فرصاً استثمارية ريادية متعددة.

٥. وسائل أخرى :

وهي وسائل بسيطة تعتمد أساساً على حدس وفطنة الإنسان الذي يمكنه تفحص المعلومات والأفكار ومقارنتها ثمّ إستنباط أفكار جديدة منها، ونخص بالذكر:

١. الامتداد التقني لفكرة سابقة أو التطوير التقني لها حتى وإن كان بسيطاً.
٢. الجمع بين فكرتين وتقديم فكرة ريادية جديده، كالجمع بين الجوال والساعة والكاميرا في آلة واحدة ونستعملها اليوم بكل بساطة.
٣. استخدامات جديدة لمنتوجات قديمة.

٤. طرق جديدة في ترتيب وتنظيم عمل الأشياء.

مراحل تطوير الفكرة الريادية وترجمتها إلى واقع :

يسعى كلّ صاحب مشروع إلى إيجاد توافق بين العناصر الثلاثة التالية : الفرصة، الإمكانيات، الفكرة وهذا التوافق الذي ينضج في تفكير ومخيّلة رائد الأعمال يمر بمراحل تقييم ومقارنة وحذف كلّ الأفكار التي لا ينطبق عليها المزج بين العناصر الثلاثة المذكورة أدناه :

(الشكل ٣-٤) التوافق بين الفكرة والفرصة والإمكانات

ويعد العلماء أنّ هذه العمليّة العقليّة إنّما هي نتاج لمنطق يسعى للتطوير التدريجي للفكرة الريادية. وبشكل منهجي، يسعى رائد الأعمال إلى القضاء على الأفكار التي لا تتناسب مع هذا التوافق.

وقد قام الباحث "دولنجر" (Dollinger) (٢٠٠٣م) بدمج عمليّة تطوير الفكرة مع مراحل التخطيط الإستراتيجي الأربعة ليحصل على خمس خطوات رئيسة تبعث بالكثير من الأفكار إلى مستوى التقييم النهائي :

(الشكل ٣-٥) مراحل تطوير الفكرة الريادية

وتكون نقطة البداية عند الاكتشاف والتعرّف على فرصة عمل بينما تستعدّ المرحلة الأخيرة لتنفيذ

فكـرة رياديّة. وتمثـل هذه المراحل سلسلة من مسـارات التحويل المتتاليـة، وفي كلّ مرحلة يتلقى المسار البيانـات التي يوفرهـا مسار التحويل السابـق. ويتم في كلّ مستـوى تقييم وتصفية المعلومـات المتأتّية مـن المستـوى السابق ويُسمح فقط بمرور المعلومات المحدّدة والتي وقعـت تصفيتها إلى المستوى التالي، وبالتـالي انطلاقـاً من عـدد هائل من الفرص الاستثماريـة يتم تصفية البعض منهـا فقط للمرور إلى المستـوى الذي يليه من خلال مصفاة التوافـق التي لا تمرّر إلاّ الفرص، والتي تستوفي متطلبات صاحب المشروع من حيث الموارد والقدرات. وتنتهي العمليّة عند المرحلة الرابعة حيث تُصفّى إلى فكرة أو أفكار رياديّة قابلة للتحوّل إلى مشروع أو مشاريع ريادية.

وتعـد هـذه المراحل المنهـج الديناميكي التكراري الأمثـل الذي يُمكّن من نقـل معلومات مفيدة من مستـوى إلى آخـر بينما تركد المعلومـات الزائدة في المستـوى السابق (أو الأدنـى)، وبصفة مسترسلة سيكـون صاحب الفكرة قـادراً على التركيز على التوافق: "ف. ف. إ" التـي تلبّي جميع المعايير إضافة لإمكانيّة تحسين الفرص المتاحة.

اكتشف مقدرتك :

اعتماداً على الفقرات السابقة كون ٣ أو ٤ مجموعات من زملائك في الفصل وناقش التساؤلات التالية:

١. ما هو الفرق بين الفكرة والفرصة؟
٢. يسود الاعتقاد عند كثير من المفكرين أن أماكن التبادل داخل الشركات تفضي -بشكل خاص- إلى ظهـور الأفكـار. من آلة القهوة إلى غرف الاجتماعات، يمكن التعبير عن الإبداع بشكل غير رسمي وتشجيعه. حسب رأيك: هل هذا الراي سليم؟ هل لك أن تفسر ذلك؟
٣. لقـد حدّد "داركر" مصادر الأفكـار، اذكرها وقسّمها إلى قسمين: (مصـادر داخليّة، وأخرى خارجيّة) ؟.

كيف تنقل فكرتك إلى الآخرين؟

في أغلـب الأحيـان تخامرك فكرة مشروع وتشعـر أنها بدأت تنضج في عقلك، فيسـاورك احتياج لنقلها لأشخاص آخرين لمساعدتك على بلورتهـا وترتيب تنفيذها. منذ هذه اللحظة ستحـاول نقل هذه الفكرة في شكـل رسالـة. وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسِل والمستقبِل أو رموز شائعة في المجتمع الذي تتضمنه، وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهماً صحيحاً ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسِل. وفي هذه الحالة تُعَد عملية الاتصال ناجحة.

وقـد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمهـا أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجـو المرسِل وفي هذه الحالة فإن عملية الاتصال تُعَد غير ناجحة، وفي بعض الأحيان لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة. وهذه الاحتمالات موجودة دائماً ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال، ولكن من الممكن أن يتحقق المرسِل من

نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحياناً: (التغذية المرتدة feed back))، والمقصود بذلك أن يتم إعلام المرسِل بما يترتب على رسالته من آثار لدى المستقبِل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة. ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي: تكون من المستقبِل إلى المرسِل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبِل أو إقناعه بها.

ولتكون عملية الاتصال بالآخرين ناجحة ويضمن صاحب الفكرة وصولها إليهم بطريقة سليمة يجب على صاحب الفكرة تطوير مهاراته وذلك باتباع بعض المبادئ البسيطة، وهي :

(الجدول ١-٣) خصائص الاتصال والنقل السليم للفكرة للآخرين

الطريقة الأولى: ABC of communication	الطريقة الثانية: the 5 C's of communication
١. الدقة Accuracy (وتهم خاصة مميزات فكرة المشروع عن غيره من المشاريع القائمة). ٢. الاختصار Brevity ٣. (بنقل المعلومات الضرورية فقط والتخلي عن كل ما ليس له صلة بالمشروع). ٤. الوضوح Clarity ٥. (وتكون المعلومات واضحة ولا تحتمل أكثر من معنى ولا يمكن تفسيرها بأكثر من طريقة).	١. الكمال Complete (ونعني بذلك نقل أفكار عن كل جوانب فكرة المشروع ومنها الأشياء المبتكرة، الزبائن المحتملون، الموارد المحتملة، احتياج السوق ومسببات الربحية.) ٢. الإيجاز Concise (لا يعنى الاختصار بل يقصد به عدم إعطاء معلومات زائدة ليست لها الصلة بالموضوع. فالاختصار المبالغ فيه في كمية المعلومات سيكون مؤثرا على الفكرة. • الوضوح Clarity • الصحة Correct (من اللازم والضروري أن تكون المعلومات المقدمة صحيحة وليس بها أي أخطاء لغوية أو تقنية) ٣. التهذيب Courteous ونعني به أنه سلوك صاحب الفكرة مع المتلقي قد يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على طريقة وصول الفكرة إلى المتلقي، واتباع أي سلوك غير لائق قد يدفع المتلقي لعدم الاستجابة للفكرة رغم أهميتها.

المراحل الأساسية لترجمة فكرة إلى واقع :

كما أشرنا إليه سابقاً فإنّ الفكرة الإبداعية لا تتأتّى من فراغ، بل هي -في حقيقة الأمر- نتاج لعملية منظمة قد مرت بعدة مراحل وخطوات بدءاً من تولد الأفكار مروراً بتطبيقها وإدخال التحسينات عليها بصفة مستمرة. وتتلخص ترجمة الأفكار الإبداعية من مجرد إطار نظري إلى واقع عملي في خمس مراحل كما يلي:

١) تحديد الأهداف:

يجب أن تُحقق الأفكار الإبداعية الرائدة الغاية التي استنبطت من أجلها (الهدف منها) ويجب

أن تتماشـى مع متطلبات البيئة واحتياجات السوق أو احتياجات المنظمة إن كانت لغاية التطوير، لذلك أكدت كثير من الأبحاث على أهمية تحديد الحاجة والهدف من الفكرة الرائدة في مجال الأعمال.

فالأهـداف الأساسيـة للأفكار الرائدة تشكّل الإطار الموضوعي الـذي يمكن من خلاله قياس مدى أهمية الفكرة ومدى إسهامها في إنشاء مشروع ريادي أو مدى مساعدة صاحب المشروع في التميز. ومن جانب عملي أفضت التجربة إلى أنه لا يكفي تحديد الأهداف وتعريفها بل يجب ترتيبها حسب أولوياتها والحاجـة منها حتى تحدد النهـج الإستراتيجي للابتكار وتكون بذلك أفكـاراً ريادية ذات نفع لا مجرد مجموعة من الأفكار البسيطة فحسب.

٢) تحديد الأولويات:

من الصعب جداً العمل على تحقيق جميع الأهداف والمشكلات الموجودة في آن واحدٍ؛ مما يتطلب تحديـد الأولويات ووضع اليد على المراحل المتوجِّب تنفيذها قبل غيرها، لهذا جرت العادة على تقسيم الأهداف الرئيسة إلى أهداف فرعية ثم تحويل هذه الأهداف الفرعية إلى مراحل عمل تضبط أولوياتها في ترتيب تصاعدي بحيث يشكل سلسلة من المراحل المعدة للتنفيذ، وسيتم تحليل هذا العنصر لاحقاً.

٣) الاحتضان:

وهي مرحلة يستطيع فيها المبدع أن يتحرر من جميع الأفكار التي لا أهداف لها ولا أولوية وليس لها علاقة بمتطلبـات البيئة أو احتياجات السوق أو احتياجات المنظمة، وتتميّز هذه المرحلة بالجهد الكبير الذي يُسخّره المبدع أو رائد العمل للتخلّص من الأفكار غير الهامة والتي قد تعوق تطوّر الفكرة الرئيسة.

٤) الظهور (الإشراق):

وفي هذه المرحلة يسعى الرائد إلى الاجتماع بغيره من ذوي الخبرة والدراية والرأي السديد ويتبادل معهم آراءه وأفكاره وذلك بقصد تحقق المشورة، وأخذ الراي الآخر للوصول إلى أفكار وإبداعات خالية من الشوائب والمشاكل التي قد تعوق تحققها على أرض الواقع.

٥) التحقق:

يسعى المبدع أو رائد العمل في هذه المرحلة إلى إجراء الاختبارات اللازمة لفكرته الإبداعية ليتحقق مـن أنّ الفكرة مكتملـة الأركان وواقعية التطبيق ومفيـدة للمجتمع المُتلقي لهـذه الإبداعات، وتعد هذه المرحلة مهمة جداً لأنها تمثل الفيصل الحقيقي بين الإبداع المجرد والإبداع الموفّق الحقيقي الذي يُمكن تحققه في الواقع الملموس.

ثانياً: صعوبات نقل الفكرة إلى الواقع

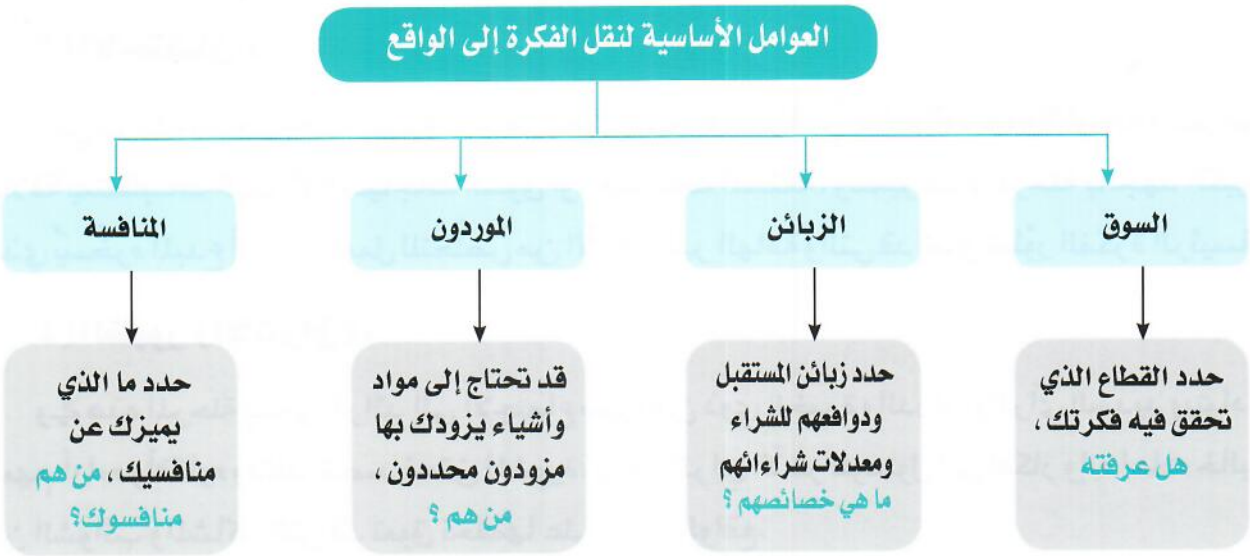
Difficulties of conveying idea to reality

يبـدو أنّ نقـل الأفكار إلى الواقع لا يبدو في غالب الأحيان سهـلاً، لذلك عليك أن تضع في حسبانك أنّك قد تتعرض إلى صعوبات كثيرة تمنعك أو تعيق تقدّمك نحو الأفضل لنقل أفكارك إلى واقع ملموس وقبل أن تتعرف إلى مسببات هذه الصّعوبات يجب أن تتعرف إلى كل العوامل التي تسهم في نقل أفكارك إلى واقع ملموس.

كيف تنقل فكرتك الريادية إلى واقع ملموس؟

ركّـز على أربعـة عوامل أساسيّة عن طريقها تمرّر فكرتك إلى حقيقـة: السوق، الزبائن، المورِّدون، المنافسة.

(الشكل ٣-٦) العوامل الأساسية لنقل الفكرة إلى الواقع



أخيراً، إن استطعت أن تنجح في تحديد هذه العوامل بشكل دقيق، فسوف ستتمكّن من الانطلاق في تحويـل فكرتك الريادية إلى واقع ملموسـ. لكن يجب أن تعي أن امتلاك فكرة وجعلها رائدة، وتحصيل فرصـة لخلق عمل أو مشروع رائد، وجعله ينمو ويتطور هي رحلة محفوفة بالمخاطر لكل صحاب مشروع لأنـه في واقـع الأمر أثبتت كثير مـن الدراسات أنّ هنالـك صعوبات عدة ملموسة قـد يصادفها الروّاد والمبتكرون الجدد للمشاريع. وقد تشكل بعض هذه عوائق حقيقية في مرحلة الانطلاق أو عند الممارسة الحقيقية للنشاط.

العوامل التي تعيق نقل الفكرة الريادية إلى واقع :

تُشكّل هذه العوامل مخاطر عديدة من شأنها إعاقة العمل الريادي وهي -في حقيقة الأمر- مخاطر متجـدّدة ومتنوّعـة وتزداد يومـاً بعد يوم؛ لذا ننصحـك بوضعها في حسبانك لكي يكـون لديك أمل في التطور، ويمكن تصنيفها كما يلي :

١. عوائق شخصية :

وهـي عوائق مرتبطة أساسـاً بشخصية صاحب المشروع الريادي وتتفاقـم كلّما ارتبط كلّ شيء في مشروعك بشخصك ومنها:

عدم الالتزام بأنماط التفكير الابتكاري :

أنـت تعـرف الآن أنّ التفكير الابتكاري هو قدرتك الذهبية التـي تدفعك إلى السعي نحو إنتاج شيء مبتكـر أو إلى إيجاد حـلّ لمشكلة معينة، فإنّ صُعـب عليك الأمر تذكّر أنّ سكامـبر (SCAMPER) وهو باحـث في هذا المجـال، قد وضع إستراتيجية تساعد المبتكرين على إحـداث تغييرات على منتج موجود بالسـوق أو استنباط منتج جديد ومختلف عمّا هو موجود، وهذه الإستراتيجيّة تتلخّص فيما يلي: بدّل، أضفْ، عدّلْ، غيّرْ، احذفْ، اقلبْ.

(الشكل ٣-٧) إستراتيجية "سكامبر"

الشعور بالوحدة أمام المشروع :

يعـد هذا العائق المشكلة الرئيسة لرائد العمل، فبمجرد أن تكون لديه فكرة يقتنع بها، ويصبح على يقـين من أنها قابلة للحياة والانتعاش والتطور، فالاقتناع هنا يمثل سيفاً ذو حدين، فهو من ناحية يمثل

الدافع الرئيس للتصميم على جعل الفكرة واقعاً، ومن ناحية أخرى يبعث شعوراً بالوحدة أمام فكرة المشروع لأنها تبدو عظيمة في مخيلة المفكر. ومن ثمة تتعاظم الأسئلة الذهنية في مخيلة صاحب الفكرة، من هذه التساؤلات: أين يمكن العثور على معلومات لتحقيق الفكرة وجعلها فرصة؟ أين يمكن العثور على الزبائن الأوائل واقناعهم بالمنتج أو بجدوى المنتج؟ هل يمكن إيجاد مختصين يتحدثون عن هذه الفكرة؟ أين يمكنه طلب المشورة؟ هل يحتاج إلى شريك؟ أين يجد هذا الشريك؟

ويُمكن في هذا المجال نصح صاحب الأفكار المبدعة بالاتصال بالشبكات المهنية المختصة لأنها تتطور تلقائياً وتمثل مناسبة لمناقشة الأفكار الإبداعية، إضافة إلى المعارض التجارية مباشرةً أو عن طريق الشبكات الاجتماعية المهنية على الإنترنت. هذه الوسائل يمكنها تحقيق حصول رائد العمل على أقصى استفادة من المحترفين المثيرين للإهتمام وسيكون لديك فرصة لتلبية أكثر المهارات ذات الصلة بالمشروع والتأكد أيضاً مما إذا كانت الفكرة إبداعية مقارنة بما هو موجود ومتداول. وأخيراً، قد يتمكن صاحب المشروع الرائد من العثور على الشريك المناسب الذي لديه المهارات التي يحتاج إليها.

التعلق الشديد بفكرة المشروع أو الرغبة المبالغ فيها :

بقدر ما تمثله من عائق تمثل هذه الصعوبة خاصية من خصائص شخصية رائد العمل. فالفكرة، قبل أن تتطور، تلتصق بالمخيلة وبمجرد اقتناعه بها يحبها أكثر ويتعلق بها أكثر لأنها -في حقيقة الأمر- صارت جزءاً لا يتجزأ عن صاحبها وهي في النهاية تتويج لعملية طويلة من التفكير والمراجعة وتنتهي أن تكون فكرة ناضجة لصاحب المشروع.

هذا الالتحام يمكنه أن يمنع صاحب المشروع من اتخاذ القرارات اللازمة في المستقبل لتغيير المسار أو لتعديل نموذجها الاقتصادي أو هدفها ذي الأولوية، لذلك من الضروري أن يرغم صاحب المشروع نفسه على التراجع من وقت لآخر، وأن يتحدث إلى أعضاء شبكته المهنية وأن يوافق على تغيير خططه إذا لزم الأمر.

٢. تعاظم المخاوف من الفشل :

في معظم الأحيان ينتاب البعض مخاوف من الفشل أو يصابون بالإحباط وفقدان الأمل خاصةً في مرحلة الدراسة أو بداية الحياة المهنية. وتتعاظم هذه المخاوف لدى الشبان الذين يُقدمون على المجازفة بمشاريع مرتبطة بأفكار جديدة.

٣. عوائق مرتبطة ببداية انطلاق المشروع :

عندما تكون لديك رغبة في تقديم منتج أو خدمة رياديّة فمن الضروري أن تتحكم في كلّ الخصوصيّات قبل إطلاق المشروع. يجب أن تعلم أنه يتوجب عليك منذ البداية أن تزيل كلّ العقبات

المتعلقة بعمليّة التصنيع أو تنفيذ الخدمة التي إبتكرتها لأنك قد تضطر إلى التعامل مع خدمة يصعب توزيعها أو إسداؤها، الأمر الذي يتطلب منك مجهوداً إضافيًّا في التعامل مع وسطاء موجودين أصلاً في السوق، لهذا ضع في حسبانك أنّ هذا العائق يؤثر على الاستثمار الأولي كما يمكن أن يؤثر على موقعك وتحديد تاريخ انطلاق مشروعك وأيضاً على مستوى الربحيّة التي حدّدتها.

٤. عقبات تنظيمية وإدارية :

قد تواجهك هذه العقبات المرتبطة بأسلوبك في العمل وطريقة تنظيمك ومنها :

١. عدم تحديدك أساليب إدارية وتنظيمية واضحة منذ البداية وعدم تحديدك إجراءات وطرق عمل سلسلة اعلم عزيزي الطالب/ـة أنّ هذا العائق مرتبط أساساً برؤيتك الشخصية للتنظيم الإداري.
٢. عدم تحديدك أسباب وأساليب المساءلة الإدارية وعدم ضبطك لمعاييرها.
٣. قد تنسَ أنّه يتوجب عليك تحديد سياسة واضحة في العمل لتنظيم طرق تَعاقُب القيادات عند حدوث فراغ في رأس مالك البشري وأنّه من المنطقيّ التفكير المسْبَق لتدريب وتأهيل من يعمل معك.
٤. يمكن أن تكون غير مستقل ماليّاً، إضافةً إلى أنّك لا تمسك سجلات محاسبة ومالية منتظمة لإيراداتك ومصروفاتك، وهكذا تصعب عليك الإدارة المالية والنقدية لمشروعك.

٥. عوائق قانونيّة :

إنّ إنشاء وإدارة مشروع مّا له أهميّة قانونيّة لا يمكن لروّاد الأعمال إهمالها أو التغافل عنها. فيجب عليك معرفة كلّ القواعد والحقوق والواجبات التي تحيط بنشاطك كالضرائب المفروضة على الأنشطة المماثلة، ونوع الشّركة التي ستُحْدِثها ومسؤوليتك المدنيّة والجنائيّة. لذا تحقّق من معرفتك بكلّ هذه الجوانب حتى يمكنك حماية إبتكارك ومشروعك قانونيّاً ونمّ معرفتك بالإجراءات الحكوميّة في تأسيس وبدء تشغيل مشروعك.

٦. عقبات إستراتيجيّة وتخطيطيّة :

اعلم أنّ جودة التّفكير الإستراتيجي وكفاءة خططك وبرامج عملك محدودة، لأنّك لست وحدك ولأنّ عمليّة التخطيط ليست هيّنة، لذلك قد تواجهك هذه الصّعوبات:

١. غياب أو ضعف مهاراتك الفنيّة وخبرتك المهنيّة وسيطرة شخصيتك على كلّ ما يتعلق بالمشروع.
٢. ضعف معرفتك بالبيئة الخارجية للمشروع وضعف قدرتك على التعامل مع كلّ ما هو متغيّر في بيئة النشاط.

٣. بعض أخطائك التي مارستها أثناء اختيارك لشركائك أو لمزوّديك أو عدم خبرتك في تقدير حجم رأس مال مشروعك.
٤. رغبتك الشديدة في تحقيق أرباح عالية وسريعة أو انعدام رؤيتك لإعادة استخدام الأرباح الحاصلة.
٥. قد تكون مغامراً ومن أولئك الساعين إلى الدّخول في مضاربات فجائية وغير مدروسة أثناء التزوّد أو البيع أو الافتراض أو التوسع في الإنتاج.
٦. ضعف أو غياب الرؤية التّنبؤيّة أثناء صياغة أهداف مشروعك وتحديدك لأهداف مبالغ فيها ناجمة عن تحدٍّ مفرط وطموحات لا تبدو رشيدة.
٧. تركيزك على حيّز زمني قصير ممّا يعوق كلّ تخطيطك وتصرّفك في أرباح مشروعك.
٨. تسرّعك في بدء نشاطك دون توضيحك لفكرة مشروعك (نوع النشاط) ومساره (نموّ وتطوّر النشاط).
٩. عدم دقّتك أثناء تقديراتك لرأس المال وسعيك إلى التّوسّع غير المخطّط له، وقد يسبّب لك المشاكل على مستوى الإنفاق من ناحيّة، وعدم إيفاء تعهّداتك لسداد ديونك بسبب عدم توفّر السّيولة الكافيّة من ناحية أخرى.

٧. عقبات مرتبطة بالوسائل والاستثمار والتمويل :

يتطلّب مشروعك قدراً كافياً من رأس المال لتمويل كلّ الاستثمارات الّتي خطّطتها ويجب أن يكون هذا الجانب في صميم تفكير قائد المشروع لأنّ القيود المالية قد تسبب إبطاء تطوّر المشروع أو إنهائه قبل الأوان ومن أجل تجنّبك الوقوع منذ البداية وبمجرّد انطلاق المشروع، من الضّروري إجراء دراسات جدوى مجدية وذلك بشكل مسبق إضافة إلى تصميم تنبّؤات مالية مبنيّة على دراسات محاسبيّة واقعيّة، فالبصيرة أمر حاسم للأمل في البقاء والنّموّ.

فعلى سبيل المثال قد تُحجِم بعض البنوك عن تمويل بعض المشروعات بسبب ارتفاع تكلفتها، لذلك يتوجّب عليك البحث عن المعلومات لتفادي هذه المفاجأة ممّا يضطرّك للبحث عن شركاء خاصين أو الاعتماد الكلّي على الذّات.

كلّنا يعرف أنّ المال هو "قوام الأعمال" أي أنّه العصب الرئيس عند إطلاق مشروع تجاري أو صناعي، لكن لا ننسى أنّ هناك كثيراً من وسائل التمويل مثل : المنح، القروض، جوائز المنافسة. و يجب كذلك أن تعرف المشاريع النّاشئة المبتكرة التي قد تقوم على دعم شخصي وتمويل ذاتي، تفحص حاضنات ومسرعات الأعمال التي يمكن الاستفادة منها.

٨. عقبات مرتبطة بالسّوق والتّسويق :

أنت الآن تعرف جيّداً السّوق التي ستطلق فيها منتجك أو خدمتك، أحرص على تحديد كلّ الصّعوبات الموجودة فيها وتحايل على القيود الموجودة فيها. إنّه من الضروري القيام بتحليل شامل للزّبائن والمنافسين في منطقتك الجغرافيّة التي تنوي ترويج منتجك أو خدمتك فيها. وقد أثبتت الدّراسات السّابقة أنّ الدّراسة الجيّدة للسّوق تمكّن رائد الأعمال من تحديد جيّد لخصائص وأسعار منتجه أو خدمته إضافةً إلى التّعرّف على أفضل المزوّدين والموّردين وفقاً لنسبة "سعر/ جودة" مرضية.

كلّ هذه المعلومات ستمكّنك في النّهاية من تحديد إستراتيجيّة مستقبليّة لعملك، فالتحدّي الأوّل لك في هذا المجال هو التغلّب على مثل هذه العوائق المرتبطة بالسّوق والتّسويق لذا :

- لا تدع مشروعك مفتقراً للمهارات التي تمكّنك من دخول الأسواق ولا تتصرّف بشكل عشوائي عندما تنوي التّوسّع في العمل وقم بدراسة تسويقيّة.
- لا تخفّض من إنفاقك على خدمة العميل ولا تخفّض موازنة الترويج في مشروعك حتّى لا تُضعف قنوات التّوزيع الّتي حدّدتها.
- لا تستهن بمنافسيك، خاصّة المنشآت الكبيرة، والمنافسون على أساس السّعر والجودة.

٩. عقبات فنيّة وتشغيليّة :

وتتمثل أساساً في :

- سوء اختيار موقع المشروع وانعكاس ذلك سلباً على تكلفة النقل والتسويق وخدمة العميل.
- عدم تحديد المستوى التقني المناسب لخصائص المشروع وعدم القدرة على استخدام التكنولوجيا المتقدمة.
- ارتفاع تكلفة المواد الأوليّة التي اخترتها خاصّة وأنّك قد تضطر للتزوّد بكميات صغيرة في البداية، قد يؤدي ذلك -ولو مرحليّا- إلى ضعف قدرتك التنافسيّة.
- ضعف مواردك المخصصّة للبحث والتطوير وتحسين الجودة.

١٠. نقص التمويل :

كلما ضعفت مواردهم الخاصة، إضطروا الروّاد الشبان إلى البحث عن موارد مالية أخرى تساعدهم على تمويل مشاريعهم. ويجد رواد الأعمال أحياناً دعماً غير محدود من طرف الدولة لكل ما يخدم المواطنين ويسهل سبل العيش ويدعم إنشاء مشاريعهم الصغيرة والمتوسطة، ففي المملكة مثلاً يوجد كثير من المؤسسات الحكومية والآليات التي يتسارع إليها الشبان لتحقيق فرصة تمويل مشاريعهم (انظر الفصل الخامس).

وتتمثل معوقات التمويل في المعوقات الإدارية، وكثرة القيود على المبادرة الخاصة التي تحدد سقف التمويل الذاتي وعزوف البنوك عن التمويل إلا بشروط تراها البنوك "مُحِقّة"، ويراها أصحاب المشاريع "مجحفة".

اكتشف مقدرتك :

١. في أغلب الأحيان تخامرك فكرة مشروع وتشعر أنها بدأت تنضج في عقلك، فيساورك احتياج لنقلها لأشخاص آخرين لمساعدتك على بلورتها وترتيب تنفيذها، أنت تعرف الآن أنّ هناك طرقاً سليمة تستعمل لتكوّن عملية الاتصال بالآخرين وتصل إليهم بشكل سليم، اذكر طريقتين من هذه الطرق ووازن بينهما ؟

٢. أنت تعرف الآن أن التفكير الابتكاري هو قدرتك الذهبية التي تدفعك إلى السعي نحو إنتاج شيء مبتكر أو إلى إيجاد حلّ لمشكلة معينة. إذاً، تثبت من شخصيتك ؟ هل تبدو شخصًا ملتزمًا بأنماط التفكير الابتكاري أم لا ؟ كيف ؟ لماذا؟

ثالثاً :الفشل والفرصة الثانية Failure & second chance

تعريف الفشل :

يُعد الإحساس بالفشل والإحباط النّاتج عن عجز الإنسان عن تحقيق أهدافه من أصعب المشاعر التي تنقص عليه سعادته في الحياة. ففشل الشاب الباحث عن فرصة عمل في إيجاد وظيفة تتناسب مع مؤهلاته والشهادات العلمية التي حصّلها، وفشل شاب آخر في تجسيم فكرة مشروع على أرض الواقع، يجعل الحياة سوداء في نظرهما لأنّهما قد يعتقدان أنّ فشلهما مرّة واحدة سيتواصل في كلّ مرة قادمة وأن الحياة قد لا تبتسم لهما من جديد.

وقد تتعاظم مشكلة الفشل لدى البعض وتكون نتاجاً لوجود عدّة عوامل لعلّ أبرزها الوازع الدّيني لدى كثير من الشباب الذين يتناسَوْن أنّ الفشل هو مشكلة من مشاكل الحياة اليومية للإنسان، لذلك ننصحك بألا تكون منهم، وتحلَّ بالصّبر وتذكّر أنّ الفشل هو ابتلاء من عند الله سبحانه وتعالى يمتحن به عباده الصالّحين، فإن فشلت اليوم تذكّر أنك قد تنجح غداً، وقد قال الله تعالى في هذا المجال: "وتلك الأيّام نداولها بين الناس" سورة آل عمران: الآية، ١٤٠، قد يكون فيما اعتبرته لك خيراً شرّ كبير، فلا تنسَ إذن أن الله سبحانه وتعالى يقول "عسى أن تكرهوا شيئًا وهو خير لكم وعسى أن تحبّوا شيئا وهو شرّ لكم والله يعلم وأنتم لا تعلمون" سورة البقرة: الآية، ٢١٦، تعلّم أنّ الحياة إمتحان وتجارب ونجاحات وفشل يمرّ بها الإنسان.

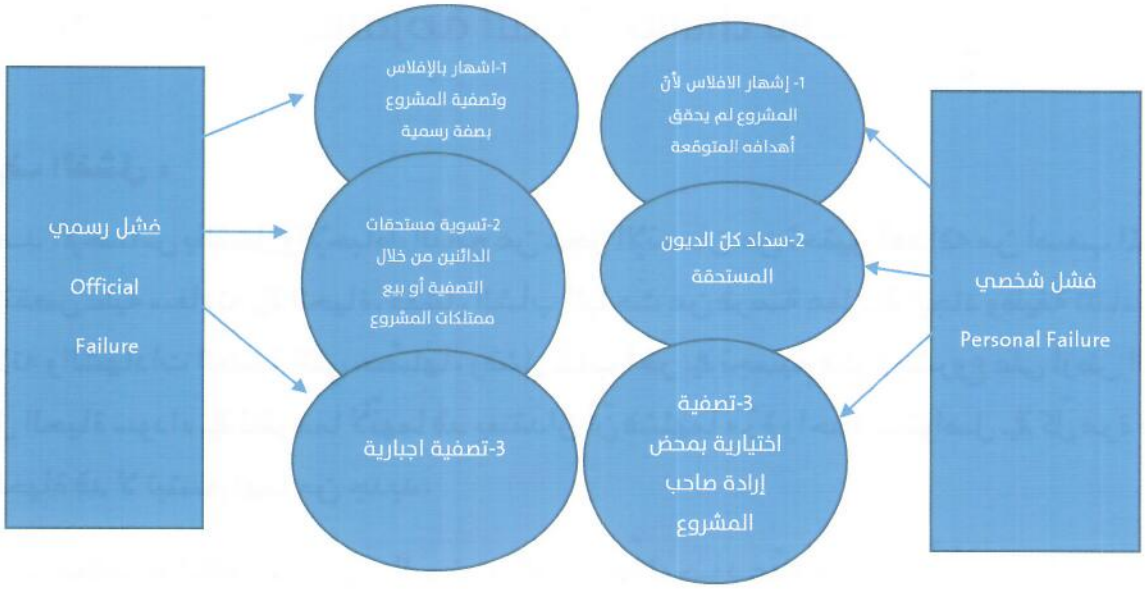
أنواع الفشل :

يشير الباحثون أنه -على المستوى العالمي- لوحظ نموّ المشروعات الصّغيرة الرائدة في البلدان المتقدمة والنّامية، لكن في نفس الوقت تحدّث كثير منهم عن فشل كبير يلحق هذه المشروعات الصغيرة بنسبة هائلة.

فمثلاً في المملكة العربية السعودية لوحظ ارتفاع عدد السجلات المغلقة أكثر من ٥٤٨٤٦ سجلاً، أي نحو ٢٠٪ من مجموع السجلات المسجلة، ولوحظ أيضاً أنّ السجلات النسائية المغلقة تطغى على نسبة السجلات الرّجاليّة، لكن، لا نودّ أن نخيفك بهذه الأرقام، بل بالعكس نفضّل أن تتمعّن فيها جيداً وأنّ تفهم معنا كل الأسباب الرئيسة المسبّبة لهذا الفشل الذي يعترض هذه المشروعات الصّغيرة.

يُصنّف فشل المشروعات الصّغيرة إلى نوعين هما : الفشل الشخصي والفشل الرسمي :

(الشكل ٣-٨) الفشل الشخصي والفشل الرسمي



أسباب الفشل :

يرتبط الفشل عادةً بعوامل كثيرة منها ما هو نفسي، اجتماعي، مالي، اقتصادي :

العوامل النفسية :

١. التفكير السلبي الذي يطغى على فكر الإنسان فيجعله يخاطب نفسه بعبارات محبطة مثل: لا أستطيع، لا أقدر، لن أنجح وما إلى ذلك من تعابير تؤثر على نفسية الفرد وتشعره بالإحباط الذي قد يمنعه من الإقدام على العمل، أو قد تجعله يقدم على العمل وهو يتوقع مسبقاً الفشل فيه.
٢. إسقاط الفشل على الآخرين، فالإنسان الفاشل يبحث دوماً عن شماعة يعلق عليها أخطاؤه، وذلك هرباً من إلقاء اللوم والتقصير على نفسه.
٣. فقدان الثقة بالنفس وبالقدرات الذاتية مما يولّد الشعور الدائم بالدونية أمام الآخرين.
٤. رفض تكرار التجربة، فعند حصول أي انهزام مؤقت ينسحب الفاشل وينزوي على نفسه، مبرراً هذا الانزواء بأنه وسيلة لحماية النفس من أي انتكاسة أو فشل جديدين.

العوامل الاجتماعية :

١. كثرة الانتقادات واللوم التي يتلقاها بعض الناس من المحيط الاجتماعي الذي يعيشون فيه، وما يرافق هذه الانتقادات من تعابير وتصرفات تذكر الفاشل بفشله وتقارنه بغيره من الناجحين في داخل العائلة أو خارجها.
٢. الرِّشا والمحسوبية التي بليت بها مجتمعاتنا الإسلامية، والتي جعلت التفضيل بين الناس قائمًا على الوساطات ليس على الكفاءات.

٣. الأعـراف والتقاليـد التي تسجن الناس والأفكار في قالب نمطي واحد، فالطالب الذي لا يتفوق بمادة الرياضيات إنسان فاشل وإن كان الأول في صفه في مادة الأدب واللغة.

العوامل المالية :

يُفسّر بعض الخبراء الاقتصاديين الفشل المالي للمشاريع على أنه تصفية فعلية للوحدة الاقتصادية، أو عـدم القدرة علـى سداد الإلتزامات قصيرة الأجل في تاريخ الاستحقـاق أو التوقف عن سداد فوائد القروض أو السندات، لكن في حقيقة الأمر، يحدث الفشل المالي عندما تتأكد لدى صاحب المشروع عدم مقدرتـه على تسديد التزاماتـه الجارية في تاريخ إستحقاقها، من جانب آخـر، بالنسبة لروّاد الأعمال الشبـان فـإنّ الفشـل المالي يتأتى قبل انطـلاق المشروع بمجرد عـدم قدرة الشاب علـى التمويل المالي لمشروعه رغم بحثه وطرقه أبواب كل الهيئات الممولة والداعمة للمشاريع.

العوامل الاقتصادية :

من العوامل الاقتصادية التي قد تؤثر في النجاح : الفقر الذي قد يقف حائلاً أمام تحقيق الأحلام والأمـاني، فالفقـير المتفوق لا يستطيع اختيـار المدرسة أو الجامعة المناسبتـين، أو أن يختار المهنة التي يمكـن أن يبرع فيها لعدم امتلاكه للمال الكافي، ممـا جعل بعض الجامعات والاختصاصات حكراً على الأغنيـاء دون الفقـراء، وأيضاً البطالة التـي تنتشر في كثير من الدول والتي تمنـع الشباب الكفء من إيجـاد فرص العمـل المناسبة، الأمر الذي ينعكـس على نفسية الشباب ويزيد مـن إحساسهم بالفشل، أيضـاً خـروج المرأة إلى العمل، وتفضيل بعض أصحاب العمل توظيـف المرأة على الرجل لأهداف عدة، منها: الأجر المتدني للمرأة في بعض الدول.

كل هـذه الأسباب وغيرهـا كثير يتخذها الفاشل حُجَجاً يتستر ورائهـا حتى يعطي لنفسه ولمجتمعه المبررات التي تَرْفع عنه أي لوم أو تقصير.

إسترجاع الهمّة للنهوض مرّة ثانية :

يجـب أن تعلـم أنّ استرجاع الهمّة والإقـدام على المحاولة والعمل من جديـد يعدّان أمرين مهمّين في حياتـك المهنيّة للوصول لأهدافك المستقبلية ومنها طموحك تأسيـس مشروعك الريادي، ونذكّرك أنّـه ليـس من العيب أن يسقط الإنسان، وإنّما العيب يكمن في أن يبقـى حيث سقط، فالتاريخ أثبت أنّ كثـيراً من العظماء من الذّين قدموا للإنسانية خدمات كثـيرة باقية إلى يومنا هذا، قد مرّوا بتجارب فاشلة كثيرة، فلا تنسَ نبيّنا الكريم صلى الله عليه وسلم الذّي اتهم بأبشع التّهم، وتعرّض للكيد مرات ومرات، لكنّه ثابر في قيامه بواجب الدّعوة للإسلام والتوحيد حتى نصره الله سبحانه وتعالى في نهاية الأمر.

اقرأ ما قاله رجل الأعمال المعروف ومؤسس شركة (تاوباو) و (AliBaba) و (Aliexpress) جاك ما

قال جاك ما" فى مقابلة تليفزيونية: إنه تقدم بطلب الحصول على وظيفة ٣٠ مـرة ورفض، وقدم فى جهاز الشرطة ولم يقبـل ، وقدم فى مطاعم «كنتاكي فرايد تشكن" عندما افتتح له فرع فى الصين مع ٢٤ شخصًا آخرين بطلب للحصول على عمل بالفرع وتم قبول ٢٣ ورفضه. كما تقدم أيضًا بطلب إلى جامعة «هارفارد" وتم رفضه ١٠ مرات.

وبعـد كل هـذا الفشـل و فـى عـام ٢٠٠٢، أطلـق جـاك الموقـع الإلكـتروني التجاري "تاوبـاو"، وبحلـول شهر أكتوبـر عام ٢٠٠٥، اكتسب الموقـع ٧٠٪ من سوق التسوق الإلكترونى فى الصين.

وفى سن الـ٥٠، بلغت ثروة مؤسس ورئيس شركة تاو باو ٢١ مليار دولار، وفقًا لمؤشر بلومبرغ.

إنّ عـدم الشعور باليأس والتغلب على الهزيمة والإصرار على مواصلة المشوار واسترجاع الهمّة بعد كل فشل ذريع هو الطريق إلى النجاح.

الخطوة التي تلي الفشل :

إذا شعـرت بالفشـل في مرحلة ما، يجب أن تسأل نفسك عن الخطوة التي تلي هذا الفشل، يجب أن تنظـر إلى الفشـل كأداة بناء بدلاً من سقوطك في سيناريوهات مدمّرة وكارثية لأنها لا تؤدّي بك إلاّ إلى انعدام ثقتك بنفسك وتنتهي بك إلى الاكتئاب.

اكتشف مقدرتك:

تخيّـل أنّـك جسمت فكرة (كنت تعتقـد أنها رائدة) في مشـروع، وقد كلّفك هـذا المشروع ٨٠ ألف ريـال، وبعد سنة مـن الجهد والعمل لم تتجاوز أرباحـك ٢٠ ألف ريال، لذلك شعـرت أنّ مشروعك قد فشـل، فكرت من جديد وقررت تأسيس مشروع ثان معتمداً على تطوير نفس الفكرة التي فشلت سابقاً، فشعرت بعد سنة أخرى بأنّ المشروع فشل مرةً ثانية لأنّ الأرباح لم تتجاوز ٢٥ ألف ريال.

١. هل تعلّمت شيئاً من شعورك بالإخفاق؟ .
٢. هل سألت غيرك عن رأيه في هذا الإخفاق الذي تشعر به؟ بمَ أجابك؟.
٣. هل ستواصل في تطوير نفس الفكرة أم ستقلع عن التفكير فيها؟ لماذا؟.
٤. نعتقـد أنّ لديـك موهبة استرجاع الهمّة للنهوض مرّة ثانيـة. كيف تتصف عندك هذه الموهبة؟ صفها لنا بوضوح.

نصائح لاسترجاع الهمّة للنهوض مرة ثانية :

١. لا تقرّر أنك فشلت في مشروعك قبل استشارة غيرك من المقربين والمختصين في مجال نشاطك لأنّ قرار الفشل يبدو سهلا جدّا.

٢. لا تبدأ مشروعاً ثانياً قبل أن تتأكّد نهائياً بأن مشروعك الأوّل قد فشل.
٣. حدّد كلّ أسباب الفشل التي تعاينها في مشروعك حتى يكون الفشل سبباً في انطلاق جديد ونجاح باهر.
٤. لا تُغرق نفسك في الحزن بسبب فشل ما، لأنّ الحزن يمثّل خاصيّة بشريّة، لكن الإطالة فيه تسبب الدّمار وانعدام الثقة والاكتئاب وكلّ هذه النتائج تعوق تطوّر أفكار جديدة في مخيلتك.
٥. تحدّث لغيرك عن الفشل وكأنه حافز للنّجاح والإنطلاق من جديد ولا تترك هذا الشعور بين ضلوعك ولا تحاول تغليفه وكبته في نفسك، بل حاول نزعه من صدرك في أقرب وقت ممكن.
٦. تعامل مع مشاعرك ووجهات نظرك بعد فشل ما بطريقة إيجابية، فلا تصمت، بل تحدّث لمقربيك واجعل من صمتك ضحكاً على مسببات فشلك فهكذا تصبح أقوى.
٧. تحمّل فشلك لفترة قصيرة، لكن لا تطل، بل فكّر في الانطلاق من جديد.
٨. الفشل يمكن ترويضه بمحادثة نفسك وإبعادها عن الاكتئاب، لذا، حاول دائماً أن تتخلص من الملل والإرهاق الذي خلّفه الفشل.

كيف تتجنب الفشل ؟

١. كن شخصاً قوياً وناجحاً وحاول دائما تحويل الفشل إلى نجاح واستعن بالآخرين وفكّر في أكثر من حل، ورتّب الحلول النظرية التي توصلت لها ولا تنظر للمستقبل بنظارات سوداء.

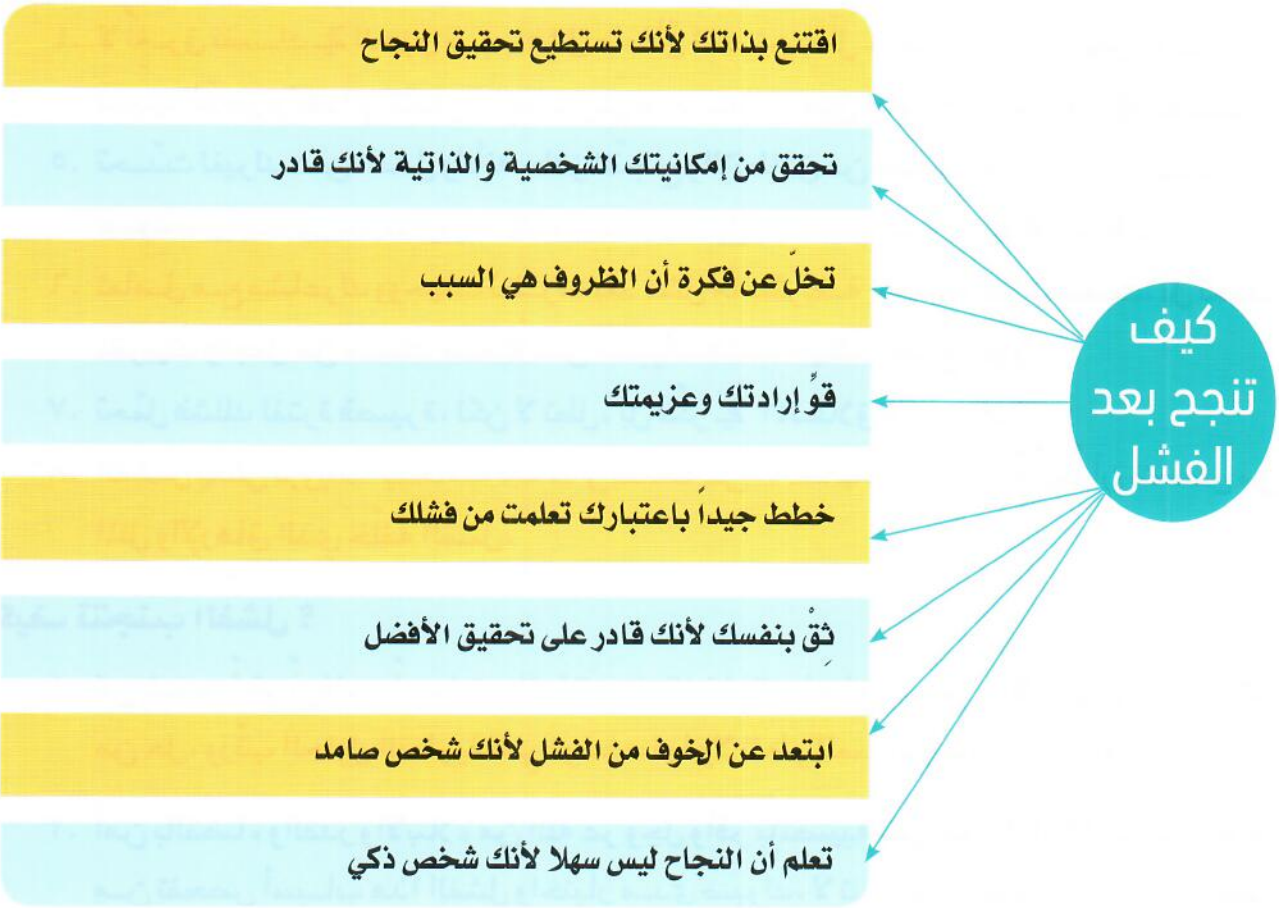
٢. آمن بالقضاء والقدر والابتلاء من الله عز وجل وأقِر بالمصيبة التي خلفها الفشل لديك لتتمكن من تفحص أسباب هذا الفشل واختبار مدى صبرك، لا تنسَ قول الله عز وجل "إنما يوفى الصابرون أجرهم بغير حساب"، ثمّ سلّم أمرك لله سبحانه وتعالى وتوكل عليه وأسعى إلى تخطي مشاعر القلق وخيبة الامل.

٣. كن من الذين يتسمون بالتفكير الإيجابي، لأنّ التفكير الإيجابي هو المحرّك الأول لكل الدوافع والإنفعالات التي تسبق الفعل وبرمج أفكارك بعد الفشل برمجة إيجابية لتنجح في المستقبل.

٤. حاول أن تمنع كل العوامل الخارجية من التأثير على نفسيتك لجرها إلى تصرفات سلبية قد تنعكس على صحتك وسعادتك وسلوكك مع الآخرين وقد تولّد لديك كثيراً من المساوئ الأخلاقية كالحقد على النّاجحين في مشاريعهم وحسدهم وظلمهم.

٥. لا تحمّل أسباب فشل مشروعك على الآخرين إطلاقاً، لأنّ هذا السلوك يطوّر لديك العداء لكلّ من ارتبط بفشلك، فلا تنتقدهم ولا توجّه اللوم لهم عن جهل وسوء تصرّف بل حاول فقط أن تكون استنتاجات شخصيّة تحتفظ بها، فقد يكون هؤلاء الأشخاص بذاتهم نافعين لك في المستقبل بمجرد حصولك على فكرة رائدة جديدة.

(الشكل ٣-٩) سبل النجاح إثر الفشل



اكتشف مقدرتك:

عزيزي الطالب /ة نسوق إليك أهم عشرة عوامل (مخاطر) تهدّد نجاح المشروعات الريادية من وجهة نظر أربعة باحثين في مجال ريادة الأعمال.

(الجدول ٣-٢) العوامل التي تهدد نجاح المشروعات الريادية

	Sharon	W. Gibb Dyer	Harold P. Welsh	Janet Harris-Lange بالنسبة لسيدات الأعمال
1	عدم المعرفة و إدارة المشروع	عدم القدرة على التفكير الإستراتيجي	ادعاء أسباب خارجية للفشل	عدم القدرة على توفير رأس المال
2	قصور في التعامل مع الغير	ضعف شبكة الأعمال بين موارد المشروع	ضعف التخطيط	نقص العمالة المدربة
3	ضعف التمويل وإدارة الأموال	ضعف علاقات التضامن مع الغير	عدم توافر المعلومات المناسبة	عدم أخذ عمل المرأة مأخذ الجد
4	النمو السريع بدون تحكم	عدم القدرة على مواجهة الضغوط	ضعف التوجيه بالسوق	عدم توافر معلومات عن الملاك من الإناث
5	نقص التخطيط الإستراتيجي	عدم التوازن في حياة رائد الأعمال	الفشل في التفويض	عدم القدرة على مواجهة التشريعات الحكومية
6	عدم القدرة على الابتكار	عدم القدرة على تكوين فريق	تعدد الأدوار التي يقوم بها رواد الأعمال	صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة
7	عدم وجود معاونين للمالك أو للمدير	قلة التزام وجهد المالك أو المدير	عدم المرونة	ارتفاع تكلفة تطوير تكنولوجيا خاصة
8	قصور في الاتصال بالبيئة الخارجية	التأخير في تنفيذ بعض القرارات	الرغبة في المستوى المعيشي الفاخر	عدم توافر عمالة مؤهلة للعمل في مجال الخدمات
9	الفشل في التعرف على نقاط القوة والضعف	السلوك غير الأخلاقي أو غير القانوني	نقص المعلومات المرتدة	ضعف التدفق النقدي
10	عدم تقبل النقد أو الاستفادة منه	ضعف القدرة على التعبير وإقناع الآخرين	عدم القدرة على مسايرة التطورات	ارتفاع تكلفة التأمين

المصدر: أحمد بن عبد الرحمن الشميمري ووفاء بنت ناصر المبيريك (٢٠١٦م). **ريادة الأعمال**. الطبعة الرابعة، مكتبة العبيكان: الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ١٩٠.

ادرسها جيّداً مع مجموعة من زملائك ثمّ:

١. صنّفها إلى مجموعتين: (عوامل متعلقة بالبيئة الخارجيّة، وعوامل متعلقة بالبيئة الدّاخليّة لصاحب المشروع الريادي أو المنشأة).

٢. صنّفها في أربعة عوامل حسب فهمك لها (عوامل نفسية، عوامل اجتماعية، عوامل مالية وعوامل اقتصادية).

رابعاً : البناء الناجح للفريق الريادي

Successful construction of pioneering team

في عالم ريادة الأعمال تلعب القيادة دوراً مهمًّا لما لها من تأثير على سير العمل بالمؤسّسة، فإن كنت مؤسسًا للمشروع، فلا تكتفِ بمهاراتك في أمور التزوّد والإنتاج والتسويق والدّعاية لمنتجاتك بل تذكّر أنّه من أهمّ مهماتك للبحث عن أشخاص مهمين لتكوين فريق ريادي يكون ناجحاً في تسيير العاملين والعملاء ويمكنك بهم ومن خلالهم تحدّي المنافسين.

إذاً، بدون قيادة فعّالة لا يمكن لمشروعك الصّمود والتطوّر ولا يمكنك -في غالب الأحيان- تسيير العاملين والعملاء بمفردك ممّا يؤدّي بك إلى عدم الالتزام بمواعيد التسليم وعدم السيطرة على الفوضى التي قد تعمّ في مشروعك ويصبح الفشل قريباً منك.

لماذا القيادة ؟

قيادتك لمشروع ناجح يعني تأثيرك أنت وفريقك على الآخرين: العملاء والعاملين، هذا التأثير يجب أن يكون إيجابيّاً بحيث تتمكّن من استقطاب الجهد والدّعم من كلّ الأشخاص المتعامَل معهم من أجل إنجاز أهداف مشروعك.

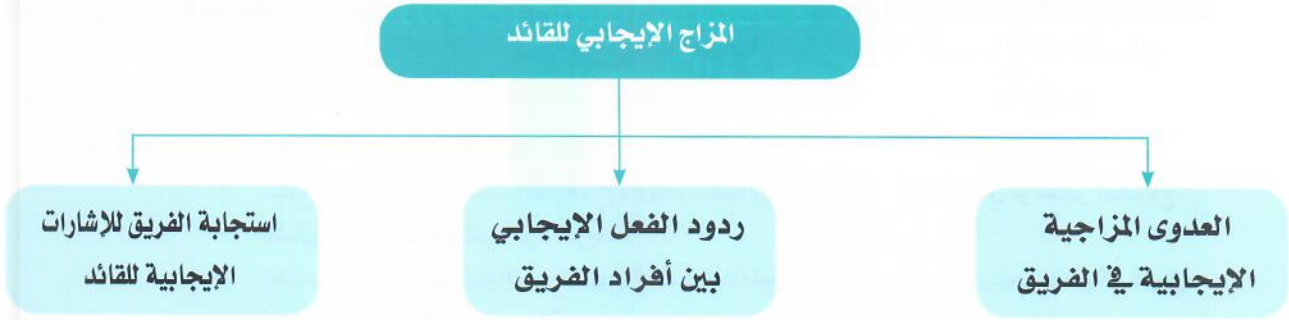
عمليّاً، القيادة هي تنظيم العمل لمجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك، فتنشأ القيادة في كلّ موقع سواء كان بسيطاً أو حسّاساً لأنّ القائد هو الّذي يحقّق النجاحات من خلال موقعه باستعمال مهاراته وقدراته القيادية، وقد حدّد كثير من الكتّاب مهارات أساسيّة متّصلة بكلّ قائد ناجح وهي :

١. القدرة على بناء فريق عمل فعّال.
٢. المقدرة على الإنصات التفاعلي.
٣. اتخاذ القرار المستقلّ.
٤. القدرة على استقطاب الأشخاص الناجحين.
٥. القدرة على الاحتفاظ بالأشخاص المتفوّقين.

تأثير القيادة على فريق العمل :

أثبتت الدراسات أنّ المزاج الإيجابي لقائد المشروع يبعث دوماً بتأثير مباشر في أداء فريق العمل. هذا التأثير يتجلّى في ثلاثة مستويات مجسمة في الشكل التالي :

(الشكل ٣-١٠) تأثير القائد على فريق العمل



تتلخّص العدوى المزاجيّة الإيجابيّة في الفريق في الأثر الإيجابي للمزاج الطيّب للقائد في كلّ عضو من أعضاء فريق العمل، وينتقل هذا المزاج الإيجابي من فرد إلى آخر ويكون له أثر تدحرج كرة الثلج حيث ينمو المزاج الإيجابي في الفريق كلّما زاد تأثّر أعضائه بالمزاج الإيجابي للقائد. لكن، انتبه، إنّ العكس صحيح، فالمزاج السّلبي للقائد له نتائج عكسيّة، وبانتشار العدوى الإيجابيّة تحدث ردود أفعال إيجابيّة من كلّ عضو من أعضاء فريق العمل.

و أخيراً تحدث استجابة إيجابيّة شبه تامّة لفريق العمل لكلّ الإشارات الإيجابيّة المنبعثة من قائد المشروع أو فريق القيادة، وتظهر هذه الإشارات في شكل تنسيق داخلي بين الأفراد والمجموعات من حيث بذل الجهد ووضع الإستراتيجيات المختلفة وتنفيذ المهام. والقائد النّاجح هو الذي يرسل إشارات حول الأهداف الرئيسة والفرعيّة للمشروع لكلّ مجموعات العمل ويترقّب إنعكاسها في تحقيق المهمّات وفي سلاسة آليات العمل ضمن وبينها المجموعات.

قيادة وإدارة المشروع :

مهما كان نشاطك، ومهما كان حجم المشروع فإنّ المشاريع الاقتصادية تشترك في أربع مراحل محدّدة وتحتاج من قائد المشروع إلى بناء فريق ريادي.

مراحل إدارة المشروع وميزاتها وآثارها التنظيمية :

لفهم المراحل لا بد من تعريفها وتفسيرها وذكر ميزاتها وتحديد آثارها على بناء الفريق.

(الجدول ٣-٣) مراحل إدارة المشروع

المرحلة	ميزاتها	آثارها على بناء الفريق
المرحلة الأولى: تعريف الأهداف وتنسيق لجهود	١. الاتفاق على الأهداف الرئيسة والأهداف الفرعية. ٢. الحوار وتطوير نماذج مصغرة للمنتج النهائي أو الخدمة النهائية.	تحديد المدير التنفيذي للمشروع
	١. تنظيم المجهودات والتنسيق بينها. ٢. مسح وتحديد كلّ المهمات الفنية والإدارية والمالية والتسويقية. ٣. تشكيل فريق العمل الميداني نظريّاً. ٤. اختيار الأشخاص المتوافرة لديهم الكفاءات المطلوبة وفقاً للعدد المطلوب والمحدد مسبقاً. ٥. التحقق من تكامل الخبرات ضمن الفريق المنتدب.	تحديد المسؤول: المدير التنفيذي أو مدير المشروع. تحديد رئيس عمل كلّ فريق.
المرحلة الثانية: تخطيط المشروع	١. تحديد المهمات الفرعيّة وفقاً للأهداف الفرعيّة المحدّدة أعلاه (سابقاً). ٢. العمل وفق مسار عكسي لتحديد كل الخطوات والتثبت من أننا نأخذ كل هدف على حدة ثم نكتب الخطوات من النهاية للبداية ويتم بعد ذلك ترتيب الخطوات منطقياً من البداية إلى النهاية ونحدّد تسلسلها الزمني والمدّة التي تستغرقها كلّ منها. ٣. تكون في غالب الأحيان الخطوات أو المهمات متتالية إلاّ أنّه في بعض الأحيان تضطر إلى تنفيذ خطوتين في نفس الوقت وتسمى بـ "الخطوات المتوازيّة".	تحديد المكلف بكل مهمة رئيسة كانت أم فرعية.
	١. تجميع المهمات في جدول رئيس يوضح به كلّ الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ كلّ خطوة أو مهمّة. ٢. التثبت من تكليف كلّ الأفراد بمهامهم وهل أنّ هناك أفراداً كلّفوا بمهام أكثر من غيرهم أو لا.	تحديد مسؤولي و منفذي الخطوات. تحديد المدّة النهائية لتنفيذ المشروع. تحديد مدى ملاءمة مدّة التنفيذ للمتطلبات الزمنية للمشروع.
	١. مراجعة الشكل النهائي لكلّ المهمات وتحليل كلّ مهمّة بشكل يضمن تنفيذ المشروع بأقل تكلفة ممكنة وأعلى جودة.	مدير المشروع.
المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع	١. المراقبة المستمرة لتفادي خسارة الوقت والمال والانحراف عن المسار.	تحديد مراقب التنفيذ.
	١. توجيه الموارد وتحفيز أفراد الفريق وتوجيههم نحو الأهداف. ٢. عمل التغييرات اللازمة عند الحاجة.	مدير المشروع.
المرحلة الرابعة: إنهاء المشروع	١. التأكد دوماً من الالتزام بالجداول الزمنية والموازنات المالية والجودة العالمية. ٢. التغلب على الخلافات الحاصلة وبث روح التعاون ودعم التواصل بين الأفراد والمجموعات. ٣. لكلّ مشروع نقطة بداية ونقطة نهاية في نهايته يجب التأكد من أن كلّ الأهداف قد تحققت وأنّ كلّ فرد من أفراد المشروع أصبح معتاداً على أعماله ومهامه اليومية وقادراً على اكتشاف العثرات والمتغيرات اليومية وذلك قصد تحقيق نتائج أفضل من خلال معاودة التخطيط والتنفيذ بشكل جديد مختلف عمّا كان.	مدير المشروع. مراقب المشروع. فريق القيادة. كلّ الأفراد والمجموعات.

فريق العمل :

إذا تمعنّا جيدا في كلّ المراحل السابقة نكتشف أننا أصبحنا نتحدث عن فريق كامل ومتكامل يشكل هيكلاً يتوزّع بين عناصره ومجموعاته كلّ ما يخصّ العمل بالمشروع .

الهيكل العام للمشروع :

قبل الانطلاق في تجسيم فكرة المشروع يَجب على رائد الأعمال التفكير في تَشكيل وإعداد هَيكَل تَنظيمي لَه، وَذلك عَن طَريق تَحديد كل الأنشطة والمَهام وَتَوزيعها عَلى الفريق المتوقع بِشكل مدروس ومنظم وتجدر الإشارة إلى أن المشاريع تَختَلف عن بعضها البعض من حيث أهدافُها لذلك يجب ربط طَبيعَة العَمَل والهَيكَل التّنظيمي العام للمشروع.

ننصحك **عزيزي الطالب /ة** ورائد المشروع المستقبلي، باتباع الخطوات التالية:

أولاً: تَحديد الأَهداف الأَساسيّة للمشروع وكل احتياجاته.

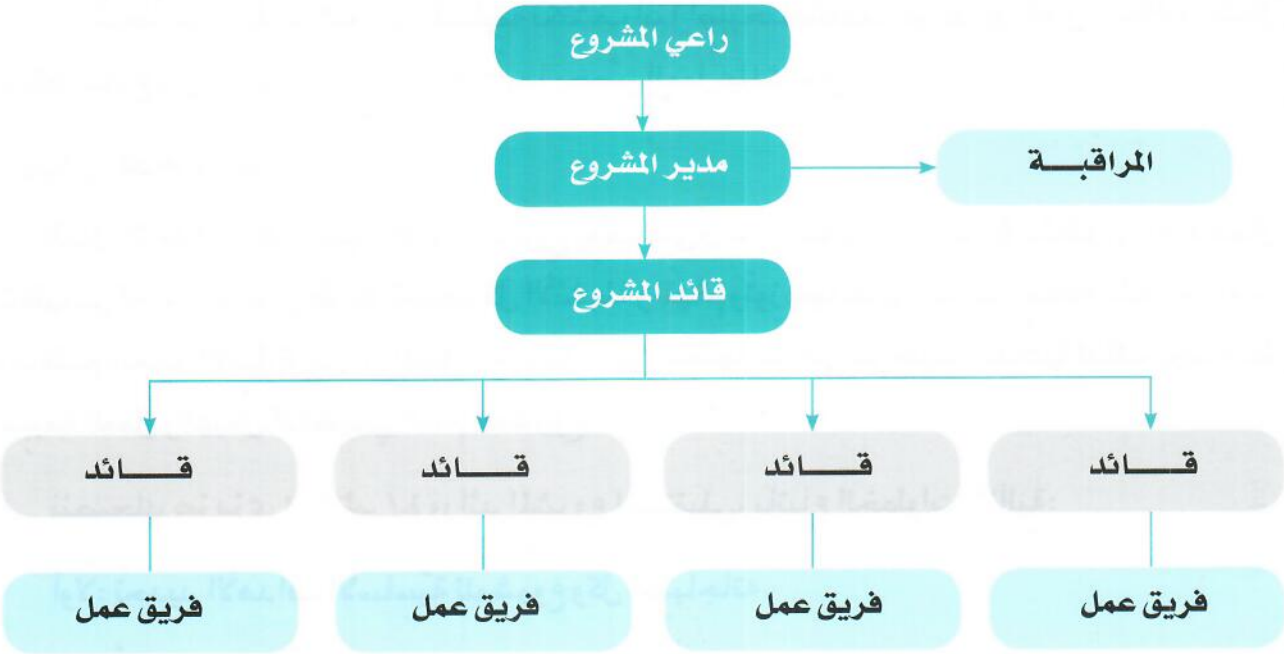
ثانياً: دراسة كل المُتَطلبات الخاصة التي ترتبط بالأهداف الفرعية المتأتية من الهدف الرئيس. فعلى سبيل المثال إذا اعتزمت تسويق منتج فريد، فلابد أن يكون لك قسم للتّسويق يقوم بتَرويج هذا المُنتَج، ومَندُوبو تسويق. لذلك، يجب عليك تَحديد العَمَل الذي يَجِب عَلَى المندوبين اتمامه.

ثالثاً: تَحديد الأَعمال وَتَوزيع المهمات ثم التنسيق بينها.

رابعاً: تَحديد اختصاص كُل وحدة تَنظيمية وَشَرح الأَعمال المُوكلة لَها.

خامساً: تَقرير السُّلطة لكُل المُدراء وضبطها بحيث يكون لكل مدير قِسمٌ مُحَدد له. هكذا إذن، تستطيع تَحديد حَجم المَسؤُولية المُفَوّضة لكل فرد.

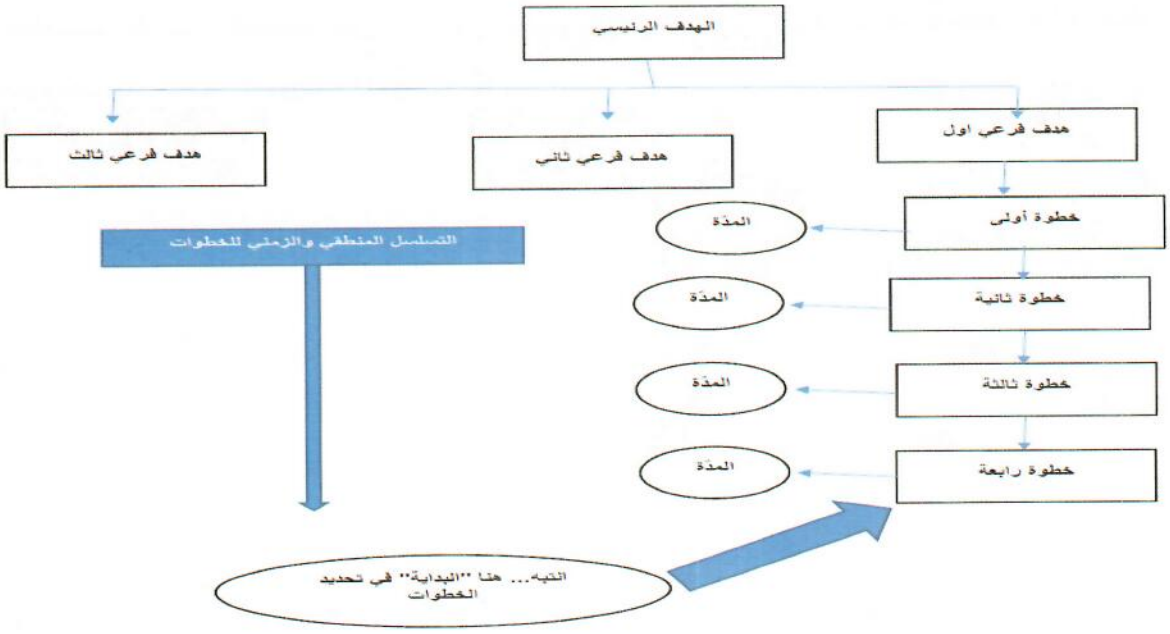
(الشكل ٣-١١) الهيكل العام للمشروع



تقسيم الأهداف إلى خطوت منطقية ومسترسلة

ونعني بذلك أنه يتوجب علينا بعد الأهداف من تحديد الأهداف الرئيسة أن نأخذ كل هدف مع الأهداف على حدة ونقسمه إلى أهداف فرعيه وتنتهي بإعداد مراحل تنفيذيه لهذه الأهداف الفرعية.

(الشكل ٣-١٢) تقسيم الأهداف إلى خطوات وتسلسلها الزمني



مهام فريق المشروع :

لدراسة مهام أفراد المشروع، يجب أولاً تعريف كل فرد من أفراد المشروع إضافة إلى تبيان خصائصه التي يتميز بها عن غيره ثم سرد المهمات التي يمكن أن تُوكَل إليه.

من هو صاحب المشروع (رائد العمل) ؟

(الجدول ٣-٤) تعريف وخصال ومهام صاحب المشروع

تعريفه وخصاله	مهامه
• يمكن أن يكون رئيس المشروع أو لجنة تنفيذية للمشروع، هو الذّي يعتمد بدأ العمل بالمشروع. • له القدرة على تمهيد الطريق للمشروع ودعمه. • يتحمل المسؤولية الكاملة لأداء الفريق.	• يعرّف مجال العمل. • يوفّر المواد والموارد. • يقبل أو يرفض النتيجة النهائية المشروع. • يتواصل مع جميع أصحاب المصالح.

من هو مدير المشروع؟

(الجدول ٣-٥) تعريف وخصال ومهام مدير المشروع

تعريفه وخصاله	مهامه
• شخص واحد فقط لا أكثر يمارس خطة مدير المشروع. • مسؤول عن التّخطيط للمشروع ومتحمل لأعباء الإدارة اليومية لتنفيذ المشروع. • يتحلى بالمصداقية والمقدرة الإدارية و الفنية والإصرار على النجاح. • يستمد سلطته من راعي المشروع. • مسؤول عن مراحل المشروع الأربعة سالفة الذّكر.	• يعد تخطيطاً مفصلاً للمشروع وجدول المهمات وتوزيعها. • يعدّ التسلسل الزّمني ومدة التنفيذ لمراحل المشروع الأربع سالفة الذّكر. • يختار ويعيّن كلّ المشاركين. • يضع الإطار العام لكّل أنشطة المشروع. • يوضح الرؤية للجميع ويجيب عن تساؤلات المتداخلين. • ينسق الأنشطة . • يتفاوض مع صاحب المشروع وكلّ السلطات الأخرى. • يبحث عن حلول لكلّ النزاعات والخلافات الدّاخلية والخارجية. • يحدّد الموارد المطلوبة. • يدير الموازنة المالية. • يراقب مشاركة الجميع في العمل. • يعدّ خطة العمل ويراقبها ويحافظ على استمراريتها. • يتأكّد من تحقيق الأهداف الفرعية للمشروع ومدى احترام تحقيق الهدف الرئيس للمدّة الزّمنية المحدّدة سابقًا. • يتأكّد من مدى ملاءمة التكاليف المرصودة وتحقيق الهدف الرئيس.

من هو قائد فريق المشروع؟

(الجدول ٣-٦) . تعريف وخصال ومهام قائد المشروع

تعريفه وخصاله	مهامه
• إذا كان المشروع كبيراً فإنه يتم تعيين قائد له. • يلعب أدواراً مهمة تضاهي دور مدير المشروع لكن لا يمكن أن يحلّ محله.	• يعمل تحت إشراف وإدارة مدير المشروع. • المبادرة في القيام بأشياء أو أعمال. • التفاوض، التحفيز، التوجيه. • العمل ضمن الفريق كقدوة لهم. • المراقبة والإنصات الجيد لأعضاء الفريق وأصحاب المصلحة. • تدريب أعضاء فرق العمل.

من هم أعضاء فريق المشروع ؟

(الجدول ٣-٧) أعضاء فريق المشروع وخصالهم ومهامهم

تعريفهم وخصالهم	مهامهم
• هم أشخاص يقع الاختيار عليهم للعمل. • هم منجزو الأعمال التي تحقق هدف المشروع. • يعتبرهم الباحثون القلب النابض أو محرّك المشروع. • يتمتعون بالمهارات المطلوبة التي تحقق المهمات الموكلة إليهم.	• يباشرون الأعمال في ساعات الدوام المحدّدة. • يقومون بالإنتاج ومراقبة الجودة. • يحافظون على وسائل الإنتاج. • يأخذون بعض القرارات التي تستوجب سير العمل اليومي حتى لا يتوقف الإنتاج. • يسهمون بقدر كبير في إيصال وإثراء منظومة المعلومات الخاصة بالمشروع.

كيف تنجح في بناء وتسيير فريق عمل ريادي ؟

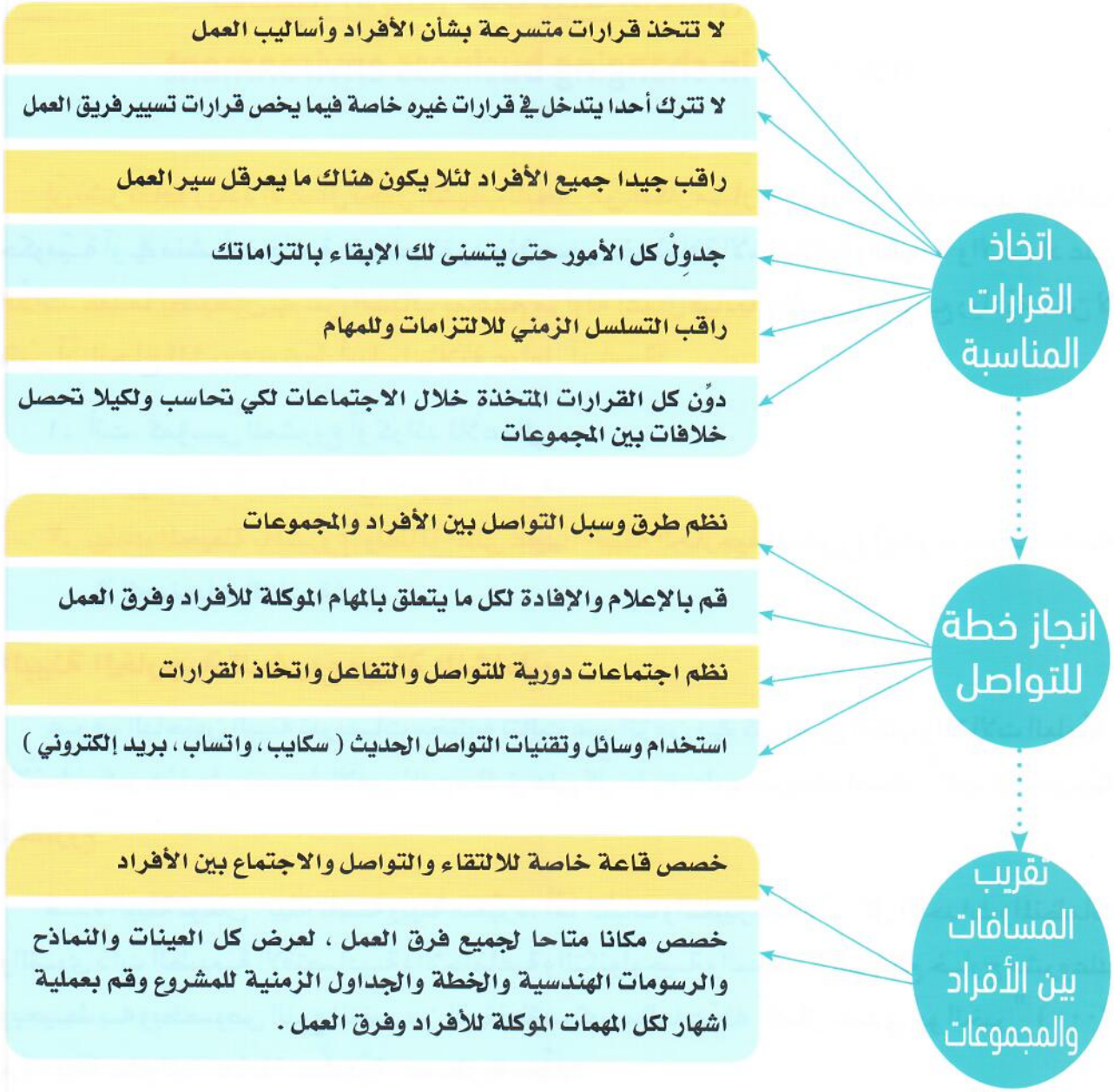
أن تنجح في بناء فريقك الريادي هذا يعني أنك من الأشخاص الذين :

١. يتخذون القرار المناسب في الوقت المناسب.

٢. ينجزون خطة فعالة للتواصل.

٣. لهم القدرة على تقريب المسافات بين الأفراد وفرق العمل.

(الشكل ٣-١٣) العناصر الأساسية لبناء وتسيير فريق ريادي ناجح



اكتشف مقدرتك:

بعد بناء فريقك الريادي يجب عليك مواصلة النجاح معه وأن تلتزم بطريقة جيدة تتعامل بها وتسير بواسطتها، إذاً :

١. كيف تتخذ القرارات أثناء تسيير مشروعك ؟

٢. حسب رأيك: هل يتوجب عليك عزل كل مجموعة من فريقك على حدة وإبعادها عن الأخريات حتى تعمل وتنجح؟ لماذا؟

خامساً: الابتكار في بيئة الأعمال المتغيرة

Innovation in changing business environment

إنّ نشر ثقافة ريادة الأعمال تحفّز الشباب للبحث عن أفكار مشاريع رياديّة بدل البحث عن وظائف حكوميّة أو في منشآت خاصة، فيتعلّم الفرد منذ صغر سنه ثقافة الاستقلالية والقيادة والاعتماد على الذّات. عندما يصبحون في سنّ الشباب يمكنهم مزاولة أعمال قياديّة وتأسيس مشاريع رياديّة. لكن لا تنسَ أنّ إنجاح المشروع يرتبط أساسا بثلاثة عوامل أساسية:

١. أنت، كمؤسس للمشروع أو كرائد للأعمال.
٢. مشروعك أو النشاط الذي تعتزم القيام به.
٣. بيئتك المحيطة بالمشروع، ولطالما أطلق عليها: البيئة الخارجية للمشروع (وهو ما سوف نناقشه في الصفحات القادمة).

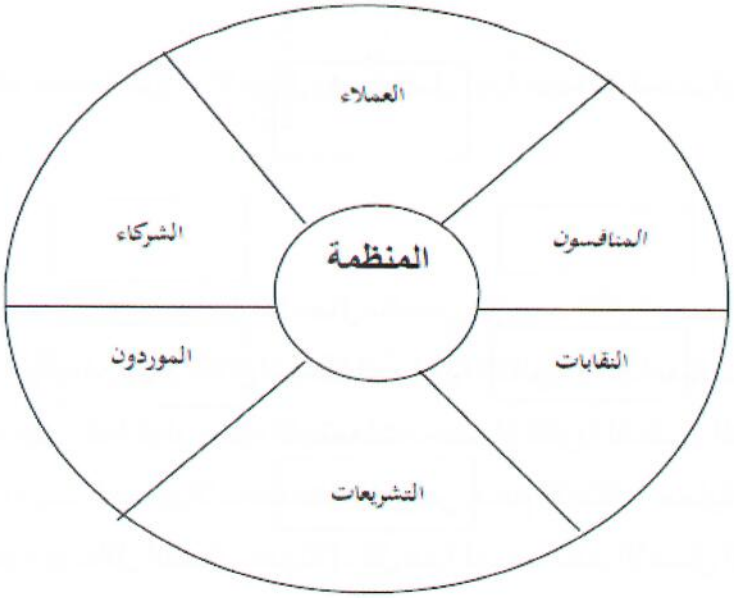
البيئة الخارجية للمشروع وبيئة النشاط:

عرف الباحثون البيئة تعريفات مختلفة تتالت عبر الزّمن وفي كثير من الكتب والمقالات العلميّة. لكنّنا نركز هنا على تبسيط الأمور لك ونطلق على كلّ ما يحيط بمشروعك لفظ: "البيئة الخارجيّة للمشروع".

هذه البيئة نوعان: بيئة ثابتة وبيئة متغيّرة، أمّا الثبات والتغيير فيخصّ كل الأحداث والمنظمات والقوى ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية التي تقع خارج مشروعك ويحيط به وبخصوص النّوع المتغير من البيئة فقد يكون مثلما عرّفه "كمال حمدي أبو الخير" (٢٠٠٠ م): بيئة عشوائية، هادئة عنقوديّة، مضطربة معقّدة.

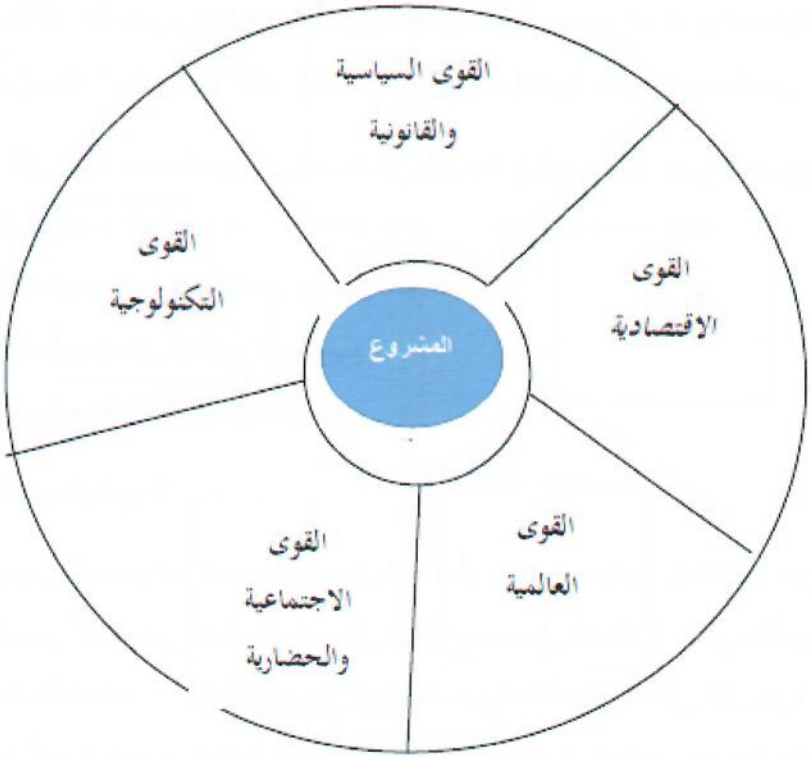
وبخصوص بيئة النشاط، فهي تتكون من كل عناصر البيئة ذات التأثير المباشر على المشروع والممثلة في الشكل التالي:

(الشكل ٣-١٤) بيئة النشاط



إنّ البيئـة الخارجية لها تأثـير على المشروع إمّا إيجابيًّا أو سلبيًّـا، سنركز فيما يلي على تعريف ما يهمّنا من مجال البيئة ونحاول أن ننصحك كيف تتعامل مع البيئة إذا كانت مضطربة ومتغيّرة.

(الشكل ٣-١٥) بيئة المشروع الخارجية



البيئة الإيجابية للأعمال :

تعريفها :

هـي البيئة الدّاعمة والمحفّزة لروّاد الأعمال وهي تكفـل دوراً مهماً في استمرارية المشاريع الرياديّة وحبّ المغامرة والتحدّي.

خصائصها :

تتسـم المجتمعات ذات البيئة الإيجابية للأعمال بالسعي لتزويـد الأفراد منذ الصّغر بكلّ المهارات الشخصيّة والفنيّة والإداريّة وتدريبهم خلال المرحلة الدّراسيّة الثانويّة والجامعيّة تدريباً إحترافيّاً وذلك بغرس فكـرة الإبداع لديهم، كما توفّر هـذه المجتمعات تحصيلاً فكريّاً للتطـوّر التكنولوجي والتقنيات الحديثة وتوفّر إجراءات ميسرة وتسهيلات متعدّدة (قروض، دعم الابتكار، حماية الاختراع والعلامات التجاريّة، توفّر بنية تحتية ووسائل اتصال حديثة) ، كلّ هذا لهدف دعم الأعمال الرياديّة

وفي هذه البيئة لا تعاني المشاريع الجديدة من مشكلة الموت المبكرة لأنّ الدّراسات أثبتت أنّ نحو ٢٠٪ مـن المشاريع الريادية الصّغيرة فقط تعيش لأكثر من عشـر سنوات وأنّ نصف هذه المشاريع الصغيرة تصمُد أكثر من ثمانية عشر شهراً.

البيئة المتغيرة للأعمال :

وهـي تتمثل في كل القـوى والعوامل المتغيرة المحيطة بالمشروع المذكـورة سابقاً، لذلك، فإنه يتوجب عليك الانتباه لكلّ إبتكاراتك وقراراتك، وتتسم البيئة الإيجابية بأربع خصائص :

١. التميـز: لكل بيئة خصائص تميزهـا عن غيرها ويكون ذلك على مستـوى درجة تأثير العوامل الخارجية في هذه البيئة.
٢. الديناميكية: ونقصد بها التغير وعدم الثبات.
٣. صعوبة التحكم في كل المتغيرات البيئية.
٤. التفاعل المستمر بين العوامل البيئية.

التغيير والاضطراب ؟

يتمثـل التغـير والاضطراب الذي يحصـل فجأة أو يكـون متوقّعاً في الكثير من الجوانـب التّي تؤثر مباشـرةً علـى السير الطبيعي للمشـروع: مثل ارتفاع معـدّل الفائدة، تقلّب الأسعـار بالسوق، تكتلات اقتصاديـة تبعـث بالخطـر، ارتفاع معـدّل التضخـم وإنعكاساتـه على القـدرة الشرائيـة، ارتفاع أو انخفاضـ في عدد الـولادات أو الوفيات، ظهور ضرائب جديدة، قوانين جديدة منظمة للأعمال، قواعد

جديـدة للتصدير والاستيراد، تضاهي التكنولوجيا عند المنافسين ارتفاع معدّل التغيير التكنولوجي في الصّناعة، تحالفات بين الشركات العملاقة.

لذلك يجب على صاحب المشروع توخي الحَذَر ودراسة البيئة الخارجية لتجنّب تأثيراتها على السير الطبيعـي للمشروع، فمثـلاً في البيئة المضطربة توجد فيها مؤسسات كبـيرة ومؤسسات صغيرة وتسعى المؤسسات الكبيرة إلى السيطرة على السوق والتحالف أحياناً لضرب المؤسسات الصغيرة، وتتسم أيضاً البيئـة المضطربة بنشوء الأزمات الفجائية وتحتدّ فيها المنافسـة وتشتد فيها التحالفات بين المؤسسات الكبـيرة من ناحية وبين المؤسسات الصغيرة من ناحية أخـرى. كلّ ذلك من أجل البقاء وضمان حصة من السوق.

تقييم وتحليل بيئة الأعمال المتغيرة :

لماذا نقيّم ونحلّل بيئة الأعمال المتغيرة؟

يتوجـب على رائد الأعمـال تقييم وتحليل بيئته الخارجيّـة للتأكد منا إذا كانـت ثابتة أو مضطربة أو متغـيرة وذلـك ليستفيد من معطياتها ويحدد بنـاء عليه الخطوات اللازمة في إعـداد خطّة لمواجهة التغييرات التي قد تحصل، من الأسباب الأخرى التي تستدعي تقييم البيئة الخارجية ما يأتي :

١. استكشاف كلّ الفرص المتاحة والتهديدات المباشرة وغير المباشرة.
٢. تبيان خصائص كلّ العوامل المحيطة بالمشروع.
٣. استكشـاف مـدى ارتباط المشـروع بالمؤسسات الأخـرى لأنّ المشاريع الحديثة بعيـدة كلّ البعد عـن الانعزاليّة ومرتبطة بالأطـراف ذات المصلحة وبالتالي تبحث عـن التكيّف مع كلّ مطالب الأطراف الخارجيّة.
٤. في عصرنـا الحالي تعرف الأسواق تطوراً ملحوظاً علـى كلّ المستويات المحدّدة للطلب: (أذواق المستهلكـين)، والمؤثرة في الصناعة: (تطور التكنولوجيا وأسعار المواد الأولية)، والمساعدة على عرض المنتجات: (توجيه الطلب، اتساع رقعة السوق، المنافسة).

كيف يتمّ تقييم البيئة الخارجيّة للمشروع ؟

إنّ تقييـم البيئـة الخارجية للمشروع، خاصـةً منها المضطربة والمتغيرة يساعـد رائد الأعمال على تحديـد خصائص بيئتـه الخارجيّة حتى يتمكن من تحديد الفرص والتهديدات لذلك يتوجب على رائد الأعمال تقييم كل ما يقع خارج حدود مشروعه بطريقة علميّة.

(الجدول ٣-٨) عوامل البيئة الخارجيّة العامة المحيطة بالمشروع

العوامل الديموغرافية
- السكان/ العدد/ النوع/ التوزيع الجغرافي.
- التغييرات الإقليمية من حيث النمو واللنكماش.
العوامل الثقافية واللجتماعية
- مستوى التعليم.
- نسبة المرأة في قوة العمل.
- حاجات الأفراد.
- نظام القيم.
- الاهتمام بالبيئة.
العوامل السياسية
- القوانين المنظمة للصناعة.
- قوانين ولوائح العمل.
- جماعات الضغط المختلفة كالنقابات والهيئات.
- درجة الديمقراطية في المجتمع.
العوامل الاقتصادية
- سياسة الدولة بالنسبة للاستثمار الأجنبي.
- سياسة الدولة المالية والنقدية.
- الدخل القومي وتوزيعه.
- متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي.
- نسبة التضخم.
- البطالة.
- الفائض أو العجز في الميزان التجاري وميزان المدفوعات.
- الادخار الاستثمار.

العوامل التكنولوجية
- مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع.
- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- التكنولوجيا الجديدة والمتجددة.
- البحوث والتطوير.
- جودة المنتجات/ الخدمات.
- المنتجات/ الخدمات الجديدة.
- دورة حياة المنتج.
العولمـــــة
- التكتلات الاقتصادية.
- تحرير التجارة الخارجية.
- الاتجاه لتطبيق اقتصاديات السوق.
- التحالفات بين الشركات.
- الاندماج والاستحواذ بين الشركات خارج الحدود.
- ديون العالم الثالث.
- تعاظم دور التكنولوجيا في مختلف المجالات.
- الاهتمام بالابتكار والتجديد لخلق ميزات تنافسية.
- الاهتمام الشامل بالبيئة والمحافظة عليها.
- الاهتمام بالمرأة باعتبارها عنصر أساسيًّا ومشاركًا في التنمية.

المصدر: عايدة سيد خطاب (٢٠٠٩). الإدارة الإستراتيجية. دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

تعرفنـا الآن على كلّ العوامل التي يجب أن يُقيِّمهـا رائد الأعمال ليكون إستراتيجيّاً في عمله، ولكن كيف؟

مصفوفة تحليل الاتجاهات :

إنّ رائـد الأعمـال الإستراتيجي مثلما عرّفنـاه سابقاً هو الذي يدعو كلّ أفـراد مؤسسته إلى العمل سويّاً للبحث والتقصي وتقديم تقارير تحليليّة لبيئة المشروع الخارجيّة، وهكذا تتمكن إدارة المشروع من تلخيص هذه التقارير ودراستها لاتخاذ قرارات إستراتيجية ملائمة للوضع الخارجي للمشروع .

عمليّـاً يمكن لرائـد الأعمال الالتجاء إلى مصفوفة تحليل الاتجاهات البيئية التي تمكّن من معرفة التطـورات المستقبليـة وتحديد أهميتها والوقوف علـى أولويّاتها، كما تمكنه من معرفـة مدى تأثير كلّ عنصر من هذه العناصر على مشروعه ومن معرفة وتحديد الفرص والتهديدات التي قد تصادفه.

ويُعبّر عن مصفوفة تحليل الاتجاهات البيئية للقوى الخارجية بالشكل التالي:

(الجدول ٣-٩): مصفوفة تحليل الاتجاهات البيئية للقوى الخارجية

القوى الثقافية/ الاجتماعية	القوى القانونية/ السياسية	القوى التكنولوجية	القوى الاقتصادية	عناصر بيئية العمل
١.	١.	١.	١.	
٢.	٢.	٢.	٢.	
٣.	٣.	٣.	٣.	
				المجتمعات الصغيرة
				المنافسون
				المستهلكون
				اتحادات العمال
				الحكومات
				جماعات المصلحة
				المساهمون
				.....
				الجمعيات الخيرية

المصدر: عبد السلام أبو قحف (٢٠٠٢م) الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص ١١٧.

مصفوفة أولويات الأحداث:

تُصنّـف الاحـداث حسب مستوى احتمال تأثير ها على المشروع ويكـون هذا التأثير إما منخفضاً أو متوسطـاً أو مرتفعاً،عملياً، يستطيع القائد الإستراتيجي أن يستدل بمصفوفة تحليل الاتجاهات البيئية السابقـة وذلك للوقوف على التطـورات المستقبلية التي من شأنها التأثير على المشروع بواسطة عناصر بيئتهـا ويحصـل ذلك بتحليل كل الاتجاهـات البيئية وتحديـد أهميتها المستقبلية، حيـث يحدد القائد الإستراتيجي الاحتمالات المختلفة لحدوثها ويجسدها في مصفوفة أولويات الأحداث.

الجدول ٣-١٠) مصفوفة أولويات الأحداث

	إحتمال التأثير على المشروع			
		مرتفع	متوسط	منخفض
احتمال الحدوث	مرتفع	أولوية مرتفعة	أولوية مرتفعة	أولوية متوسطة
	متوسط	أولوية مرتفعة	أولوية متوسطة	أولوية منخفضة
	منخفض	أولوية متوسطة	أولوية منخفضة	أولوية منخفضة

Source:Tomas L.wheelen,J.David Hinger (2002). Strategic management and business policy ,eight edition ,new jersey,2002,P59.

وفيما يلي أمثلة لبعض الآثار الخاصة بمتغيرات البيئة الخارجية :

١. ارتفاع معدلات سعر الفائدة على القروض:

- انخفاض الطلب على القروض.
- الإهتمام بالتمويل الداخلي للأنشطة والاستثمار (الأرباح المنجزة والأسهم مثلاً).

٢. انخفاض نسبة البطالة :

- زيادة الطلب على الخدمات .
- انخفاض معدل الجريمة.

٣. انخفاض نسبة الأمية، أو ارتفاع نسبة التعليم:

- استخدام الوسائل المقروءة في الإعلان.
- توافر العمالة الماهرة.

٤. ارتفاع درجة الإستقرار السياسي:

- زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والاستثمار الخارجي.
- ارتفاع حدة المنافسة بين الشركات الوطنية والأجنبية.

٥. تعاظُم دور المرأة في مجال العمل:

- تنمية منتجات جديدة لخدمة المرأة العاملة مثل: الوجبات السريعة.
- زيادة الطلب على الآلات الكهربائية وأدوات التنظيف.
- توفير أموال ووضعها كودائع في البنوك.

٦. ارتفاع مستوى التقدم التكنولوجي في مجالات السلع والخدمات:

- اتساع الأسواق.
- ظهور سلع جديدة واختفاء سلع أخرى.
- ابتكار مواد خام جديدة.

٧. ارتفاع درجة الدخل الحكومي في ميدان الأعمال:

- قيود الاستيراد.
- التسعيرة الجبرية لبعض السلع تقلل من دخول مستثمرين جدد في مجال إنتاجها.
- قيود على التصدير.
- قوانين حماية البيئة من التلوث.
- فرض حصص تصديرية على المنظمات.

أيقظ قُواك الفكرية:

السؤال الأول: املأ الفراغات بما يناسبها من المفردات التالية:

احتياج غير مستوفى، الفرصة الاستثمارية، الابتكار، طريقة مختلفة عن الآخرين، إمكانية تحقيق ربح مستقبلي، رغبة طبيعية، نصف الابتكار، البيئة المتغيرة للأعمال، البيئة الإيجابية للأعمال.

١. تمثل .....ظرفاً أو وضعية ملائمة لرائد الأعمال ليطلق منتجات أو خدمات جديدة يحتاج إليها السوق. واقعيا تمثل هذه الفرصة مشكلاً غير محلول أو .....في السوق، وتترجم الفرصة في شكل عمل فعلي بمجرد أن يقدم العقل الذكي منتجًا يملأ الفجوة أو يحل المشكل.

٢. التعريف الشمولي لفرصة مشروع يتضمن ثلاثة عناصر أساسية: .....، تلبية احتياجات السوق، و ..... وبالتالي يجب أن تعي أن فرصة تنظيم المشاريع هي فرصة لروّاد الأعمال لتحقيق ربح مستقبلي من خلال تقديم ابتكار ما بهدف تلبية احتياجات السوق.

٣. لا يقتصر الابتكار والإبداع على المختبرات فقط وإنما أثبتت الدراسات السابقة أن الإبداع موجود في كل زمان ومكان؛ لأنه غالباً ما يصدر عن الإنسان إستجابةً منه لـ..... للإنسان في العمل بأكثر سهولة أو بـ.....

٤. إنّ امتلاك فكرة في حد ذاته هو فعلاً.....

٥. .....هي البيئة الدّاعمة والمحفّزة لرواد الأعمال وهي تكفل دوراً مهمًّا في استمرارية المشاريع الرياديّة وحبّ المغامرة والتحدّي .

٦. .....هي البيئة التي تكون فيها القوى المحيطة بالمشروع متسمة بالاضطراب الذي يحصل فجأة أو يكون متوقّعاً.

السؤال الثاني: أجب عن الأسئلة التالية:

١. تعلمنا الآن أنّ الإحساس بالفشل والإحباط النّاتج عن عجز الإنسان عن تحقيق أهدافه من أصعب المشاعر التي تُنقص عليه سعادته في الحياة وقد تتعاظم مشكلة الفشل لدى البعض وتكون نتاجاً لعدة عوامل يمكن تصنيفها إلى صنفين، صِف لنا أهم هذه العوامل المسببة للفشل مع تحديد صنفيها ؟.

٢. أثبتت الدراسات أنّ المزاج الإيجابي لقائد المشروع يؤثر دوماً على أداء فريق العمل، كيف يتجلى ذلك؟.

٣. حسب رأيك، لماذا تقسم الأهداف إلى خُطط منطقية ومسترسلة؟.

٤. كيف ينجح رائد الأعمال في بناء وتسيير فريق عمل ريادي ؟.

السؤال الثالث: أجب عن الأسئلة التالية :

نعرف الآن أنّ تقييم البيئة الخارجية للمشروع خاصة منها المضطربة والمتغيرة يساعد رائد الأعمال على تحديد خصائص بيئته الخارجيّة ويمكّنه من تحديد الفرص والتهديدات لذلك يتوجب على رائد الأعمال تقييم كل ما يقع خارج حدود مشروعه بطريقة علميّة.

١. اختر مع مجموعة من زملائك مشروعاً معينا ثمّ :
- اذكر بعض عوامل البيئة الخارجيّة المحيطة بهذا المشروع .
- تناول بالشرح ثلاثة عوامل من بيئة المشروع الخارجيّة واذكر إتجاهات هذه العوامل مستعملاً مصفوفة تحليل الاتجاهات البيئية للقوى الخارجية .
- تصوّر بعض الأحداث المتوقعة خارج المشروع والتي لها تأثير على سير المشروع ثم جدولها وفقاً لمصفوفة أولويات الأحداث .

٢. كيف ستتصرف إزاء هذه الأحداث المتوقعة؟ اذكر بعض القرارات التي ستتخذها وفسّر تسلسلها الزمني حسب أولوياتها التي تمليها عليك هذه الظروف الخارجية .

الفصل الرابع :

الممارســـــــة

Chapter 4

Practice

4

الهدف للعام لهذا الفصل:

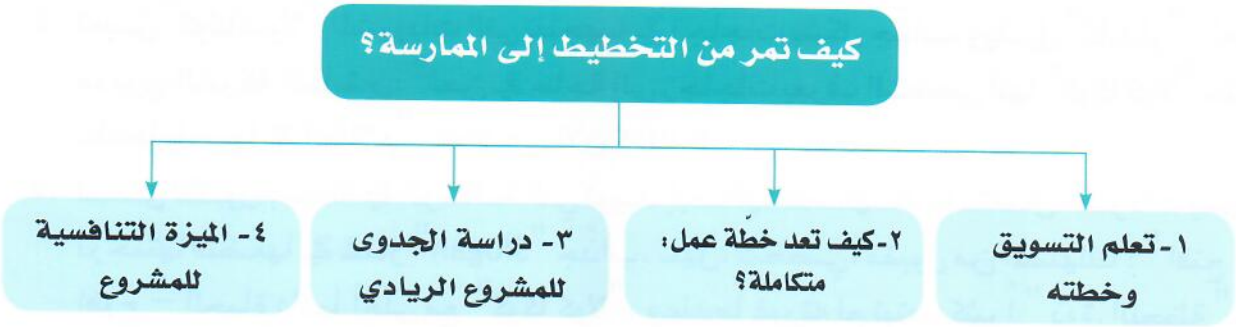
يهدف هذا الفصل إلى تزويد الطالب / الطالبة بكل المعارف التي تخص ممارسة الأعمال الريادية وتعريفهم بكل تفاصيل خطط التسويق والعمل وطرق ووسائل دراسات الجدوى للمشاريع الريادية إضافةً إلى تمكينهم من تحصيل ومعرفة الميزات التنافسية للمشاريع الريادية.

الأهداف الخاصة لهذا الفصل:

بعد الفراغ من قراءة محتويات هذا الفصل والإجابة عن التساؤلات التي وردت فيه والتفاعل مع التدريبات والأنشطة نأمل أن يكون الطالب/الطالبة قادراً على:

١. معرفة محتويات الخطة التسويقية للمشروع الريادي.
٢. استيعاب وفهم الفروق بين البيع والتسويق.
٣. إظهار القدرة على فهم وتحديد عناصر خطط التسويق الشامل وخطة العمل للمشروع الريادي.
٤. القدرة على تخطي كلّ الصعوبات التقنية المرتبطة بدراسة الجدوى وتطبيق الأسس العامة لدراسة الجدوى التقنية والعملية والاقتصادية.
٥. تطبيق مهاراته في حساب تكلفة المشاريع والإيرادات والتكاليف بجميع فروعها.
٦. استكشاف الميزات التنافسية لمشروعه ومقارنتها بمثيلاتها في المشاريع الأخرى.

(الشكل ٤-١) موضوعات الفصل الرابع



تساؤلات افتتاحية :

١. هل تعرف معنى البيع؟ هل يختلف مفهومه عندك عن التسويق؟ لماذا؟.
٢. بما أنك فكرت وحصلت على فكرة ريادية وحاولت أن تجعلها فرصة استثمارية؟ هل تعرف السبيل إلى تسويقها؟.
٣. إذا كانت إجابتك بنعم أو حتى بنصفها، تأكّد أنك تستطيع وضع خطة عمل لمشروعك وأن تقوم بدراسة جدوى له، من أين تبدأ إذن ؟ وأين تنتهي؟ نتصوّر أنك قد تهت قليلاً... لا تقلق... ستجد الإجابة في هذا الفصل إن شاء الله.

عزيزي الطالب / الطالبة، بعد أن خطوت شوطاً كبيراً في معرفة مجال ريادة الأعمال وخصائص المشاريع الريادية والكثير من الأطر النظرية التي تجعلك رائداً في عملك المستقبلي، ستمر الآن إلى مرحلة الممارسة الفعلية لأدوات إنجاز المشاريع على أرض الواقع ومعرفة سبل تحقيق الأفكار الريادية وجعلها فعلاً فرصاً استثمارية عبر دراسة جدواها الفنية والعملية والاقتصادية وتجربتها عبر خطة تسويق شاملة تعدّ من خلالها مزيجاً تسويقيًّا فعّالاً يتماشى مع منتجك أو خدمتك المستقبلية التي تفكّر فيها.

هل تعرف "كوكا كولا"؟ بالتأكيد، هل تعرف أسرارها التسويقية؟ اعلم أن "كوكا كولا" من أنجح العلامات التجارية في القرن الفائت لأنها:

١. تبتكر علاماتها التجارية باستمرار وتركّز على بناء هويّتها.
٢. تسعى لتحقيق ما يريده المستهلك وتواكب تطوّره.
٣. تقوم بحملات إعلانية جذابة فهي تحوّل التهديدات إلى فرص مستقبلية، وأكبر دليل على ذلك أنها غيّرت في أساليب توزيعها في الهند وواكبت الطبيعة الجغرافية الصعبة هناك وقامت بالتعديلات اللازمة في شكل المنتج وسعره.
٤. تعبئ "كوكاكولا" المشروبات التي تنتجها في زجاجات بشكل جذّاب، ويقول "كاندلر"، أحد مديري الشركة السابقين: "نحن في حاجة إلى زجاجات يعرف الشخص أنها "كوكا كولا" حتى عندما يلمسها في الظلام"، فعلا هي الآن كذلك!!
٥. تسعى لتكون بسيطة في الرسالة التي تريد إيصالها للمستهلك باستعمال مفردات يسهل ترجمتها فتضعها في شعار "Slogan" جذّاب، سهل، شخصي، مقبول من المستهلك : " افتح – افرح – الحياة دائما أحلى مع "كوكا كولا"، وعندما غيرته لم تبتعد كثيراً " ذوق اللحظة ".
٦. تستعمل شعاراً مكتوباً على نمط "Spen cerian script" منذ أكثر من ١٠٠ عام، هذا الشعار مميّز جدّا في شكله ولونه، وملتصق كثيرًا بأذهان الناس.
٧. تركّز على اللمسة الشخصية والطابع الشخصي لكلّ مكان في العالم، وبالتالي يختلف طابعها التسويقي باختلاف لغة كل بلد وثقافته، فمثلاً في أستراليا سنة ٢٠١١م تأكدت الشركة من أنّ ٥٠٪ من الشباب لا يشربون "كوكا كولا"...ماذا فعلت؟ بكل بساطة قامت بحملة تسويقية وتحسيسية أطلقت عليها اسم "Share Coke" واستخدمت فيها أشهر الأسماء الأسترالية

وحقّقت بذلك ٧١٪ في استهلاك الشباب وزيادة في حجم المبيعات بـ ٣٪... الشركة لم تتوقف هناك... لقد كرّرت نفس الشيء بعد سنوات في الشرق الأوسط .

أولاً : خطة التسويق Marketing plan

عزيزي الطالب/ـة، يُعرّف الباحثون التسويق على أنه : "عملية متكاملة لخلق وإيجاد العملاء في السوق "، ويعد العميل لدى المسوق عنصراً اساسياً للنشاط التسويقي، ويبدأ دور التسويق في المنظمة أو المشروع من تجميع البيانات عن السوق والتخطيط وينتهي بالبحوث التسويقية، وإعداد وتطوير إستراتيجيات التسويق (التقسيم والاستهداف وإستراتيجيات النمو)، وأيضاً تطوير البرامج التسويقية: (المنتج – التسعير – التوزيع-الدعاية)، وأخيراً تطوير خطط تنمية العلاقات المربحة مع العميل وتنفيذها.

خطة التسويق :

تعدّ خطّة التسويق أهمّ عنصر من عناصر الخطّة التجارية الإستراتيجية للمشروع لأنها –في حقيقة الأمر– تعبّر عن آمال وتطلّعات صاحب المشروع نحو تحقيق النجاح والاستمرار في السوق والسعي لنيل رضاء العملاء.

ويعرّفها خبراء التسويق بأنها الوسيلة المثلى للتخطيط المستقبلي لأنها ترسي القواعد الأساسية التي تمكن صاحب المشروع من توجيه إمكانات مشروعه وموارده نحو غاياته النهائية لتحقيق مستويات مرتفعة من المبيعات وجعل المستهلك يقبل على منتج المشروع.

مهماتها :

بما أنّ خطّة التسويق تُعَد أداة يسندها صاحب المشروع إلى إدارة التسويق في مشروعه لبلوغ أهدافه النهائية نحو تحقيق النجاح، فإنّ لهذه الخطّة مهاماً رئيسة لعلّ أهمّها:

١. تحديد المنتج ومواصفاته وسعره ووسائل الإعلان عنه وترويجه ومكان وقنوات توزيعه.
٢. التأثير في كافة أنشطة المشروع كالتصنيع والشؤون المالية وإدارة النوعية والجودة وإدارة المخزون والتعبئة والتعليب والتغليف والمشتريات.
٣. التأثير على الموردين ووكالات الدعاية والإعلان ومراكز الأبحاث.
٤. تجميع كافة العوامل التي أثرت في الماضي على تسويق المنتج أو الخدمة التي من شأنها التأثير في المستقبل في تسويق المنتج أو الخدمة.
٥. تحليل كل هذه العوامل المؤثرة للوقوف على كافة الفرص المتاحة للمشروع وكل المخاطر التي يمكن أن تعترض تطوّر المبيعات.

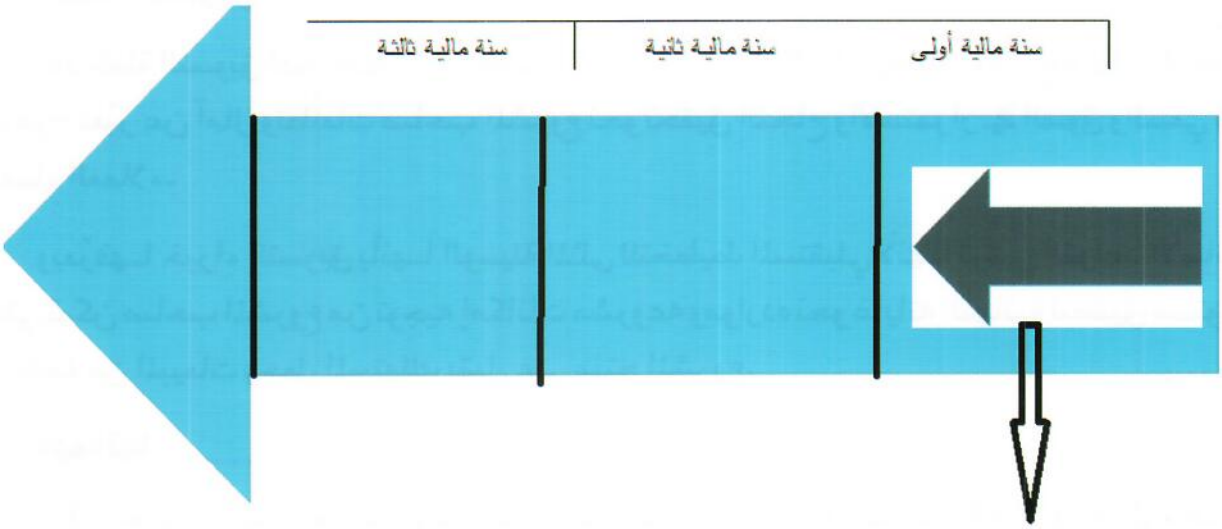
٦. وضـع وتوضيح التخطيـط الموجز ولفترة طويلة الأمد للبرامـج التسويقية (مثلاً ٥ سنوات) ثم تقديم خطّة تفصيلية شهرية للمبيعات والمصاريف.

لا تنسَ **عزيزي الطالب /ة** أنّ لكل مشروع أهدافاً رئيسة أو عامة، ينبغي علينا توزيعها على أهداف فرعيـة قد تكـون شهرية. خاصة فيمـا يتعلق بعمل خطة تسويـق. وتكون هذه الأهـداف الفرعية سهلة المتابعة والتنفيذ (شكل ٤-٢) يوضح ذلك

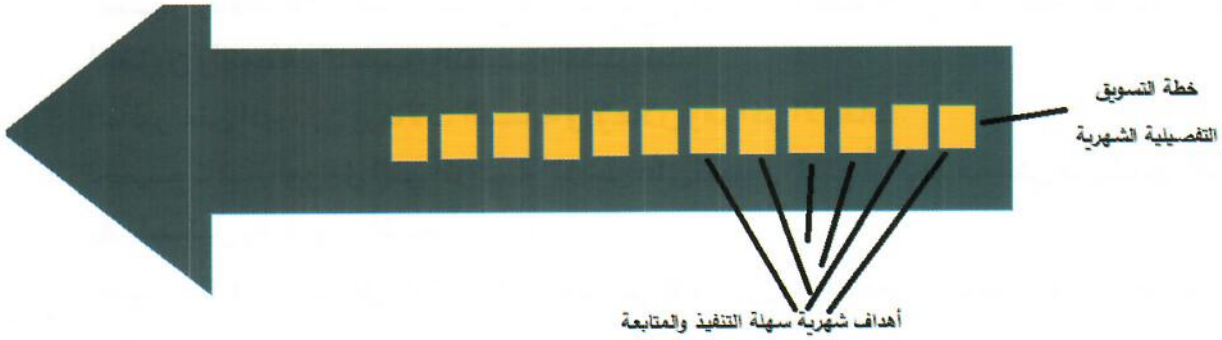
وأخيرا لا تنسَ:

- عـدم تحليلك لكلّ هذه العوامل أثنـاء قيامك بالتخطيط يجعلك تغفل عن كل المخاطر المحتملة وتسهـو عـن الفرص التي قد تتاح لك ممّـا يضعف موقفك أثناء حماية نفسك مـن التهديدات التي قد تعترض سبيلك أو الاستفادة من الفرص المتاحة.

الشكل ٤-٢: خطّة التسويق لسنوات قادمة



خطة التسويق لسنة مالية



كيف يختلف التسويق عن البيع؟

إذا كنّا اليوم نتحدث عن التسويق وفنونه فإننا في الماضي غير البعيد كنا لا نتحدث إلا عن البيع (Selling). فما الفرق إذن بين النشاطين؟

البائع هو شخص مسؤول عن وضع البضائع في الرفوف في محلّ تجاري ثم بيعها لمن يأتي طالباً إياها وذلك مقابل مبلغ مالي معلن، أما المسوّق فهو شخص آخر يسعى دوماً لخلق الطلب من جانب المستهلك لسحبه وإقناعه بجدوى شراء بضاعة ما، وهذا يعني أنّ التسويق هو فنّ يتعدى البيع ويعدّ من قبل المختصين عملية متكاملة تهدف إلى إيجاد وإيجاد العملاء، فالعميل بالنسبة للمسوّق هو العنصر الأساسي للنشاط التسويقي، لذلك لا بدّ من إعداد إستراتيجية تسويقية خاصة بكل منتج أو خدمة ما.

وقد تعددت طرق تناول الإستراتيجيات التسويقية وكل المختصين يؤكدون أن فعالية الإستراتيجية التسويقية لمنتج ما تستمد من التقييم الذاتي المتواصل والمستمر للمسوّق.

هكذا إذن تعرّفنا الآن على انّ البيع هو جزء من عمليّة أكبر تسمّى التسويق وأنّ عمليّة البيع تشتمل على اتصال مزدوج بين المشتري والبائع لأنّ هذه العملية تمكّن المشتري من طرح أسئلة حول المنتجات والحصول على معلومات إضافية فورية من البائع. وقد تطوّر البيع منذ القدم ولم تكن طرق البيع ثابتة، إلى أن أصبحنا في فترة ما نتحدّث عن فنّ البيع.

كيف تطوّر البيع إلى تسويق؟

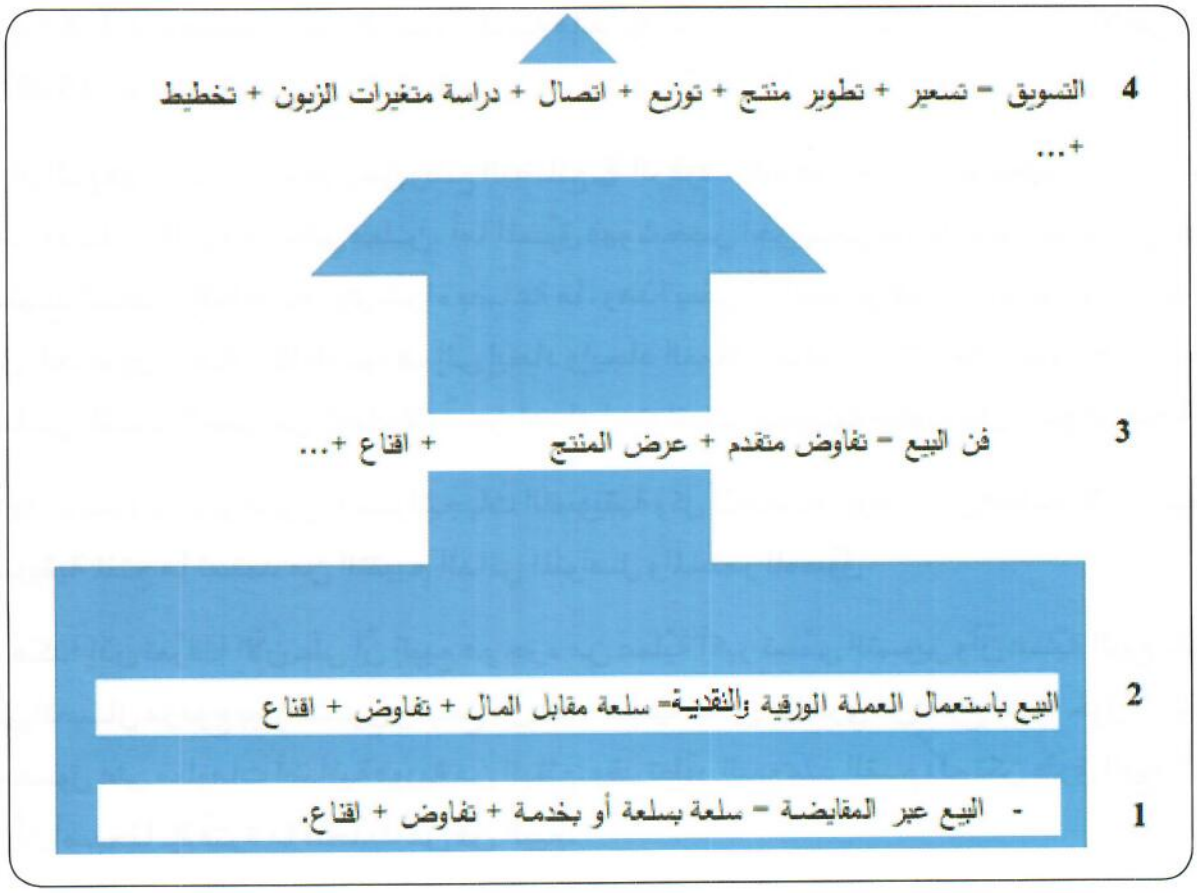
بكلّ بساطة :

كان الناس قديماً يتبادلون السلع والبضائع ويتفاوضون فيما بينهم لتبادل هذه السلع، وتُعرف هذه العملية التي تحتوي على الشراء والبيع بـ"المقايضة"، في تلك الحقبة القديمة كان ثمن البضاعة هو بضاعة أخرى وما يُحدّد هذه القيمة أو الثمن هو تفاوض البائع والمشتري واتفاقهما، وتجدر الإشارة إلى أنه خلال عملية المقايضة فإن كلاً من الطرفين يُعد بائعاً ومشترياً في آنٍ واحد.

في مرحلة ثانية، تقدّم الزمن وظهرت العملات وسُمّيت العملات أو النقود: مالاً ثمّ تسارع الناس إلى الحصول على هذا المال وإلى إستخدامه كوسيلة لشراء البضائع والخدمات بحيث بقيت عملية التفاوض بين البائع والمشتري كما هي.

وفي مرحلة ثالثة، سعى الناس إلى تحقيق ربح أكثر فأدخلوا الأساليب الحديثة في عملية التفاوض وأصبح الباحثون يطلقون على هذه الأساليب الحديثة اسم: "فنّ البيع".

(شكل ٤-٣) مراحل تطوّر البيع إلى فنّ ثم إلى تسويق



ويعني فنّ البيع : " القدرة على بيع المنتجات والخدمات وتعريف المستهلكين بالمنتج وبالعلامة التجارية واستمالتهم للشراء من خلال عرض المنتج بأفضل طريقة ممكنة "، ومن أجل تحقيق ذلك يتم استخدام أسلوب الإقناع الذي يسعى البائع من خلاله إلى تكريس وتأكيد قيمة المنتج وليس ثمنه، وجعل هذا المنتج حاجة يجب توفرها لدى العميل الباحث عن سدّ تلك الحاجة.

كيف تصبح بائعا متطوراً ؟

بعد أن فهمت عزيزي الطالب /ة ما هو البيع وما هو التسويق يجب أن تتقن مهنة البيع وتنمي مهاراتك فيها، لذلك يجب عليك أن :

١. تسعى لاكساب الخبرة من الأشخاص العاملين في المبيعات، وأن تثري معلوماتك عنهم من خلال الكتب والإنترنت وغيرها من الوسائل... وهذا يمكّنك من اكتساب أسرار نجاحهم.
٢. تخطّط لما تريد بيعه بفعالية، وهذا يمكّنك من تحديد أهدافك فتجعلها واضحة، جليّة وواقعيّة.
٣. تهتم بشكلك الخارجي، لأنّ العميل سيُكوّن انطباعاً عنك بمجرّد رؤيتك أوّل مرّة ويبقى انطباعه هذا راسخا لديه. كن إذن من الذين يتركون انطباعاً حسناً من خلال أناقتك ولباقتك في الحديث مع زبائنك.

٤. ثق بنفسك أمام عملائك، لأن تخلّصك من خوفك واكتسابك لمهارة الثقة التي تمكنك من طرح منتجاتك بكلّ سهولة ومعرفة شاملة عن خصائص منتجاتك والمنتجات المنافسة لها، إذاً، لا تنسَ أنّ مهارة الثقة تحقق لك أرباحاً لا تُحصى وأنّ التوتر أمام الزّبون يدفعه لفقد الثقة في كلامك.
٥. كن لبقاً ومتواصلاً ذهنيّاً، لفظياً وبصرياً مع العميل، فإنّ هذا يسهل إقناعك له.
٦. تفهم سريعاً طلبات العميل، لأنه يفترض بك -وبسرعة- أن تتعرف إلى إهتماماته من خلال محادثتك معه، فإنّ في اهتمامات العميل إنعكاسًا لطلباته وبالتالي فإنّ طلباته تعكس -بالضرورة- المواصفات التي يرغبها في المنتج.

خطة التسويق الشامل :

لا أحد ينكر أنّ كل صاحب مشروع يصبو إلى تحقيق هدف واحد في نهاية الأمر ألا وهو بيع ما ينتجه من سلع وخدمات، وهذا الأمر يشترك فيه كل أصحاب المشاريع والشركات الكبرى والصغرى. لهذا يسعى الكل إلى تحقيق تسويق فعّال معتمدين في ذلك على تقديم ما يرضي ذوق المستهلك وما يتماشى مع تطوّر هذا الذوق من فترة إلى أخرى.

وفي حقيقة الأمر يقوم المسوّقون أولاً بمسح السوق ثم البحث في كيفية تطوير المنتجات والخدمات لكي تلبّي حاجات المستهلك التي برزت أثناء عملية المسح وفي النهاية يستند أصحاب المشاريع إلى الدّعاية باستعمال أدوات الترويج لتعريف المستهلك بخصائص الخدمات والسلع المبتكرة التي يقدّمونها.

إذا كنا اليوم نعيش في القرن الحادي والعشرين فاعلم أنه مع مطلعه برز مبدأ التسويق الشامل الذي يصنّف عملية تسويق السلع والخدمات بأنها العملية التي تشمل كل صغيرة وكبيرة وما له علاقة بالمنتج واحتياجات العميل.

تعريف التسويق الشامل :

يُعرّف التسويق الشامل بأنه : " مجموعة من العمليات والنشاطات التي من خلالها يُمكن اكتشاف رغبات العملاء ثم إشباع احتياجاتهم إلى أقصى حدّ "، ويعتمد التسويق الشامل على مدى تخصيص المنظمة لمبالغ مالية مهمة لإنفاقها على كل عناصر التسويق الشامل وذلك بقصد اكتشاف كل فرص السوق المتاحة.

عناصر التسويق الشامل :

لتحقيق مبادئ التسويق الشامل يجب على رائد الأعمال الانتباه إلى ستة مكونات أساسية وهي :

(الشكل ٤-٤) العلاقات المتكاملة بين مكونات التسويق الشامل

هذه النظرة الحديثة للتسويق التي تعتمد على العناصر الستة المذكورة في الشكل السابق قد غيّرت مفهوم التسويق الحديث من التسويق بالصفقة إلى التسويق بالعلاقات الشخصية حيث يبحث المسوّق عن مستوى القيمة المتبادلة بين العناصر الستة والعمل على رفعها وذلك في إطار بناء علاقة وطيدة وفريدة ووحيدة مع كل صنف من أصناف العملاء.

جدول ٤-١ : مقارنة تسويق الصفقة بتسويق العلاقات

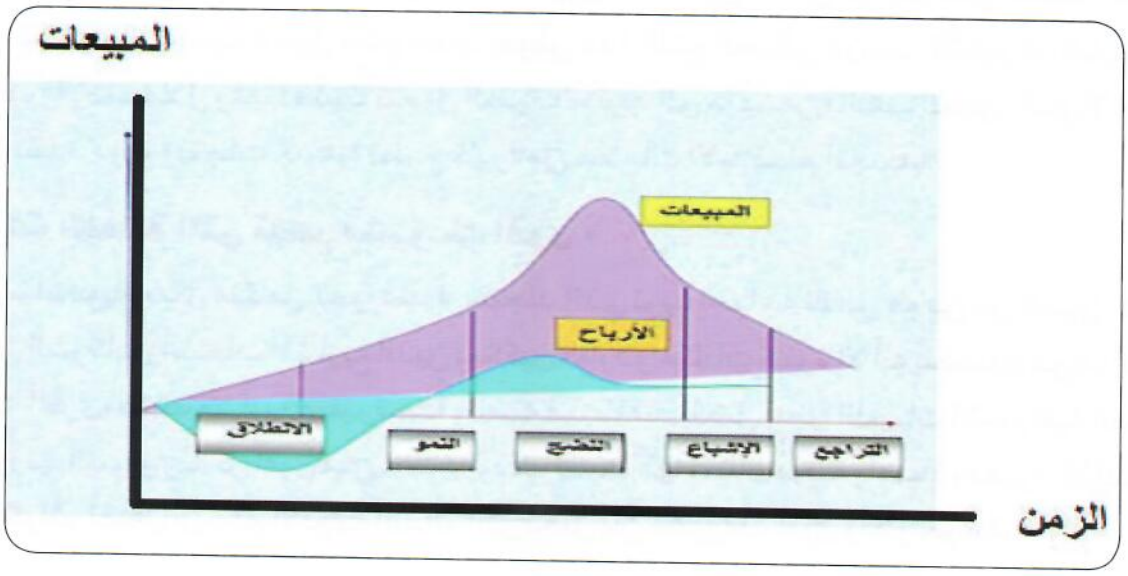
عنصر المقارنة	التسويق الحديث	
	تسويق الصفقة	تسويق العلاقات
غايتي هي الصفقة أم العميل؟	التركيز على حجم الصفقة.	التركيز على الاحتفاظ المربح بالعميل.
نظرتي إلى منتجي أم لقيمة العميل؟	التركيز على خصائص المنتج.	التأكيد على منظومة القيمة للعميل.
كيف يكون مدى التسويق؟	قصير الأجل.	طويل الأجل.
أين يكون تركيزي؟	تركيز بسيط على خدمة العملاء.	تركيز مرتفع على خدمة العملاء.
أين أوجه اهتمامي الرئيس؟	الاهتمام الرئيس بجودة المنتج.	الاهتمام بجودة العلاقات.

أدوات التسويق :

صحيح أننا نسعى لتسويق المنتج أو الخدمة بالشكل الذي يشبع رغبة العميل وحاجته لكننا لا يجب

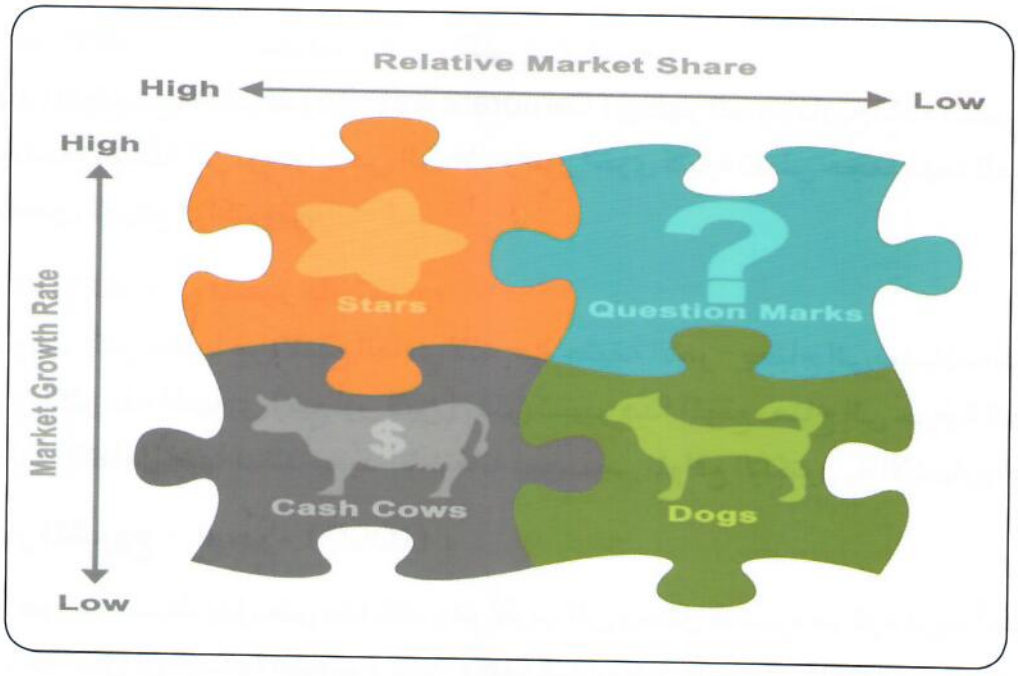
أن ننسى أن التعرفّ على احتياجات العملاء تمكننا من معرفة دورة حياة المنتج من خلال نموذج BCG (Boston Consulting Group)

(الشكل ٤-٥) دورة حياة المنتج



هذه الدورة الحياتية للمنتج تبيّن في كل فترة مدى انخفاض أو ارتفاع حجم المبيعات من منتج معين وفقاً لكل مرحلة من عمره الزمني، حيث يمرّ كل منتج بخمس مراحل أساسية ويختلف طول كل منها حسب نوعية وجودة المنتج.

(الشكل ٤-٦) نموذج BCG " Boston Consulting Group "



ويعد نموذج "بوسطن كونسالتنق قروب" (BCG) أن المنتج الذي يطرح في السوق يكون بمثابة علامة استفهام وبالتالي يصعب التنبؤ بنجاحه وتسويقه، فإذا نجح المنتج في الاستحواذ على مكان بالسوق فإنه بذلك يحتل مركز الريادة ويرمز له بالنجم ثم يمر بعد ذلك إلى مرحله البقرة الحلوب التي تدر الخير أي العائدات المالية الهامة لذلك يرى الباحثون أنه من الواجب على المنظمة البدء في طرح استفهامات جديدة حول منتج جديد يعوض هذا المنتج الحالي لأنّ هذا الأخير قد شارف على الأهداف والإضمحلال وشيئاً فشيئاً تتحول البقرة الحلوب إلى ما يُسمى بالكلب العجوز الذي لا حول له ولا قوة لتبدأ دورة منتجات جديدة تطرح كثيراً من علامات الاستفهام الجديدة.

الأدوات الفعّالة التي تظهر مشروعك أقوى :

إنّ بناء هوية وشكل متكامل لمشروعك أو لمنتجك الذي تريد إخراجه للناس هو فن من الفنون، فهناك كثير من الشركات وأصحاب المشاريع الذين يمتلكون موارد وامكانات كبيرة إلا أنه تنقصهم هوية واضحة، من جهة أخرى، هناك مشاريع صغيرة جداً وناشئة استطاعت بفضل بعض اللمسات الاحترافية الصغيرة أن تبرزً في السوق وبشكل أقوى من حجمها وذلك بسبب أنها تمتلك هوية واضحة ومميزة، لذلك يجب عليك، كرائد أعمال أن تعلم الأدوات الفعّالة التي تجعل من مشروعك أقوى وأكثر حرفية.

الموقع الإلكتروني وأنواعه :

١. الموقع الإلكتروني (Website) :

يُعد الموقع الإلكتروني من أهم أدواتك لبناء خط علاقات عامة وقوية ويُعد عنصر من عناصر "الشوشيال ميديا" (Social Media) التي تعطي للمشروع كثيراً من المزايا، وهناك نوعان من المواقع الإلكترونية :

- **الموقع الإلكتروني المحمَّل بصفحات إلكترونية قليلة :**

ويبرز هذا الموقع هوية الشركة (Corporate website) ويظهر للعموم تاريخ نشأة المشروع وعملائه وحالات نجاحه، إضافة إلى توصيات من العملاء وأمور أخرى كثيرة تعطي حجماً مهماً للمشروع أمام أعين المتصفحين للموقع الإلكتروني.

- **الموقع الإلكتروني المتغيّر باستمرار:**

هو موقع يعد أكثر تعقيداً من الموقع العادي لأنه -في حقيقة الأمر- يحتاج إلى تعديلات مستمرة فهو موقع تجاري أكثر منه إشهاري (بيع أون لاين)، لكن تسيير هذا الموقع يحتاج إلى حرفية كبيرة وإتقان للبرمجة وطرق التعامل معها لذلك يحبَّذ الاستعانة بمصممي المواقع الإلكترونية الإشهارية والتجارية.

٢. شعار المشروع – لوجو- (LOGO) :

الشعار هو رمز بسيط يدل على نشاطك وهو أقرب إلى رسائل قصيرة مركزة تريد أنت كصاحب مشروع أو رائد عمل أن توصلها للمجتمع كافة، وكلما كان شعارك بسيطاً كانت الفكرة واضحة وجلية

للمتلقـي. فلـو لاحظنا علـى سبيل المثال مطاعم مكدونالـد فمن المعلوم أن شعـار الشركة هو حرف M فقـط وهكذا فالشعار الناجح هو الذي يفهمه الجميع بدون عناء ومحاولة حثيثة لتفسير المقصود منه. ويلاحـظ أن شعارات الشركات الكبرى المشهـورة لا يتعدى لونها واحداً أو اثنين مع بساطتها ووضوحها فهي تُعبّر بصورة متكاملة عن منتجها.

٣. المواد المطبوعة :

ونعني بها: كروت العمـل الشخصية (Business cards) و"البروشر" والكتالوجات المطبوعة التي توزّع على المباني وتصل إلى المستهلك، كل هذه المواد والأدوات مهمة بمشروعك حتى ترنو وتصل لشرائح سوقية أخرى بعيداً عن الزحام الذي يسببه "الاونلاين" (Online).

٤. المدونة (Blog) :

هنـاك قاعدة تسويقية جديـدة منتشرة بالأسواق تقول "الناس لا يشـترون منتجات، لكن يشترون خدمـات واستشـارات"، انتبه!، هـذا مهم جداً، انظر إلى بائع السيـارات الناجح كيف يفتتح مقابلات البيـع ويتفق على ثمـن المبيع، انظر إليه كيف يبدأ بإعطاء الزبـون النصائح والمعلومات عن خصائص السيارة ويساعده ليعرف ما يريد، هذا يولّد ثقة الزبون في البائع.

إنّ التسويق اليوم يسعى لبناء مجتمعات قابلة لشراء المنتجات غداً وتأخذ المجتمعات وقتاً كبيراً لكي تنضـج وتصبح مستعدة للاستهلاك وتصبح بذلك منتجاتـك ذات هوية واضحة وتتحول إلى BRAND يشتريها زبائن يكون لهم ولاء كبير لها، وبالتالي ينتفع المشروع بكثير من السمعة وكثير من الأموال.

وترتبـط المدونة بالموقـع الإلكتروني من جهة، ومن جهـة أخرى يمكن التدويـن أو تقديم النصائح والاستشـارات عن طريـق "السوشيال" ميديـا (facebook, youtube)، والهدف من المدونة هو نشر الأخبار الجديدة بخصوص مشروعك والتي من شأنها أن تفيد العملاء والزبائن المحتملين على شاكلة "نيوزلاتر" (Newsletters) وتسهم في إبقاء الزبائن والعملاء على اطلاع بآخر أخبار شركتك.

٥. المؤثرات البصرية والهوية :

تعـد طريقة استخـدام الألوان والصور في الأدوات الترويجية للشركات مـن أهم المؤثرات النفسية علـى المستهلك لدرجة أن هناك شركات كبيرة توظف أحد المختصين فقط ليكون مختصاً بهذا العمل، فيقـوم على تقييم الألوان المستخدمة في جميـع الأدوات والعناصر التسويقيـة والترويجية، إضافة إلى التدقيـق والمراجعـة والتعديل المستمـر إذا كان أي عنصر مـن هذه العناصر يخرج عـن الخط الثابت والموحد (Theme) للمشروع.

وفي الختام نقدم لك بعض النصائح الهامة :

- لا تتعامل مع الألوان بنفس الدرجة لأنّ استخدام الألوان هو علم وفن بحدّ ذاته لما لها من تأثير نفسي كبير على المتلقي.

- اعلم أن اللون الأزرق يشير إلى المصداقية والاعتماد على النفس، اللون البنفسجي يشير غالباً إلى الابتكار والإبداع.
- الكثير من الناس يحكمون على المنتجات والخدمات من خلال الصور ويحدث كثيراً أن يشتري الناس منتجاً أو أن يطلب خدمة إعتماداً على الصور.
- حاول أن تنسق بين مشروعك وغاياته والألوان التي تستعملها بشكل محترف.

مكونات الخطة التسويقية :

لإعداد خطة تسويقية ناجحة يتوجب على رائد الأعمال البحث والتقصي عن كل مكونات السوق (Market Research)، ويعد البحث من أساسيات إعداد أي عمل متقن. وفي المجال التجاري والصناعي يُعد بحث السوق من أهم مسببات نجاح المؤسسات التجارية والصناعية إلا أنه يتطلب أحياناً وقتاً طويلاً، ولأنّ أغلب المشاريع التي تفشل تقدم عادة منتجات وخدمات لا يبدي السوق أي احتياج لها، لذا كُن حريصاً على أن تلبي احتياجًا في السوق لتحقق النجاح في المستقبل.

تشترك الخطط التسويقية لمنتجات كثيرة في أربع مراحل أساسية وهي :

١. تحديد العملاء وخصائصهم :

ما يتوجب على رائد الأعمال القيام به في هذه المرحلة يتلخص في أربعة أعمال يلخصها الجدول التالي :

(الجدول ٤-٢) تحديد العملاء وخصائصهم

١-تحديد فئات العملاء المستهدفين لممارسه عمليه التسويق وإعداد خطه تسويقية وتصميم مزيج تسويقي يقوم رائد الأعمال باستكشاف الفئة المستهدفة من عملائه المتوقعين وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية: • من هم العملاء المستهدفون؟ • ماهي أنواع وفئات وشرائح عملاء المشروع؟ • ما هي خصائص وسمات وقدرات وإتجاهات عملاء المشروع؟ • ماهي المزايا التي يبحث عنها عملاء المشروع؟	٢-تحديد وتوصيف توقعات وطموحات العملاء يقوم رائد الأعمال بدراسة تطلعات العملاء لتحديد توقعاتهم حول: • المنافع والمزايا من شراء واستهلاك المنتج. • الخدمات المرتبطة بشراء واستعمال المنتج. • الخصائص الفنية ومقومات الأمان في استخدام المنتج. • تكلفة شراء وصيانة واستعمال المنتج.
٣-تقسيم فئات العملاء إلى شرائح وفقاً لاعتبارات عديدة: السن - النوع - التعليم - المهنة - الدخل السنوي - الحالة المجتمعية - الفئة المجتمعية - مكان الإقامة - السمات الشخصية.	٤-تحديد وتوصيف خصائص قرار الشراء • موقف العملاء من المنتج. • معدل الشراء. • كيف يكون الشراء الأولي؟. • كيف يكون الشراء المتكرر؟.

دراسة وتحليل الأسواق المنافسة :

للمنافسين دور لا يقل أهمية عن دور المشترين، عمليًّا تقتضي منك عملية التسويق أن تعرف أن هناك احتياجات للمشترين في السوق تم التطاحن عليها من قِبَل المنافسين لأنهم يرون أنه لا بد من إشباع هذا الإحتياج، لكن يجب عليك الانتباه لهذا التنافس لأنه قد يكون شرساً، ويتم ذلك من خلال الخمسة أعمال التي نعرضها لك في الجدول التالي:

(الجدول ٤-٣) تحليل الأسواق المنافسة

١-دراسه البيئة التنافسية: وذلك من خلال تحديد خصائص كل الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والعوامل السكانية والاتجاهات الصناعية والإجتماعيات ومدى توفر المواد.	٢-تحديد ودراسة الشركات المنافسة: وذلك من خلال تحديد ودراسة الشركات المنافسة والمنافسين والحصه المتوقعة في السوق وعدد الموظفين عند المنافسين وسنوات الوجود بالسوق وتوقعات المبيعات السنوية والربح.
٣-تحليل خصائص المنافسة الموجودة في السوق: وتتم دراسة المنافسة من خلال تحديد: • أنواع وخصائص المنافسين. • طبيعة ونوع وحدة المنافسة. • إمكانيه دخول «منافسين جدد. • وجود منافسين داخليين ومنافسين خارجيين. • وجود تكتلات وتحالفات بين المنتجين أو الموزعين أو المنافسين. • أنظمة البيع وطرق السداد. • الممارسات الأخلاقية وغير الأخلاقية في السوق	٤-تحديد وتوصيف خصائص قرار الشراء: وذلك من خلال تحديد مميزات المنتجات المنافسة : • المنتج العالي جودةً واستقراراً في السوق. • المنتج الذي يتمتع بخدمات بيع عالية. • الأعلى قيمة مالية. • الأكثر تقدماً تكنولوجياً. • الأكثر ملاءمةً للعملاء. • الأفضل تصميماً.
٥-تحليل مخرجات البيئة التنافسية ويتم ذلك من خلال دراسة: • نقاط القوة والضعف. • كل الفرص المتاحة والتحديات والتهديدات.	

تقدير الحجم الحالي للسوق وتوقعات نموه، ويتم ذلك من خلال تحديد :

١. دورة حياة المنتج.
٢. حجم السوق الإجمالي وحجم السوق المستهدف.
٣. معدل الطلب الحالي ومرونة الطلب.
٤. النمو الزمني والأسعار والخصومات الموجودة في السوق.
٥. المنتجات البديلة أو المقلّدة.
٦. دراسة وتحليل منافذ التوزيع وأساليبها من خلال دراسة خصائص قنوات التوزيع والوسطاء والوكلاء.

ثانياً : خطّة العمل Work plan

يقـول المثـل الشعبي : "إنّ مشوار الألف ميل يبدأ بخطوة" ، وينطبق هذا المثل على إنشاء أي مشروع ريـادي صغير، لذلك كان لا بدّ على صاحب المشروع مـن رسم وتحديد خطوات عمل تمكنه من برمجة كل الأعمال الرئيسة والثانوية التي توصله لتنفيذ أهدافه.

خطوات إنشاء المشروع الريادي:

يتطلـب إنشـاء المشروع الريادي تحديد خطوات ومراحل دقيقة تمكّـن صاحب المشروع من أن يبدأ مشروعـه ثـم يستمر وينجح، إجمالاً تحـدث الباحثون في هذا المجال عن خمس خطـوات رئيسة تشكل خطة العمل لتنفيذ المشروع وهي ممثلة في:

١. تحديد الفرص الاستثمارية وأهداف المشروع :

مثلمـا تحدثنا سابقاً فإنّ هـذه الخطوة الأولى تشمل توليد الأفكار ثم تطويـر فكرة ريادية لتصبح فرصة استثمارية، يقوم رائد العمل بعد ذلك باختيار المنتج أو الخدمة وتحديد كل الخصائص المتعلقة بـه. ولا تنسَ أنّ تحديـد المنتج مرتبط بتلبية حاجة ما بالسوق ومعرفـة العملاء وخصائصهم والقيمة التقريبية لرأس المال.

٢. إعداد التقرير المبدئي للمشروع الريادي:

ونعنـي بالتقريـر المبدئـي وضع خطّـة مبدئية للأعمـال المزمع القيـام بها وتحديد عـدد العاملين وخواصهم، وتحديد موقع إنشاء المشروع وطرق الإنتاج أو كيفية تقديم الخدمة. هذا إضافة إلى تحديد الإيرادات المتوقعة والمصروفات المحتملة.

٣. تقييم الخيارات المطروحة ودراسة الجدوى الاقتصادية :

تشمل هذه الخطوة تحديد مصادر التمويل وتصوّر طرق الافتراض إذا كان التمويل الذاتي لا يسمح لرائـد العمل بالنهوض ذاتيًّا، إضافة إلى اتخـاذ القرار فيما يخصّ الشراكة إذا كانت مجدية ومطوّرة لفكـرة المشروع. أخيرا، يجب على صاحـب المشروع التفكير في الشكل القانوني الأنسب لمشروعه والذي يتماشى مع نشاطه.

٤. خطة التنفيذ :

ونقصد بها تحديد البرنامج والحيز الزمني لتنفيذ كل عمليات المشروع ولتكون الأمور سهلة، يجب أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- متى ستبدأ التنفيذ؟.
- كيف ستدير العمليات المبرمجة؟.

- وكيف ستوزع الأعمال والمهام بين فرق العمل؟

٥. المراجعة وتقييم التكاليف :

في هذه المرحلة يتوجب تقييم أداء المشروع والعاملين فيه، ومدى الربحية المتوقعة، وإلى أي مدى ممكن أن تحقق أهداف المشروع ؟

حساب تكاليف المشروع الريادي :

إنّ الفرق بين مشروع مربح وآخر متعثر يكمن في مدى دقة تحديد تكاليف المشروع، إن الحسابات الدقيقة لتكاليف المشروع تمكّن من التقليل من الكلفة الإجمالية وتُعَد المتابعة الدقيقة والمستمرة للحسابات من أفضل الوسائل لتحديد المشاكل المالية في أوانها. ولتنشيط حساب تكاليف المشروع، فإننا نصنفها في صنفين رئيسين:

١. تكاليف الانطلاق :

وهي تكاليف تنفق لمرة واحدة وتسهم في انطلاق وبداية المشروع ويسميها الباحثون في المحاسبة بـ "الاستثمار الأولي" أو تكاليف التأسيس، وتشتمل على تكاليف دراسة المشروع وإعداد الموقع وتكاليف المباني والخدمات الأساسية للمشروع وتكاليف الآلات والمعدات وتكاليف التراخيص القانونية وبراءات الاختراع وتوظيف العمال وتدريبهم والدعاية وإصدار التمويل. فمثلا تتضمن تكاليف البداية في مشروع مطعم (الموقد وأواني الطبخ، مستلزمات المائدة، كل المستلزمات التي لا يتم تغييرها أو استبدالها بصفة منتظمة أو متكررة، الأثاث والمقاعد والطاولات، كل التكاليف التي تنفق مره واحده مثل الديكور والتجهيزات).

٢. تكاليف التشغيل :

وهي تكاليف ضرورية لتشغيل المشروع بما في ذلك الإنتاج ومتطلباته، وتتكون هذه التكاليف من خمسة أعمدة أساسية:

١. استهلاك الخدمات العامة كالمياه والتطهير والكهرباء والتلفون والإنترنت.
٢. الرواتب.
٣. الإعلان.
٤. التأمين.
٥. الإيجار.

٣. كيف تُقدّر تكاليف الإنتاج ؟

لتعلم **عزيزي الطالب/ـة**، أنه بعد أن تحدّد تكاليف الانطلاق لمشروعك الريادي لا بد من تقدير تكاليف التشغيل، وفي هذه المرحلة يجب عليك أن تتنبه لتيّار التدفقات النقدية أثناء فترة تشغيل المشروع وتكون التوقعات لهذه التدفقات النقدية سنوية وعلى مدى طويل.

وتنقسم التكاليف التشغيلية إلى قسمين أساسين يفصلهما الجدول المبسط التالي:

(الجدول ٤-٤) التكاليف التشغيلية

تكاليف ثابتة	تكاليف متغيّرة
لا ترتبط بحجم الإنتاج بطريقة مباشرة فهي ثابتة مهما كان مستوى الإنتاج والإنتاجية وتشمل: ١. مرتبات الإدارة. ٢. تكاليف إصدار أو تجديد التراخيص الإدارية. ٣. تكاليف البحث والتطوير. ٤. أقساط التأمين والاستهلاك.	ترتبط أساساً بحجم الإنتاج بطريقة مباشرة وغالباً ما ترتفع مع ارتفاع الإنتاج وتنخفض بانخفاضه وتشمل: ١. تكاليف المواد الخام والوقود وقطع الغيار ومواد التعبئة والتغليف. ٢. أجور العمال والمشرفين. ٣. المكافآت والحوافز. ٤. تكاليف النقل والشحن للمواد الخام والمبيعات والضرائب.

ويتم حساب الكلفة الكلية وفق المعادلة التالية:

الكلفة الكليّة = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيّرة

ملاحظة مهمة: هناك ثلاث طرق أساسية لتقدير التكاليف وهي :

١. الطريقة المحاسبية.
٢. الطريقة الهندسية.
٣. الطريقة الإحصائية.

ويمكنك الرجوع إلى محرك البحث (Google) لمعرفة المزيد من المعلومات عن هذه الطرق واختيار الأنسب منها لمشروعك الريادي، ونكتفي الآن بإعطائك مثالاً بسيطاً عن استعمال الطريقة الهندسية .

قدّر أحمد احتياج إنتاج وحدة واحدة من كل منتج من المنتجين المزمع إنتاجهما بـ:

	المنتج الأول	المنتج الثاني
الاحتياج لساعات العمل	٢ ساعة عمل = ٢٠ ريال × ٢ = ٤٠ ريال	٢ ساعة عمل ونصف = ٢٠ ريال × ٢,٥ = ٥٠ ريال
الاحتياج للآلات	تشغيل آلة واحدة لمدة ساعة واحدة: تكلفة ساعة العمل على الآلة ٤٠ ريال	تشغيل آلة واحدة لمدة ساعة واحدة: تكلفة ساعة العمل على الآلة ٤٠ ريال
تكلفة وحدة واحدة من المنتج	التكاليف = ٤٠ + ٤٠ = ٨٠ ريال	التكاليف = ٥٠ + ٤٠ = ٩٠ ريال
تكلفة ١٠٠ وحدة	٨٠ × ١٠٠ = ٨٠٠	٩٠ × ١٠٠ = ٩٠٠ ريال
تكلفة الإنتاج = ٨٠٠ + ٩٠٠ = ١٧٠٠ ريال		

العوامل المؤثرة في تكاليف الإنتاج :

هناك عوامل متعدّدة تؤثر في تقدير تكاليف الإنتاج ومنها :

١. حجم الإنتاج.
٢. أسعار عناصر الإنتاج.
٣. إنتاجية عناصر الإنتاج (زيادة الإنتاجية تعني إنتاج وحدة من السلعة بكمية أقل من عناصر الإنتاج مما يعني انخفاض التكلفة).

وتتأثر فعالية عناصر الإنتاج بالآتي:

١. مستوى المهارة الفنية للعمال وزيادتها عن طريق التدريب.
٢. زيادة الكفاءة الإدارية والتنظيمية للمشروع.
٣. التطور التقني الذي يؤدي إلى استخدام الآلات الموفرة للعمل أو للمواد الخام.

اكتشف مقدرتك :

عزيزي الطالب/ـة، لقد قامت مجلة INC عام ٢٠٠٥ م بمقابلات مهمة مع شخصيات نافذة في ٥٠٠ شركة عالية النموّ في أمريكا وتبيّن لها ما يلي:

١. ٤١ ٪ ليس لديهم خطة عمل على الإطلاق.
٢. ٢٦٪ لديهم أجزاء متفرقة من خطة عمل.
٣. ٢٥ ٪ لديهم الجزء المالي فقط من خطة العمل.
٤. ٢٨٪ لديهم خطة عمل كاملة.

و بمعرفة هذه النتائج هل تستطيع أن تفيدنا بأجوبة عن الأسئلة التالية :

١. بالرغم من أن هذه الشركات ذات نمو عال، لماذا البعض منها لا تعير اهتماماً لخطة العمل؟
٢. هل تبدو لك خطة العمل مهمة لدرجة أن البعض من المشاريع قد يفشل بسبب عدم وضعها والعمل بها؟ لماذا؟
٣. اذكر لنا إذن بعض فوائد التخطيط المسبق للأعمال التجارية.
٤. حسب رأيك هل خطة العمل تهتم بالجوانب المالية أكثر من غيرها أم لا؟ لماذا؟

إذا كانت هذه الأسئلة صعبة بعض الشيء، واصل إذن قراءة هذا الفصل لتعرف أكثر عن خطة العمل،،،

عزيزي الطالب/ـة، لقد تعرفت على الريادة في الأعمال وكيف تعد خطة تسويق لمنتجك، ويمكنك الآن أن تمر بسهولة لإعداد خطة عمل تكون كاملة وشاملة لتحقيق كلّ عناصر المشروع، لكن ينبغي عليك أولاً اختبار قدراتك عبر الإجابة عن التساؤلات التالية:

هـل أنـت من الأشخاص الذين يحبّـذون الحرية في العمل؟ لمـاذا؟ كيف ذلك؟ هل تريـد فعلاً أن تصبح ثرياً ؟ هل من سبيل لذلك؟ هل تعلّمت فعلاً كيف تكتشف الفرص الريادية؟ كيف تعرفها؟ وكيف تحققهـا؟ إذا كانت أغلب إجاباتك بنعم، فأنت شخص طموح ومثابر، إذن أنت مرشح لأن تكون ريادياً بـإذن الله، لكـن لكي تحقق حلمك يجب عليـك أن تعرف الخطوات الرئيسة التـي ستسلكها إلى طريق ريادة الأعمال. فهل تعرفها؟.

إن تعرفت على جزء منها أو على أغلبها، ستغيب عنك بقيّتها، فلنتابع إذن ما يلي من الفصل...

ثالثاً : دراسة الجدوى للمشروع الريادي (Feasibility study)

دراسـة الجـدوى هي دراسـة يقوم بها رائد الأعمـال لمشروع جديد ليتمكن مـن معرفة مدى وجود ربحيـة مستقبلية وبالتالي مدى نجاح المشروع، وتوضـح دراسة الجدوى الاستثمارات المطلوبة والعوائد المتوقعة والمؤثرات الخارجية.

الأهداف :

تهدف دراسة الجدوى إلى فهم وتحليل ثلاثة أشكال رئيسة من الجدوى وهي:

١. الجدوى التقنية

وتحـدّد كل الاحتمـالات لتنفيذ المشروع مـن الإمكانات التقنية أو الفنية المتاحـة. كما تبيّن العوائق المتوقعة التي ترتبط بالجوانب الفنيّة ومحدداتها.

٢. الجدوى العملية :

وتتمثـل في تقييم قدرة المشـروع على مواجهة المشاكل المتوقعة إضافـة إلى قدرته على استغلال كلّ الفرص المتاحـة له لتحقيق كفاءة تشغيلية مهمة، كما تتيح هـذه الدراسة معرفة مدى إنسجام أهداف المشروع مع البيئة الاستثمارية التي تحيط به.

٣. الجدوى الاقتصادية :

وتهتـم هذه الدراسـة بالجوانب المادية حيث تقـارن العوائد النقدية المتوقعة مـن تحقيق الأهداف بالتكاليف المحدّدة سابقاً، وهكذا تكمن أهميّتها في تحديد ما إذا كان المشروع مربحا أم لا؟

الخطوات الأساسية لدراسة الجدوى :

هناك طرق ونماذج كثيرة تمكّن رائدي الأعمال من القيام بدراسة جدوى فعالة من شأنها أن تنير لهـم السبيل وتساعدهم على اتخاذ قرار الانطـلاق في المشروع الريادي، وقد اتفق الباحثون في ريادة

الأعمـال علـى ثلاث خطوات أساسية وضرورية لبناء دراسة جـدوى متكاملة وكافية لتغطية كل جوانب المشروع وهي:

١. دراسة السوق.
٢. تحليل المنتج أو الخدمة المزمع تقديمها.
٣. التحليل المالي للمشروع.

١. دراسة السوق أو مجال النشاط :

ونعني بها دراسة كل الظروف الراهنة للسوق وتشمل الزبائن المحتملين والعملاء والمنافسين، هذه الدراسـة تمكّن رائد الأعمال من معرفة كل الفرص المتاحـة لمشروعه داخل السوق وإمكانية استغلالها ومدى قدرة رائد الأعمال على أن يكون سابقًا لمنافسيه.

وهناك معايير كثيرة يستعملها المستثمرون لدراسة مجال نشاطهم نذكر منها :

- حجم السوق ومدى سرعة نموّه وتطوّره.
- مدى هامش الأرباح المتوقعة.
- مدى أهمية المنتجات والخدمات الموجودة حاليّاً وما توفره من سدّ احتياجات هذا السوق.
- معرفة كل المخاطر الموجودة في بيئة المشروع الخارجية مثل التنافس وطبيعة المنافسة.
- إنّ فهم السوق وفهم الطلب والعرض الحالي والمحتمل يوفر عليك الوقت لاتخاذ القرار الناجع بخصوص منتجك أو خدمتك المستقبليّة.

٢. تحليل المنتج أو الخدمة المقدمة :

بنـاء على دراسة السوق ينتقـل رائد العمل إلى مرحلة تحليل المنتج أو الخدمة المزمع تقديمها لأنها ستكشـف له مـدى رغبة المستهلكين المحتملين في الحصول على منتجه أو خدمته، من جهة أخرى تمكن هـذه المرحلة صاحب المشروع من كل المـوارد الضرورية التي يحتاج إليها للإنتاج، وتعتمد هذه الدراسة علـى كثير من التقنيات كالتواصـل المباشر مع الزبائن المحتملين وسبر آرائهـم عن طريق الاستقصاء بقصد معرفة قابليّتهم لشراء المنتج أو الحصول على الخدمة.

إضافةً لذلك، يمكن لرائد العمل القيام ببحوث أخرى مكمّلة لعملية الاستقصاء وسبر الآراء وذلك بجمـع المعلومات مـن الهيئات الحكومية والخاصة ومؤسسات الإحصاء ثـم تحليل هذه البيانات لمعرفة خصائص المستهلك ومدى تطوّر السوق والعرض والطلب.

٣. التحليل المالي :

ويعدها أصحاب المشاريع أهمّ مرحلة في دراسة الجدوى لأنها -في حقيقة الأمر- تهدف إلى معرفة وتقييـم قدرة المشروع والوقوف على إمكانية تنفيذه ونجاحه مالياً، وتشمل هذه المرحلة تحليل الجوانب المالية ودراستها دراسة دقيقة من خلال الاهتمام بثلاثة عناصر رئيسة:

- رأس المال.
- الأرباح المقدرة أو المتوقعة.
- العائد من الاستثمار.

لذلك عزيز الطالب /ـة يجب أن تسأل نفسك في هذه المرحلة: كيف ستُسعّر منتجاتك ؟ وكيف تقدر إيرادات مشروعك؟.

تسعير المنتج :

هناك ثلاثة معايير أساسية يستعملها المختصون لتسعير منتج ما أو خدمة ما وهي:

١. التسعير حسب التكلفة :

وذلك بتحديد سعر بيع وحدة إنتاج ثم نضيف إليه هامش ربح تقديري.

سعر بيع الوحدة = التكاليف الفعلية للوحدة + هامش ربح (٪)

٢. التسعير وفق سعر المنافسين :

تعرّف أولاً على السعر الذي حدّده منافسوك في نفس المنتج أو شبيهه أو الخدمة المزمع تقديمها ثم حدّد سعر منتجك أو خدمتك بنفس سعر المنافسين واعلم أنك إذا قررت بيع منتجك أو خدمتك بسعر أعلى من الذي حدّده منافسوك قد تتعرّض إلى نقص أو تقلص في المبيعات.

سعر بيع الوحدة من منتجك = سعر بيع الوحدة من منتج المنافسين.

٣. التسعير حسب السوق :

وهـو التسعير وفقاً للدراسة التي قمت بها واكتشفت عن طريقها السعر الذي يستطيع الزبون دفعه أو أبدى استعداده لدفعه مقابل المنتج الذي اقترحت مواصفاته عليه أثناء سبرك للآراء.

سعر البيع الوحدة = سعر بيع المتوقع دفعه من المشترين.

الربح الإجمالي :

اعتمد القانون التالي لتحديد ربحك الإجمالي من المشروع:

مجمل الربح للمشروع = الإيراد الكلي - التكاليف الكلية
= (سعر الوحدة) × (عدد الوحدات المبيعة) – (تكلفة الوحدة) × (عدد الوحدات المبيعة)
= (عدد الوحدات المبيعة) × (سعر الوحدة – تكلفة الوحدة)
= (عدد الوحدات المبيعة) × (هامش الربح).

اكتشف مقدرتك:

يملك الفيصلي مشروعاً للصناعات التقليدية لتصنيع وبيع عقود الخرز للنساء حيث تكون تكلفة العقد الواحد المصنع ٣٥ ريالاً ويتمكن من صنع وبيع ٩٠ عقداً كل أسبوع لتاجر معروف بالسوق. فكّر ملياً وحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. إذا كان هامش الربح في العقد الواحد ١٠ ريالات فما هو حجم الربح الأسبوعي للمشروع؟
٢. إذا كان الفيصلي يبيع العقد الواحد من الخرز حسب سعر منافسيه المحدّد بـ ٣٩ ريالا فما هو هامش ربحه؟ وما هو مجمل الربح للمشروع في الأسبوع؟
٣. إذا كان الفيصلي يبيع العقد الواحد من الخرز حسب السعر الذي أفضت إليه آراء الزبائن المتوقعين والذي حدّدته دراسة سبر الآراء وهو ٥٠ ريالاً فكم سيكون إيراده الكلي في الأسبوع؟ وما هو مقدار هامش ربحه الأسبوعي؟

خطّة التنفيذ:

هي وثيقة مهمة تحدّد كل خطوات التنفيذ للمشروع وذلك بتقسيم ما جاء بخطة العمل التي رأيناها سابقاً في هذ الفصل وما درسناه في الفصل الثالث بخصوص مراحل إدارة المشروع.

وتهدف هذه الخطة إلى تقسيم الأهداف الرئيسة للمشروع إلى خطوات بسيطة قابلة للتنفيذ على أن يكون لكلّ خطوة عنوان دقيق ومنفّذ ومراقب وأعمال واضحة. وتتلخّص خطة التنفيذ في ثماني خطوات متتالية يوضحها الجدول التالي:

(الجدول ٤-٥) خطوات تنفيذ المشروع

رقم الخطوة	عنوانها	خصائصها	مهام تنفيذها
١	تحديد الأهداف الرئيسة	• قابلة للقياس • ذات تواريخ محددة	• تقسيم الأهداف إلى أجزاء متعددة. • تحديد تواريخ محددة. • تعيين أشخاص بصفاتهم.
٢	ترتيب المهمات وأولويات التنفيذ	• بصفة تصاعدية ويحترم فيها أسبقية الأحداث وتواتر المهمات من البداية إلى النهاية. • التثبت والمراجعة يتمان من النهاية إلى البداية.	• ترتيب الأولويات تصاعدياً. • تحديد المهمات وإسنادها لأشخاص بعينهم. • المراجعة مع فرق العمل. • إدخال التعديلات اللازمة. • تكليف مراقبين لتنفيذ المهمات.
٣	تحديد القائمين بالأعمال والمهمات الفرعية	• مراعات الكفاءات الفردية والجماعية والمستوى الدراسي والتجربة العملية.	• تحديد فرق عمل. • إسناد الأعمال لأشخاص بعينهم أو عمل. • تحديد سبل وكيفية المراقبة. • تحديد كيفية التشارك في الأعمال بين الفرق.
٤	إعلان قائمه نهائية بأسماء المكلفين بالأعمال والمهام	• استشارة المقربين والمسؤولين لتفادي الأخطاء. • إشهار وتعميم القائمة.	• إحداث التنظيم الهيكلي للمشروع. • توزيع المسؤوليات والواجبات بين الأفراد والمجموعات. • تحديد علوية الأفراد وعلاقاتهم الأفقية والعمودية • إشهار الهيكل التنظيمي وشرحه. • تفسير كل العلاقات بين الأفراد والمجموعات.
٥	قائمه اسمية بالأعمال الأساسية والفرعية (انظر الجدول التالي الذي يقدم مثالا لذلك)	• يراعى الترتيب الزمني التصاعدي لتواتر كل الأعمال وفقاً للهيكل التنظيمي للمشروع. • ذكر مواقيتها وعلاقة كل عمل باخر.	• مراجعه الأعمال والتنسيق بين الأفراد والمجموعات لتفادي أي إخلال.
٦	تحديد الموارد والأموال المطلوبة	• الدقة العالية تسهم في تعديل الخطة وذلك بإلغاء بعض المهمات التي لا تبدو مهمه أو التقليل منها في حاله عدم توافر المال اللازم.	• تحديد التكلفة المالية لتنفيذ لكل مهمة. • وضع ميزانية لكل المهمات المحددة وملاءمتها بالموارد المتاحة.
٧	تنفيذ الخطة	• الدقة المرحلية والحيز الزمني لكل أجزاء الخطة. • حصر وتعديل كل التواريخ حسب تواتر المهمات.	• التثبت من أنّ كل مهمه لها تاريخ بدء وتاريخ انتهاء. • مراجعه كل التواريخ وتعديلها حسب ما يطرأ من أحداث. • مراجعة وتعديل تواريخ بدء وانتهاء باقي المهمات حسب تواترها في الزمن ومدى إرتباطها ببعضها.
٨	مراجعه النتائج المحصلة	• المراجعة تكون من الخلف إلى البدء أو من آخر مهمة إلى أول مهمة.	• التحقق من مدى نجاح تنفيذ المهمات. • حصر كل مشاكل التنفيذ للاستفادة منها.

(الجدول ٤-٦) نموذج عملي لقائمة بأعمال متواترة

الرقم	المهمة	المسؤول عن تنفيذها	المهمات الفرعية	أولوية التنفيذ	وقت البدء	وقت الانتهاء	مستوى التنفيذ
١							
٢							
٣							

حدود خطة العمل:

نعلم الآن أن خطة العمل الناجحة يجب أن تكون بسيطة (simple) ودقيقة (Accurate) وعملية ومفيدة (Useful). ولتحقيق هذه الخصائص الثلاث يتطلب الأمر جمع معلومات كثيرة وهذا يشبه أحياناً فقدان الثقة، لذلك نعلمك **عزيزي الطالب/ـة**، أن خطة العمل ليست بالعصا السحرية التي تحلّ كل مشاكل مشروعك المستقبلي إضافة إلى أن وضع خطة عمل لا يعني سيطرتك على كل شيء في المشروع لأنه -في حقيقة الأمر- توجد محدودية لكل المهمات والتسهيلات التي تقدمها الخطة التي وضعتها. لذلك تذّكر أن كلّ خطة عمل تبقى محدودة ورهينة بعض الأمور التي قد لا تنتبه إليها مثل:

١. الخطة تساعد الإدارة على اتخاذ القرار لكن هذا القرار يبقى رهيناً لتمكنك من تحديد كل المشاكل والمعوقات وإيجاد الحلول العلمية والعملية المناسبة لها في الوقت المناسب.
٢. عناصر الخطة ليست ثابتة وجامدة لأنها -في بعض الحالات- لا تساعد على تقديم حلول لمشاكل المشروع الداخلية والخارجية المرتبطة بالبيئة، اعلم إذاً أنّ الخطة يجب أن تكون مرنة لأنها أحياناً تتطلب تغييراً وتطويراً لتتناسب مع الظروف الداخلية والخارجية للمشروع.
٣. نجاح خطتك يعتمد أساساً عليك وعلى اختياراتك للأشخاص القائمين عليها والمشرفين على تنفيذها وعلى مدى اقتناعكم جميعا بجدواها.

رابعاً : الميزة التنافسية للمشروع Competitive advantage

مفهوم الميزة التنافسية :

يحرص أصحاب المشاريع للمحافظة على الاستثمار من خلال كسب ميزة تنافسية وذلك باعتبار الفروقات الكبيرة بين النجاح والتوفيق من جهة والمحافظة على استمرارية النجاح والبقاء في القمة من جهة أخرى، لذلك يُعد الباحثون المعاصرون الذين ينظرون للإدارة كعملية ديناميكية مستمرة هدفها البحث عن التفوق الدائم على المنافسين والمزودين والمستثمرين من خلال معالجة مشاكل المشروع داخلية كانت أم خارجية.

وبالاعتماد على (M.Porter,1980)، يُمكن أن نُعرّف الميزة التنافسية على أنها : " صفة تنشأ بمجرد توصل مؤسسة ما لاكتشاف طرق وأساليب جديدة أكثر فعالية من تلك التي يستعملها منافسوه "، وينضوي هذا التعريف بطريقة غير مباشرة في الإبداع وأساليبه التي تعرضنا لها سابقاً.

أمّا الميزة التنافسية المستدامة فهي ميزة أشمل من الميزة التنافسية لأنها تهدف إلى تجاوز المشروع لتحقيق هامش ربح بسبب توصله لكسب ميزة تنافسية، بل أيضاً المحافظة على هذا الهامش والعمل ديمومته وارتقائه، وبالتالي تحتاج المشاريع التي تبحث عن ميزة تنافسية مستدامة إلى إجراء مراجعات إستراتيجية دورية.

وجهات النظر المختلفة للميزات التنافسية :

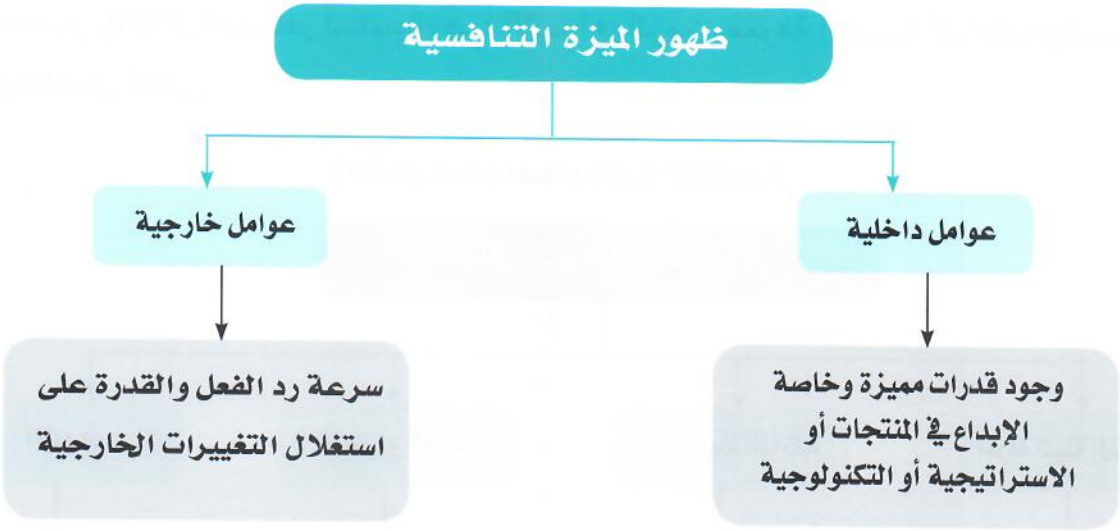
في عصرنا الحالي تزداد حدة المنافسة كل يوم ويحتد الصراع التجاري العالمي مما يضطر أصحاب المشاريع إلى البحث عن التميّز والاختلاف عن غيرهم لضمان مكانة بالسوق. ويختلف الباحثون في فهم الميزة التنافسية من خلال تركيزهم على جانب محدد لهذه الميزة دون غيره. ويوضح الجدول التالي تعريفات بعض الكتّاب وفق وجهات نظر مختلفة:

(الجدول ٤-٧) تعريفات الميزة التنافسية وفقاً لوجهات نظر متعددة

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
HOFER	كل المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.	الأنشطة
FAHEY	أي شيء يُميّز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها ويبرز ذلك من خلال رأي الزبون المستهلك النهائي للمنتج.	المكانة الذهبية
ROPPAPRT	قدرة المؤسسة على تقليص كلفتها إلى أدني قيمة وتحقيق فوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين.	الكلفة
EVANS	القدرة على تقديم قيمة متفوقة للزبون.	قيمة الزبون
MACMALL AND TAMPPO	الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق على منافسيها في ميدان محدد.	المنافسة

وتجدر الإشارة إلى أنّ كل التعاريف السابقة للميزة التنافسية تشترك في نوع العوامل المؤدية لظهور ميزة تنافسية يطرحها الشكل التالي:

(الشكل ٤-٧) ظهور الميزة التنافسية



العوامل الخارجية :

وهي عوامل ترتبط بتغير احتياجات العميل أو التغييرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية التي من شأنها إيجاد ميزة تنافسية لبعض المنظمات القادرة على رد الفعل عليها بسرعة، هذه المنظمات تتسم بسرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية والمرونة والقدرة على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات.

العوامل الداخلية :

وهي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وقدرات لا تكون متوفرة لدى منافسيها. فالابتكار والإبداع لهما دور كبير في إيجاد ميزة تنافسية وكما تعرفت عزيزي الطالب من خلال ما سبق يتضح أن الإبداع لا ينحصر فقط في تطوير المنتج أو الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في إيجاد فائدة جديدة للعميل.

خصائص الميزة التنافسية :

وتتلخص أساساً في خمس خصائص أساسية وهي:

١. أن يكون استخدام الميزة التنافسية متناسباً مع الأهداف والنتائج التي يسعى إليها المشروع.
٢. أن تتسم الميزة التنافسية بالإستدامة والاستمرارية على المدى الطويل.
٣. أن تتسم بالمرونة حيث لا تتعارض مع ميزات تنافسية مستقبلية والتي قد تفرضها التغييرات في البيئة الخارجية وتستدعيها ديمومة النشاط.

٤. أن تكون متجددة وفقاً لتغيرات البيئة الخارجية من جهة، وامكانات وموارد المشروع من جهة أخرى.
٥. ألا تكون مطلقة وإنما مرتبطة بظروف وعوامل معينة في فترات زمنية معينة.

مصادر الميزة التنافسية :

تنحصر في ثلاثة مصادر أساسية وهي: الإبداع والزمن ومعرفة (البيئة الداخلية والخارجية) يوضحها الشكل التالي:

(الشكل ٤-٨) مصادر الميزة التنافسية

أنواع الميزة التنافسية ومحدداتها :

حدّد الباحث M Porter. (١٩٨٠م) أربع إستراتيجيات عامة تمكّن المؤسسات من الحفاظ على ميزتها التنافسية داخل مجال عملها وربطها بظروف المؤسسة الداخلية وبيئتها، وهي :

١. التنافس عبر إستراتيجية أصل التكلفة :

وتعتمد هذه الإستراتيجية على الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة عن طريق تخفيض تكلفة الإنتاج إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وتستند هذه الإستراتيجية لـ Porter على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وخبرة المؤسسة في المجال الصناعي، وبالتالي نفهم منها أنه يتوجب على المؤسسة السعي إلى الضغط على التكاليف دون تعدي الحد الأدنى المقبول، معتمدة في ذلك

على كفاءتها الإنتاجية والتسويقية.

كما نشير إلى أنّ هذه الإستراتيجية تعطي للمؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين من خلال اكتساب سلسلة القيمة وبالتالي الحفاظ على الأرباح.

٢. التنافس عبر إستراتيجية تمييز المنتج :

تعتمد هذه الإستراتيجية على سعي المنظمة لتمييز منتجها عن منتجات المنافسين وذلك بتلبية حاجيات ورغبات عملائها بطريقة مختلفة عن منافسيها، فمثلاً تقديم منتج ذو إبداع ونوعية عالية عن طريق إضافة أشكال جديدة على المنتج القائم مع المحافظة على نوعية شبيهة بالمنتج الأصلي.

٣. التنافس عبر إستراتيجية التركيز:

تختار المنشأة مجالاً تنافسيًا محدوداً ثم تركّز على منتج منفرد أو على عدد محدد من منتجات متقاربة جدّاً في خصائصها أو التركيز على جزء معين من السوق لتكثيف نشاطها فيه ثم اتباع سياسة تقليل التكاليف ويظهر التميز في هذا الجزء عبر إبراز مهارات المنشأة وتنظيمها الداخلي والخارجي.

٤. التنافس عبر التحكّم في السوق المستهدف:

إنّ التحكّم في السوق أو في جزء منه يحقق للمشروع مزايا كثيرة منها:

- الضغط على التكلفة.
- التعامل مع مؤسسات أخرى للاستفادة من التسهيلات في الإنتاج.
- الخبرة الفنية.
- استخدام نفس منافذ التوزيع والترابط والتكامل في الصناعة.

وقد ذكر الباحث نبيل مرسي خليل (١٩٩٨ م) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس بين المؤسسات وفسر كيفية تأثيرها على الميزة التنافسية:

(الجدول ٤-٨) الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
نطاق القطاع السوقي Segment scope	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق وخدمة كل السوق.
النطاق الرأسي Vertical scope	يُعبّر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخلياً (قرار التصنيع) أو خارجياً بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
النطاق الجغرافي Geographic scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليًّا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
نطاق الصناعة Industry Scope	يُعبّر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه إيجاد فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يُمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور وحامبل) على اقتصاديات أو وفورات مهمة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن كثيراً من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة: الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: د. نبيل مرسي خليل (١٩٩٨) – الميزة التنافسية في مجال الأعمال – مركز الإسكندرية للكتاب ص ٨٧.

طرق وأساليب الإبداع في بناء الميزة التنافسية :

١. كيف نبني ميزة تنافسية على أساس التكاليف المنخفضة؟

يتطلب بناء هذه الميزة استغلال المؤسسة لكلّ الفرص الممكنة لتخفيض التكاليف بقصد تطوير كفاءتها في تحصيل القيمة المضافة، وتتجلى هذه الفرص في عوامل اقتصادية وتكنولوجية تساعد المؤسسة في بلوغ هذا الهدف، وهي :

إقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة :

يمكن للمشروع تخفيض التكاليف عن طريق اقتصاديات الحجم واستعمال الخبرة، ويتجلى ذلك في تأثيراتها في التصرف في الإمداد والتمويل الداخلي والخارجي وفي أنشطة الشراء وتطوير التكنولوجيا للحصول على قيمة مضافة، ومثال على ذلك، بعض الشركات تُركّز على نظم تشغيل أن تكون تكاليفها الثابتة مرتفعة وتعتمد على تأثير الخدمة التي يقدمها العاملون للزبائن والذين أصبحوا أكثر كفاءة وإبداعًا في أداء مهماتهم بمضي الوقت واكتساب الخبرة.

التكامل العمودي:

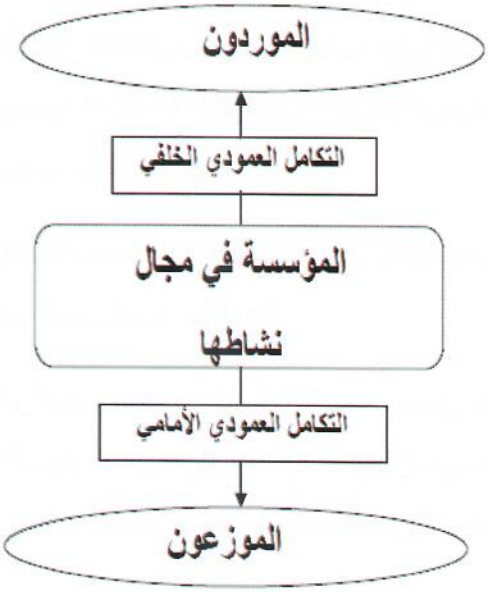
يختلف مفهومه وفق اختلاف وجهات النظر، ونقصد به في هذا الكتاب قيام المنشأة بعمليات إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما. ويشير هذا المفهوم -على الأقل- إلى مرحلتين إنتاجيتين متكاملتين تغذي إحداهما الأخرى بالمدخلات، هذه العمليات الإنتاجية المتعاقبة تكون تحت ملكية ومراقبة واحدة.

وهناك نوعان من التكامل العمودي :

١. التكامل العمودي الخلفي ونقصد به استخدام المؤسسة عملية إنتاجية خلفية لكل منتج، عملياً تسعي المؤسسة للسيطرة على كل مصادر التوريد وذلك إما بشرائها أو بالاندماج معها وذلك في حالة أن الموردين الحاليين غير قادرين على تلبية احتياجات المنظمة من ناحية السعر والجودة وأوقات التسليم.

٢. التكامل العمودي الأمامي ونقصد به استخدام المؤسسة عملية إنتاجية أمامية لكل منتج، عملياً تسعي المؤسسة للسيطرة على منافذ التوزيع وذلك إما بشرائها أو بالاندماج معها، ويحصل هذا النوع من التكامل في حالة أن الموزعين الحاليين غير قادرين على تلبية احتياجات المنظمة في التوزيع والتسويق وتحقيق أهدافها للوصول إلى المستهلك المستهدف وتقديم الخدمة بالأسعار المربحة أو بالطريقة التي تزيد من القيمة السوقية للمنشأة.

(الشكل ٤-٩) إستراتيجية التكامل العمودي



ومما لا شك فيه أن فهم منهجية التكامل العمودي للمنشأة يسهم بشكل فعّال في التحكم في تكاليف الإنتاج من خلال مزايا عديدة منها:

١. السيطرة على كل المدخلات والتوريدات والمعدات اللازمة لتحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية.
٢. تأثيرات الخبرة عند دمج المؤسسة مع أخرى.
٣. توفير التكاليف عبر اللجوء إلى القيام بكثير من الأنشطة الإنتاجية أو التحويل داخل المؤسسة.
٤. الضغط على التكاليف الثابتة والتكاليف التشغيلية، مثل تكاليف شراء مستلزمات الإنتاج بدلاً من تصنيعها والذي يطلق عليه شراء المستلزمات من خارج الأسوار.

موقع الأنشطة:

ونقصد به الموقع الذي يجب أن تختاره المؤسسة لأداء نشاطها فيه، هذا الموقع يعطي للمنظمة قيمة مضافة من خلال ميزة التكلفة الأقل، وهنا يبرز إبداع المؤسسة في بناء ميزة تنافسية، فمثلاً شركة تويوتا لصناعة السيارات اتعبت إستراتيجية القرب من الموردين الأساسيين الذين تتعامل معهم وبَنَتْ مصانع لتجميع سياراتها قرب الموردين وذلك بقصد الضغط على تكلفة الإنتاج. باستعمال هذه الإستراتيجية، استطاعت تويوتا إدارة مخازنها وفق منهج التوقيت بالضبط (Just in time)، فتستقبل كل الاجزاء التي تحتاج إليها لتجميع وتركيب سياراتها في الحال وتتخلّى بالتالي عن تكلفة التخزين والنقل والإمداد، وتسمى هذه الإستراتيجية الإنتاجية بسياسة الإنتاج الرّشيق (Lean Production).

مزايا وعيوب إستراتيجية التكاليف المنخفضة:

نعلم الآن أنّ إستراتيجيات تخفيض التكاليف تعتمد أساساً على مدى محافظة المؤسسة على علاقة قوية بين حصة السوق الهامة والربحية المرتفعة، لكن هذه الإستراتيجيات بالرغم مما توفره من مزايا للمؤسسة فإنها لا تخفي بعض العيوب، ونذكر منها:

١. كثرة المنافسة بين الشركات لتخفيض الكلفة، هذه المنافسة تزيد من تفاقم حرب الأسعار وبالتالي تتضرّر كثير من المؤسسات الصناعية جرّاءها.

٢. التركيز المستمر على إستراتيجيات تخفيض التكاليف تجعل المؤسسة غير واعية وغير مواكبة للتغييرات الأخرى التي تطرأ على السوق، على غرار تقدم مستوى الجودة عند المنافسين أو تطوّر مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وتغيّر رغبات العملاء بسبب الانخفاض المستمر للأسعار.

لكن إستراتيجيات التقليل من التكلفة توفر للمؤسسة على الأقل ثلاث مزايا ملموسة وهي:

١. قدرة المؤسسة على تحمّل الزيادة في الأسعار لدى الموردين لأنها ببساطة تستطيع امتصاصها عبر تطوير طاقاتها الإنتاجية وكفاءة رأس مالها البشري وتشغيل كل طاقاتها الإنتاجية الموفرة للتكاليف.

٢. قدرة المؤسسة على إقناع منافسيها بالهدنة خلال حرب الأسعار أو التنسيق معهم لفترات طويلة عن طريق إبرام إتفاق معهم بعدم التخفيض، ثمّ تركيزها على خدمات ما بعد البيع.

٣. إذا استطاعت الشركة كسب ثقة العملاء واكتساب شهرة في السوق يصبح بإمكانها إستمالتهم وكسب ثقتهم والتزامهم بشراء المنتج رغم حرب الأسعار التي يشعر بها العملاء.

٢. الإبداع في بناء ميزة تنافسية قائمة على التميز أو التركيز:

الميزة الإبداعية القائمة على التفرّد:

إن تحقيق التكلفة الأقل للوحدة الإنتاجية لا يكون دائما هدفاً أساسياً للمؤسسات ولا يمكن أن يمثل أولوية، لأنه مرتبط كثيراً بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لذلك تختار بعض المؤسسات الإبداع عن طريق التفرّد في بعض الأنشطة والمحافظة من جهة أخرى على إحدى سياسات الضغط على التكلفة في أنشطة أخرى.

والتفرّد أو التميّز هو سعي المؤسسة بأسلوب إبداعي لاستعمال أي مصدر ممكن يمكنها من إضافة القيمة في أعين العملاء باتباع واحدة من الطرق الثلاث التالية: تخفيض تكلفة استخدام المنتج الصناعي، اكتساب رضا المستخدم للمنتج، الرفع من القيمة الإدراكية للعميل.

تخفيض تكلفة استخدام المنتج الصناعي:

ونقصد بذلك الإبداع الذي تسلكه المؤسسة أثناء إضفاء خاصيات تكنولوجية وفنية على منتجها وهذا الإبداع يجعل استخدام المنتج من طرف العميل بأقل سهولة والحصول عليه بأرخص التكاليف مقارنة بمثيله في السوق، كالإبداع في صناعة ثلاجات وأجهزة التليفزيون والمكيفات التي تستهلك طاقة أقل من مثيلاتها الموجودة بالسوق، وتقديم الشركة لقطع غيار ذات جودة عالية وبأقل الأثمان، وسعيها إلى تبسيط استعمال الأجهزة الإلكترونية وتشغيلها بأقل خطوات ممكنة.

اكساب رضا المستخدم للمنتج:

الاستمرارية في تحقيق رضا العملاء المستخدمين للمنتج يكسب المؤسسة تميزاً وانفراداً مقارنةً بمنافسيها ويتجلى ذلك في كثير المظاهر منها الترفيع في أداء المنتج وتطوير خصائصه كجعله أخف وزناً أو أكثر جاذبية واستدامة.

الرفع من القيمة الإدراكية للعميل :

تجتهد كثير من المؤسسات في ابتكار أشياء من شأنها زيادة قيمة المنتج أو الخدمة المدركة للمشتري وتتسم هذه المهمة بالدقة لأنها ترتكز على إدارة المؤسسة لكيفية إدراك العملاء لمنتجاتها أو خدماتها، من جانب آخر، ترتبط القيمة المدركة من طرف العميل بنقص أو عدم إكتمال المعرفة بالمنتج أو بالخدمة المقدمة، فاكتمال الإدراك أو الزيادة فيه يؤهل المستهلك لاستيعاب الثمن الذي يدفعه مقابل الحصول على المنتج أو الخدمة ويجعل المنتج متميزاً لديهم مقارنة بمنتجات شبيهة أخرى، مثالاً على ذلك، سعت شركة تويوتا لتمييز سيارة Lexus على ثلاث واجهات نفسرها في الجدول الآتي :

(الجدول ٤-٩) الواجهات الثلاث للإبداع في سيارة Lexus

أولاً : الإبداع في التصنيع	١. الزيادة من قيمة المشتري عند العميل وإدراكه بأنها سيارة ذات قيمة عالية عند إعادة البيع. ٢. استخدام أحدث التكنولوجيات. ٣. قلة استهلاك الوقود مقارنة بمثيلاتها. ٤. الحاجة إلى خدمات صيانة أقل.
ثانياً : الزيادة من رضا المشتري	١. استعمال نظم صوت متقدمة. ٢. استعمال مقاعد جلدية. ٣. أجهزة تحكم سهلة الاستعمال. ٤. أجهزة أمان. ٥. أداء مرتفع للمحرك. ٦. أجهزة إلكترونية متكاملة تسمح للسائق بالارتباط بالقمر الصناعي والإبحار فيما يحيط به من أشياء. ٧. سهولة الدخول إلى الإنترنيت. ٨. أنوار أمامية ذكية تلقي الأضواء على منحنى الطريق
ثالثاً : الإبداع في الإعلانات الإشهارية المتتالية	١. ومضات إشهارية تظهر فيها السيارة وهي تتحرك بسرعة ١٢٠ ميلا في الساعة على رصيف اختبار وفجأة يسقط على غطاء محرك السيارة صندوق حديدي مملوء بمواد معدنية.

مزايا وعيوب إستراتيجية التميز:

تساعد إستراتيجية التميز المنظمات على:

١. التخفيض من حساسية السعر لدى المشتري وترسيخ ولائه للمنتج.
٢. إبعاد المنظمة ولو جزئياً عن التنافس في الأسواق الصناعية، فبإبداع المنظمة في التميز بمنتجات مرغوب فيها من العملاء فإنها تبتعد تلقائيّاً عن حروب الأسعار الشديدة.
٣. صنع بصمة واضحة لمنتجها الإستراتيجي التي تفردت به فلا تشترك في حروب الأسعار وبالتالي تكرس جل وقتها في البحث والتقصي عن رغبات فئة من المشترين التي تركز عليها،

كما تستطيع المنظمة زيادة سعر منتجها دون ربط هذا القرار بسياسات الشركات الأخرى في السوق.

٤. الحصول على حصّة مرتفعة في السوق وبالتالي تحقيق ربحية مرتفعة.
٥. تفادي المنافسين "الداخلين الجدد" لأنها مبدعة ومتميزة في هذا المنتج الذي تفردت به.

ومن أهم عيوب إستراتيجية التميز نذكر:

١. مدى نجاح المنافسين في منافسة منتجها بتوفير منتجات مقلدة أو جديدة أكثر إبداعاً.
٢. صعوبة وضع إستراتيجية محكمة لتفادي الشركات المنافسة الجديدة التي تعتمد على التقليد أو الابتكار والتي تسبب إرباكاً للعملاء التقليديين بسبب كثرة التّنوّع والتقليد.
٣. صعوبة إستدامة سعر المنتج المتفرد لأنه سيصبح شيئاً فشيئاً مألوفاً في السوق.
٤. المنافسة الشديدة خاصة من طرف "الداخلين الجدد" قد تسبب للمنظمة المتفردة بالمنتج عيوبًا في التكلفة، حيث تجد المنظمة نفسها أمام منتجات أو خدمات بتكلفة أقلّ.

الميزة الإبداعية القائمة على التركيز :

إستراتيجية التركيز هي إستراتيجية تستعملها المؤسسة لإستهداف فئة معينة من العملاء يقع الاختيار عليهم طبقاً لمواصفات تحدّدها المؤسسة ويمكن أن تكون هذه الفئة مجموعة من المشترين المحدّدين مرتبطين بقسم صغير أو متوسط من خطّ إنتاج معين أو قسط من سوق جغرافي معين أو فئة من العملاء ذوي مذاقات وخصائص محدّدة.

وتتمثل هذه الإستراتيجية في التركيز على الفئة المختارة أو المجموعة المحددة ثم دراستها بشكل دقيق والتخصص فيها بطريقة لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج العريضة أن تمارسه، تغتنم المؤسسة المتبعة لإستراتيجية التركيز الفرصة وتحقق قيمة متفوقة وربحية أعلى باعتمادها التخصّص في إنتاج شيء ما يخصّ الفئة المختارة أو القسط الجغرافي من السوق.

وتبني هذه المؤسسات إستراتيجية التركيز بإحدى طريقتين: إما التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة معينة أو قسم معني من السوق أو التركيز القائم على التفرّد.

مزايا إستراتيجية التركيز:

تسهم هذه الإستراتيجية بمزايا كثيرة نذكر منها:

١. تحسين مصادر أخرى للإنتاج المضيف للقيمة بما أنها تسهم في تحسين التكاليف.
٢. القدرة على الشعور بالأمان في السوق لأنها -في حقيقة الأمر- تقوم بخدمة فئة معية من العملاء

مقابل شركات أخرى منافسة ذات خطوط إنتاج كبيرة وواسعة.

٣. القدرة على المحافظة على أرباح عالية لأنها تركز على خدمة فئة صغيرة من العملاء في السوق.

٤. القدرة على مواجهة التغييرات المفاجئة في السوق لأنها تركز كل مواردها وجهودها على فئة معينة.

عيوب إستراتيجية التركيز:

من أهم عيوب هذه الإستراتيجية ما يلي:

١. التحوّل التدريجي للعملاء الذين تركز عليهم المنظمة إلى فئة ذات خصائص أوسع وأكثر عمومية لا تنفع معها مستقبلاً إستراتيجية التركيز.

٢. كثرة الإبداعات التكنولوجية الجديدة في الإنتاج قد تغيّر من تفضيلات الفئات المختارة وبالتالي اختياراتهم.

٣. تطوّر سياسات المنافسين المباشرين للمنظمة خاصة منهم الأكثر حجماً، إذ يصبحون أكثر استجابة لتغيرات السوق، وهذا من شأنه أن يضرّ بإستراتيجية التركيز المتبعة من طرف المنظمة.

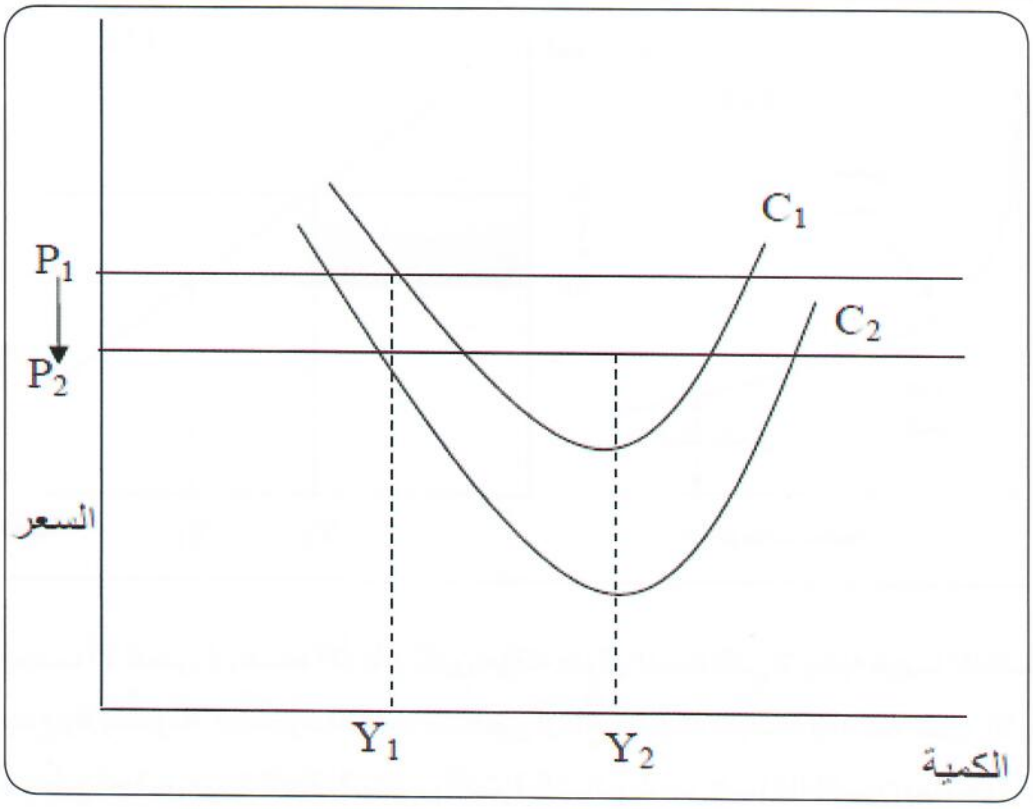
٤. كيف يتحول الإبداع إلى ميزة تنافسية؟

حتى بعد دخول منتجات مقلّدة إلى السوق، يمكّن الإبداع كل مؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية وذلك عن طريق سياسة السعر الأقل الناتج عن التكلفة الأقل خاصّة عند دخول المنتج أو الخدمة مرحلة النّضج. لكن لا ننسى أن لهذا الإبداع تكلفة وعوائد مالية.

التميز عبر الإبداع في خفض التكلفة:

تستطيع المؤسسة خفض التكلفة عبر الحصول على مواد أولية بسعر أقلّ من المنافسين أو عبر إدخال سبق تكنولوجي يحقق لها إنتاجية أعلى وبالتالي ينتج عن إحدى هاتين الطريقتين الإبداعيتين انخفاض في تكلفة الإنتاج من (C_1) إلى (C_2) وينتج عن ذلك انخفاض سعر المنتج من (P_1) إلى (P_2) تأثراً بانخفاض التكلفة فتزداد تبعاً لذلك كمية المبيعات من (Q_1) إلى (Q_2):

(الشكل ٤-١٠) انخفاض السعر من (P_1) إلى (P_2) تأثرا بانخفاض التكلفة:

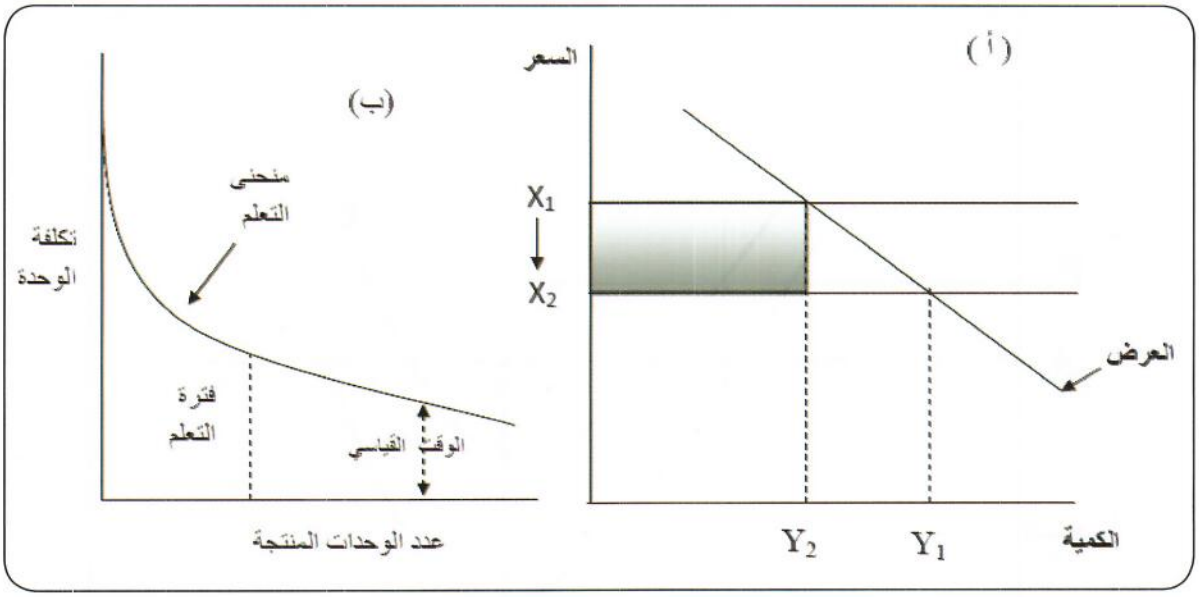


التميّز عبر السعر الأعلى للإبداع:

يعطي الابتكار بجميع أشكاله (الكلي أو تحسين منتج) فرصة للمؤسسة لاحتكار المنتج ولو لفترة مؤقتة، لنفترض أنّ لدينا مؤسستين، الأولى تحتفظ بإنتاج نفس المنتج والثانية تدخل إبداعا عليه ليصبح منتجاً جديد مبدعاً، فإذا اعتبرنا أنّ السعر الحالي للمنتج في السوق (X_1) فإنّ سعر المنتج الإبداعي الجديد سيكون أعلى وفي مستوى (X_2). وإذا افترضنا أنّ المؤسسة المبدعة تبيع كميات أقل (Y_2) بسعر أعلى (X_2) سنستنتج نظرياً أنّ المؤسسة المبدعة تحقق أرباحاً إضافية بسبب احتكار المنتج الجديد.

وتظهر هذه الأرباح في المنطقة المظلّلة في الشكل (أ) التالي:

(الشكل ٤-١١ [أ و ب]) تحقيق المنظمة الزيادة في الأرباح باعتماد السعر الأعلى ثم تخفيض التكلفة



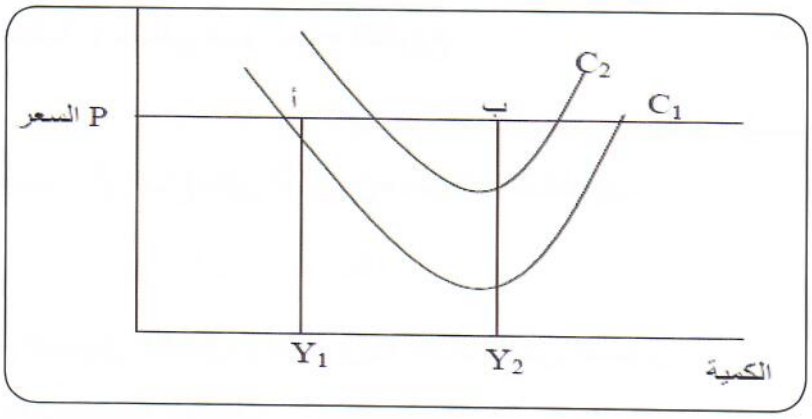
لكن يجب ألا ننسى أن هذه الأرباح تكون مؤقتة طوال المدة التي لا ينتبه فيها المنافسون للمنتج الجديد المبدع ولا يقلّدونه. فبمجرّد التقليد تتناقص أرباح الشركة المبدعة وقد تتلاشى، إلاّ أنّ المؤسسة المبدعة تستطيع تحقيق ميزة ثانية في نفس الفترة التي لم يلتحق فيها المنافسون بمنتجها المبدع وهذه الميزة هي التكلفة الأدنى التي تتمكن منها بفضل مرحلة التعلم المبين بالشكل (ب) وتستطيع بذلك التأقلم مع السعر من جديد الذي ينخفض إلى مستوى (X_1) تاركا مستوى الربحية أعلى.

التميز عبر الإبداع في زيادة المبيعات :

أن تبدع مؤسسة (ب) في زيادة مبيعاتها مقارنة بمؤسسة أخرى (أ) هذا يعني أنّ المؤسسة المبدعة تحصل على مركز أفضلية ببيع حجم أكبر من المنتج بتكلفة وحدة إنتاج أقل من منافستها، مع الإبقاء على بقية الخصائص الإنتاجية الأخرى متماثلة أو متساوية.

هذه الحالة الإبداعية المربحة تتجلى من خلال الشكل التالي الذي نَعُد فيه أن تكاليف إنتاج المنتج متماثلة (C_1) وسعر بيع متماثل (P) وانّ كلفة تطوير المنتج متماثلة (n). أمّا حجم البيع فيبلغ (X_1) بالمؤسسة الأولى (أ) و (Y_2) بالمؤسسة الثانية (ب) ويوضح الشكل أنّ تكاليف الإنتاج والإبداع تكون أعلى عند (C_2) ممّا يعطي أفضليّة للمؤسسة (ب) على منافستها (أ) من خلال بيع حجم أعلى من المنتج بكلفة أقل.

الشكل (٤-١٢) الإبداع وتغيير كمية المبيعات



أيقظ قواك الفكرية :

السؤال الأول: املأ الفراغات بما يناسبها من المفردات التالية :

تكاليف التشغيل -خطة العمل – المقايضة-دراسة الجدوى-الميزة التنافسية -البائع - خطّة التسويق - المسوّق- تكاليف الإنطلاق.

١. في قديم الزمان كان الناس يتبادلون السلع والبضائع ويتفاوضون فيما بينهم لتبادل هذه السلع، وتعرف هذه العملية التي تحوي شراءً وبيعاً بعملية .....

٢. تعدّ ..... أهمّ عنصر من عناصر الخطّة التجارية الإستراتيجية لأي مشروع وذلك لأنها تعبّر عن تطلّعات المستثمر نحو تحقيق النجاح والاستمرار في السوق والسعي لنيل رضاء العملاء.

٣. .....هو شخص مسؤول عن وضع البضائع في الرفوف في محلّ تجاري ثم بيعها لمن يأتي طالباً إياها مقابل مبلغ مالي مُعْلن.

٤. ..... هو شخص يسعى دوماً لخلق الطلب من جانب المستهلك لسحبه وإقناعه بجدوى شراء بضاعة ما.

٥. يتطلب إنشاء المشروع الريادي تحديد خطوات ومراحل دقيقة تمكن صاحب المشروع من أن يبدأ مشروعه ثم يستمر وينجح. ويسمي الباحثون هذه الخطة .....

٦. ..... وهي تكاليف تنفق لمرة واحدة وتسهم في انطلاق وبداية المشروع ويسميها الباحثون في المحاسبة بـ "الاستثمار الأولي" أو تكاليف التأسيس.

٧. ..... وهي تكاليف ضرورية لتشغيل المشروع بما في ذلك الإنتاج ومتطلباته.

٨. ..... يقوم بها صاحب المشروع الجديد؛ ليتمكن من معرفة مدى وجود ربحية مستقبلية، وبالتالي مدى نجاح المشروع.

٩. تعرف ..... على أنها صبغة تنشأ بمجرد توصل مؤسسة ما لاكتشاف طرق وأساليب جديدة، أو إبداع يكون أكثر من محاولات المنافسين.

السؤال الثاني : أجب عن الأسئلة التالية :

١. فسّر مفهوم التسويق الشامل، واذكر أوجه اختلافه عن التسويق؟

٢. فكّر جيداً ثمّ رتّب هذه المراحل:

- يقوم المسوّقون بالدّعاية باستعمال أدوات الترويج لتعريف المستهلك بخصائص الخدمة أو المنتج المبتكَر الذي يقدّمونه.
- يقوم المسوّقون بمسح السوق.
- يبحث المسوّقون عن كيفية لتطوير المنتج لكي يلبّي حاجات المستهلك.

٣. عزيزي الطالب، هناك اختلافات كثيرة للخدمة عن المنتج يجب أن تراعى بكلّ انتباه خاصة عند إعداد المزيج التسويقي لها، اذكر أهم أوجه اختلاف المزيج التسويقي للخدمة عن المنتج؟

٤. كل خطة تسويقية ناجحة تصنع بعد البحث والتقصي على كل مكونات السوق، اذكر الأربع مراحل الأساسية التي تشترك فيها الخطط التسويقية لأي منتج؟

السؤال الثالث: أجب عن الأسئلة التالية :

١. عزيزي الطالب، تعرف الآن أنّ التكاليف التشغيلية لأي مشروع تنقسم إلى قسمين. أذكرهما وعَرِّفهما ؟.

٢. فسّر كيف يتم احتساب الكلفة الإجمالية للمشروع بقانون عام؟.

٣. اذكر ثلاث طرق تمكننا من تقدير تكاليف مشروع ؟.

السؤال الرابع:

قرر محمد القيام بمشروع وقام بتقدير احتياج الانتاج لوحدة واحدة من المنتج المزمع إنتاجه بـ:

الاحتياج لساعات العمل	٣ ساعة عمل لكل وحدة. ٤٠ ريال الساعة الواحدة.
الاحتياج للآلات	تشغيل آلتين: • الأولى لمدة ساعة واحدة لإنتاج وحدة وتكلفة ساعة العمل على الآلة ٤٠ ريالاً. • الثانية لمدة ساعة ونصف لإنتاج وحدة و تكلفة ساعة العمل على الآلة ٢٤ ريالاً.

المطلوب:

١. ابحث عن تكلفة وحدة واحدة من المنتج.

٢. ابحث عن تكلفة ٨٥ وحدة من المنتج.

السؤال الخامس:

١. عزيـزي الطالب/ـة تعرف الآن أنّ دراسة الجـدوى تهدف إلى فهم وتحليل ثلاثة أشكال رئيسة من الجدوى، اذكرها وفسّر الفروق بينها .

٢. هناك معايير أساسية يستعملها المختصون لتسعير أي منتج أو خدمة ما. المطلوب تفسير:

- كيف يتم التسعير حسب التكلفة؟
- كيف يتم التسعير وفق سعر المنافسين؟
- كيف يتم التسعير حسب السوق؟

اذا كان:

- سعر الوحدة المبيعة لمنتج ما = ٥٠ ريال.
- عدد الوحدات المبيعة في الشهر = ٣٢٥ وحدة
- تكلفة الوحدة المبيعة = ٣٣,٥ ريالاً.

المطلوب:

- ابحث عن هامش الربح في الوحدة الواحدة.
- ابحث عن الإيراد الكلي في الشهر.
- ابحث عن التكاليف الكلية في الشهر.
- ابحث عن مجمل الربح للمشروع في الشهر.

السؤال السادس :

أجب على الأسئلة التالية:

١. ما خصائص الميزة التنافسية؟.

٢. ما مصادر الميزات التنافسية؟.

٣. ما أنواع الميزة التنافسية وماهي محدداتها؟.

الفصل الخامس :

تمويل المشروعات الريادية

Chapter 5

Financing Entrepreneurship Projects

5

الهدف العام لهذا الفصل:

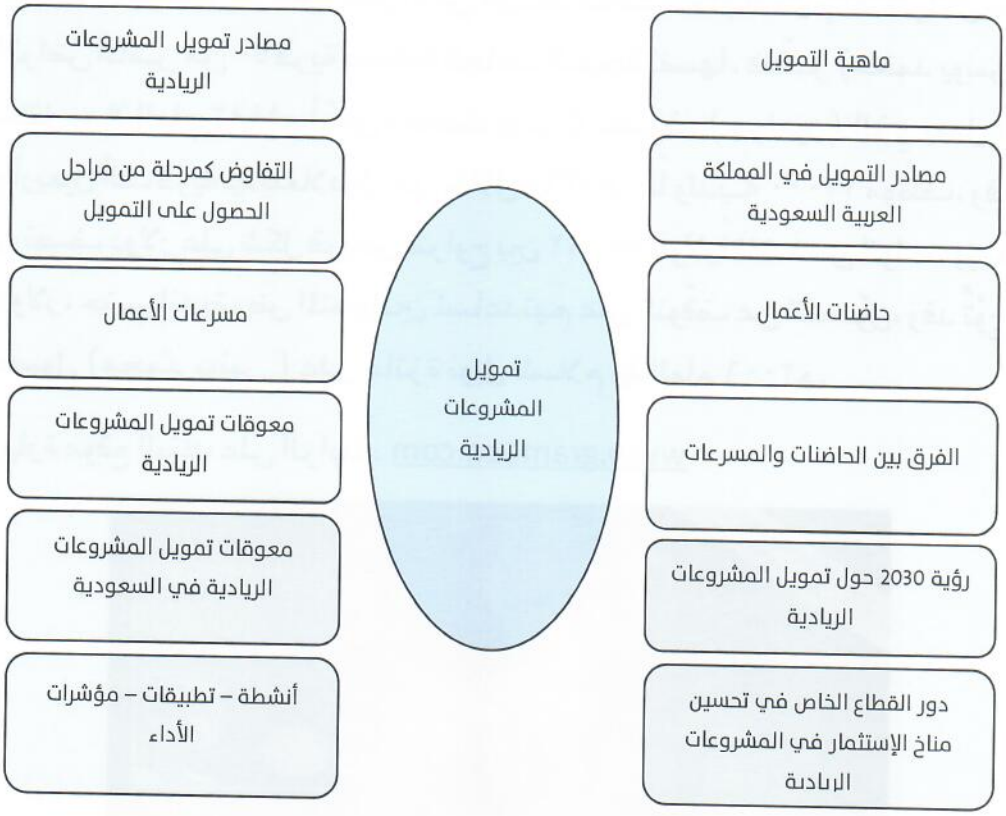
يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب / الطالبة على كيفية اختيار مصدر تمويل المشروع الريادي المناسب وتزويدهم بالمعلومات التي تمكّنهم من إجراء عملية التفاوض لإقناع جهة التمويل بفكرة المشروع الريادي.

الأهداف الخاصة لهذا الفصل:

من المتوقع بعد فراغ الطالب / الطالبة من قراءة محتويات هذا الفصل والإجابة عن التساؤلات التي وردت فيه والتفاعل مع التدريبات والأنشطة أن يكون قادراً على أن:

١. يُعرّف التمويل .
٢. يُعدد مصادر تمويل المشروعات الريادية .
٣. يُظهر القدرة على اختيار مصدر التمويل المناسب .
٤. يُطبّق مهارات التفاوض الفعّال مع الآخرين .
٥. يُفرّق بين حاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال .
٦. يُوضّح معوقات تمويل المشروعات الريادية .

(الشكل ٥-١) موضوعات الفصل الخامس



حالة افتتاحية :

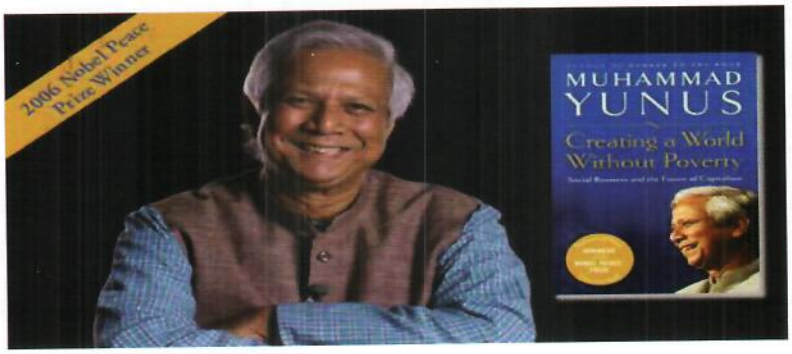
قصة محمد يونس مع تمويل مشروعات الفقراء :

كان (محمد يونس) مدرّس الاقتصاد في جامعة بنغلاديش وكانت البلاد تُعاني مجاعة وكان (محمد يونس) يشعر بالأسى، ففي الوقت الذي كان يُدرّس النظريات الاقتصادية (Economical theories) كان يرى حوله – فقراء يبحثون عن لقمة العيش فالتقى بإمرأة كانت تصنع كراسي واكتشف أنها تكسب سنتين (قرشين) أمريكيين فقط كل يوم، لماذا ؟ لأنّ المرأة لا تملك المال الكافي لشراء الخيزران، فتقترضه من التاجر الذي يشترط عليها أن تبيعه الكراسي بالسعر الذي يُحدده، وعلِم أنّ تكلفة الخيزران عشرين سنتاً، أي أنها تُعاني من أجل ٢٠ سنتاً، اصطحب (محمّد يونس) طالباً وتجولا في القرية لعدة أيام وخرجا بعدها بقائمة تتضمن اثنين وأربعين شخصاً مجموع ما يحتاج إليه هؤلاء هو سبعة وعشرون دولاراً، هذا المبلغ الزهيد يُمكن أن يُؤسس اثنين وأربعين مشروعاً .

أخرج (محمّد يونس) المبلغ وأعطاه للاثنين وأربعين شخصاً وأخبرهم أنه قرض وباستطاعتهم إعادته عندما يتمكنون من ذلك وأنهم يستطيعون أن يبيعوا منتجاتهم في المكان الذي يحصلون منه على سعر جيّد، ثمّ فكّر (محمّد يونس) أن يفتح فرعاً للمصرف الذي يقع في حرم الجامعة لإقراض الفقراء، إلا أنّ مسؤولي البنك رفضوا الفكرة بحجة أنّ هؤلاء فقراء وأنهم لن يُعيدوا المال أبداً.

جرّب (محمد يونس) إقراض الفقراء من البنك فكانت المفاجأة أنهم أعادوا كل ما استدانوه، ثمّ جرّب إقراض أناس من ٥٠ قرية مختلفة فجاءت النتيجة نفسها، ففكّر (محمد يونس) في إنشاء مصرف مستقل، وفي العام ١٩٨٣م أسّس (محمّد يونس) مصرف (جرامين) الذي يعمل الآن في أكثر من ستة وأربعين ألف قرية في بنغلاديش من خلال ١٢٦٧ فرعاً ولديه ١٢٠٠٠ موظّف، وقام بإقراض أربعة بليون ونصف دولار على شكل قروض تتراوح بين ١٢ –١٥ دولاراً للشخص الواحد وبمعدّل لا يزيد على ٢٠٠ دولار، حتى إنه يقرض المتسولين لمساعدتهم على التوقّف عن التسوّل، وقد تُوّج هذا العمل الريادي بحصول (محمّد يونس) على جائزة نوبل للسلام في العام ٢٠٠٦م.

يمكن زيارة موقع البنك على الرابط: www.grameen.com



حلقة نقاش :

محور النقاش : عزيزي الطالب / عزيتي الطالبة، شاهد الفيديو التالي من خلال الرابط التالي :
https://www.youtube.com/watch?v=o5AgB2QW2x8

وبناءاً عليه، حاول الإجابة عن التساؤلات التالية بمشاركة مجموعة من زملائك :

١) السؤال الرئيس : ماهي أنواع المسارات التي يقوم هذا البنك – كمصدر من مصادر التمويل - بتمويلها ؟

م	نوع المسار	ملاحظاتك
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

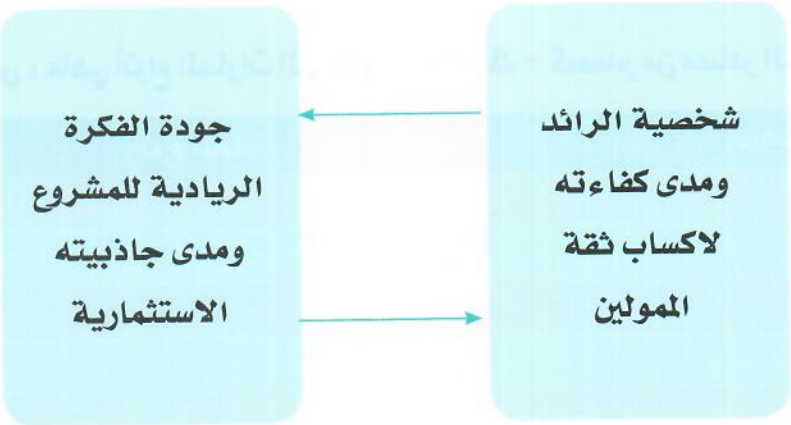
٢) سؤال فرعي : ما حجم التمويل الذي يُقدمه مصدر التمويل هذا لكل مسار من المسارات التي ذكرتها أنت ومجموعتك أعلاه ؟

م	نوع المسار	ملاحظاتك
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

٣) سؤال فرعي : تحدث بإيجاز عن دور هذا المصدر في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني ؟

يتساءل كثير ممّن يُفكّر في الدخول إلى عالم ريادة الأعمال Entrepreneurship عن مصادر الحصول على التمويل للمشروع الريادي !! وكيفية ذلك !! وقد يُضيف مع هذه التساؤلات كثيراً من الأسئلة التي تُشير إلى غياب المعلومات والبيانات عن فرص ومصادر الحصول على التمويل اللازم أو الاعتقاد بوجود كثير من التعقيدات والقيود والتحديات للحصول على هذا التمويل Finance، وفي

الجانب الآخر يُؤكّد كثير ممّن دخل مجال ريادة الأعمال أنّ مسألة الحصول على التمويل اللازم للمشروعات الريادية أمر متاح وميسّر إلى حد كبير وليس بالصعوبة والاستحالة التي يتخيلها البعض، مؤكدين أنّ فرصة صاحب الفكرة والمشروع الريادي في الحصول على التمويل اللازم تقوم بدرجة كبيرة على أمرين أساسيين، هما :



عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة :

هل تمتلك أيًّا من الأمرين أعلاه ؟!!

١. نعم أمتلك ( ) .

٢. لا أمتلك أي واحدة منهما ( ) .

٣. أمتلك واحدة فقط ( ) .

حتى الآن !!!

قد قضيت وقتك في إقناع نفسك حول قدرة مشروعك الريادي على الحياة،، ثمّ بحثت عن فكرتك ولخّصتها رسمياً في خطة العمل work plan، أما الآن فقد حان الوقت لتستخدم مهاراتك في إقناع الأفراد والمؤسسات والجهات الداعمة للمشروعات الريادية بجودة فكرتك وآفاقك، حتى يُقدّموا لك الدعم المالي اللازم الذي تحتاج إليه لولادة مشروعك الريادي،، أنت الآن وصلت إلى النقطة التي تحتاج فيها لأول مرة إلى أن تبيع فكرتك .

هل عرفت الآن : " السبب الذي يحتّم عليك كتابة خطة عملك بنفسك وليس عن طريق شخص آخر ؟؟!! "

أولاً : مفهوم التمويل finance Conception

تختلف وجهات نظر الباحثين في تقديم تعريف للتمويل، إلا أنهم يجمعون على أنّ التمويل يعني : "توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع وتطوير مشروع خاص أو عام "، كما يُعرّفه البعض بأنه : " إمداد المشروع بالأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها " .

ومن خلال هذين التعريفين نستخلص ما يلي :

١. التمويل خاص بالمبالغ النقدية وليس بالسلع والخدمات .
٢. أن يكون التمويل بالمبالغ المطلوبة لا أكثر ولا أقل .
٣. الغرض الأساسي للتمويل هو تطوير المشروعات .
٤. أن يُقدّم التمويل في الوقت المناسب .

إذاً، من المهم جداً لرائد الأعمال Entrepreneur أن يبدأ بتقييم وضعه المالي لمعرفة قدرته المالية للمضي قدماً في إنشاء المشروع، ولتقييم الوضع المالي الشخصي لا بد من معرفة وتحديد التالي :

١. المبلغ المتوافر حاليًّا والذي يُمكن توفيره ذاتياً .
٢. الكيفية التي يُمكن من خلالها تقييم الوضع المالي .
٣. التمويل من المصادر الأخرى .

رأس المال Capital :

هو أي شكل من أشكال الثروة المستخدمة لإنتاج ثروة أكبر للمشروع ويظهر رأس المال بعدة أشكال، منها : النقدية – المخزون – المصنع – المكائن – المعدات وغيرها .

ولكي تتمكّن من البدء بالعمل في مشروعك فإنّ ذلك يتطلب منك أن تمتلك المهارة في توفير الأموال اللازمة لمشروعك الريادي، كما يتطلب ذلك الكثير من الجهد والوقت والمهارة، وبدون التمويل الكافي لا يتمكّن المشروع من أن يبدأ بالعمل أو أن يستمر في العمل والتوسّع والنمو في المستقبل .

إنّ المبلغ الذي يحتاج إليه صاحب المشروع الريادي لبدء عمله يُسمى بـ (المبلغ الأول) أو (رأس المال المغامر) ذلك لأنه يتميّز بالمغامرة العالية بسبب حداثة العمل وعلى الريادي أن يُدرك أنه من الممكن أن يخسر كل شيء مقابل احتمال تحقيق إيرادات عالية في المستقبل .

المبلغ المتوافر حاليًا :

يتضمن هذا المبلغ ما لديك حاليًا وما يُمكن توفيره ذاتياً بتحويل بعض الممتلكات الخاصة إلى نقدية وتشمل (النقود، الإدخار، السندات،الأراضي، العقارات، الأسهم ..... وغيرها).

ومن الطبيعي أن تكون النقود والادخار والأسهم سهلة التحريك أكثر من غيرها من الأصول الأخرى، المهم لا تُفكّر ببيع الأراضي أو العقارات أو السيارات وتحويلها إلى نقدية سائلة إلا عند الضرورة لذلك.

كيف تُقيّم وضعك المالي الحالي ؟؟!!

(الشكل ٥-٢) يُمكنك تقييم وضعك المالي الحالي من خلال الخطوات التالية :

الخطوة الأولى	قدّر المبلغ المتوافر لديك
الخطوة الثانية	قدرّ الفترة الزمنية التي تتوقّع أن يُؤمّن لك المشروع عائداً مادياً
الخطوة الثالثة	قدّر المبالغ التي تحتاجها أنت وعائلتك للمصروف الشخصي حتى بداية تحقيق المشروع عائداً مادياً
الخطوة الرابعة	إحتفظ بنسبة 10-15% من المبلغ المتوافر لديك للأزمات والمفاجآت
الخطوة الخامسة	المبلغ المتوافر للإستثمار = مبلغ **الخطوة** الأولى – مبالغ **الخطوة** الثالثة – مبالغ الخطوة الرابعة

بعد أن انتهت عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة من كتابة خطة عملك – بنفسك طبعاً – وقمت بإعداد التنبؤات المالية Financial forecasts، فستجد أنك تمتلك فكرة ومعلومات جيّدة حول: كم ستحتاج من أموال لإطلاق مشروعك الريادي.

أنت الآن وصلت مرحلة البحث عن جهات تقوم بتمويل فكرة مشروعك الريادي، هل هذا صحيح؟؟

اكتشف مقدرتك :

كوّن مجموعة قوامها (٥) أفراد من زملائك في القاعة، ثمّ قّم بتحديد أحد روّاد / رائدات الأعمال من الذين سمعت بهم أو تعرفهم، ومن ثمّ جمع بعض المعلومات عنه / عنها بحيث تشمل هذه المعلومات :

أولاً : مجال المشروع الريادي .
ثانياً : أهمّ أسباب نجاح المشروع الريادي .
ثالثاً : كيف إستطاع تمويل مشروعه الريادي .

ثمّ قم بكتابة تقرير قصير عن إمكانية الاستفادة من هذا النموذج في كيفية الحصول على التمويل اللازم لمشروعك الريادي ؟

ثانياً: أين وكيف تبحث عن المال

Where and how to look for money

مصادر التمويل الرئيسة للمشروعات الريادية :

هنالك الكثير من الخيارات أمامك - كرائد / رائدة أعمال – مقبل على تأسيس مشروعك الريادي يمكنك الاختيار منها لتكون مصدراً لتمويل Finance Sources هذا المشروع، نذكر منها :

١ . التمويل الذاتي Self-financing :

من الأفضل أن يكون هذا المصدر له أولوية التفكير في بداية عمل مشروعك الريادي، بسبب أنّ هذا النوع من التمويل يُمكّن صاحب المشروع من الحفاظ على ملكيته الكاملة للمشروع، علماً بأنّ هذا النوع من التمويل قد يكون غير متاح أو محدوداً أو غير كافٍ لبدء مشروعك الريادي .

الآن !!!

هل تسطيع أن تموّل مشروعك ذاتياً؟!

? نعم أستطيع ( )
? لا أستطيع ( )

إذا كانت إجابتك بـ (لا) يُمكنك الانتقال إلى المصدر الثاني من مصادر التمويل!!

٢. القروض البنكية Bank loans :

وهـي عبـارة عن قروض تقدمها البنوك مقابـل معدل فائدة بسيط أو تراكمـي، ويُفترض أن تكون لهذه البنوك إسهامات لدعم أصحاب المشروعات الريادية بمعدّل عائد رمزي لتغطية النفقات الإدارية فقـط، وعلـى رائد الأعمال أن يُـدرك أنّ هذه القروض قد تكون أحد أسباب تعـثّر مشروعه الريادي أو إفلاسه بسبب تعذّر سداد الفوائد والأقساط بالذات في حالات الركود أو الأزمات الاقتصادية .

هل هذا النوع من التمويل يُناسبك ؟

- نعم يناسبني ( ) .
- لا يُناسبني ( ) .
- لا أدري وأحتاج إلى التفكير والتشاور ( ) .

إذا كانت إجابتك بـ (لا) يُمكنك الانتقال إلى المصدر الثالث من مصادر التمويل!!

٣. المشاركة البنكية Bank Participation :

يُمكـن للبنوك أن تُقدّم خدمة المشاركة في المشروعات الريادية وذلك بالدخول كشريك في المشروع وفيـه يأخـذ البنك جزءاً من الملكية، وقد يُشارك البنك أيضاً في إدارة المشروع كنشاط يواجه كثيراً من المخاطر كما يحتمل الخسارة أو الربح أيضاً.

الآن !!

ما رأيك في هذا المصدر ؟ وهل تقبل بأن تتشارك معك جهة أو شخص معيّن في مشروعك الريادي فضلاً عن التشارك في الأرباح والإدارة ؟.

إذا شعرت بأي نوع من المخاطرة في هذا المصدر يُمكنك الانتقال إلى المصدر الرابع من مصادر التمويل!!

٤. القروض الحسنة :

هنالك بعض البنوك والمؤسسات تقوم بتقديم قروض حسنة بدون فوائد، ولا تحمّل صاحب المشروع أية أعباء إضافية، وتتميّز مثل هذه القروض بأنها لا تُنقص من ملكية وصلاحيات صاحب المشروع وإن

كانت عادةً ما تكون هذه القروض صغيرة الحجم وقد يصعب الاعتماد عليها، وتُعرف في بعض الأحيان بـ (التمويل الأصغر Microfinance).

يُمكنك التفكير قليلاً في هذا المصدر، وإذا شعرت بأنّ حجم التمويل قد لا يفي بالغرض يُمكنك الانتقال إلى المصدر الخامس من مصادر التمويل!!

٥. التمويل الجريء :

هو مصدر من مصادر التمويل يشبه إلى حد ما التمويل الخيري، ولكنه يكون أكبر من حيث الحجم، ويتطلّب مثل هذا التمويل من صاحب المشروع التنازل عن جزء كبير من ملكية المشروع، وهذا المصدر تمارسه شركات / أفراد متخصصون لهم علاقات واسعة ومتنوعة وخبرات ومقدرات لمساعدة المشروع الريادي وصاحبه فنياً مهنياً إدارياً وتسويقياً بطرق غير تقليدية بهدف إنجاح المشروع ثمّ بيعه أو بيع الفكرة الريادية كلياً أو جزئياً.

إذا كنت تمتلك الجرأة فعليك الوقوف قليلاً والتفكير في هذا المصدر، وإذا كنت لا تمتلك الجرأة، يُمكنك الانتقال إلى المصدر السادس من مصادر التمويل!!

٦. حاضنات الأعمال Business Incubators :

تتبنى حاضنات الأعمال – تحتضن – وترعى المشروعات الريادية وتقدّم كثيراً من الخدمات والمساعدات منها: تقديم راتب محدود لصاحب المشروع الريادي لتحفيزه لكي يتفرّغ تماماً لتشغيل ورعاية مشروعه في إنطلاقته الأولية بجانب الخدمات الإدارية والفنية والتسويقية وغيرها من الخدمات.

إذا فكرت مرة واحدة في مصادر التمويل السابقة، هنا عليك التفكير أكثر من مرة ،،، لكن يمكنك الإنتظار قليلاً بسبب التوسّع في شرح وتوضيح هذا المصدر بالذات فيما يلي من صفحات هذا الفصل !!

٧. التمويل الخيري Charitable finance :

تحرص فئة من المستثمرين على مساعدة روّاد الأعمال لإنشاء مشروعات ريادية صغيرة كهدف أخلاقي سام واجتماعي قبل أن يكون بهدف الربح أو العائد على الاستثمار، بحيث يقوم هذا المستثمر بتوفير دعم مالي ومادي أو عيني لصاحب المشروع الريادي، وعادةً ما يكون حجم هذا التمويل كبيراً نسبياً بجانب المساعدة الإدارية والفنية والتسويقية لرائد الأعمال من خلال علاقة المستثمر وذلك مقابل جزء محدود من ملكية المشروع .

الآن !!! هل لديك أي معلومات عن هذا المصدر من مصادر التمويل ؟؟

٨. التمويل بالملكية والتمويل بالاقتراض :

قبل أن تُقرّر البحث عن مصادر للتمويل عليك أن تُدرك من خلال الإطلاع على أنواع مصادر التمويل المتمثلة في أموال الملكية والاقتراض، أنّ هنالك عدداً من الفروق الرئيسة بين هذين المصدرين يجب مراعاتها لاختيار الأفضل منها، نلخصها في الجدول التالي :

(الجدول ٥-١) التمويل بالملكية والتمويل بالإقتراض :

عوامل المفاضلة	أموال الملكية كمصدر للتمويل	الاقتراض كمصدر للتمويل
الاستحقاق	ليس لها موعد استحقاق	أموال الغير يترتب عليها مواعيد محددة للاستحقاق .
مصدر الدخل	١. الدخل من أموال الملكية يُسمى ربحاً. ٢. يتم الحصول عليها بعد دفع الفوائد المستحقة والالتزامات الأخرى إن وُجدت . ٣. درجة التأكد من الحصول على الأرباح ليست ثابتة كما أنّ مجملها غير ثابت .	العوائد من الاقتراض تُسمى فوائد أولوية دفعها (الحصول عليها) عالية بصرف النظر عن ربحية المشروع، من حيث الحجم ثابتة لأنها ليست مرتبطة بالأرباح .
السيطرة والإدارة	في يد أصحاب المشروع حيث يسعون إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وبذلك يتمكنون من دفع الفوائد للمقرضين .	في يد أصحاب المشروع، حيث يسعون إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وبذلك يتمكنون من دفع الفوائد .
النظرة للأصول مهمة لكلا الطرفين لأنها تُحقق مصلحة كلٍّ منهما	نظرة أصحاب المشروع الاستمرارية والنمو والازدهار .	نظرة المقرضين أن تكون الأصول جيّدة للحصول على الأرباح وبالتالي استرداد أموالهم . الخسارة – التصفية – استرداد أموالهم «نظرة تصفوية" .

ثالثاً : عوامل اختيار مصادر التمويل المناسب للمشروع الريادي

Factors of appropriate sources funding for entrepreneurial project

يجب عيك كرائد / رائدة أعمال وقبل أن تتخذ أي قرار بخصوص اختيار مصدر التمويل المناسب أن تضع في الاعتبار والحسبان عدد من التساؤلات، والإجابة عنها ستكون المدخل لاختيار مصدر تمويل مشروعك، وهي كالتالي :

(الشكل ٥-٣) تساؤلات اختيار مصدر التمويل المناسب

1	أي المصادر تلاءم شروطها جدول التدفقات النقدية لمشروعك كموقف السيولة وقدرة المشروع على السداد ؟
2	أي المصادر تلاءم شروطها رغبتك في السيطرة على ملكية وإدارة مشروعك ؟
3	أي المصادر تلاءم شروطها لخصائص هيكل تكاليف مشروعك ؟
4	أي المصادر يُمكن أن تعطي قدراً أكبر من المرونة لمشروعك حسب المواقف التسويقية والبيعية؟
5	أي المصادر تلاءم شروطها إمكانية لجوء مشروعك إلى مصادر تمويل أخرى أكثر ملاءمة ؟

إتضح لك أنّ هنالك كثيراً من المصادر التي يُمكن الاستعانة بها لتمويل مشروعك الريادي في مراحله المختلفة، ولاختيار المصدر أو الطريقة المناسبة للتمويل، فإنّ هنالك كثيراً من العوامل التي تُساعد على ذلك، منها :

١. **موعد الاستحقاق :** إنّ مواعيد دفع مستحقات التمويل قد تُؤثّر في اختيار أسلوب التمويل الملائم، على سبيل المثال قد يضطر المستثمر إلى استخدام تمويل طويل الأجل لأنّ ذلك يُتيح له فرصة السداد في متسع من الوقت .

٢. **السيطرة :** كما اتضح سابقاً، فإنّ تمويل المشروع الريادي من قِبل أصحابه سيحفظ لهم الاستقلالية التامة في إدارة المشروع بينما دخول شريك آخر في رأس المال من خلال القروض قد يُضعف هذه الاستقلالية .

٣. **الملاءمة :** إنّ مدى ملاءمة التمويل للغرض منه يؤثر في اختياره، وعادةً يتم اختيار التمويل طويل الأجل لتغطية التكاليف الثابتة، بينما تُفضّل القروض قصيرة الأجل لتغطية التكاليف المتغيرة .

٤. **التوقيت:** قد يختار أصحاب المشروع الريادي أحد مصادر التمويل لأنّ جميع شروط ذلك المصدر مستوفاه وقت الحاجة للحصول عليه.

٥. **المرونة :** كلما تميّز مصدر التمويل بالمرونة من حيث الاعتبارات المهمة كالقيمة وتوقيت السداد كان أكثر تفضيلاً من قِبَل صاحب المشروع .

٦. **وجود مصدر وحيد :** قد يضطر المستثمر إلى اختيار مصدر تمويل دون إرادته لأنه هو المصدر الوحيد المتاح له.

٧. **الميزة الضريبية** . تمتاز أموال الافتراض على أموال الملكية بأن تكاليفها أي الفوائد والعمولات التي تدفع للحصول عليها تُعَد مصاريف لغايات احتساب الضريبة وبذلك يتم خصمها من الربح قبل احتساب الضريبة مما يؤدي إلى تخفيض مبلغ الضريبة وتحقيق وفر ضريبي بناء على ذلك.

ويمكن حساب الوَفْر الضريبي بمعادلة أساسية هي مبلغ الضريبة في حالة عدم الافتراض أي التمويل بأموال ملكية مطروحاً من مبلغ الضريبة في حالة الافتراض التمويل بأموال ملكية والتحليل المالي.

كما أن هناك معادلة تسهل الحل وتؤدي إلى نفس الجواب وهي:

الوفر الضريبي= سعر الفائدة× مبلغ القرض× معدل الضريبة

عليه، يَمكن حصر مصادر التمويل في الآتي :

١. المدخرات الشخصية لمالك المشروع أو إجمالي المدخرات العائلية .
٢. الافتراض من البنوك التجارية في حالة الحاجة إلى لذلك .
٣. البنوك المتخصصة في توجيه التمويل نحو قطاع معين .
٤. البنوك المتخصصة في تمويل القطاع الصناعي أو تمويل القطاع الزراعي .

٥. مصـادر أخرى تتمثل عادة في مؤسسات الإقراض المتخصصة، وعادةً ما تكون هذه المؤسسات مدعومة من قبل الحكومة والجهات الرسمية.

اكتشف قدراتك:

من خلال إستعراضنا للكثير من مصادر التمويل، هل يُمكنك تسمية (ثلاثة) مصادر تمويل أخرى ترى أنها مصادر جيّدة لمشروعك الريادي ؟

م	مصدر التمويل	نسبة الأهمية
١		
٢		
٣		

عشـرة أشيـاء ينظر إليها البنك – كمصدر من مصـادر التمويل الأكثر انتشاراً - قبل إعطائك التمويل:

لمساعدتك في الحصول على التمويل الذي تحتاج إليه لبناء مشروعك الريادي، هنالك عشرة أشياء ينظر إليها مدير البنك في إستمارة التمويل، هي :

١. يقوم مدير البنك بإدراج المتقدمين (وليس الاستمارات)، فكما قال مدير أحد البنوك: " أنا لا أقدّم القروض للمشروعات الريادية فقط وإنما أقدمها لأصحاب المشروعات الريادية" .

٢. مـا المبلغ الـذي تُريده ؟ حاول أن تكون محدداً، لا تطلب أكثر أو أقل مما تحتاج إليه، إذا لم تكن متأكداً فاشرح احتياجاتك لمدير البنك واطلب مساعدته .

٣. مـاذا ستفعل بالقرضـ ؟ ما الغرض العملي للقرض ؟ لشراء معدات ؟ للتوسّع ؟ .... إلخ ما هدف المشروع ؟

٤. كيف سيكون هذا القرض مفيداً لمشروعك ؟ فهذه القروض يجب أن تجعل مشروعك أقوى، كُن محدداً : تحسين الإنتاجية ؟ غزو سوق جديدة، زيادة رأس المال ... إلخ ؟

٥. لمـاذا تحتاج إلى أموال مودِعينا مـن أجل مشروعك ؟ فبينما تقوم البنوك بإقراض الأفراد يجـب أن تعـرف السبب الذي جعلـك غير قادر على تمويـل المشروع بالكامـل من أرباحك العاملة أو من استثمارك أو من الأشخاص الذين يُساعدونك .... إلخ .

٦. متـى سترُد القرض ؟ كلما طالت المدة أحسّ البنك بعدم الأمان، وتتطلب القروض قصيرة الأجـل فصـلاً واحداً (أقل من سنـة واحدة) لكي تُرد، أما القروض علـى المعدات أو رأس

المـال فتأخـذ من سنة إلى خمس سنوات لكي تُـرد، بينما تستغرق القروض طويلة الأجل (الرهن العقاري مثلاً) حتى خمس عشرة سنة .

٧. كيـف سـتُرد القرض ؟ تُرد القروض القصيرة الأجل من الأربـاح الموسمية، وتُرد القروض على المعدات والقروض متوسطة الأجل من الأرباح العاملة.

٨. مـاذا سيحدث إذا لم تسـر الأمور كما خططت لها ؟ يجب أن يكون عندك خطة بديلة تضع فيهـا أسـوأ الاحتمالات التي قد تحدث، وتذكّر أنّ ما يهم مدير البنك في المقام الأول هو أن يضمن أن ترد له القرض .

٩. مـاذا سيحـدث إذا واجهتك بعض العقبات ؟ فقد ينمو مشروعك بسرعـة، مما يؤدي إلى ابتلاع رأس المال وإيقاف التدفّق، فماذا ستفعل إذا انطلق مشروعك بسرعة ؟

١٠. مـن عملاؤك ؟ فهذا هو أهمّ سـؤال هنا، فغالباً ما يبالغ أصحـاب المشروعات الريادية في قدرتهـم على جذب العملاء، أما مديرو البنوك فيسعـون وراء الدلائل المادية وليس الآمال والتطلعات، فهم يحتاجون إلى أن يروا حقائق عن أسواقك وعن وضعك وحصتك في السوق، وعن الكيفية التي ستجذب بها عملاءَك وتُحافظ عليهم .

رابعاً : مصادر التمويل بالمملكة العربية السعودية

Sources of funding in Saudi Arabia

أشارت بعض الدراسات التي أجريت في مجال مصادر تمويل المشروعات الريادية أنّ أهمّ الجهات التي يُمكن أن تقوم برعاية وتمويل المشروعات الريادية في المملكة العربية السعودية هي

(الشكل ٥-٤) مصادر التمويل في المملكة

- بنك التسليف
- البنوك التجارية
- حاضنات الأعمال
- شركات الإستثمار الأجنبي
- مؤسسات البحث العلمي
- الجامعات
- شركات البترول
- رجال الأعمال وأصحاب المنشآت الكبرى

وفيما يلي نبيّن لك عزيزي الطالب / الطالبة بعض الجهات الداعمة للمشروعات الريادية في المملكة العربية السعودية:

جدول (٥-٢) بعض الجهات الداعمة للمشروعات الريادية في المملكة العربية السعودية

م	جهة الدعم	نوع الدعم
١	معهد ريادة الأعمال الوطني	تمويل
٢	برنامج باب رزق جميل « عبداللطيف جميل"	تمويل + تدريب
٣	الهيئة العامة للسياحة والآثار	تدريب
٤	المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني	تدريب
٥	الصندوق الخيري الاجتماعي	تدريب
٦	صندوق المئوية	تمويل + تدريب
٧	البنك السعودي للتسليف والإدخار	تمويل

م	جهة الدعم	نوع الدعم
٨	مؤسسة الملك عبدالله بن عبدالعزيز لوالديه للإسكان	تمويل
٩	صندوق الموارد البشرية « هدف"	تدريب
١٠	مركز عبدالله الحمد الزامل لخدمة المجتمع	تمويل + تدريب
١١	أوركس السعودية للتأجير التمويلي	تمويل
١٢	برنامج كفالة	تمويل + تدريب

تذكّر جيّدا.

بعض البنوك الداعمة لريادة الأعمال بالمملكة العربية السعودية :

يُعاني روّاد الأعمال Entrepreneurs الذين يمتلكون أفكاراً لمشروعات ريادية من صعوبة تنفيذها على أرض الواقع، وذلك مع ندرة الموارد المالية والجهات المانحة لتنفيذ مشروعاتهم الريادية والتي يحلمون بتحقيقها، ولذلك تسعى جهات التمويل في المملكة العربية السعودية، إلى إزالة أي عائق يقف أمام تنفيذ فكرة هذه المشروعات، فيمكنك بسهولة عزيزي الرائد / عزيزتي الرائدة أن تختار من بين هذه المصارف والبنوك ما يناسبك ويتلاءم مع دعم مشروعك الريادي، حتى يصبح واقعًا حقيقيًّا:

برنامج كفالة

عادة ما تكون المنشآت الصغيرة والمتوسطة غير قادرة في كثير من معاملاتها المالية مع البنوك على توفير الضمانات الكافية كي تحصل على التمويل المطلوب رغم جدواها الاقتصادية. ولذلك تم إنشاء برنامج كفالة بدعم من وزارة المالية والبنوك ومنها العاملة بالمملكة العربية السعودية، وأسندت إدارته إلى صندوق التنمية الصناعية السعودي. والبرنامج يكفل للبنوك نسبة من التمويل الممنوح للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وذلك لتمكين هذه المنشآت من الحصول على التمويل من البنوك وكذلك لتشجيع وحث البنوك على تمويل هذه المنشآت بعد التحقق من جدواها الاقتصادية.

برنامج كفالة
تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة

ومن هذه البنوك:

١. مؤسسة التمويل الدولية (IFC) :

وهـي أحد أعضاء مجموعة البنك الدولي (IFC) والتـي أنشئت في العام ١٩٥٦م، ومملوكة للبلدان الأعضـاء البالـغ عددهم ١٨٤ عضواً يقررون معًا سياساتهـا ويتيح عملها - في أكثر من ١٠٠ بلد نام - إيجـاد الوظائف، وتحقيـق إيرادات ضريبية، وتحسـين حوكمة الشركات والأداء البيئـي، والإسهام في المجتمعات المحلية.

وتقدّم مؤسسة التمويل الدولية حلولًا شاملة للعملاء لمعالجة أعظم التحديات التنموية، وتدعم روّاد الأعمـال ورجـال الأعمال وأصحاب الشركات الذين يسعون إلى توسيـع مشاريعهم القائمة، بالحصول على التمويل اللازم ؛ إذ يُمكن تقديم مقترح المشروع مرفقًا به دراسة الجدوى إلى أقرب فرع في بلدك .

IFC | International Finance Corporation
World Bank Group

٢. البنك السعودي للتسليف والادخار :

أحد الركائز الحكومية الهامة في مجال تقديم القروض التنموية الميسرة لمواطني المملكة ليساهموا في مسـيرة البناء، ويُعد هذا البنـك المصدر الرئيس لتمويل المشروعات الريادية والمشروعات الصغيرة والناشئة لتمكين الشباب من الإسهام في النهضة الاقتصادية للوطن ، وتتمثل أهداف البنك في الأمور التالية :

- تقديم قروض بدون فائدة للمشروعات الريادية وللمنشآت الصغيرة والناشئة وأصحاب الحرف والمهن لمزاولة أعمالهم .
- تقديم قروض اجتماعية بدون فائدة لذوي الدخول المحدودة للتغلّب على صعوباتهم المالية.
- القيام بدور المنسّق المكمّل لرعاية قطاع المشروعات الريادية والمنشآت الصغيرة والناشئة.
- تشجيع التوفير والادخار للأفراد والمؤسسات في المملكة، وإيجاد الأدوات التي تُحقق هذه الغاية.

البنك السعودي للتسليف والإدخار
Saudi Credit & Saving Bank

٣. البنك الأهلي التجاري:

يهتم البنك الأهلي التجاري ببرامج الخدمة المجتمعية والإسهام في جهود التنمية الوطنية في المجال الاجتماعي، وقد أنشأ البنك إدارة مستقلة لخدمة المجتمع عام ٢٠٠٤م، بحيث تقوم بتصميم وتنفيذ البرامج المتخصصة في خدمة المجتمع كأوّل بنك له سبق الريادة في عدة مجالات، وتتمثل رسالة البنك في مجال المسؤولية المجتمعية فيما يلي:

- برنامج روّاد الأعمال : لتنمية مهارات الشباب، وتدريب ومساعدة روّاد ورائدات الأعمال أصحاب الأفكار المميزة في تأسيس عمل تجاري بأسس صحيحة.
- برنامج الأسر المنتجة : لتمكين المرأة وتعزيز قدرتها وتنمية مهاراتها على العمل والإنتاج .
- تمويل المشروعات الريادية والصغيرة والمتوسطة : حيث يقوم بتقديم تمويلات تناسب روّاد الأعمال، سواء بزيادة رأس المال أو الدخول في مشاريع جديدة أو الحصول على المزيد من السلع، وذلك بخدمات متوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.

NCB الأهلي
البنك الأهلي التجاري السعودي

٤. بنك الجزيرة :

يُعد بنك الجزيرة أحد البنوك الإسلامية المرتبطة بالمجتمع، ويسعى إلى تنمية قدرات ومهارات أفراد المجتمع من خلال منظومة متكاملة من البرامج والأنشطة غير الربحية لإحداث تنمية مستدامة في حياة الفرد والمجتمع، وقد أطلق البنك برنامج "خير الجزيرة لأهل الجزيرة" عام ٢٠٠٦م، برصد ١٠٠ مليون ريال لتقديم برامج موجهة لأعمال الخير وتنمية المجتمع، إنطلاقًا من تعاليم الدين الإسلامي، من أهمها :

- القروض الحسنة. لروّاد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة والناشئة .
- التدريب والتأهيل لسوق العمل.
- برنامج ذوي الاحتياجات الخاصة.
- البرامج التعليمية والثقافية والمشاركات الاجتماعية.
- تأهيل قيادات العمل الاجتماعي.

- تسويق منتجات الأسر المنتجة.
- المشاركات الوطنية والإسلامية والمناسبات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية.

BANK ALJAZIRA بنك الجزيرة
مصرفية إسلامية حديثة

٥. مصرف الراجحي :

بدأ مصرف الراجحي- أحد أكبر المصارف الإسلامية في العالم - نشاطه عام ١٩٥٧م،، وفي عام ١٩٧٨م، تمّ دمج مختلف مؤسسات الراجحي تحت مظلة شركة الراجحي المصرفية للتجارة، ثمّ تحوّل المصرف في عام ١٩٨٨م إلى شركة مساهمة عامة، ويلعب المصرف دوراً رئيسًا في سد الفجوة بين المتطلبات المصرفية الحديثة والقيم الجوهرية للشريعة الإسلامية، ويتمتع بمركز مالي قوي، ويُقدّم إسهامات شتى في تمويل المشروعات الريادية والمشروعات الصغيرة والناشئة ورعاية أفكار الشباب الإبداعية .

Al Rajhi Bank مصرف الراجحي

٦. البنك السعودي البريطاني (ساب) :

أسس كشركة سعودية مساهمة في ٢١ يناير ١٩٧٨م، وهو شركة زميلة لمجموعة HSBC، ويبلغ رأس ماله نحو ١٥ مليار ريال، ويُقدّم البنك مجموعة متكاملة من المنتجات والخدمات المصرفية للعملاء الأفراد والشركات عبر إداراته وقطاعات أعماله وفروعه المنتشرة في المملكة العربية السعودية، كما يُقدم البنك لعملائه جميع الخدمات المصرفية، شاملة الحسابات الجارية والادخارية والودائع لأجل، والتمويل الإئتماني للشركات، والقروض الشخصية والسكنية، والتمويلات التجارة، وإدارة النقد والمدفوعات، وأعمال الخزينة وبطاقات الائتمان، كما يقدم منتجات مصرفية متوافقة مع الشريعة.

SABB ساب

٧. بنك سامبا :

تأسس بأمر ملكي في العام ١٩٨٠م، وتوسّع بعد ذلك داخل المملكة وخارجها ؛ ليُصبح أحد أهم

المؤسسات المالية في الشرق الأوسط، وتطوّرت مجموعة سامبا المالية من كونها واحدةً من بنوك المملكة العربية السعودية إلى كيان دولي للخدمات المالية حول العالم، وتنتشر فروعه في الشرق الأوسط، وأوروبا، وجنوب آسيا وتتضمن فروعًا في المملكة المتحدة، ودبي، وباكستان.

samba سامبا

٨. بنك الرياض :

بدأ نشاطه في العام ١٩٥٧م، كأكبر المؤسسات المالية في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط، برأس مال يبلغ ٣٠ مليار ريال، ويُقدّم بنك الرياض مجموعة متكاملة من الخدمات والمنتجات المصرفية الإسلامية والتقليدية لعملائه من الأفراد والشركات والمؤسسات الناشئة، وقد برز كبنك رائد نظّم وشارك في كثير من عمليات التمويل المشتركة لمختلف القطاعات العاملة في صناعات النفط والغاز والبتروكيماويات وعدد من أبرز مشاريع البنية التحتية في المملكة، ويمتلك البنك أكثر من ٣٣٧ فرعًا، منها ٧٩ فرعًا للسيدات، وأكثر من ٢،٧٥٢ جهاز صراف آلي وأكثر من ٣٢،٠٠٠ نقطة البيع، إضافة إلى قاعدة عملاء كبيرة بين المصارف السعودية.

بنك الرياض riyad bank

٩. البنك السعودي الفرنسي :

أسس كشركة مساهمة سعودية بموجب مرسوم ملكي في ٤ يونيو ١٩٧٧م، ويرتبط بشراكة إستراتيجية مع "كريدي أجريكول" بنك التمويل والاستثمار، الذي يمتلك ٣١,١٪ من رأس ماله، ويُعد أحد الأعضاء البارزين في مجموعة "كريدي أجريكول" الذي كان أول بنك يُؤسس في فرنسا، ويُعد واحداً من أكبر سبعة بنوك عالمية في منطقة اليورو من حيث الحجم الإجمالي لحقوق المساهمين، وفي مجال الخدمات المصرفية الإسلامية طوّر البنك منتجات وفروع وخدمات تتوافق مع أحكام الشريعة

الإسلامية، وقدّم منتجات بديلة لمعظم المنتجات التقليدية في مجال الخدمات المصرفية للشركات والأفراد وخدمات الاستثمار والأسواق العالمية، كما يؤدي البنك دوراً قيادياً في تقديم خدمات المشاركة والإجارة والتورّق لعملائه من الشركات .

البنك السعودي الفرنسي
Banque Saudi Fransi

١٠. البنك السعودي الهولندي (البنك الأول) :

أسس عام ١٩٢٦ م، ونجح على مدى نحو قرن من الزمن، في بناء علاقات قوية مع مؤسسات وشركات عائلية رائدة في المملكة، ويُقدم البنك المشورة لعملائه لدعم نمو مؤسساتهم، بدء بالإدارة المتميزة لخزينة المحفظة الاستثمارية وتداول الأسهم، وانتهاءً بالتمويل المتوافق مع الشريعة الإسلامية والأوراق المالية والخدمات المصرفية الاستثمارية، و طوّر البنك برامج تعليمية مبتكرة للشباب السعودي لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وإيجاد فرص جديدة من خلال الشراكة مع الشركات والمؤسسات الأكاديمية الرائدة، كما أطلق ودعم مبادرات تهدف إلى تعزيز فرص العمل للمواطنين السعوديين من خلال برامج التدريب والتعليم المالي، وقد خصص البنك (الأول) للمشرعات الريادية والصغيرة والمتوسطة بجانب الخدمات المالية؛ تقديم المشورة والدعم الفني، نظرًا ل دورة الحيوي في تعزيز آفاق النمو الاقتصادي وإيجاد فرص عمل في المملكة.

البنك السعودي الهولندي
Saudi Hollandi Bank

١١. بنك البلاد :

بنك البلاد شريك أساسي في برنامج "كفالة" لدعم المشروعات الريادية والصغيرة والمتوسطة، والذي يُنفذ بدعم صندوق التنمية الصناعية، حيث يكفل البرنامج للبنك ٨٠٪ من التمويل الممنوح للمشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة لكافة الأنشطة التجارية بحد أقصى ١,٦ مليون ريال ، وقد أطلق بنك البلاد برنامج "تملك" ، لتمكين أصحاب المشاريع الريادية والصغيرة والمتوسطة من شراء مقر الإدارة العامة للشركات أو فروعها، شراء المصانع، المستودعات، الفنادق، المدارس، المراكز الطبية، المستشفيات، وغيرها.

بنك البلاد
Bank Albilad

١٢. البنك السعودي للاستثمار :

يُقدّم البنك السعودي للاستثمار باقة من الخدمات التمويلية للمشروعات الريادية والصغيرة والمتوسطة حسب الطلب، ويُتيح خدمات مبنية على المعرفة المتينة بالشؤون المالية لمساعدة المشاريع الناشئة على تحقيق النجاح، كما يُشارك البنك في برنامج "كفالة"، ويُقدم حلولًا تمويلية مصممة لتطوير الأعمال، تشمل : تمويل رأس المال العامل (قصير الأجل) وإعادة التمويل من خلال القروض القصيرة الأجل، وتمويل المشروعات الريادية والعقود (متوسط إلى طويل الأجل) خلال مراحلها المختلفة من إنشاء وتشغيل وصيانة، شاملًا خطابات الضمان وخصم الفواتير وتوفير الاعتمادات المستندية المطلوبة لتمويل الواردات، ثم تمويل التوسّع بالنشاط (طويل الأجل) بتوفير الخدمات الاستشارية والتمويلية المتعلقة بإنشاء وتوسعة المشاريع.

البنك السعودي للاستثمار
The Saudi Investment Bank

١٣. البنك العربي الوطني :

يُوفّر البنك العربي الوطني للمشروعات الريادية والصغيرة والمتوسطة - من خلال برنامج كفالة - مجموعة متكاملة من الخدمات المصرفية، والتجارية والاستثمارية، إلى جانب خدمات متخصصة في مجالات تأجير المعدات الثقيلة وتمويل المساكن، وتمويل الأعمال بالتقسيط، وإصدار وإعادة تمويل الاعتمادات، وتمويل العقود، وتمويل المستخلصات، وتمويل التجار المشتركين بشبكة العربي لنقاط البيع.

١٤. مصرف الإنماء :

يُعد مصرف "الإنماء" أحدث المصارف في السعودية ؛ إذ تأسس عام ٢٠٠٨م كشركة مساهمة عامة لتقديم جميع الأعمال المصرفية والاستثمارية المتوافقة مع أحكام وضوابط الشريعة الإسلامية، ويُؤمن مصرف الإنماء بأهمية المشروعات الريادية و المتوسطة والصغيرة للاقتصاد الوطني ؛ لذا يحرص على المشاركة في تمويل المشروعات الريادية والصغيرة والمتوسطة، وهو شريك أساسي في

برنامج " كفالة لتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة"، ويقدم لروّاد الأعمال أفضل الخدمات والحلول المالية للنمو والتطوير من خلال فريق متخصص، وقد أسس مصرف الإنماء وحدة خاصة لدعم تمويل المشروعات الريادية والمنشآت الصغيرة والمتوسطة لتقديم خدماته المصرفية والتمويلية للمستفيدين من هذا القطاع وسعى ليكون شريكًا حيويًا يسهم في إنجاح أهداف برنامج "كفالة" من خلال توفيره للأوعية التمويلية اللازمة لإنشاء وتطوير وتوسعة أنشطة المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة ودفعها للإسهام الفاعل في نهضة ونمو الاقتصاد الوطني.

مصرف الإنماء
alinma bank

الآن، شاهد الفيديو التالي والذي من خلاله ستتعلم عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة كيف تعرض فكرة مشروعك الريادي على جهات التمويل ؟

QMxsuRAC_KB=v?hctaw/moc.ebutuoy.www//:sptth

اكتشف قدراتك :

من خلال مشاهدتك للفيديو أعلاه اكتب تقريراً تشرح فيه أهمّ الخطوات التي يجب أن تتبعها لكي تعرض فكرة مشروعك الريادي على جهات التمويل ؟.

خامساً : التفاوض Negotiation

عزيـزي الطالب / عزيزتـي الطالبة أنت الآن على بعد خطوات للحصـول على التمويل المناسب لمشروعـك الريادي بعد أن قمت بتحديد المصدر المناسب لك ولمشروعك، لكن هنالك مهارة مهمة جداً قد تكون الجسر الذي تعبر عليه للحصول على التمويل، ألا وهي مهارة التفاوض .

١ . مفهوم التفاوض :

" هـو عبارة عن موقـف تعبيري حركي قائم بين طرفين أو أكثر حول قضيـة من القضايا يتم فيها عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخـدام جميع أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو الحصول على منفعة جديدة " .

اكتشف قدراتك :

هل دخلت في عملية تفاوضية في أي مجال من المجالات ؟

? نعم ( ) .

? لا ( )

إذا كانت إجابتك بـ (نعم) صف باختصار كيف أجريت هذه العملية ؟

المهارات الأساسية التي يجب توافرها في صاحب المشروع الريادي " كمفاوض " :

الشكل (٥-٥) مهارات التفاوض :

تُشير نماذج ممارسة عملية التفاوض للحصول على التمويل المناسب للمشروعات الريادية وكذلك بعض الدراسات إلى أنّ العائق الحقيقي والرئيس والذي يُقلل من إحتمالات النجاح في عملية التفاوض يتمثّل في شخصية من يتفاوض نفسه من حيث ما لديه من مفاهيم وتصورات وحالته النفسية ومرونته الذهنية وردود أفعاله وانعكاس كل ذلك على ممثل مصدر التمويل .

اكتشف قدراتك :

السؤال الرئيس : " كيف تقنع جهة التمويل بتمويل فكرة مشروعك الريادي " ؟

حدّد مبلغًا من المال في ذهنك باعتباره مبلغك المستهدف لتمويل مشروعك الريادي ثم قم باختيار أحد زملائك وتخيّل أنه ممثل جهة التمويل لمشروعك الريادي، أبدأ معه عملية التفاوض بغرض الحصول على تمويل لمشروعك، مستخدماً معه المهارات الأساسية التي من المفترض أن تتوافر لديك؟!!

السؤال الفرعي : ماهي المهارات التي إستخدمتها أثناء عملية التفاوض لإقناع جهة التمويل بتمويل مشروعك الريادي ؟

٢. المفاتيح الذهبية Golden keys لنجاح عملية التفاوض مع مصدر التمويل :

هنالك مجموعة من (المفاتيح) والاعتبارات التي يجب على صاحب المشروع الريادي وضعها في الاعتبار عند وصوله إلى مرحلة التفاوض بخصوص تمويل مشروعه، نذكر منها ما يلي :

١. عليك كرائد أعمال / رائدة أعمال أن تُدرك بأنّ الأهداف المشتركة تُمثّل جوهر عملية التفاوض : ويظهر ذلك من خلال الالتفاف حول المصالح المشتركة وليس الإلتفاف حول القيود والعقبات والتحديات والمخاطر وهو " جوهر نجاح عملية التفاوض "، ومن الخطأ أن يهتم ويُركّز كل طرف من أطراف التفاوض على مصلحته الخاصة ويدور حولها دون النظر إلى مصالح الطرف الآخر .

٢. عليك كرائد أعمال أن تُدرك الخصائص العامة لعملية التفاوض وهي :

- هنالك طرفان أو أكثر لديهم هدف أو عدة أهداف تتطلب التواصل بينهم .
- هنالك قناعة لدى كل طرف بأنّ لديه قدرات تُمكّنه من إقناع الطرف الآخر لإبداء قدر من المرونة والتجاوب لتحقيق نتائج مرضية تُحقق مصالح عادلة لكلا الطرفين .
- يتطلب التفاوض وجود منطقة مشتركة بين مصالح أطراف التفاوض أو التضييق لمنطقة الاختلاف - إذا وُجدت - بينهما للتوصّل إلى أفضل النتائج للطرفين معاً .
- لا تتوقف عملية التفاوض على مجرّد الأرقام والحقائق والحسابات المنطقية حيث يتضمن التفاوض كذلك جوانب اقتصادية وسياسية واجتماعية .

- موضوعات التفاوض تتحوّل إلى قرارات واتفاقيات والتزامات يجب احترامها والالتزام بها.

٣. عليك كرائد أعمال / رائدة أعمال التأكّد من الإعداد الجيّد لعملية التفاوض، وذلك من خلال التساؤلات الآتية :

السؤال الأول	ماذا تريد ؟ هل تمّ تحديد هدفك من عملية التفاوض بصورة دقيقة؟
السؤال الثاني	إلى أي مدى لديك الإستعداد لتقديم تنازلات عن بعض ما تُريد ؟
السؤال الثالث	ماهي الأولويات ؟ وكيف يتم ترتيب الأهداف ؟
السؤال الرابع	كيف ستعرض مطالبك ؟ وما هي وسائلك وأدواتك في التأثير ؟
السؤال الخامس	ماذا تُريد من الطرف الآخر ؟ وهل لديك أي معلومات دقيقة عن أهدافه هه؟

٤. عليك كرائد أعمال / رائدة أعمال بناء تصوّر واضح قبل الدخول في التفاوض مع مصدر التمويل، وذلك من خلال :

1	تحديد المكاسب التي تُريد تحقيقها من خلال التفاوض
2	تحديد موضوعات أو قضايا أو مجالات التفاوض التي سيتم مناقشتها
3	تحديد التساؤلات التي سيتم طرحها لمعرفة ما لدى الطرف الآخر .

٥. عليك كرائد أعمال / رائدة أعمال أيضاً أن تقوم بتجهيز البدائل التفاوضية، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية :

السؤال الأول	ماذا أفعل لكي يستمر التفاوض إذا رفض الطرف الآخر ما اقترحته ؟
السؤال الثاني	كيف أساعد الطرف الآخر في إختيار حل يُحقق المصلحة المشتركة ؟
السؤال الثالث	كيف أستطيع أن أدرك توجهات الطرف الآخر وإطار تحركه ؟
السؤال الرابع	كيف أحدد مجالات التنازل وحدودها ؟
السؤال الخامس	تحديد النقاط الحاسمة والأخرى غير الحاسمة في عملية التفاوض.

٦. عليك كرائد أعمال / رائدة أعمال (أولاً وآخراً) ألا تنسَ الاستخارة والاستشارة، والتساؤل المطروح هنا : " من تستشير ؟ !"

- نفسك أولاً قبل كل الناس .
- أقاربك من ذوي المعرفة والخبرة .
- أصدقاءك من ذوي المعرفة والخبرة .
- عملاء فعليين لمصادر التمويل نجحوا في ذلك .

خطوات عملية التفاوض :

الشكل التالي يُبيّن لك عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة خطوات عملية التفاوض الفعّالة :

(الشكل ٥-٦) العملية التفاوضية

التحضير	التموضع الأولي	المساومة	توقيع العقد
1. ضع الإلتزامات الرئيسية لديك . 2. خطط لإستراتيجيتك التفاوضية . 3. أجمع معلومات كافية عن مصدر التمويل .	- حدّد موقفك الأولي (هدفك). - تأكد من إمتلاكك لمهارات التفاوض ومهارات الإتصال	- ناقش إلتزامات الطرف الآخر (مصدر التمويل) - أحصر مناقشتك حول مبلغ التمويل وتفاصيل ذلك .	- إقرأ العقد جيّداء قبل التوقيع . - إذا لم تكن مقتنعاً قم بإختيار مصدر آخر ، وإلا ف وكل على الله ووقع العقد

العملية التفاوضية

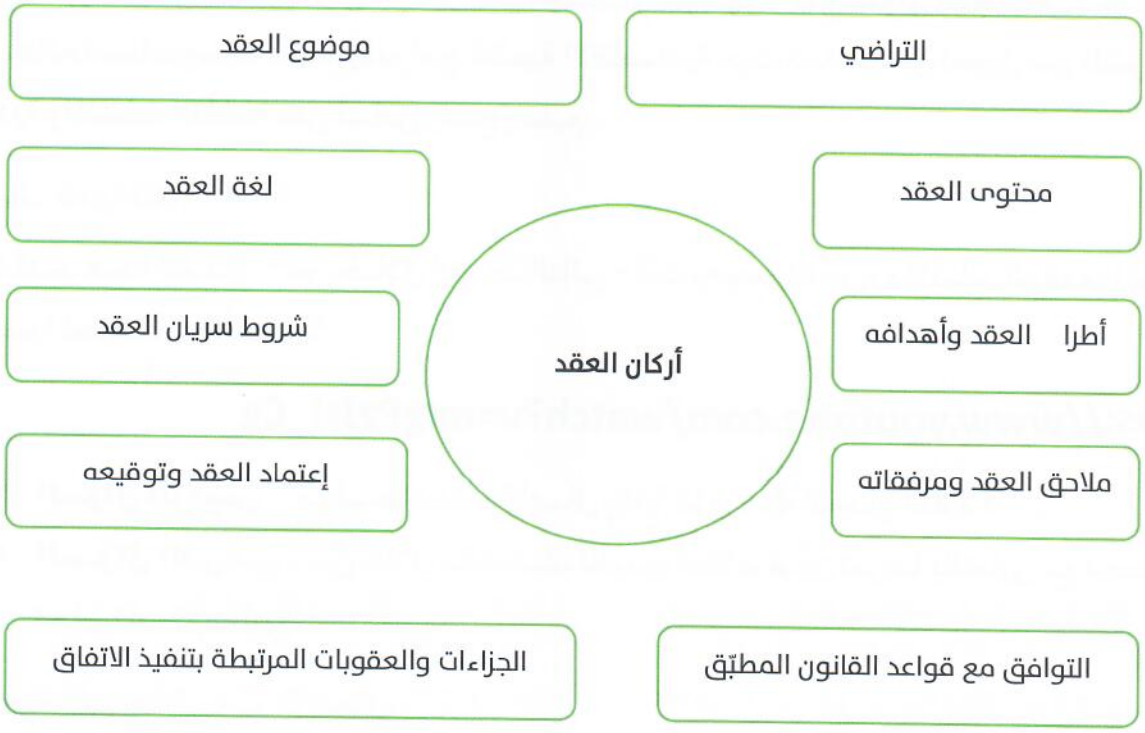
تذكّر جيّداء

الآن :

مرحلة التوقيع على عقد التمويل :

انتهت مرحلة التفاوض بنجاح، إذاً لا بد من إبرام العقد (عقد تمويل مشروعك الريادي) ! فعندما تنتهي مرحلة التفاوض بنجاح يعني هذا توصلك مع الجهة الممولة إلى إتفاق مشترك لكل المكونات الأساسية والثانوية لعملية التمويل، لكن هذا الأمر لا بد وأن يكون في شكل عقد Contract موقّع بينك وبين الجهة الممولة لمشرعك الريادي ويجب أن تكون هذه الاتفاقية شاملة بحيث تحتوي على كل الجوانب وأن تراعي اعتبارات الشكل والمضمون حتى لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق ، فالعقد هو : " توافق إرادتين على التزام أو نقله أو تعديله أو إنقضائه " ، فيشترط لوجود العقد اتجاه إرادتين متقابلتين إلى ترتيب أثر قانوني على عاتق أحد الطرفين أو كليهما .

(الشكل ٥-٧) أركان عقد تمويل مشروعك الريادي



تذكّر جيّداء

سادساً : حاضنات الأعمال Business Incubators

منـذ أن بـدأت موجة " ريـادة الأعمال " تلوح في الأفق ونحن كثيراً مـا نسمع عن احتضان الأعمال ومسرّعات نموها وعن تلكم المشروعات الريادية التي تمّ نموها داخل حاضنات وظهور هذه المشروعات في السوق هي ومنتجاتها / خدماتها بسبب هذه الحاضنات والمسرّعات .

بـادئ ذي بـدء، ماذا نعني بحاضنات الأعمال أو (الحاضنات التجارية) كما يُطلق عليها في بعض الأحيان ؟! ثم ماهي مسرعات نمو الأعمال ؟! وما هو الفرق بينهما ؟

ماهية حاضنات الأعمال :

هـي عبارة عن : " كيان اقتصادي اجتماعـي أُسس خصيصاً لتقديم المشورة للمشروعات الريادية والمنشـآت حديثـة التكوين التـي تتميّز عن غيرها بطابـع المجازفة، حيث أنها تدلـف إلى مجالات غير مطروقة من الأعمال التجارية مثل : ابتكار تقنية جديدة وتسويقها – فتح أسواق لمنتجات مستحدثة .... إلخ " ، فالحاضنات وسيلة فعّالة في برامج التنمية الاقتصادية حيث تساعد على تعجيل نمو المشروعات الريادية والمنشآت الناشئة على أساس راسخ وسليم .

اكتشف قدراتك :

شاهـد هـذا الفيديو – من خـلال الرابط التالي – أنت ومجموعة من زملائـك، ثم قدموا تعريفاً مختصراً لحاضنات الأعمال ؟

https://www.youtube.com/watch?v=ndgPzJsl_Cg

- **السؤال الرئيس :** عرّف حاضنات الأعمال وفقاً لما ورد في الفيديو أعلاه ؟
- **السـؤال الفرعـي :** من خلال مشاهدتك للفيديو أعلاه، كـوّن تعريفًا بالتعاون مع مجموعتك لحاضنات الأعمال ؟

الحاجة إلى حاضنات الأعمال :

تُعـد حاضنـات الأعمال أحد أهـمّ الوسائل التـي تمّ استنباطها لمساعدة روّاد الأعمـال على البدء في قيـام وتأسيـس المشروعـات الريادية الخاصة بهـم حيث تحتوي هذه الحاضنات علـى أطر وبرامج متخصصـة في دعـم روّاد الأعمال علـى القيام بنفسها في السـوق، إما عن طريـق الشبكات الموجودة بداخـل هذه الحاضنات أو تلـك الخدمات المباشرة التي يُمكن أن تقدمها هـذه الحاضنات، لذا تظهر الحاجة إلى حاضنات الأعمال في النقاط التالية :

١. دعم المشاريع الريادية الجديدة والقائمة .
٢. تذليل العوائق التي قد تواجهها المشروعات الريادية .
٣. مساعدة أصحاب الأفكار الريادية في العثور على المستثمرين .

أهداف حاضنات الأعمال :

فيما يلي نبيّن أهمّ أهداف حاضنات الأعمال:

١. البحث عن الشباب المبدعين واستكشاف المواهب الحقيقية وتشجيعها .
٢. زيادة فرص نجاح المشروعات الريادية .
٣. ربط التعليم والتدريب بسوق العمل وتقديم المساعدة لتوسيع مشروعات ريادية قائمة.
٤. تحويل البحوث والدراسات إلى مشروعات ومنتجات يُمكن تسويقها .
٥. توفير بيئة ملائمة لنشأة المشروعات الريادية ودعمها في مراحل حياتها الأولى وتوفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لمنتسبيها.
٦. خلق فرص عمل جديدة وتقليص معدّل البطالة وتحويل البطالة في المجتمع إلى قوة اقتصادية قادرة على العطاء .
٧. تحقيق مبدأ التنمية الاجتماعية من خلال التنمية الاقتصادية لأفراد المجتمع .
٨. الإسهام الفاعل في بناء اقتصاد وطني متماسك وفق أسس ومعطيات علمية تتقدمها روح الفريق والمشاركة.
٩. الإسهام الفاعل في نقل التقنيات الحديثة والمتطوّرة – خاصةً تقنية المعلومات والاتصالات والتقنيات التطبيقية والصناعية.
١٠. تعريف الجهات الاستثمارية بالإمكانات الحقيقية من موارد بشرية ومادية وغيرها من الموارد.
١١. إيجاد عملاء للمشروع الريادي .

إذن، الهدف الرئيس لبرامج احتضان الأعمال هو :

تفريخ شركات ناشئة ناجحة تفسح فرصاً جديدة للعمل وتسهم في إنعاش الأحوال الاقتصادية والاجتماعية وفتح أسواق لتقنيات جديدة واستحداث ثروات للاقتصاد المحلي والوطني

الأدوار الإستراتيجية لحاضنات الأعمال :

هنالك كثير من الأدوار الإستراتيجية التي تؤديها حاضنات الأعمال، نذكر منها :

١. تشجيع مستثمرين غير تقليديين ومغامرين على إنشاء المشروعات الخاصة بهم والتي تُوصف بأنها شركات رأس المال المخاطر .
٢. توفير فرص عمل للراغبين في أن يكونوا رجال / سيدات أعمال حقيقيين وبالأخص خريجي الدراسات الجامعية حيث تُساعدهم على البدء على نحوٍ صحيح وتجاوز الطرق الوعرة في بداية حياتهم .
٣. تحديد العملاء المحليين لكل مشروع ينتمي للحاضنة ويُفيد ذلك في تحديد طرق الإنتاج وأساليب وحجم التوزيع والترويج فضلاً عن تحديد طرق إرضاء ذلك العميل وإسعاده، ويتمثّل ذلك في المزايا التنافسية: (التكلفة – الجودة – المرونة – التسليم - ..... إلخ) .
٤. إيجاد منافذ تسويق محتملة ولا مانع من التعامل مع الشركات الكبيرة التي تدعم مشروعات الحضانة في بادئ الأمر .
٥. توفير فرص ذهبية للباحثين والممارسين لاإستثمارات والبحوث التطبيقية والتدريب والإنتقال بالجهود العلمية من أروقة المختبرات إلى الميدان التجاري والأسواق .
٦. تشجيع عمليات نقل الأساليب المتطوّرة غير المعقدة التي لا تحتاج إلى استثمارات كبيرة، وتوطئتها وتعزيز استخدامها محلياً .
٧. إجراء مسح شامل ودقيق لقطاع المشروعات الريادية مع تكوين ملفات معلومات منتجاتها وحصصها السوقية وإمكاناتها .
٨. تحسين قدرات القائمين على المشروعات الريادية من حيث المتطلبات الفنية والإدارية والنفسية في إطار تشجيع روح الريادة .

أهمية حاضنات الأعمال :

لحاضنات الأعمال سجل طويل زاخر بتطوير المشروعات الريادية وتوليد الثروة والفرص الوظيفية وإستثمار التقنية وتحقيق التنوّع والنمو الاقتصادي وغيرها من الفوائد، حيث تستقطب حاضنات الأعمال الرعاة والممولين والدعم العام على كافة الأصعدة وكثيراً ما ترتبط بالجامعات ومؤسسات التنمية الاقتصادية في المجتمعات، ونذكر لك عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة فيما يلي أهمية حاضنات الأعمال :

١. تضمن بقاء المشروعات الريادية واستمرار أنشطتها: إذ تُشير الدراسات إلى أنّ نحو ٩٠٪ من الشركات والمشروعات التي أُسست داخل الحاضنات إستمر نشاطها بعد ثلاث سنوات من

إنشائهـا، حيث تُقلل الحاضنات مخاطر فشل المشروعات الريادية، كما تُشير دراسات أخرى إلى أنّ نحو ٧٨٪ من الشركات التي خرجت من الحاضنات ما زالت تعمل .

٢. تُحقق استثمار سريع وعائد أعلى من المتوسط : إذ تُشير الدراسات إلى أنّ ما تنجزه المشروعات الريادية داخل الحاضنات في سنة واحدة يُعادل إنتاجها في مدة ثلاث سنوات خارج الحاضنات.

٣. تسهم في توزيع جغرافي يُناسب المشروعات الريادية بما يُحقق خدمة جميع البلدان والمناطق: حيث تُشير الدراسات إلى أنّ حاضنات الأعمال في الولايات المتحدة موزّعة كالتالي : (٤٥٪ في المناطق الحضرية – ٣٦٪ في المناطق الريفية – ١٩٪ في ضواحي المدن) .

أنواع حاضنات الأعمال :

فيما يلي نذكر أهمّ أنواع هذه الحاضنات :

١. حاضنة الأعمال العامة "غير التكنولوجية" :

وهي تلك الحاضنة التي تتعامل مع المشروعات الريادية ذات التخصصات المختلفة والمتنوعة في كل المجالات الإنتاجية والصناعية والخدمية دون تحديد مستوى تكنولوجي لهذه المشروعات، وتُركّز في جذب مشروعات الأعمال الزراعية أو الصناعات الهندسية الخفيفة أو ذات المهارات الحرفية المتميزة من أجل الأسواق الإقليمية بالدرجة الأولى .

٢. حاضنات الأعمال التكنولوجية :

وهي تُمثل الحاضنات ذات وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي التي تقام داخل الجامعات ومراكز الأبحاث وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة، من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات من معامل وورش وأجهزة بحوث إضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين كالخبراء في مجالاتهم، ومن خلال دعم هذه النوعية الجديدة من الشراكة التكنولوجية/ الاقتصادية يمكن إعادة تعريف الدور الذي يمكن أن تلعبه المعاهد البحثية والجامعات في عملية التنمية الاقتصادية في عالمنا المعاصر، من خلال إنتاج وتسويق التكنولوجيات الجديدة والمتطورة.

٣. حاضنات الأعمال الدولية :

وتُركّز هذه الحاضنات على التعاون الدولي والمالي والتكنولوجي بهدف تسهيل دخول الشركات الأجنبية إلى هذه الدول من ناحية وتطوير وتأهيل الشركات القومية للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية من ناحية أخرى .

٤. الحاضنات المفتوحة " الحاضنات بدون جدران " :

وهـي تمثل الحاضنات التـي تقام من أجل تنمية وتطوير المشروعـات والصناعات القائمة بالفعل، حيـث تقام في أماكن التجمعات الصناعيـة لتعمل كمركز متكامل لخدمة ودعـم المشروعات المحيطة، وتقـوم الحاضنات المفتوحة بكافة أنشطة حاضنات المشروعات التقليدية من حيث العمل كجهة وسيطة بـين المشروعات والمراكـز البحثية والجامعات، ومعامـل الأبحاث، ومراجعة الجـودة والجهود الإدارية والحكومية، وتوفير الدعم التسويقي والإداري والفني مع تقديم الإستشارات اللازمة لنمو المشروعات.

٥. التجمعات ذات وحدات الدعم المتخصص :

وهي عبارة عن منظومة متكاملة من الأعمال ذات الصبغة الصناعية صُممت بشكل يسهم في تنمية صناعـات محددة عن طريق توفير البيئة والبنية الأساسية المناسبة لها داخل تجمعات صناعية كبرى، كما تعمل على خدمة تلك التجمعات وإمدادها بالصناعات الغذائية لها حسب طبيعة موقعها، وتتشابه مع الحاضنات التقليدية في وجود إدارة مركزية وخدمات مشتركة، إلا أنها قد لا تشترط معايير خاصة للمشروعات الملتحقة بها.

٦. إضافـةً إلى هـذه الحاضنات هناك عدد من الحاضنـات ذات أهداف تختلف باختلاف المجتمع والبيئة المحيطة بها، وقد ظهرت حديثاً أنواع جديدة من الحاضنات مثل :

- حاضنات متخصصة لمواجهة مشكلات محددة (استيعاب المتقاعدين من القوات المسلحة، أو من شركات كبرى منهارة مثلاً).
- حاضنات متخصصة في مجالات فنية أو إبداعية مثل : " الوسائط المتعددة، مواد تلفزيونية، تصميمـات، ... إلـخ " وهنـاك عـدد مـن الحاضنـات المتخصصـة في بعض القطاعات الاقتصادية أو التكنولوجية، وعادةً توفر الحاضنة كجزء من البنية الأساسية لها كثيراً من الأجهزة والمعدات التي تُستخدم في هذا المجال وتوفر استخدامها للمشروعات الملتحقة بها.
- حاضنات متخصصة في أعمال المرأة على الرغم من عوامل إقامة ونجاح الشركة الجديدة التـي لا تعتمـد على كون صاحبها رجـلاً أو سيدة، إلا أنّ هناك عدداً مـن العوامل الثقافية والعادات المتوارثة التي جعلت من العمل الخاص حكراً على الرجال في كثير من دول العالم لذلـك ومن أجل العمل على تشجيع المرأة ومسانـدة خطواتها الأولى في عالم الأعمال، فقد عمـدت بعض الدول إلى إقامـة حاضنات خاصة تلائم طبيعـة التخصصات التي تفضلها المرأة حيث توفر لها التدريب والإرشادات بجانب برامج التمويل المتخصصة .
- حاضنات متخصصة في مجالات تصنيعية وإنتاجية وخدمية متنوعة، وقد ظهر هذا النوع في

دول أمريكا الشمالية (أمريكا وكندا) وهي حاضنات توفّر تجهيزات تلائم أنشطة محددة مثل حاضنات كندية أقيمت بتجهيزات لخدمة مشروعات ريادية في مجالات المطاعم من مطابخ الوجبات السريعة والتجهيزات المتقدمة.

٧. الحاضنات الافتراضية :

وهي عبارة عن حاضنات بدون جدران حيث يتم تقديم خدمات الحضانة المعتادة بإستثناء احتضانها بالعقار الذي يتوافر بالأنواع السابقة، وتُعد مراكز تنمية المشروعات والأعمال الصغيرة بالغرف التجارية والصناعية مثالاً جيّداً للحاضنات الافتراضية :

- **الحاضنة البحثية :** عادةً ما تكون هذه الحاضنة داخل حرم جامعي أو مركز أبحاث لتطوير أفكار وأبحاث وتعميمات أعضاء هيئة التدريس والطلاب إضافة للاستفادة من الورش والمعامل المتوافرة بالجامعة .
- **الحاضنات المحلية :** ويهدف هذا النوع من الحاضنات إلى استغلال موارد محلية معينة لتطوير مشروعات أعمال جديدة في قطاع محدد وبالتالي تصبح الحاضنة نواة للنمو المحلي .

اكتشف قدراتك:

حاول أن تسرد وتعيد في المساحة التالية أهمّ أنواع حاضنات الأعمال ؟

تذكّر جيّداً

الشبكة السعودية لحاضنات الأعمال
Saudi Business Incubator Network

الخدمات الأساسية التي تقدمها حاضنات الأعمال:

تُقدّم حاضنة الأعمال جميع أنواع الخدمات التي تتطلبها إقامة وتنمية مشروع ريادي والتي تشمل :

١. الخدمات الإدارية (الخدمات المحاسبية، إعداد الفواتير، تأجير المعدات، ...إلخ).
٢. خدمات السكرتارية: (معالجة النصوص، تصوير مستندات، واجبات موظف الاستقبال، حفظ الملفات، الفاكس، الإنترنت، استقبال وتنظيم المراسلات والمكالمات التليفونية ..الخ).
٣. الخدمات المتخصصة: (استشارات تطوير المنتجات، التعبئة والتغليف، التسعيرة وإدارة المنتج،

خدمات تسويقية .... إلخ).

٤. الخدمات التمويلية (المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات تمويل أو البرامج الحكومية للتمويل للمشروعات الريادية، ... إلخ).

٥. الخدمات العامة (الأمن، أماكن تدريب، الحاسب الآلي، المكتبة، ..إلخ).

٦. المتابعة والخدمات الشخصية (تقديم النصح المعونة السريعة والمباشرة، ..إلخ).

٧. توسيع دائرة الاتصالات الخاصة بأنشطة المشروع الريادي .

الملامح الأساسية التي تُميّز المشروعات الريادية التي تستخدم حاضنات الأعمال :

في الواقع أنّ الملامح الأساسية التي تُميّز المشروعات الريادية التي تستخدم الحاضنات هي :

(الشكل ٥-٨) الملامح الأساسية التي تُميّز المشروعات الريادية التي تستخدم الحاضنات

الملامح الأساسية التي تُميّز المشروعات الريادية التي تستخدم الحاضنات

أ) مقدرتها على الإبتكار .
ب) توافر إمكانية النمو والتطوّر .
ج) الحرص على الجودة .
د) مرونة الإدارة .

أشكال حاضنات الأعمال :

يُمكن أن تأخذ حاضنات الأعمال الأشكال التالية :

١. حدائق التقنية الملحقة بالجامعات والمعاهد العليا .

٢. مراكز الابتكار التي تهدف إلى دعم منشآت الأعمال الناشئة لتقوية فرص بقائها .

٣. الهيئات الخيرية أو المؤسسات الربحية التي تدلي بدلوها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية بدوافع مختلفة .

٤. الحاضنات المؤسسية التي لها مقر عيني تحده جدران وتزاول أعمالها في مناطق محددة .

٥. برامج الاحتضان التي ليس لها بالضرورة موقع ثابت وليس لنشاطها حدود.

حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية :

فيما يلي نبيّن لك عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة بعض منصات حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية :

(الجدول ٥-٣) بعض منصات حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية

م	إسم المنصة	المدينة	نوع الحاضنة
١	بادر	بريدة	حاضنة أعمال
٢	شركة حاضنات ومسرعات الأعمال	الرياض	حاضنة / مسرعة
٣	بادر للتقنية الحيوية	الرياض	حاضنة أعمال
٤	بادر	الطائف	حاضنة أعمال
٥	بادر	أبها	حاضنة أعمال
٦	بادر	الدمام	حاضنة أعمال
٧	بادر	جدة	حاضنة أعمال
٨	حاضنة أعمال الإحساء	الإحساء	حاضنة أعمال
٩	شركة صالات الأعمال المحدودة (٦٧٢٢)	الرياض	مساحة عمل مشتركة
١٠	شركة تمتد للتجارة	الرياض	مساحة عمل مشتركة

سابعاً : مُسرّعات الأعمال Business accelerators

ماهي مسرّعات الأعمال ؟

هـي عبارة عـن : " منظمات تُقـدّم خدمات التمويـل والتدريـب والتوجيه والتواصـل للمشروعات الريادية والمشروعات الصغيرة الناشئة وذلك مقابل أسهم بهدف مساعدة هذه المشروعات في مراحلها الأولية " . وهي لا تختلف كثيراً عن حاضنات الأعمال، فالاثنتان تحتضنان أفكاراً للمشروعات الريادية الجديدة والمبتكرة .

إذاً مسرعات الأعمال هي عبارة عن كيان اقتصادي، يهدف إلى :

١. استثمار أموال بعض المستثمرين في مشروعات / شركات تمتلك مقومات تؤهلها للنجاح وتحقيق أرباح في المستقبل .

٢. إحتضـان مشروعـات / شركات أفكارها ومقوماتها تؤهلها لأن تكـون مسرعات ناجحة بعد أن توفّر لها المسرعة بعض الخدمات مثل التمويل – إشراف الخبراء ..... إلخ .

٣. تحقيق الربح من خلال استثمار أموال مالكيها من خلال تقديم خدماتها للمشروعات الريادية الناشئة والأفكار الجديدة المبتكرة.

إضافةً لما سبق، فإنّ مسرعات الأعمال تقوم بالآتي:

١. قبـول أفكار المشروعات الريادية المبتكرة التي تُحقق ربحًا في المقام الأول لأنها في الأصل عبارة عن كيان استثماري .

٢. تكوين شركة مع صاحب الفكرة الجديدة - المشروع الريادي – التي تُقدّم بشكل ابتكاري جديد، وتختلف نسبة المسرّعة من مشروع لآخر ومن مسرّعة لأخرى، إلا أنّ هذه النسبة تكون في حدود (١٠٪-٢٠٪) .

٣. المساعدة في التسويق والإدارة المالية .

٤. التواصل مع حلفاء إستراتيجيين بالسوق .

٥. التواصل مع المستثمرين ومستثمري رأس المال المخاطر .

٦. توفير طاقم استشاري ورقابي متخصص في القانون التجاري وخاصةً قانون الشركات .

٧. إدارة الملكية الفكرية .

أنواع مسرّعات الأعمال :

هنالك نوعان من مسرّعات الأعمال، هما :

النـوع الأول : مسرّعات تهـدف للربح، وهي عبارة عن مسرّعات أعمال تستثمر أموال ملّاكها في مشروعـات ريادية ناشئة، وتحصل علـى أرباحها من خلال إتفاق المسرّعة مع صاحب المشروع الريادي الناشـئ علـى حصول المسرّعة علـى نسبة من الربح عندمـا يبدأ المشروع الريـادي الناشئ في تحقيق الأرباح .

النـوع الثـاني : مسرّعات لا تهـدف إلى الربح، وهي عبارة عن مسرّعـات هدفها الأساسي تنمية وتطوير المجتمع من خلال إعطاء الفرصة لكل من لديه فكرة مشروع أو يملك شركة قادرة على تحقيق أربـاح أكثر في حالة تطوّرها، وتقـوم المسرّعة برعايتهم بالمال وبالخبراء لتحقيق أرباح، كما تهدف إلى الإسهام في تقليل ظاهرة البطالة من ناحية وتنمية الاقتصاد الوطني من ناحية أخرى .

اكتشف قدراتك :

قـم بزيارة الموقع التالي أنت ومجموعة من زملائك ثم اكتب تقريراً تشرح فيه أهمّ الخدمات التي تُقدّمها مسرعات الأعمال؟

https://www.youtube.com/watch?v=cv1PzWl3J6w

صفات ومميزات حاضنات ومسرعات الأعمال :

الجدول التالي يوضّح أهمّ هذه المميزات :

(الجدول ٥-٤) السمات الشائعة المميزة لحاضنات ومسرّعات نمو الأعمال

	حاضنات الأعمال	مسرّعات نمو الأعمال
العملاء	جميع أنواع الأعمال التجارية بما في ذلك : الأعمال التقنيـة – الصناعات – إنتاج المـواد الغذائية – صناعة الخدمات بغض النظر عن العمر أو النوع بمـا فيهم أصحاب الخبرات السابقة في صناعة أو قطاع ما .	جميـع الأعمـال التجاريـة – جهـات لا تتطلـب إستثمـاراً كبـيراً فوريـاً وإن كانـت تحتـاج لإثبات دلالتهـا (قبول العملاء المحتملين لها) وهي عبارة أوجه نشاط تجاري كانت في الأصل تستقطب روّاد الأعمال الشباب كما أنّ هنالك مسرعات تستهدف قطاعات الطلاب .
نموذج الأعمال	نمـوذج أعمـال لا يتوخّـى الربـح (٩٠٪) بصفـة أساسيـة مـع نموذج أعمـال يُحقق الربـح أساسه الشركات والمستثمرون	نمـوذج أعمـال يهـدف إلى تحقيق الربـح بصفة أساسية

	حاضنات الأعمال	مسرّعات نمو الأعمال
الراعي	الجامعات والمنظمات المعنية بالتنمية الاقتصادية وغيرها من مجموعات المجتمع المحلي بمساعدة حكومية في بعض الأحيان	روّاد أعمال ومستثمرون ذوو نشاط متسلسل يبيعون أصولهم بالنقد
عملية الاختيار	عملية تنافسية من المجتمع إلى حد كبير	عملية اختيار تنافسية من شركات من مناطق واسعة ومن النطاق الوطني (٤٠٪من شركات تكستارز مثلاً شركات محلية أما الباقي فمن النطاق الوطني)
مدة الدعم	١-٥ سنوات فأكثر	معسكر مكثّف (١-٣) أشهر
الخدمات	الوصول إلى خدمات استشارية إدارية ومتخصصة في الملكية الفكرية فضلاً عن شبكة روّاد الأعمال المتمرسين – إعانة الأنشطة التجارية على بلوغ مرحلة النضوج والاكتفاء الذاتي أو مرحلة النمو العالي على صقل المهارات وتكوين فريق إدارة فضلاً عن الحصول على تمويل خارجي في كثير من الأحيان	إخضاع الأفكار لاختبار الفاعلية السريع – فرص إنشاء اختبار تجريبي آخر (عملية تكرير ثانية) للمنتج وإيجاد عملاء مبدئيين – ربط روّاد الأعمال بمستشاري الأعمال التجارية وروّاد الأعمال ذوي الخبرة واستقطاب الاستثمارات للمرحلة التالية .
الاستثمار	لا تملك في العادة أرصدة لاستثمار مباشرة في المشروع وغالباً لا تقتني حصصاً من أسهم المشروع	تستثمر في حدود مبلغ معيّن وتستحوذ على حصص أسهم في المشروعات المستثمر فيها عادةً بنسبة ما بين ٤-٨٪
المرافق	توفر حيز عمل يتسم بالمرونة بإيجارات معقولة خلال فترة الاحتضان كما تعمل كثير من الحاضنات مع مشروعات منتسبة غير مقيمة فيها	توفر حيز للاجتماع في فترة المعسكر ومنها ما بدأ يوفّر حيزاً للعمل الجماعي على المدى القصير

إذاً،

ما هو الفرق الرئيس بين هذين النوعين من برامج دعم الأعمال الريادية ؟

بالرغم من التشابه الكبير بين هذين النوعين من أنواع مصادر التمويل إلا انّ الفرق الأساسي بينهما يتلخّص في (مدة الاحتضان – الدعم المادي المباشر) ويُمكن توضيح ذلك فيما يلي :

١. تستثمر مسرعات الأعمال في المشروعات الريادية والجديدة المبتكرة حيث تخضعها لعملية سريعة الوتيرة للتحقق من جدوى المنتجات والأسواق ومن ثمّ الاستعداد لجولات ناجحة لاحقة من جمع الاستثمارات، وتنال هذه المسرعات مقابل ذلك حصصاً من الأسهم مع العلم بأنّ نموذج الأعمال الذي لا يستهدف الربح لا يعمل إلا إذا أمكن إسترداد الاستثمارات الأصلية وتكاليف التشغيل وتحقيق الربح من خلال الاستثمار اللاحق، ونظراً لسرعة العمل التي يطلبها هذا النموذج لا ينبغي أن يتطلّب من العملاء استثمارات كبيرة أو دورات تطوير منتج مطولة .

٢. توفّر حاضنات الأعمال خدمات ذات مدى أبعد (يمتد من ٣ – ٥ سنوات) لمجموعة أكثر تنوّعاً من المشروعات بما في ذلك تلك التي تقتضي رؤوس أموال كبيرة أو المشروعات القائمة وغيرها من التي يمكنها الانطلاق دون الحاجة لاستثمار خارجي، وبما أنّ حاضنات الأعمال قد تعين عملائها على الحصول على استثمارات وإن لم تملك معظم الأحيان أرصدة قيد التصرّف أو حصص أسهم فهي لا تُشكّل في حد ذاتها وسائل استثمارية وإنما تهتم عوضاً عن ذلك بالثروة المجتمعية وتوليد الفرص والفائدة المترتبة على الابتكار وتوليد المعرفة، ونظراً لأهدافها هذه التي تخدم المصلحة العامة كثيراً ما توظّف دعم القطاع العام والخاص وتسهم في التنمية الاقتصادية التي تشمل كل المجتمع .

عليه، فإنّ :

الحاضنات هي الأماكن التي تعمل على تطوير الأفكار داخلياً وجلب فريق إدارة خارجي لتشغيلها ، إنها تُعنى بمساحات العمل المشترك أو الأماكن لخلق مشروعات ريادية مبتدئة أو أصحاب مشروعات من دون برمجة رسمية ،، أمّا المسرّعات فإنها تُساعد من خلال برنامج محدد خلال فترة محددة تراوح في العادة بين ٣- ٢١ شهر .

كايل جودا – مدير البرامج في مركز ماساتشوسش - بوسطن

وللاطلاع على مسودة لائحة عمل حاضنات الأعمال في المملكة العربية السعودية يُمكنك الآن الدخول إلى الموقع التالي :

https://smea.gov.sa/ar/news-events/news/39

كما يُمكنك عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة زيارة الموقع التالي للتواصل والحصول على معلومات عن : شركة حاضنات ومسرعات السعودية (BIAC)

http://www.biac.com.sa

أو الدخول على موقع الشبكة السعودية لحاضنات ومسرعات الأعمال :

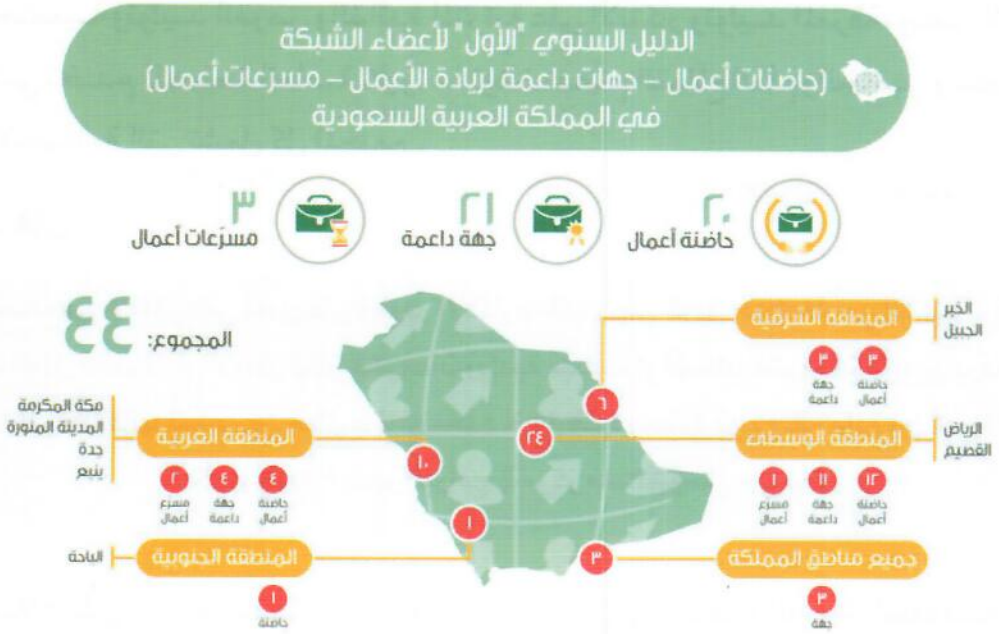
http://www.sbin.org.sa

اكتشف قدراتك:

في المساحة التالية، قارن في خمس نقاط بين حاضنات الأعمال ومسرّعات الأعمال ؟

	حاضنات الأعمال	مسرّعات الأعمال

(الشكل ٥-٩) الدليل السنوي " الأول " لأعضاء الشبكة السعودية لحاضنات الأعمال



ثامناً : التغلّب على مُعَوِّقات التمويل Overcome financing barriers

هنالك كثير من المعوقات barriers التي تواجهها كرائد أعمال سواء من البنوك التجارية في توفير التمويل لهذا النوع من المشروعات (المشروعات الريادية) أو من الأنظمة الحكومية أو الإدارية، ولا شك أنّ المعوقات هي جزء من النجاح بل هي قاعدة النجاح إذا تمّ التعامل معها بمهنية ودراية ومعرفة للطريق الصحيح في مواجهة هذه المعوقات وعدم الاستسلام لها، ولا يهمنا هنا عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة ماهية المعوقات المحتملة التي قد تعترضكم في الحصول على التمويل الكافي ولكن يهمنا هو كيفية التغلب على تلك المعوقات أيا كانت وفي أي وقت.

ولكن نسرد بعض المعوقات التي قد تعترض سير النشاط التمويلي للمؤسسات الإقراضية المتخصصة في توفير التمويل للمشروعات الريادية إلى ما يلي:

١. ارتفاع التكلفة الإدارية المرتبطة بتنفيذ هذه القروض.
٢. ارتفاع المخاطر المصرفية لهذا النوع من القروض مقارنةً مع الإقراض العادي، وعادةً ما تلجأ البنوك إلى الابتعاد عن أي نوع من أنواع المخاطر المصرفية، حيث تكتنف المشروعات الريادية تحديداً مخاطر تكفي لإبتعاد البنوك التجارية.
٣. تدني الضمانات اللازمة والكافية التي تقبلها البنوك لتقديم القروض، وهذا يؤدي إلى تراجع حجم الإئتمان المقدّم للمشروعات الريادية .
٤. الصعوبة التي تواجه البنوك التجارية في محاولتها لتسييل موجودات هذه المشروعات نظراً لإنخفاضها من جانب، والإعتبارات الاجتماعية من الجانب الآخر .
٥. محدودية الثقافة المصرفية لدى أصحاب المشروعات الريادية، وقد دفعهم ذلك للإبتعاد عن البنوك للحصول على التمويل اللازم لمشروعاتهم .
٦. عدم انتظام السجلات المحاسبية (غير متوفّر لدى غالبية المشروعات) .
٧. مشكلات سياسة سعرة الفائدة (أسعار الفائدة مرتفعة في بعض مصادر التمويل) .

رغم أنّ بعض المعوقات أعلاه تخص بشكل كبير المؤسسات الإقراضية إلّا أنها قد يتم التجاوز عنها إذا أثبت أنّ مشروعك الريادي ناجح بكل المقاييس وأنّ الاستثمار فيه قليل المخاطر مقارنة بغيرك.

إليك بعض النصائح التي قد تساعدك في الوقوف أمام كل المعوقات المحتملة لبناء مشروعك الخاص.

١. كن محترفاً :

أثنـاء عملية الحصول على التمويل الكـافي لمشروعك، حافظ على سلـوكك وأفعالك كمهني ورائد أعمـال قـدر الإمكان، لا يُعد عـدم إحترام وفشـلاً في الإقناع، المتابعـة مع مستثمر محتمـل إذا رُفِض مشروعـك للوهلة الأولى، واعلم أن السعي خلف مستثمر باستمرار دون أي معلومات جديدة عنه أو عن أهدافـه الاستثماريـة الحالية والمستقبلية ليس جيداً، فقد تستبعد نهائيـاً من أي احتمال لإعادة النظر في دعم مشروعك الخاص، ابحث عن جميع المعلومات الممكنة قبل الذهاب للقاء وكُن على دراية كاملة بنمـوذج العمل الذي ستقدمه، فالذهـاب لمقابلة المستثمرين والممولين للحصـول على تمويل لمشروعك التجاري كالمقابلة الشخصية للحصول على وظيفة ما، كُن يقظاً ومهنياً.

٢. الحصول رأس المال هو هدف طويل الأجل :

ربما يرغب أي شخص لديه شغف بفكرة العمل أو المشروع التجاري بالبدء في أقرب فرصة ممكنة، ويتوقع إطلاق المشروع بحماس في عضون أسابيع قليلة. لن تنجح في تمويل مشروعك بين ليلة وضحاها، إنّ عمليـة الحصول علـى التمويل هي عملية طويلة الأمد وقد يظل مشروعـك في حالة توقف تام لفترة أطول مما تريد، وقد يستغرق إتمام صفقة التمويل عدة أشهر. لذلك لا تدع عقبة قصيرة الأجل والرغبة في الحصول على التمويل في وقت قصير يعترض طريقك، واعلم بأنّ : " الصبر هو تمام الفرج " .

٣. كلمة (لا) من المستثمرين يمكن أن تكون الطريق إلى (نعم) :

قـد لا تكـون الأفكار التجاريـة الرائعة مقبولة لـدى الكثير مـن المستثمرين، الطريـق إلى قبولهم وإقناعهـم بمـا لديك يمكـن أن يأتي بعـد الكثير من العقبات والفشـل والرفض، إستمـع وأحصل على المشورة من أصحاب المشاريع الناجحين، وخذ العزاء في أنّ كثيراً منهم نجحوا وبنوا مشاريعهم الرائدة بعد الرفض الأولي.

٤. تأمّل في جميع الخيارات :

لا توجـد طريقة صحيحـة أو خاطئة للحصول علـى التمويل، إذا بدت إحدى القنـوات وكأنها تولد عقبـات أكثر من الفرص، فغيّر إستراتيجيتك وفكّر بقنوات أخرى أكثر مرونـةً وانفتاحاً، عندما يفكر معظـم الناسـ في الحصول على رأس المال التجاري، فإنهم يفكـرون في مستثمرين معروفين أو البنوك المحلية المعروفة، بيد أن هناك كثيراً من الخيارات الأخرى التي يجب على كل رائد عمل أو صاحب فكرة مشـروع البحث -وبعمق- في جميع قنوات التمويل المحتملة، لأنّ اختيار القناة الصحيحة للحصول على التمويل يزيد بلا شك- من فرص وصولك لنعم.

٥. استعراض نموذج العمل :

استخدم الرفض الأولي كفرصة تعلّم، راجع جميع أفكارك وأوراقك ونموذج العمل (Business model) الخاص بك والذي قدمته. افحص نموذج العمل وحاول أن تجد العيوب أو نقاط ضعفك الرئيسة التي أدت إلى رفض طلب التمويل.

قد تتسائل ما هو نموذج العمل (business model) ؟؟

اليوم مع تطوّر شكل منظمات الأعمال والمشاريع وظهور الشركات الناشئة Startups التي تقدّم منتجات أو خدمات أو تدخل في أسواق جديدة كليًا، ظهرت فجوة كبيرة وهي أنَّ علم إدارة الأعمال لم يكن جاهزاً لتقديم أدوات تساعد على تأسيس هذه الشركات على الرّغم من أنّه يملك خبرة تزيد عن القرن في تطوير وإنماء الشركات القائمة بحد ذاتها.

ومن هذا المنطلق كانت أداة مخطط نموذج العمل التجاري Business Model واحدة من الأدوات الثوريّة التي لبّت حاجة روّاد الأعمال في التخطيط لمشاريعهم وشركاتهم الناشئة على الورق قبل إطلاقها.

لماذا نحتاج إلى مخطط نموذج العمل التجاري؟

يعود الفضل لابتكار مخطط نموذج العمل التجاري إلى المؤَلفَيْن أليكس أوسترفالدر Alexander Osterwalder وإيف بينور Yves Pigneur اللذين قدّماه في كتابهما Business Model generation والذي نُشِر عام ٢٠١٠م.

وباختصار شديد يمكن أن نعرّف هذا المخطط على أنّه : " طريقة بصرية تخطيطية يمكن استخدامها أثناء مرحلة التخطيط للمشروع من أجل تدارُك الوقوع في الأخطاء قدر الإمكان والتي قد تؤدي إلى رفض تمويل المشروع بتداء " .

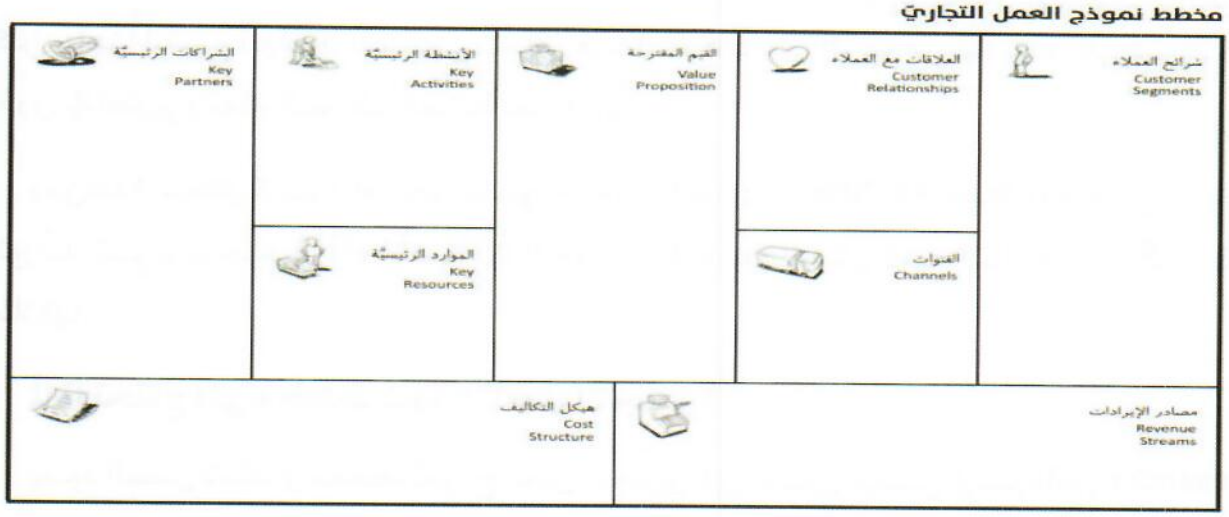
وهنا يبرز الفارق بين التخطيط للمشاريع التقليدية والمشاريع الناشئة الابتكارية، حيث أنّ المشاريع التقليدية لا تحتاج لبذل الكثير من الجهد في التخطيط، بينما المشاريع الابتكارية قد تحتاج لمزيد من التخطيط قبل الوصول لمرحلة دراسة الجدوى.

سابقاً نقوم بإعداد دراسة الجدوى لمشروع ما، ومن ثم كتابة خطة العمل لتقديمها للمستثمرين (بنك أو رجل أعمال) من أجل الحصول على التمويل اللازم، أما اليوم مع الشركات الناشئة والمشاريع الابتكارية فإنك بحاجة لإعداد مخطط نموذج العمل التجاري قبل كتابة خطة العمل ودراسة الجدوى. لأنّ دراسة الجدوى تجيبك عن سؤال هام وهو: " لو نفّذنا المشروع بهذه المعطيات، هل سيربح أم

يخسر؟ "، بينما خطة العمل تُجيبك عن سؤال هام هو: كيف سننفّذ العمل ونديره؟ بينما مخطط نموذج العمل يبدأ من مرحلة أسبق وهي الإجابة عن سؤال : ما الذي يجب أن نقدّمه؟ ولمن؟.

فبدون مخطط نموذج العمل التجاري الصحيح لن نتمكن من الوصول إلى خطة عمل صحيحة وبالتالي فإنّ دراسة الجدوى الاقتصادية لن تكون صحيحة أيضًا، وستكون نسبة رفض تمويل المشروع من المستثمرين ورجال الأعمال مرتفعة.

(الشكل ٥-١٠) مخطط العمل التجاري



(الشكل ٥-١١) مثال توضيحي لمخطط العمل التجاري

المصدر: https://www.slideshare.net/esaife/business-model-you-arabic

اكتشف قدراتك:

قـم بزيارة أنـت ومجموعة من زملائك أقرب بنـك من البنوك الداعمـة للمشروعات الريادية في منطقتك ثمّ أجْرِ حواراً مع مسؤول التمويل في البنك متناولاً أهمّ معوقات تمويل المشروعات الريادية ؟

عاشراً : دور الدولة في تحسين مناخ الاستثمار في المشروعات الريادية

The role of state in improving investment climate for entrepreneurial project

هنالـك كثير من الأدوار functions التي اقترحهـا الخبراء والمختصون يرون أنه يجب على الدولة والقطاع الخاص القيام بها لتحسين مناخ الاستثمار في المشروعات الريادية في المملكة العربية السعودية، ومن أهمّ هذه الأدوار المقترحة:

١. تخصيص صنـدوق جديد أو توجيه الصناديق القائمة بدعم الشبـاب المبدع لتحويل أفكارهم الخلّاقة إلى مشروعات قابلة للتطبيق ليستفيد منها المجتمع والاقتصاد الوطني.

٢. إقامـة منظومة متكاملة تنظّم العلاقة بين الشباب المبدعين والمحتضنين أو المولين سواء كانوا حاضنات أو حدائق تقنية أو شركات قطاع خاص.

٣. سن القوانين والتشريعات التي تُساعد القطاع الخاص والمستثمرين على اقتحام سوق رأس المال المخاطر.

٤. الدعـم المباشـر للمشروعات الريادية الذي يتمثّل في توفير تمويـل مباشر للمشروعات من قِبل الدولة لهذه المؤسسات.

٥. إنشـاء الدولـة صناديق مشتركة أو عامـة لرأس المال المخاطر وكذلـك الاستثمار في مؤسسات رأسمال المخاطر التي تتولى تمويل المشروعات الريادية.

٦. تقديم بعض الدعم غير المباشر لهذه المشروعات مثل : الحوافز الضريبية التي تحفّز المستثمرين للمشاركة في تمويل المشروعات الريادية .

٧. العمل على تسهيـل كافة الإجراءات القانونية الخاصة بالأعمـال الريادية والابتكارية كتسجيل الشركة والمحافظة على حقوق الملكية.

٨. إجراء تغييرات على المناهج الدراسية لكي تتناسب مع التقدّم العلمي والتكنولوجي.
٩. إنشاء مؤسسات تتبنّى المشروعات الريادية مثل: حاضنات الأعمال التي تقدم الإستشارات الاقتصادية والمتمثّلة في إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات الريادية بأسعار رمزية ومن ثمّ مخاطبة الجهات التمويلية المختصة للحصول على التمويل اللازم لهذه المشروعات.

دور القطاع الخاص في تحسين مناخ الاستثمار في المشروعات الريادية :

فيما يلي أهمّ هذه الأدوار:

شكل (٥-١٢) دور القطاع الخاص في تحسين مناخ الاستثمار في المشروعات الريادية

الأول	تبني أفكار الرياديين والمخترعين ودعمهم مادياً ومعنوياً
الثاني	إقامة شراكات مع أصحاب المشروعات الريادية ودعمهم بالكفاءات والخبرات الاقتصادية والإدارية
الثالث	القيام بالدور المنوط بهذا القطاع ناحية المجتمع وذلك عن طريق تخصيص جزء من أرباح هذه المشروعات وتوجيهها نحو مشروعات تفيد الشباب
الرابع	تمويل مراكز الأبحاث والحاضنات وحدائق الأعمال وكافة المؤسسات الأخرى التي تُعنى بالمشروعات الريادية
الخامس	التشجيع الغير مباشر عن طريق إستخدام منتجات المشروعات الريادية الأمر الذي سيؤدي إلى نجاح هذه المشروعات

وللحصول على الاستشارات حول تمويل مشروعك الريادي زُر الموقع التالي :

http://www.swicorp.com

أيقظ قُواك الفكرية :

عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة،،

لمعرفة مدى استفادتك من المعلومات التي وردت في هذا الفصل قّم بقياس مؤشرات الأداء التالية، وذلك من خلال الأهداف التي وردت في أول هذا الفصل وذلك بالإجابة عن التساؤلات التالية :

١. عرّف التمويل ؟
٢. استعرض في المساحة التالية مصادر تمويل المشروعات الريادية ؟
٣. من خلال استعراض مصادر تمويل المشروعات الريادية أعلاه، عدّد فيما يلي بعض البنوك

الممولة للمشروعات الريادية في المملكة العربية السعودية ؟

٤. عرّف عملية التفاوض ؟ ثمّ اذكر بعض المهارات الرئيسة لهذه العملية ؟

- التفاوض هو: .....
- أما المهارات الأساسية لعملية التفاوض فهي : .....

٥. في الجدول التالي، قارن بين حاضنات الأعمال ومسرّعات الأعمال ؟

م	حاضنات الأعمال	مسرعات الأعمال

٦. تحدّث فيما يلي عن أهمّ معوقات تمويل المشروعات الريادية بصفة عامة ؟ وأهمّ معوقات تمويل المشروعات الريادية في المملكة العربية السعودية ؟

الفصل السادس :

المملكة ٢٠٣٠

Chapter 6

The kingdom 2030

VISION رؤيـــة

2030

المملكة العربية السعودية

KINGDOM OF SAUDI ARABIA

6

الهدف العام للفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب/الطالبة بالتطوّرات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠، من خلال تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونشر ثقافة العمل الحر، وإيجاد أنشطة اقتصادية جديدة تعتمد على البحث والتطوير والخدمات المبتكرة وإعداد جيل متمكّن لمواكبة التطلعات ومواجهة التحديات.

الأهداف الخاصة :

من خلال هذا الفصل وبعد الانتهاء منه نأمل أن يلم الطالب /ـة بما يلي:

١. التحوّلات التي يشهدها المجتمع السعودي على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٢. تقديم تحليلات آليات وآفاق محاور رؤية ٢٠٣٠.
٣. تحديد خارطة طريق للطالب/ـة ترتكز عليها التحوّلات الاقتصادية في ظل رؤية ٢٠٣٠.
٤. الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة ومدى إسهامها في الاقتصاد السعودي.
٥. وضع خارطة طريق للطالب/ـة التي ترتكز عليها التحوّلات الاقتصادية في ظل رؤية ٢٠٣٠.
٦. تعريف الطالب/ـة بتوطين وتطوير القطاعات الاستثمارية في الاقتصاد الوطني السعودي.

موضوعات الفصل السادس :

أولاً: محور الاقتصاد المزدهر.

ثانياً : اقتصاديات المشروعات الريادية الصغيرة والمتوسطة .

ثالثاً: توطين وتطوير القطاعات الاستثمارية.

أولاً: الاقتصاد المزدهر ٢٠٣٠ Flourishing Economic

الإطار العام لرؤية المملكة ٢٠٣٠:

تعريف الرؤية

تُعرّف الرؤية بأنها بيان تصدره المؤسسة لما تنوي أن تكون عليه في المستقبل، وتُوضع الرؤية من قبل الإدارة العليا للمساعدة على التخطيط والتوجيه، ويمكن القول إنّ مصطلح الرؤية يجيب عن كثير من الأسئلة مثل؛ ماذا تريد المؤسسة أو الدولة أن تصبح عليه؟ وإلى أين ستصل في مسيرتها؟ وتحديد الرؤية خططها المستقبلية في التنمية، حتى تصل إلى الصورة المثالية، وتشتمل الرؤية أيضاً بمفهومها على كثير من المعاني، كالتصورات والتوجهات، والطموحات، والآمال و الإفتراضات العقلية، وتعتبر أساس أي تطوّر تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ، من خلال تعاون أعضاء المؤسسة وإلتزام كل منهم بعمله ، ويجب أن تتصف الرؤية بالوضوح، البساطة والإختصار.

ترتكز الرؤية على مكامن القوة السعودية التي تتمثل في مرتكزات ثلاثة هي (العمق العربي الإسلامي، قدرات استثمارية ضخمة، موقع جغرافي إستراتيجي)، ومن خلال المرتكزات الثلاثة فإنّ المملكة تعتمد على ما تمتلكه من مزايا نسبية بدلاً من المنافسة في جميع المجالات، فالأهم في هذه المرحلة هو تركيز الجهود في المجالات التي تضمن من خلالها مركزاً ريادياً تتطلع فيه إلى رفع كفاءة الأداء وتنويع مصادر الدخل والتي يمكن عرضها في ثلاثة محاور رئيسة (وطن طموح، واقتصاد مزدهر، ومجتمع حيوي) كما جاءت في وثيقة الرؤية.

وطن طموح:

وذلك من خلال إنجازاته المتمثلة في:

١. العمل ليل نهار لتحقيق رؤية إستراتيجية تدفع بعجلة التنمية وتنوع مصادر الدخل.
٢. مخرجاته في التعليم.
٣. تميز أبنائه وكوادره الأكاديمية الفذة.
٤. قيادته الشابة التي تسعى ليكون هذا الوطن محل فخر أبنائه وأمته العربية.
٥. منجزات مؤسساته التعليمية والصحية والصناعية وغيرها.
٦. تخطيه الأحلام نحو الواقع.
٧. المواطنة الصادقة.
٨. موقعه جغرافي إستراتيجي، جعله بوابة العالم ومركز ربط القارات الثلاث.

اقتصاد مزدهر :

وذلك من خلال التركيز على ما يلي :

١. تحويل الاقتصاد الوطني إلى اقتصاد معرفي مبني على الابتكار وريادة الأعمال ونقل التقنية.
٢. تنويع مصادر الدخل وفتح السوق السعودية للاستثمار العالمي.
٣. اعتماد الاقتصاد على مخرجات البحث العلمي.
٤. اقتصاد مبني على مجتمع منتج وليس مجتمعاً مستهلكاً فقط.
٥. اقتصاد متنوع في أنشطة مختلفة.
٦. اقتصاد مبني على استثمار العقول لا استثمار الحقول.

مجتمع حيوي: من خلال دورة في:

١. خلق فرص العمل والقضاء على البطالة.
٢. مجتمع يملك مقومات ريادة الأعمال.
٣. مجتمع مبتكر وطموح.
٤. السعي لبناء اقتصاد متين ومزدهر.
٥. محاولة المحافظة على موارده الحيوية.
٦. مجتمع يدعم المرونة في التفاعل مع الجميع.
٧. الرؤية الإستراتيجية للمملكة في تنويع اقتصادها واستدامته.

أهداف وآفاق الرؤية :

وطن طموح: يهدف إلى :	١. رفع متوسط عمر الفرد ليصل إلى ٨٠ عامًا بدلاً من ٧٤ عام. ٢. التقدّم في مؤشر رأس المال الاجتماعي والوصول إلى المركز ١٠ بدلاً من المركز٢٦. ٣. أن تحتل ثلاث مدن بالمملكة مراكز ضمن أفضل مئة مدينة في العالم. ٤. أن تزيد نسبة الأشخاص الممارسين للرياضة بشكل أسبوعي وتصل إلى ٤٠٪ بدلاً من ١٣٪. ٥. أن تنفق الأسر على الثقافة والترفيه في المملكة بنسبة ٦٪ بدلاً من ٢,٩٪. ٦. زيادة المواقع الأثرية التي يتم توثيقها في اليونسكو ليصل عددها إلى الضعف. ٧. رفع طاقة الحرم المكي الاستيعابية لكي يستقبل ٣٠ مليون معتمر بدلاً من ٨ ملايين فقط.
إقتصاد مزدهر: يهدف إلى :	١. وصول المحتوى المحلي في قطاع النفط و الغاز إلى نسبة ٧٥٪ عوضاً عن ٤٠٪. ٢. تقليل نسبة البطالة في المملكة وجعلها تصل إلى ٧٪ عوضاً عن ١١,٦٪ ٣. زيادة الصادرات غير النفطية بحيث تصل نسبتها بحد أقل إلى ٥٠٪ بدلاً من ١٦٪ من إجمالي الناتج المحلي غير النفطي. ٤. تقدم الاقتصاد وتحقيقه لأحد المراكز الـ ١٥ الأولى عالمياً بدلاً من المرتبة ١٩. ٥. وصول المملكة إلى المرتبة ٢٥ عالمياً و١ إقليمياً في مؤشر أداء الخدمات اللوجستية وذلك بدلاً من المرتبة ٤٩. ٦. أن تزيد نسبة إجمالي الناتج المحلي من ٤٠٪ إلى ٦٥٪ وذلك بالتعاون مع القطاع الخاص. ٧. وصول نسبة الاستثمارات الأجنبية المباشرة من إجمالي الناتج المحلي إلى المعدل العالمي وهو ٥,٧٪ بدلاً من ٣,٨٪. ٨. تخطي المملكة للمركز ٢٥ في مؤشر التنافسية العالمية وتحقيقها لأحد المراكز العشر الأولى. ٩. زيادة قيمة أصول صندوق الاستثمارات العامة ليصل إلى أكثر من ٧ تريليون ريال بدلاً من ٦٠٠ مليار ريال. ١٠. مشاركة المرأة في سوق العمل بنسبة أكبر تصل إلى ٣٠٪ عوضاً عن ٢٢٪. ١١. زيادة مشاركة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الإنتاج المحلي الإجمالي وتقدمها من نسبة ٢٠٪ إلى ٣٥٪.
مجتمع حيوي: يهدف إلى	١. زيادة نسبة مدخرات الأسرة لتصل إلى ١٠٪ بدلاً من ٦٪. ٢. أن يكون عدد المتطوعين كل سنة في القطاع غير الربحي ١ مليون بدلاً من ١١ ألف في الوقت الحالي. ٣. أن تزيد مشاركة القطاع غير الربحي في الناتج المحلي الإجمالي لتصل إلى ٥٪ بدلاً من ١٪. ٤. التقدّم في مؤشر الحكومات الإلكترونية وتخطي المركز ٣٦ وتحقيق مركز ضمن المراكز الخمسة الأولى. ٥. التقدّم في مؤشر فاعلية الحكومة، والحصول على المركز ٢٠ بدلاً من المركز ٨٠. ٦. رفع نسبة الإيرادات الحكومية غير النفطية من ١٦٣ مليار ريال لتصل إلى ١ تريليون ريال بشكل سنوي.

أقوال مهمة

** قول الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود خادم الحرمين الشرفين **

<< هدفي الأول أن تكون بلادنا نموذجاً ناجحاً ورائداً في العالم على كافة الأصعدة، وسأعمل معكم حتى تحقيق ذلك....>>.

قول ولي العهد محمد بن سلمان بن عبدالعزيز آل سعود ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء، ورئيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية رئيس مجلس إدارة صندوق الاستثمارات العامة

<< ما نطمح إليه ليس تعويض النقص في المداخيل فقط، أو المحافظة عل المكتسبات والمنجزات، ولكن طموحنا أن نبنى وطناً أكثر إزدهاراً يجد فيه كل مواطن ما يتمناه، فمستقبل وطننا الذي نبنيه معاً لن نقبل إلا أن نجعله في مقدمة دول العالم، بالتعليم والتأهيل، بالفرص التي تتاح للجميع والخدمات المتطورة، في التوظيف والرعاية الصحية والسكن والترفيه وغيره.>>

البرامج التي تسهم في تحقيق الرؤية :

إنّ التحوّل الوطني لهذه الرؤية يطرح مجموعة من البرامج التي تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث حرصت المملكة على وضع برامج عديدة ومتنوعة تهيئ الطريق لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، والتي تم البدء في تنفيذ الكثير منها، ومن ضمن هذه البرامج:

١. برنامج إعادة هيكلة الحكومة :

يهدف هذا البرنامج لتحقيق أولويات الدولة وقد بدأ تنفيذ هذا البرنامج بالفعل من خلال ضم المجالس العليا في الدولة في مجلسين فقط، هما مجلس الشؤون السياسية والأمنية، و مجلس الشؤون الاقتصادية و التنمية.

٢. برنامج الرؤى والتوجهات:

يقوم هذا البرنامج بتولي مهمة القيام بالدراسات والمقارنات و فرز الخطط والبرامج المستقبلية و مدى مراعاة فاعليتها و ملاءمتها لاحتياجات المملكة.

٣. برنامج تحقيق التوازن المالي :

يتم من خلاله مراجعة كافة المشروعات المتعلقة بالاقتصاد وكيفية الاستفادة بها، و قد نجحت المملكة في رفع الإيرادات غير النفطية لتصل إلى ٣٠٪ خلال العام ١٤٣٨ هـ.

٤. برنامج إدارة المشروعات:

يعتمد هذا البرنامج على المفهوم العلمي في توجيه المشروعات الإصلاحية، وقد قامت المملكة بتأسيس مكتب لإدارة المشروعات ومركز للإنجاز والتدخل السريع.

٥. برنامج مراجعة الأنظمة :

يتولى هذا البرنامج مهمة مراجعة كافة الأنظمة ووضع أنظمة أخرى جديدة، ومن بينها نظام الشركات ونظام رسوم الأراضي البيضاء ونظام المؤسسات وغيرها.

٦. برنامج قياس الأداء:

يحرص هذا البرنامج على وضع تقويم للمسؤولين والجهات والبرامج، وقد تم إنشاء المركز الوطني ليقوم بتحديد أداء الأجهزة العامة بشكل دقيق.

٧. برنامج التحوّل الإستراتيجي لشركة أرامكو السعودية :

تعمل هذه الشركة على تنفيذ برنامج يهدف إلى جعلها شركة رائدة في كثير من القطاعات إلى جانب قطاع النفط.

٨. برنامج رأس المال البشري:

تعمل المملكة على إنشاء برنامج يقوم بمعرفة مدى كفاءة العاملين في القطاع العام، وأن يقوم بتحسين هذه الكفاءة ويوفّر للمواطنين الكوادر والاستشارات والشراكات الإستراتيجية.

٩. برنامج التحوّل الوطني :

يعمل برنامج التحول الوطني على معرفة الأولويات التي تحتاج المملكة إلى تحقيقها، و البدء في تنفيذها من خلال التعاون مع القطاع الخاص واتباع أسلوب إداري ومالي ممتاز.

١٠. برنامج الشراكات الإستراتيجية:

يتم فيه العمل على مشاركة عدة شركات اقتصادية في العالم لتأسيس مجموعة من الشراكات الإستراتيجية الجديدة التي تحقق أهداف الرؤية.

١١. برنامج التوسّع في التخصيص:

يهدف البرنامج لجعل القطاع الخاص يقوم بدور أكبر في المملكة و فتح المجالات أمامه، كما أن رجال الأعمال عَدُّوا برنامج التخصيص فرصة ذهبية للمستثمرين الأجانب و المحليين.

١٢. برنامج تعزيز حوكمة العمل الحكومي:

يهدف البرنامج لعدة أشياء أبرزها: إلغاء المناصب غير المهمة والمكررة في الحكومة وهيكلتها بطريقة جديدة ومرنة، أو تحديد اختصاص كل جهة بطريقة واضحة.

١٣. برنامج إعادة هيكلة صندوق الاستثمارات العامة:

تهتم المملكة أن تصل بصندوق الاستثمارات العامة لأعلى مستوى و تجعله أحد أهم وأكبر الصناديق على مستوى العالم كله.

اكتشف مقدرتك:

بالتعاون مع زملائك أنجز **عزيزي الطالب /ـة** ملخصًا من صفحتين يتضمن الأهداف المستقبلية لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

صندوق الاستثمارات العامة والانطلاقة لتحقيق رؤية المملكة:

في ظل رؤية ٢٠٣٠ تسعى المملكة لتعزيز دور صندوق الاستثمارات العامة بوصفه المحرّك الفاعل خلف تنوع الاقتصاد في المملكة، وتطوير قطاعات إستراتيجية محددة من خلال تنمية وتعظيم أثر الاستثمارات على الصندوق وكذلك لبلورة الغاية الوطنية في حقول الاستثمار داخلياً وخارجياً وتنويع مصادر البناء والإنماء، ويسعى لجعله من أكبر صناديق الثروة السيادية في العالم ويمكن تقديم توضيحات للطلبة حول هذا الصندوق فيما يلي:

النشأة والتطوّر:

صندوق الاستثمارات العامة هو صندوق مالي سعودي، أُسِّس سنة ١٩٧١م، ويختص بتمويل المشاريع ذات القيمة الإستراتيجية للإقتصاد الوطني السعودي يمتد تاريخ صندوق الاستثمارات العامة في المملكة إلى أكثر من٤٧ عامًا ظل طيلتها رافداً اقتصاديًّا ورائداً مساهماً في تطوير كثير من

الكيانات الاستثمارية الوطنية ؛ فقد أسهم في تأسيس كثير من كبريات الشركات في المملكة منذ أن أنشئ بموجب المرسوم الملكي رقم (م/٢٤). كما أسهم على مر الأعوام في تمويل كثير من المشاريع والشركات الحيوية والمشاركة فيها، مقدماً الدعم المالي إلى المشاريع ذات الأهمية الإستراتيجية للإقتصاد الوطني.

وبتاريخ ١٤٣٦/٦/٣ هـ الموافق ٢٠١٥/٠٣/٢٣ م حدثت نقلة نوعية في مسيرة الصندوق؛ إذ صدر قرار مجلس الوزراء رقم (٢٧٠) المتضمن ربط الصندوق بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ومن ثمّ إعادة تكوين مجلس الإدارة ليصبح برئاسة صاحب السمو الملكي الأمير/ محمد بن سلمان بن عبد العزيز آل سعود (ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية رئيس مجلس إدارة صندوق الاستثمارات العامة)، في خطوة بالغة الأهمية منحت الصندوق صلاحيات أعم، وكلفته بمهام أشمل، وقلدته مسؤوليات وطنية إستراتيجية أكثر حضوراً وأدق توصيفاً.

خصائص صندوق الاستثمارات العامة :

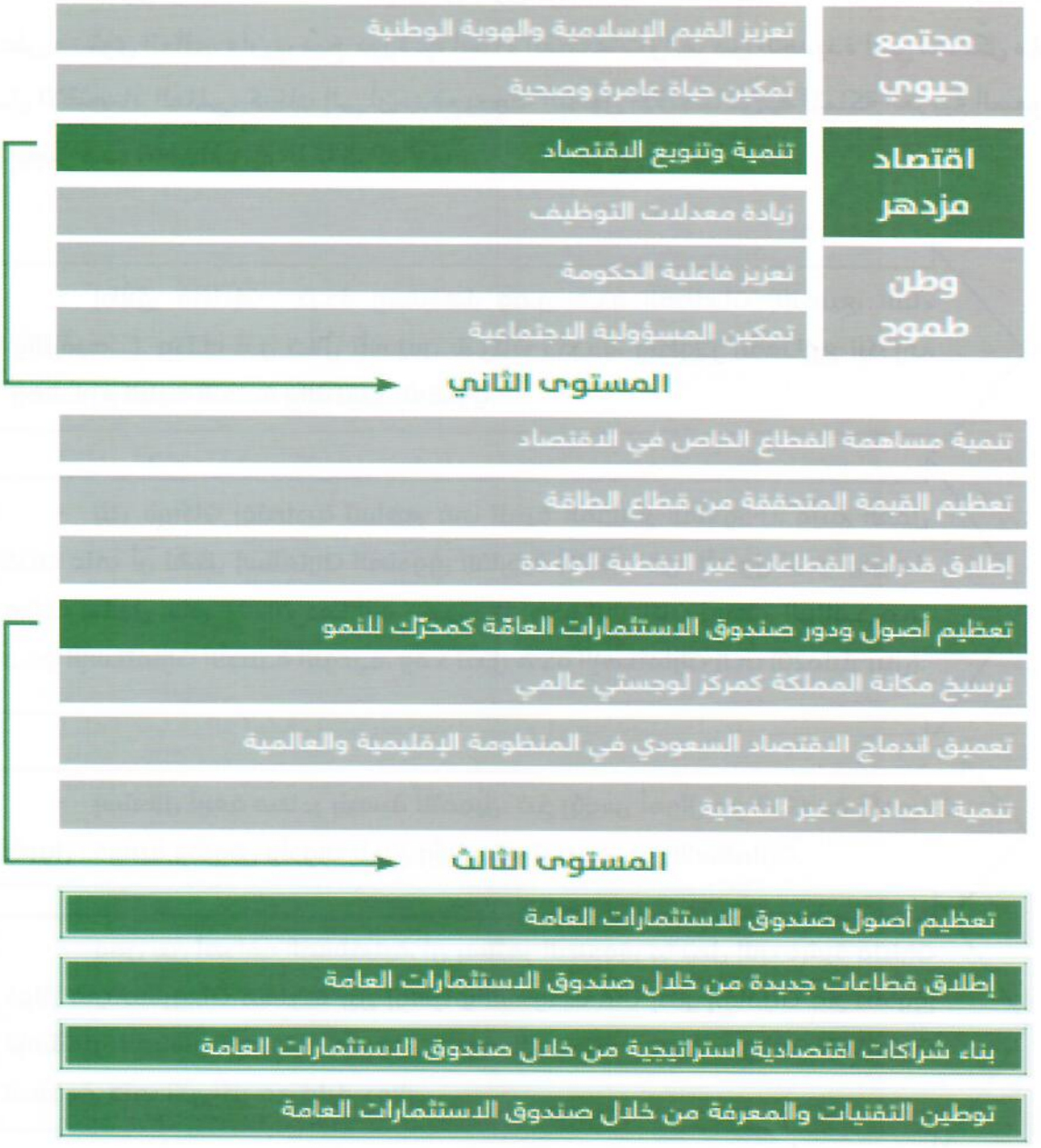
ولعل من أبرزها ما يلي:

١. يُعد صندوق الاستثمارات العامة رافداً اقتصاديًّا مهمًا من خلال استثمارات طويلة المدى في مختلف القطاعات والأصول محلياً وعالمياً.
٢. القيام بالعديد من الشراكات في المجال الاستثماري مع كبريات المؤسسات العالمية بهدف احتلال مراتب ريادية كصندوق سيادي عالمي.
٣. يُعد الصندوق محفزاً ومحركاً أساسياً لعملية التنويع الاقتصادي في المملكة.
٤. يُعد الصندوق الأداة الأساسية للمملكة في مجال الاستثمار وتحقيق العائدات المالية.
٥. أسهم الصندوق في إنشاء كثير من كبريات الشركات والمؤسسات في المملكة.
٦. يسعى الصندوق إلى التكامل مع القطاع الخاص في المملكة، عبر الاستثمارات المحلية الجديدة.
٧. يرتبط الصندوق بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، مما منحه صلاحيات أكثر ومهمات أشمل.
٨. يتكون مجلس إدارة الصندوق من فريق من القيادات المؤهلة في مجال الإقتصاد، الطاقة، القانون والتمويل، إضافة إلى إدارة المشاريع الكبرى.

برنامج صندوق الاستثمارات العامة وعلاقته بالرؤية :

ويتم توضيحه من خلال المخطط التالي :

الشكل رقم (٦-١): أهداف رؤية ٢٠٣٠ ذات العلاقة المباشرة ببرنامج صندوق الاستثمارات العامة



ecruoS: ptth://:tuoba/margorpfip/ra/as.vog.0302noisiv

النتيجة

وفي هذا الإطار اعتمدت المملكة العربية السعودية عن خارطة طريق لإقتصادها لتبدأ حقبة جديدة تقوم على التنوّع الإقتصادي وإنهاء عصر الإعتماد على النفط بعنوان " مشروع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 تهدف إلى إنهاء إعتماد الإقتصاد السعودي على النفط كمصدر أساسي للإيرادات"

أهداف صندوق الاستثمارات العامة في ظل رؤية المملكة :

يهدف صندوق الاستثمارات العامة إلى أن يكون قوة محرّكة للاستثمار والجهة الاستثمارية الأكثر تأثيراً على مستوى العالم، وأن يرسّخ دورة في إنشاء القطاعات والفرص الجديدة التي ستشكّل ملامح مستقبل الاقتصاد العالمي، كذلك إلى أن يدفع بعجلة التحوّل الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، ويمكن إيجاز هذه الأهداف في النقاط التالية:

- إطلاق قطاعات جديدة وتنميتها، ومن هذه القطاعات (التصنيع، البناء والترفيه،...). وذلك من خلال تأسيس شركات جديدة، وتطوير المشاريع الكبرى، ومشاريع البنية التحتية والتطوير العقاري.

- بناء شراكات إقتصادية تساهم في تنمية المجتمع السعودي، ويتم العمل كذلك على أن تشكّل إستثمارات الصندوق الخارجية (25%) من الأصول التي يديرها، وذلك بحلول عام 2020 كما أنه - من خلال هذه الشراكات يُسهم البرنامج في جذب الإستثمارات الأجنبية النوعية، وقد تصل هذه الإستثمارات إلى (20مليار ريال).

- إستغلال أربعة مصادر رئيسية للتمويل: ضخ رؤوس أموال من الحكومة وتحويلات لأصول حكومية وقروض وأدوات للدين وأرباح يتم تحصيلها من الاستثمارات.

- ومن بين أهدافه المستقبلية، أن يستثمر الصندوق ما يصل إلى عشرة مليارات دولار في مشروعات مشتركة بين روسيا والسعودية في إطار إتفاقيات مع صندوق الإستثمار المباشر الروسي، صندوق الثروة السيادية لروسيا ، وبلغت إستثمارات الصندوق حتى الآن أكثر من مليار دولار.

المبادرات المستقبلية لصندوق الاستثمارات العامة :

يأمل صندوق الاستثمارات العامة القيام بمجموعة من المبادرات المستقبلية تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الوطني السعودي في ظل التغييرات التي يشهدها العالم، ومن أهمها :

- تعظيم إستثمارات الصندوق في الشركات السعوديةً.
- تأسيس شركات لإطلاق القطاعات الجديدة وتنميتهاً.
- تطوير البنى التحتية والتطوير العقاري.
- تطوير المشاريع الكبرى.
- تكوين الشراكات الإستراتيجية الدوليةً.
- تنويع مصادر الثروة والدخل عبر الاستثمار العالميّة

المبادئ الرئيسة التي تحدد غاية وفلسفة صندوق الاستثمارات العامة وآفاقه المستقبلية:

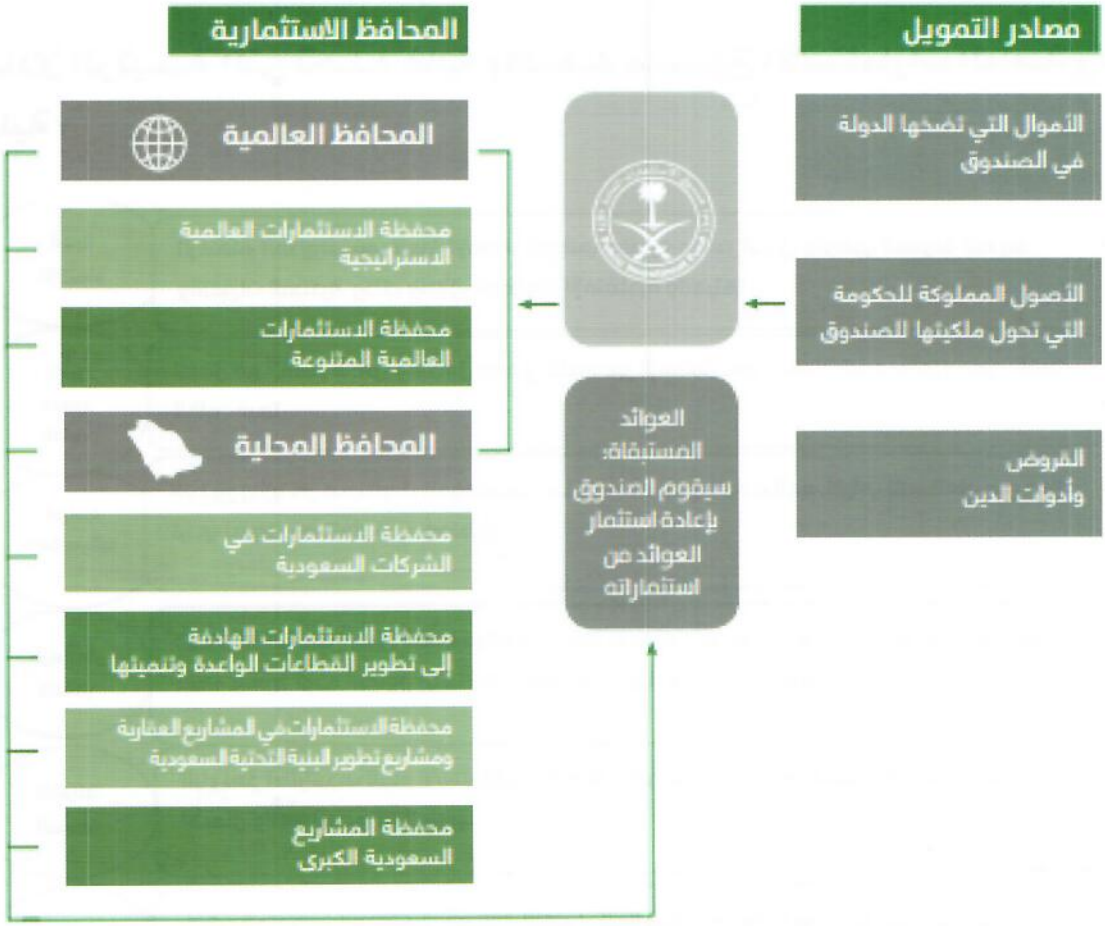
تنمية الإقتصاد	الإسهام المدروس في تنمية الإقتصاد الوطني، وتنويع مصادر الدخل، وتوطين المعرفة الحديثة والتقنيات المبتكرة، وذلك بإطلاق القطاعات الإقتصادية وتنميتها.
تحفيز القطاع الخاص	العمل مع القطاع الخاص والتكامل معه وتمكينه عبر الإستثمار في قطاعات تنمي وتعزز حضور القطاع الخاص فيها.
الريادية المؤسساتية	التطوّر والإبتكار في البناء المؤسسي، بما يتماشى مع التوجه المستقبلي للإستثمار، من خلال تبني نموذج إستثمار فريد ومتطوّر.
الإستثمار الفعّال	المشاركة الفاعلة - وفق أنظمة حوكمة دقيقة - في الإشراف على أنشطة الشركات التي يُساهم فيها، وتعزيز أوجه التعاون بينها بما يدفعها إلى الريادة إقليمياً وعالمياً.
الشراكة النشطة	اتباع نهج استراتيجي اتجاه الاستثمارات والاستفادة من إمكانياته ليكون الشريك المفضل لقطاع الأعمال والمستثمرين العالميين.
التأثير العالمي	التأثير الملموس في تشكيل مستقبل الإقتصاد العالمي، والمشهد العام للإستثمار، عبر تطوير المنظومات الإقتصادية الكبرى، وتوجيه الإستثمارات نحو القطاعات التي تعتمد على الإبتكار وجذبها إلى المملكة.

مصادر تمويل الصندوق:

تتمثل مصادر تمويل أعمال الصندوق واستثماراته في ٤ موارد أساسية:

١. الإعانات والأموال التي تضخها الدولة.
٢. الأصول الحكومية المحولة ملكيتها إلى الصندوق.
٣. القروض التي يمكن الحصول عليها من البنوك التجارية.
٤. الأرباح التي يتم تحصيلها من الاستثمارات.

الشكل رقم (٦-٣): شكل توضيحي لمصادر تمويل للصندوق



المصدر : tuoba/margorpfip/ra/as.vog.0302noisiv//:ptth

ثانياً : ريادة الأعمال في المنشآت الصغيرة والمتوسطة ٢٠٣٠

Entrepreneurship in small & medium enterprises 2030

رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتشجيع ريادة المنشآت الصغيرة والمتوسطة :

أطلقت المملكة رؤية ٢٠٣٠، متضمنةً رسائل خاصة موجهة لروّاد الأعمال؛ بوصفهم القوة الاقتصادية المقبلة، واستغلال طاقاتهم ودعم مشروعاتهم، فتم إنشاء الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؛ لتعمل اليوم بوتيرة متسارعة على مراجعة الأنظمة واللوائح، وإزالة العوائق، وتسهيل الحصول على التمويل، ومساعدة روّاد الأعمال في تسويق أفكارهم ومنتجاتهم، فمن خلالها يستطيع روّاد الأعمال تعلّم المهارات، وفيها يحظى الابتكار بالتشجيع والرعاية.

وقد ركزت رؤية المملكة ٢٠٣٠ على نقاط رئيسة في جانب تشجيع وتطوير المنشآت الصغيرة والمتوسطة على تحقيق الآتي:

١. توفير الفرص للجميع :

ركز المحور الثاني في رؤية ٢٠٣٠ على توفير فرص للجميع كما تمّ توضيحه سابقاً، عبر منظومة تعليمية ترتبط باحتياجات سوق العمل، كما وضعت هدفًا إستراتيجيًا نحو زيادة إسهام المنشآت الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الاقتصاد القومي من ٢٠٪ إلى ٣٥٪، وتخفيض معدل البطالة من ١١,٦٪ إلى ٧٪.وجاء اهتمام المملكة بدعم ريادة الأعمال، ومساعدة المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛ لأنّ إسهامها في الناتج المحلي الإجمالي متدنٍّ للغاية مقارنة بالدول المتقدمة.

٢. إنشاء فرص عمل :

تهدف المملكة إلى إنشاء فرص عمل مناسبة للمواطنين عبر دعم ريادة الأعمال، وبرامج الخصخصة، والاستثمار في الصناعات الجديدة، ومساعدة روّاد الأعمال على النجاح عبر وضع أنظمة ولوائح أفضل، وتمويل أكثر يسرًا، وشراكات دولية أكثر، وحصة أكبر للشركات المحلية من المشتريات والمنافسات الحكومية، ودعم الأسر المنتجة التي أتاحت لها وسائل التواصل الحديثة فرصًا تسويقية واسعة من خلال تسهيل فرص لتمويل المشروعات متناهية الصغر.

٣. دعم روّاد الأعمال:

قامت المملكة، عقب تدشين رؤية ٢٠٣٠م بإنشاء الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والتي تسمى " منشآت" وهي: هيئة تعمل على تطوير ودعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال مراجعة الأنظمة واللوائح، إزالة العوائق، تسهيل الحصول على التمويل ومساعدة الشباب والمبدعين في تسويق أفكارهم ومنتجاتهم. كما أنها تعمل في الوقت ذاته على إنشاء المزيد من حاضنات ومسرعات الأعمال ومؤسسات التدريب وصناديق رأس المال المتخصصة لمساعدة روّاد الأعمال على تطوير مهاراتهم وابتكاراتهم، إضافة إلى مساعدة المنشآت الوطنية الصغيرة والمتوسطة على تصدير منتجاتها وخدماتها وتسويقها عن طريق دعم التسويق الإلكتروني والتنسيق مع الجهات الدولية، وهي تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- نشر ثقافة ريادة الأعمال.
2- زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي.
3- تعزيز فرص المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الدخول للأسواق الجديدة.
4- مزيد من فرص العمل عبر المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

وتعمل هذه الأهداف على تشجيع ريادة الأعمال والمبتكرين، ولاسيما الإبتكارات التي تقدم حلولًا فعّالة لمشكلات قائمة يعاني منها المجتمع.

شروط دعم الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة" منشآت"

1- أن يعمل ضمن القطاعات المستهدفة للمجتمع.
2- أن يكون بالشركة الناشئة من 1 إلى 5 موظفين يعملون بدوام كامل.
3- ألا يزيد عمر الشركة الناشئة عن ثلاث سنوات من تاريخ بدء النشاط.

٤. حوافز ريادية:

أطلقت "منشآت" مبادرة تسمى "تحدي ريادة الأعمال" بهدف إيجاد حلول ريادية لمشكلات اجتماعية قائمة، تتمثل جائزتها في احتضان خمس أفكار فائزة لمدة عام في برنامج "مصنع ريادة الأعمال الاجتماعية"، كما يحصل الفائز على استشارات وتدريب متخصصين من خبرات عالمية لمدة عام، ومساحات مرنة للعمل لمدة عام، وراتب شهري لمدة عام.

وتغطي المبادرة، مجالات: الطاقة المتجددة، البيئة، الإسكان، البطالة، تحدي الفقر، التعليم، الصحة، التدريب وغيرها.

٥. خصخصة الشركات:

تؤدي خصخصة الشركات الحكومية إلى تبني ثقافة التنافس، وتحديد الراتب على أساس العمل؛ وهو ما قد يثير حفيظة الموظف الحكومي وبالتالي ضعف الرغبة مستقبلاً في الوظيفة الحكومية، وهي أسباب دافعة بشكل غير مباشر إلى الاتجاه نحو ريادة الأعمال.

الشكل رقم (٦-٤): شكل يوضّح أسس ريادة الأعمال وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠

المصدر: تقرير المرصد العالمي لمقاولاتية، المملكة العربية السعودية

http:www.gemconsortium.org

مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

تُعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة كياناً إجتماعيًّا يختص بإنتاج السلع والخدمات من أجل إشباع حاجات الأفراد بهدف تحقيق الربح، وهي وحدة اقتصادية تضم أكثر من شخص وتستخدم موارد وعناصر الإنتاج وتحويلها إلى مخرجات بهدف إشباع حاجات الأفراد، مع الملاحظة أنّ هناك اختلافًا في تحديد مفهوم المنشآت الصغيرة والمتوسطة من دولة إلى أخرى وهذا اعتماداً على المعايير المستخدمة في تصنيفها، ومن أهمّ هذه المعايير المستخدمة للتمييز بين المشاريع الصغيرة والمتوسطة والكبيرة هي:

١. معيار عدد العاملين (ويعد أهم معيار مستخدم كأساس للتفرقة بين المنشئات).
٢. معيار حجم رأس المال المستثمر.
٣. معيار الإيرادات.
٤. معيار القيمة المضافة.
٥. درجة التخصص في الإدارة.
٦. مستوى التقدم التكنولوجي.

خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة :

١. صِغَر حجم المشروع مقارنةً مع المشروع الكبير.
٢. يحتاج المشروع الصغير إلى مساحة صغيرة لأداء نشاطه.
٣. يمكن الجمع بين الإدارة والملْكية.
٤. لا تحتاج المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى تمويل كبير.
٥. قلة عدد العاملين.
٦. نشاط المشروع ونطاقه الجغرافي محدود نسبيًّا.
٧. درجة المخاطَرة قليلة.
٨. أغلبية المنشآت الصغيرة والمتوسطة تعتمد على تكنولوجيا بسيطة.
٩. تقديم السلع والخدمات للمجتمع المحلي مباشرة.
١٠. ارتفاع قدرتها على الابتكار وذلك بارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم.

أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة :

تؤدي المنشآت الصغيرة والمتوسطة دوراً مهمًا في اقتصاديات الدول بصفة عامة، وفي الحياة الاجتماعية لأفراد المجتمع بصفة خاصة، ويمكن حصر دورها في النقاط التالية :

١. تعتبر الأعمال الريادية، والمنشآت الصغيرة والمتوسطة في المجتمعات التي تتمتع بوفرة الإمكانات المادية كالمجتمع السعودي وغيره من المجتمعات الخليجية بمثابة مرحلة تدريبية وطور تعليمي لصقل وإعداد رجال أعمال واعدين، عن طريق إكسابهم كثير من المهارات والخبرات.
٢. إنّ الاتجاه نحو الاستثمار في المنشآت الصغيرة والمتوسطة عاملٌ من عوامل الاستقرار الاقتصادي والإجتماعي، وخاصةً أثناء الأزمات.
٣. يؤدي التوسع في إقامة هذه المنشآت دوراً مهمًا في تدعيم دور القطاع الخاص، وتحويل فكرة المواطن من حالة التبعية الاقتصادية لصاحب العمل (قطاع خاص وقطاع حكومي) إلى مالكين

لمنشآت تعمل لحسابهم، ومن ثم ينعمون بالاستقلال الاقتصادي.

٤. تؤدي دوراً كبيراً في الحد من ظاهرة البطالة، وإنشاء وظائف جديدة.

٥. أصبحت أداة مهمة من أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تسعى إلى تقوية القطاع الخاص وزيادة الدخل.

المعوقات والتحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة:

تواجه هذه المنشآت كثيراً من العقبات والعوائق، أجملناها في العوامل الآتية:

١. العوائق والقيود المالية التي تتمثل في مشكلة ضعف مصادر التمويل.

٢. العوائق المتعلقة باللوائح والأنظمة والإجراءات.

٣. العوائق والقيود القانونية والتشريعية.

٤. العوائق والقيود المتعلقة بالموارد البشرية.

٥. العوائق والقيود التنظيمية والإدارية.

اكتشف مقدرتك:

حاول مع مجموعتك تقديم أهم العوائق والتحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المجتمع السعودي، وكيف يمكن مواجهتها حسب اعتقادك ؟.

أهمية اختيار المشروعات الريادية الناجحة:

عزيزي الطالب/ة: يتساءل المرء لماذا يندفع الإنسان لإنشاء مشروعه الريادي بدلاً من الحصول على وظيفة مستقرة في منظمة كبيرة تعمل لساعات محدودة يومياً، وفي نهاية كل فترة زمنية يستلم التعويض الذي يتوقعه؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تتمثل في إيجابيات كونك ريادياً، فالريادي هو ذلك الشخص الذي يغامر بأمواله ووقته وجهده في مشروع يسعى إلى تنظيمه وإدارته، ويتحمل الأعباء الناجمة عنه، وهو -مع كل ذلك- يخاطر مخاطرة عالية لتطلّعه نحو تحقيق المردود المحتمل وليضمن النجاح والديمومة،

وبالتالي فإن الريادي يندفع خلف أفكاره من خلال:

١. إبراز القدرة على رؤية الأهداف المتحققة والأعمال الناجحة.
٢. تحقيق الرغبة في المغامرة والمخاطرة لإثبات الذات المتميزة لديه.
٣. إظهار القدرة الإبداعية لديه على التخطيط والتنظيم والقيادة.
٤. توسع طاقة الحماس والعمل الدؤوب والجاد بالشكل الذي يراه مناسباً.
٥. توظيف إمكاناته العالية على إقامة علاقات جيدة وقوية مع الزبائن والموردين والبنوك ... إلخ.
٦. الاندفاع والإصرار ورباطة الجأش بدون تأثير للقيود عليه.
٧. تلبية الرغبة والقدرة على التجديد والإبداع والتفرد.

بعد أن عرفنا أسباب اندفاع الريادي خلف أفكاره، هذا يجرنا إلى معرفة أهم العوامل التي تجعل المشروع الريادي ناجحاً، هنالك مجموعة من العوامل التي لا بد من التفكير فيها لجعل مشروعك ناجحاً، وخاصة في بداية تكوين هذا المشروع، يمكن ذكرها في ما يلي:

تحقيق هوامش الربح العالية	لابد أن يكون المشروع قادراً على تحقيق هوامش الربح العالية، لأن تحقيق الربحية المتدنية يُعد من العوامل الخطيرة على ديمومة ونجاح أي مشروع؛ حيث أنّ الربحية التي لا تتجاوز ٢ ٪ تؤدي بنا إلى طرح التساؤل التالي: ما الفائدة من وجود هذا المشروع الذي يكلف ملايين الريالات.
البيع بكميات مناسبة لتحقيق الدخل المطلوب	من الصعوبة النجاح في حالة البيع بكميات قليلة، ولهذا فلا بد من البيع بكميات كبيرة من الإنتاج حتى تحقق عائدا يتناسب مع حجم الإنفاق الموجود في المشروع، وعليه يتم اختيار الأسلوب المناسب لذلك.
المحافظة على الإنتاج	وهي الطريقة التي يجب على الريادي أن يحافظ بها على إنتاجه من عدم قدرة المنافسين الآخرين من تقليده والمحافظة على حقوقه فيما يتعلق بمنتجاته وهذا يتم من خلال: حقوق النشر وبراءة الاختراع.
الرغبة في إنجاز الأعمال	إنّ النجاح في أداء أي مشروع لا يمكن أن يتحقق إذا لم تكن هنالك الرغبة الأكيدة والقناعة المطلقة لمالك هذا المشروع بالفكرة التي أنشأ من أجلها هذا المشروع، وأن يتولد لديه الرغبة في إنجاز هذا المشروع ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المادي على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل.
المحافظة على التدفقات النقدية	من السهولة لمشاريع الأعمال تحقيق مبيعات وربحية جيدة لكن من الصعوبة أن يكون هنالك نقص في بعض التدفقات النقدية التي يتم الحاجة إليها لدفع الفواتير والنفقات والتي تصبح مشكلة لنمو المشروع، ولهذا لا بد من توجيه هذه التدفقات النقدية بحكمة.
المحافظة على استمرارية وديمومة المشاريع	إنّ كثيرا من الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة يكونون سعداء عندما يشعرون أنهم يحصلون على الأموال من خلال إنجاز هذا المشروع ولكن لابد من التفكير في كيفية المحافظة والديمومة لهذا المشروع والنمو المستقبلي، والوعي بأهمية المشاريع.

عوامل مُساعِدة لنجاح المشروع الريادي للمنشآت الصغيرة والمتوسطة:

حتى يكون المشروع ريادياً وناجحاً لا بد من الاعتماد والتركيز على مجموعة من العوامل التي تساعدك على إنجازه، ومن أبرزها ما يلي:

١. تحديد الفرص:

إن ريادة المشروعات تحتاج إلى أفراد لديهم القدرة على رؤية الفرص وتقييمها وتحديد جدواها ونفعها، والفرص أمام أعيننا جميعاً، ولا يراها إلا أناس قليلون، قادرون على تحديدها وقادرون على استشراف المستقبل لمعرفة أن هذه الفرصة ستنجح في السوق. فهناك شخص حينما يجلس في مطعم ليأكل، فإنه سرعان ما يقول لنفسه: " لو أن لدي مطعماً مثل هذا، سأجعله ينجح بصورة أفضل "، أو أنه يقول: ببعض التحسينات والإضافات يمكن أن ينجح المطعم بصورة أفضل.

وليس شرطاً على رائد الأعمال أن يكتشف بنفسه الأفكار، بل يمكن أن يلتقط الأفكار من الآخرين، بل يمكن أن يساعده الآخرون في تطويرها وتحويلها إلى مشروع ناجح.

وتتميز الفرص بالتنوع والتعدد، كما تتميز بصعوبة تكرارها مرة أخرى، فحينما تذهب الفرصة (لذلك ينبغي حسن الاستغلال للفرص المتاحة)، فإنها لا تأتي مرة أخرى، ولا يجب عليه أن يندب حظه، فستأتي أفكار وفرص أخرى غيرها، ولكن المهم أن تكون لديك القدرة على تحديدها.

وتحديد الفرصة يحتاج إلى شخصية متميزة وإلى عمليات محددة من أهمها ما يلي: الوعي بوجود أمر غريب ومتميز يمكن اعتباره فرصة في السوق، ويمكنك أن تزيد وعيك بالأفكار والفرص كالآتي:

١. أسأل من حولك عما يحدث؟ ولماذا يحدث؟ وكيف يمكنك الاستفادة من ذلك؟
٢. اقرأ باستمرار التقارير الاقتصادية والتجارية والصناعية المنشورة في صفحات الجرائد واستكشف الفرص فيها.
٣. أبحث عن الأفكار على رفوف البضائع في المحلات والمتاجر والسوبر ماركت، وهل يمكن تصنيعها محلياً؟.
٤. ناقش الأمر مع من يعلمون ويفهمون في الموضوع.
٥. قارن منتجاً بآخر، أو خدمة بأخرى، أو بلداً بآخر، أو سوقاً بأخرى، وحدّد ما يمكنك أن تطوره إلى فرصة تستفيد منها في السوق.

٢. تدبير الموارد اللازمة:

لكي نستطيع جعل الفرصة أمراً واقعاً حقيقياً، تحتاج إلى موارد، وتنقسم الموارد بصفة عامة إلى بشرية ومالية:

الموارد البشرية :

ربما تحتاج إلى أفراد وكفاءات تساعد في الأمور التالية:

١. تطوير الفكرة وتحسينها.
٢. البحث والدراسة وتصميم المشروع.
٣. إدارة وتسيير المشروع الجديد.
٤. معاونون يرتقون إلى درجة الشركاء.
٥. ممولون ماليون أو مساهمون بأموالهم.
٦. عاملون في المشروع الجديد.

الموارد المالية :

تحتاج -كرائد للمشروع- إلى أموال تنفقها في مجالات كثيرة لتحقيق الفكرة والفرصة، فربما تحتاج إلى أموال للدراسة والبحث، والتصميم، وشراء الوسائل والمعدات، كما تحتاج إلى أموال جارية للإنفاق على العمليات وأنشطة المشروع الجديد حتى يبدأ في تحصيل الأرباح، ويمكن توفير الأموال بصفة عامة من المصادر التالية :

١. أموالك الخاصة (تمويل ذاتي).
٢. الاقتراض الحسن من الأصدقاء والأهل.
٣. إدخال شركاء في المشروع، الافتراض من البنوك والمؤسسات المالية، وطبيعة الافتراض في فترتها قد تكون :
   - قصيرة الأجل (لشهور).
   - طويلة الأجل (لسنوات طويلة).

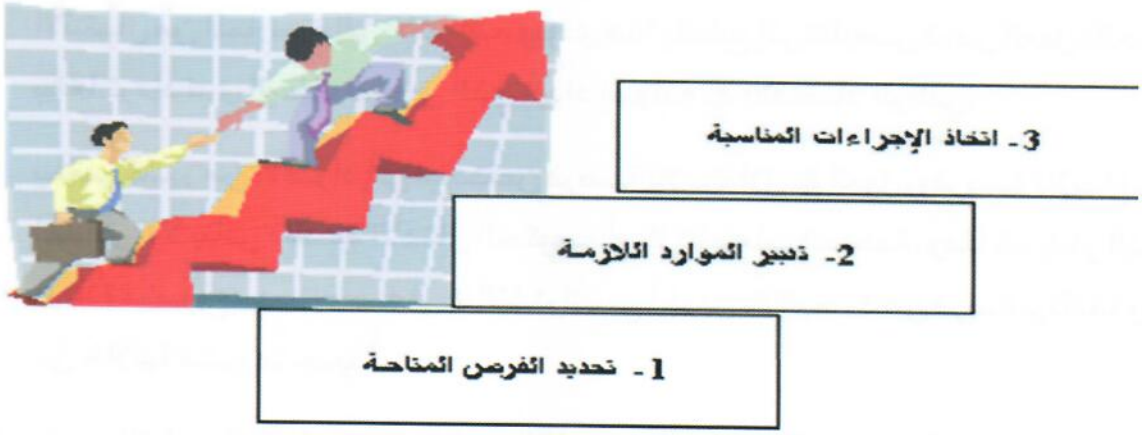
٣. اتخاذ التصرفات الملائمة :

تبدأ التصرفات باستكشاف الفرص، ثم تطويرها بالبحث والدراسة، حتى تصير مشروعاً ناجحاً بالفعل، وعلى سبيل حصر بعض التصرفات الملائمة لتحقيق وتحويل الفرص إلى حقيقة، نورد بعض هذه التصرفات:

١. الوعي بوجود فرص من خلال التساؤل والقراءة، والبحث، والمقارنة، والمناقشة، وغيرها من التصرفات المناسبة في هذا المجال.
٢. الاتصال بالآخرين، ومناقشة الفرصة لتحديد جدواها مبدئيا.
٣. دراسة الفكرة من المنظور التسويقي كالمستهلك، والمنافسة، والأسعار، والتوزيع، والترويج، والسوق.

٤. دراسة الفكرة من الناحية الإنتاجية كشكل السلعة أو الخدمة، وطريقة إنتاجها، وطاقتها، والآلات المطلوبة، والجودة.
٥. دراسة الفكرة من الناحية المالية كتحديد مصادر التمويل، وتكلفة الفرصة ومبيعاتها، وأرباحها وخسائرها.
٦. دراسة الفكرة من الناحية الإدارية كتحديد الشكل القانوني للمشروع، هيكلها التنظيمي، وعدد العاملين، وأنظمة الإدارة بها.
٧. السعي المستمر لتحويل الأفكار إلى مشروعات، والأهم تحويل الأحلام إلى حقيقة وهم قادرون على اتخاذ التصرفات التي تترجم هذه الأحلام بالتدرج إلى واقع عملي في شكل مشروعات وأعمال حقيقية ناجحة، ويعد ذلك الفرق الحقيقي الذي يميز روّاد المشروعات والأعمال عن غيرهم من الناس.

الشكل رقم (٦-٥): عوامل نجاح المشروع الريادي



الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لريادة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ٢٠٣٠:

تشير الدراسات والبحوث إلى أنّ ريادة المشروعات، والمشروعات الحرة، والمشروعات الصغيرة، تؤدي دوراً مهمًا في اقتصاديات الأمم وفي الحياة الاجتماعية لأفراد المجتمع، وتقدم الأسباب التالية بعض الأدلة على الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لريادة المشروعات:

١. تُوجِد المشروعات الصغيرة (وكلها بالطبع نتيجة لريادة المشروعات) نسبة كبيرة جداً من الوظائف الجديدة في أي مجتمع. وتشير الإحصاءات الأمريكية إلى أن أكثر من نصف الوظائف الجديدة في المجتمع الأمريكي توجد سنوياً نتيجة لظهور مشروعات صغيرة جديدة. ولك أن تتصور أنه حينما تكبر تلك المشروعات الصغيرة (كنتيجة نوع من الريادة للمشروعات بالتحسين والتطوير) فإنها تُوجِد المزيد من الوظائف في المجتمع، ويشترك في هذه النتيجة كافة

الدول المتقدمة، حيث إنّ هناك إشارات إلى أنّ ريادة المشروعات الجديدة تُوجِد عدداً كبيراً من الوظائف، وتبقي نسبة قليلة جداً من الوظائف الجديدة التي تُوجِدها الدولة من خلال وزاراتها وأنشطتها.

٢. إنّ الاتجاه العالمي الآن لدى الدول هو التخفيف من على كاهل الدولة في ممارسة الأنشطة الاقتصادية والرعاية الاجتماعية، والاتصار فقط على الأنشطة السيادية والدفاعية، ويعني هذا ترك الاقتصاد والأنشطة الاجتماعية في القطاع الخاص والمنظمات المدنية والتطوعية، إنّ مفهوم الخصخصة خير دليل على تخلي الدولة عن إنشاء وظائف جديدة وتوظيفها للعاملين بالحكومة، وهي تسعى إلى تقوية القطاع الخاص وتشجيع المشروعات الصغيرة كبديل حيث تقوم هذه المنظمات بإيجاد الوظائف.

٣. تتجه الحكومات عالمياً إلى تقليص أنشطتها، وتتجه -بدلاً من ممارسة الأنشطة الاقتصادية والتجارية والزراعية والاجتماعية- إلى الاقتصار فقط على الإشراف على هذه الأنشطة، أي: الانتقال من الممارسة إلى الإشراف، ويؤدى هذا بالطبع إلى تقليص فرص العمل بالحكومة، بينما تزداد لدى القطاع الخاص الذي إزداد إسهامه في الاقتصاد الوطني.

٤. يسعى كثير من الأفراد إلى لبحث عن فرصة للاستغلال في العمل، وفرصة للإبداع في حل المشاكل، ولا يتأتى ذلك في الأعمال الحكومية أو في المنظمات الضخمة، وهنا قد يفكر الفرد في ريادة مشروع جديد يخصه أو في الإشتراك مع آخرين في البحث عن فرصة يرتادها وينشئ من خلالها مشروعاً جديداً.

٥. يقدم التطور التكنولوجي الهائل في الآلات والحاسبات الإلكترونية والاتصالات وغيرها من المجالات التكنولوجية فرصة لإنشاء مشروعات جديدة (أي فرصة لريادة المشروعات)، والأكثر من هذا أنّ المشروعات الكبيرة القائمة بالفعل لا تستطيع أن تجاري كافة التطورات التكنولوجية، فتبحث عن مشروعات تقدم لها هذه التكنولوجيا، فتأتي الفرصة لريادة المشروعات الجديدة التي تتعامل مع مثل هذه التكنولوجيا.

٦. يسعى عدد متزايد من الناس نحو الإتقان في العمل والإنجاز، وذلك من خلال ريادة مشروعاتهم الخاصة، حيث يكون لهم -بالطبع- كل النفوذ والهيمنة والسلطة، والغريب أن هناك عدداً آخر من الناس يتجنبون سلطة وهيمنة الآخرين عليهم، أي أن عدداً من الناس لا يستطيع تحمّل رئاسة الآخرين لهم ويفضلون أن يكونوا أحراراً من سيطرة الآخرين عليهم من خلال إنشاء مشروعاتهم الخاصة.

٧. يميل بعض الناس إلى القيادة في ريادة الأعمال، حيث يتميزون ببصيرة جيدة للفرص، ويسعون فقط إلى إظهار هذه الفرص إلى الوجود، وفور نجاح المشروع الجديد، يسعون إلى اكتشاف فرصة أخرى جديدة، فهؤلاء الناس يحبون تحدي المخاطر، وبناء المنظمات الجديدة، وتحقيق النجاحات الأولى لها، بل قد يقل اهتمامهم في الاستمرار في إدارة هذه المشروعات الجديدة، حين ينتقلون إلى أفكار جديدة أخرى وتنويع جديد للمصادر.

ثالثاً : توطين وتطوير القطاعات الاستثمارية
Localization & development of investment sectors

مفهوم التوطين الصناعي للمنشآت :

إن التوطين الصناعي للمنشآت هو : " اختيار وسط أو بيئة معينة لإقامة صناعة أو صناعات معينة؛ أي: اختيار المواقع والبيئات المناسبة اقتصادياً وإجتماعياً وجغرافياً لإقامة المشروعات الصناعية وتوزيعها على الرقعة الجغرافية للبلاد بغرض الحصول على نسيج صناعي وطني ذي غايات وطنية واضحة ومحددة مسبقاً ".

ويشير مصطلح توطين صناعة ما، أو المنشآت الصناعية والتجارية الداخلة في هذه الصناعات، إلى الحيز أو الموقع أو المكان الجغرافي لهذه الصناعة أو هذه المنشآت التي تمارس فيه نشاطها بهدف تحقيق أقصى معدل من أجل ممارسة القرارات المتعلقة بالتوزيع المكاني للنشاط الصناعي، بدلاً من تحقيق توزيع إقليمي متوازن في الدخول والأنشطة الاقتصادية بغية تحقيق العدالة الاجتماعية فحسب بل تسريع عملية التصنيع من ناحية وتطوير الهياكل الاقتصادية والاجتماعية.

الفرق بين التوطين الصناعي والتوطّن الصناعي :

يختلف التوطين الصناعي عن التوطّن الصناعي في المعنى ويتفق معه في الأثر، فمن حيث المعنى فإنّ التوطين الصناعي عملية إرادية وتخضع لتوجيه مركزي مباشر، ويتم وفق خطة صناعية شاملة، أمّا التوطّن الصناعي فهو عملية تلقائية حرة، أما من حيث الأثر فلا فرق بينهما لأنّ المنشأة الصناعية مهما كانت طبيعتها القانونية فإن لها نفس التفاعل مع بيئتها الاقتصادية والاجتماعية.

معلومة هامة

عزيزي الطالب / عزيزتي الطالبة يعتبر المفكر الألماني الإقتصادي **ألفريد فيبر** أول من حدد مفهوم توطين الصناعات؛ حيث ألّف كتابه **نظرية توطّن الصناعات** عام 1909، وترجَم إلى اللغة الإنجليزية سنة 1929. وأصبح مرجعاً لدراسة التوطن بتزايد أهمية الصناعة في تكوين التجمعات البشرية الجديدة .

ويهدف ألفريد فيبر في هذا الكتاب إلى شرح توطّن النشاط الصناعي على ضوء ثلاثة متغيرات اقتصادية هي:

١. تكاليف النقل.
٢. تكاليف العمل.
٣. الوفرة الناجمة عن التركز الصناعي (التركز الصناعي يقصد به وجود مجموعة من المؤسسات الصناعية في مكان واحد).

ويفترض ألفريد فيبر أربعة أماكن لإقامة الصناعات وتوطنها هي:

١. يقام المصنع بجوار تواجد المواد الخام (مثل مصانع السكر بجانب أماكن زراعة قصب السكر أو بنجر السكر).
٢. يقام المصنع بجوار سكن الأيدي العاملة المختصة (مثل مصانع الأثاث التي توجد في البلدة التي يوجد بها صناع مهرة مختصون لهذا العمل).
٣. يقام المصنع بجوار الأسواق التي بها كثافة سكانية عالية لكي يقدموا على شراء المنتجات (مثل المخابز التي يتم إقامتها وسط الكتل السكنية).
٤. يقام المصنع على هوامش المدن الجديدة، خصوصاً إذا وجدت المواصلات لنقل العمال المهرة المختصين إلى تلك المصانع في المدن الجديدة، ولحل مشكلة نقل المختصين إلى المدن الجديدة يجب الآتي:

أن يمتلك كل مصنع عدداً من الحافلات الخاصة التي تكفي العاملين من خارج المدينة الجديدة لتسهل النقل من المصنع وإليه. وتوفير وحدات سكنيّة خاصة للعاملين بالمصنع، أي توفير المأوى اللازم لهم ولأسرهم بالقرب من المصنع.

النتيجة

يرى ألفريد فيبر أن تكلفة النقل تعتبر أهم عامل في توطين المنشآت الصناعية في أماكن محددة.

إكتشف مقدرتك

عزيزي الطالب/ة حاول إعطاء رأيك الخاص في أماكن توطين الصناعات؟ مدعما ذلك بأمثلة من مدينتك؟

مبادئ التوطين الصناعي :

هي مجموعة من القواعد التي يجب أن يأخذها كل متعامل بعين الاعتبار لتحقيق الأهداف الإنمائية لسياسة التوطين الصناعي، وتتمثل في المبادئ التالية:

مبدأ

1. التخصص الصناعي للجهات أو الأقاليم.
2. الإستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية.
3. تقليص الفوارق بين المناطق داخل البلد الواحد.
4. تخفيض تكاليف النقل إلى أدني حد.
5. الإستعمال العقلاني للحيز المكاني الذي تتواجد فيه المنشآت الصناعية والمحافظة على البيئة.

عوامل التوطين الصناعي :

يقوم النشاط الصناعي حيثما يرغب الإنسان في توقيعه، إلا أنه لا يتوطن إلاّ عندما تقام الصناعات في مواقعها المناسبة، والرغبة في اختيار هذه المواقع تبنى على عدة إعتبارات، يأتي في مقدمتها تحقيق الربح.

والصناعات تتباين مع بعضها في أنواع ومقدار متطلباتها منها، كما تتباين الأقاليم والبلدان في قدرتها على إمداد الصناعة عامة أو بعض فروعها بمتطلباتها، ولذلك فلا بدّ من اختيار نوع وحجم وموقع مناسب للصناعة، مما يتطلب تهيئة خلفية نظرية لتعريف لكل عامل من عوامل قيام الصناعة و دورة في قيامها وتوطنها وفي تحديد مواقعها.

وفيما يلي عرض لهذه العوامل وتفصيل لأثرها المشار إليه:

١. **العوامل الطبيعية:** تهيئ الطبيعة للإنسان إمكانات متباينة في سعتها وفقرها بين إقليم وآخر. وقد عمل الإنسان على استغلال ما أُتيح له من ثروات وإمكانات، وحاول جاهداً مواجهة مصاعب الطبيعة وقحطها، ومع هذا فإن الطبيعة تبقى موجهة له في كثير من ظروف وأساليب عيشه، وتعد الصناعة إحدى ركائزه الأساسية ووسيلة مهمة لبلوغه في ذات الوقت.

٢. **العوامل الاقتصادية:** توفر الطبيعة للإنسان فرصاً بقدر، وبالتالي يجب عليه أن يُحْسن استثمارها لإقامة أنشطته الاقتصادية ومنها الصناعية، وأمر قيام الصناعة وتوطنها مرهون بوفرة مناسبة من الإمكانات. والعوامل الاقتصادية متنوعة ومتداخلة الأثر بعلاقاتها ببعضها ومن ثم فإن أثرها على الصناعة مختلف، وفي ما يلي شرح مختصر لأهم العوامل الاقتصادية:

- **المادة الأولية Raw Materials:** وهي المواد التي تصنّع منها السلع المختلفة التي يستخدمها الإنسان وهذه تكون نباتية أو حيوانية أو معدنية، أو قد تكون من منتجات الحرف الأولية كالقمح الذي يصنع منه الطحين، والحيوانات التي يتم تحويلها إلى لحوم وجلود بعد ذبحها، أو يمكن أن تكون مواد نصف مصنعة من إنتاج الصناعات التحويلة المختلفة كالحبيبات البلاستيكية التي تستخدم في صناعات كثيرة نهائية يستخدمها الإنسان مباشرة.

- **السوق Market:** يعد من الأركان الأساسية للعملية الإنتاجية. والسوق يمكن أن يكون محلياً أو خارجياً في قرية أو مدينة أو إقليم، قريباً أو بعيداً عن موقع المصنع.

- **رأس المال Capital:** كانت الصناعات في العصور القديمة تقوم بحجوم صغيرة وبطاقات إنتاجية محدودة، فلم تكن بحاجة إلى رأس مال كبير، إلا أن الثورة الصناعية أثمرت عن الإفادة من مزايا الإنتاج الواسع للمشاريع القائمة أو التي قامت لاحقاً، والمشاريع الحديثة أصبحت اليوم تعتمد على الطاقات الإنتاجية الكبيرة مما يتطلب قيامها رأس مال كبير كضرورة " لإقامة الأبنية، شراء المكائن والمعدات، شراء المواد الأولية والوقود، دفع أجور العاملين وأجور النقل، قيمة الأرض أو إيجارها... إلخ".

- **اليد العاملة:** تُعَد اليد العاملة أحد المتطلبات الرئيسة للعملية الصناعية وتشكل عقبة أساسية أمام التطور الصناعي الذي تشهده الدول، ويتجلى أثر القوى العاملة في الإنتاج الصناعي بعدد العمال ومستوى كفاءتهم، ويعتمد عدد العاملين على حجم السكان في الدولة أو المدينة، أما مستوى الكفاءة فيعتمد على درجة التدريب.

- **النقل:** النَّقل من أبرز العوامل الاقتصادية المؤثرة في التوزيع الجغرافي للمؤسسات

الصناعية، وتبرز أهمية هذا العامل في تحديد مواقع الصناعة، وإيجاد نوع من التخصّص في الإنتاج، والانتفاع من مزايا الإنتاج الكبير، وقد أصبح تحديد الطاقات الإنتاجية يُبنى على هذا العامل، ويؤدِّي النقل خدمة عامّة، ويساعد الصناعات القائمة على النمو، كما يساعد على قيام صناعات جديدة.

- **السياسة الحكومية:** برزت فكرة التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي نتيجة للدعوة المتزايدة لضرورة تدخل الدولة بدرجة أكبر في توجيه النشاط الاقتصادي، ويرجع تدخل الدولة في توطّن الصناعة لأسباب اقتصادية واجتماعية وغيرها من الأسباب، وتؤدي السياسة الحكومية دوراً كبيراً في إنشاء صناعة معينة وتوطينها في منطقة حتى وإن لم تتوافر مقوماتها هناك، وهذا التأثير يكون واضحاً من خلال تقييد حرية اختيار المشروع الصناعي في منطقة ما وتشجيعه في منطقة أخرى، ويتم ذلك عن طريق السياسة التي تمارسها الدولة والتي تتمثل في منح المساعدات المالية والإعفاءات الضريبية وإعطاء الأرض من أجل الإنشاء.

النتيجة

تختلف درجة التوطّن من مكان لآخر حسب توفر العوامل اللازمة لقيامها وحسب طبيعة الصناعة نفسها، وحسب السياسة الحكومية التي تراها مناسبة لإحداث التوازن بين المناطق.

ملاحظة

الملاحظ حول عملية التوطين الصناعي في المملكة: بالنظر إلى التكلفة المبدئية، فإن عملية التوطين تبدو للوهلة الأولى أكثر تكلفة، لكن زيادة المحتوى المحلي والتوطين سيؤدي إلى خفض كبير في التكاليف الإجمالية عند النظر إلى كافة مراحل دورة حياة المشروع، بالإضافة إلى ذلك يمكن تحقيق العديد من الأهداف الرئيسية للحكومة السعودية، مثل إيجاد المزيد من فرص العمل، وتنويع الاقتصاد، وتعزيز الاستقلالية عن المصادر الخارجية والاكتفاء الذاتي، وتدوير رأس المال.

مفهوم التجمعات الصناعية :

التجمع الصناعي هو تجمع جغرافي لمجموعة من المنشآت الصناعية والمؤسسات المساندة التي تعمل في نشاط معين، تترابط وتتكامل فيها مجموعة من منتجات أو خدمات هذا النشاط، بحيث تدخل في علاقة تكامل وتشابك فيما بينها بشكل رأسي وأفقي في جميع مراحل العملية الإنتاجية، مكونة بذلك السلسلة الكاملة للقيمة المضافة للمنتج، وتشمل هذه العلاقة تبادل السلع والخدمات والمعلومات والخبرات والموارد.

علمًا أن المنشآت تتكون من:

١. المصنعين.
٢. موردي مستلزمات الإنتاج والمعدات.
٣. قنوات التسويق.
٤. مصنعي المنتجات المكملة.
٥. المنشآت التي تستخدم مدخلات متشابهة أو عمالة وتكنولوجيا متقاربة.

وتعد المنشآت المحرك الرئيس للتجمع، والعنصر الذي تقوم بدعمه كافة العناصر الأخرى ليقوم ب دورة المتمثل فيما يلي:

١. القيام بعمليات الإنتاج وتفعيل الابتكارات.
٢. إيجاد فرص العمل.
٣. توطين التكنولوجيا واستقطاب الاستثمارات.
٤. رفع القيمة المضافة وزيادة الصادرات.

الأهمية الاقتصادية للتجمعات الصناعية :

بالنسبة لاقتصاديات الدول:

١. رفع معدلات النمو الاقتصادي والاجتماعي.
٢. الاستغلال الأمثل والتشغيل الكامل لموارد الدولة.
٣. تحقيق التنمية الصناعية.
٤. جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.
٥. تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
٦. خفض معدلات الفقر.
٧. خفض معدلات البطالة.

٨. التطوير التكنولوجي.
٩. زيادة الصادرات.
١٠. ربط مناهج التعليم باحتياجات سوق العمل.

بالنسبة للمنشآت:

تتمتع المنشآت التي تعمل ضمن تجمع صناعي بكفاءة وتنافسية، أعلى مقارنةً بغيرها من المنشآت خارج التجمع؛ حيث يوفر التجمع الصناعي كثيراً من المزايا لهذه المنشآت ومنها:

١. توفير بيئة أعمال مناسبة.
٢. تقليل مخاطر الأعمال.
٣. خفض تكاليف الإنتاج وتكاليف المعاملات.
٤. تسهيل الحصول على مُدْخَلات ومستلزمات الإنتاج.
٥. الحصول على الأسعار التفضيلية لشراء كميات كبيرة من مستلزمات الإنتاج.
٦. تنمية وتحفيز الطاقات الابتكارية.
٧. تسهيل الحصول على الخدمات الحكومية.
٨. توضيح الفرص الاستثمارية المتوافرة أمام روّاد الأعمال.
٩. تخفيض تكاليف النقل الخاصة بنقل المدخلات والمواد الخام بين منشآت التجمع.
١٠. تخفيض تكلفة المخزون.
١١. زيادة الحصة السوقية محلياً ودولياً.

المحددات الرئيسة لنجاح التجمعات الصناعية :

هناك مجموعة من المحددات تسهم في نجاح التجمعات الصناعية يمكن تلخيصها من خلال بيانات الجدول التالي:

(الجدول ٦-١) محددات نجاح التجمعات الصناعية

العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
١- ظروف العوامل Factors Conditions	
العمل:	توفر أيد عاملة ماهرة.
	توفر كوادر إدارية.
	كفاءة وإنتاجية العمال.
	توفر تسهيلات التعليم والتدريب.
البنية التحتية:	جودة الخدمات اللوجستية.
	انخفاض تكلفة الخدمات.
	جودة خدمات الاتصالات.
الموارد:	القرب من مصادر المواد الخام.
	تكلفة المواد الخام المحلية مقابل تكلفة المواد الخام المستوردة.
	جودة المواد الخام.
البيئة المجتمعية:	جودة البيئة المعيشية بالنسبة للعمالة.
	بيئة العمل.
٢- ظروف الطلب Demand Conditions	
الأسواق:	أسواق محلية كبيرة.
	أسواق تصديرية كبيرة.
منتجات جديدة:	الطلب على منتجات جديدة.
	الاستجابة لمتطلبات التغيير.

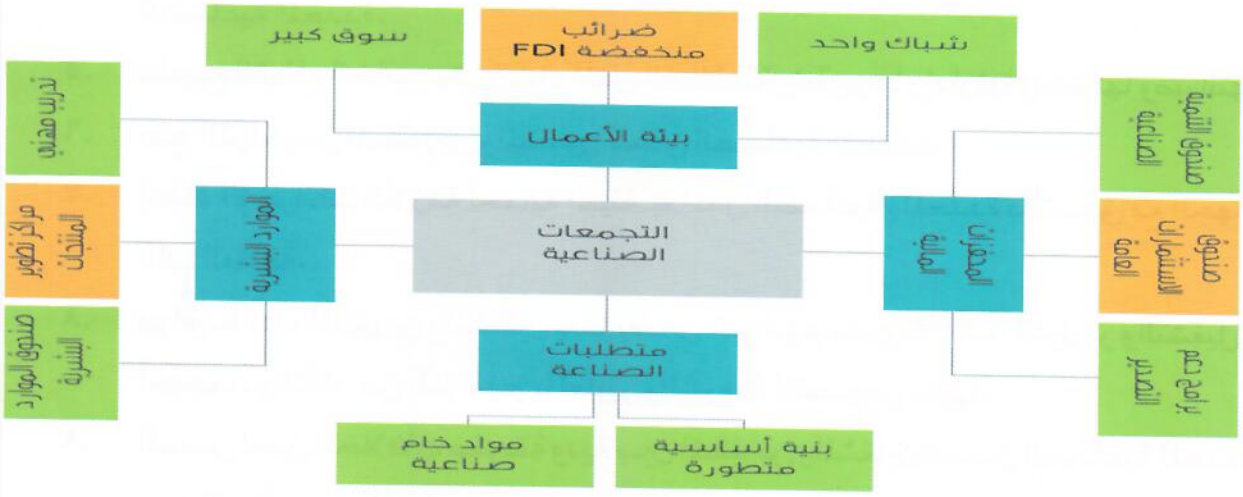
العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
بيئة الأعمال:	جودة المنتجات والخدمات.
	الدعم المستمر للمنتجات.
	أخلاقيات عمل قوية.
	الاستعداد لمواجهة المخاطر.
٣- إستراتيجية المنشأة Firm Strategy	
الهيكل:	شكل المشاركة الأجنبية.
	مرونة نظم الانتاج.
التعاون:	علاقات قوية بين المنشآت الصناعية.
	مشاركة المعلومات الصناعية.
	رأس مال اجتماعي قوي وشبكات قوية بين المنشآت.
	القيادة المحلية أو الدولية.
	الريادة المدنية والمجتمعية.
التوجه التكنولوجي:	تطبيقات تكنولوجية عالية.
٤- الصناعات الداعمة:	
سلاسل القيمة:	قوة الخدمات المحلية الداعمة للمنشآت.
	استجابة الخدمات المحلية الداعمة للاحتياجات المختلفة.
	جودة الخدمات المحلية الداعمة.
القيمة المضافة:	وجود فرص لإضافة قيمة لسلاسل التوريد.
	استجابة الخدمات المحلية الداعمة للاحتياجات المختلفة.
الحكومة:	الدعم الحكومي لتنمية التجمعات الصناعية.
	تفعيل القوانين المنظمة للأعمال.
	دعم أنشطة البحث والتطوير.

Source: Journal of Competitiveness, Determinants of Competitiveness: A Study of the Indian Auto-Component Industry, India, January 2011.

ملحوظة

ليكن في عملك عزيزي الطالب/ـة أن المملكة العربية السعودية لها عدة محفزات لتشجع المنشآت الصناعية على التوطن الصناعي يمكن تلخيصها من خلال بيانات الشكل الموالي .

شكل رقم (٦-٧): محفزات المملكة العربية السعودية لتشجيع المنشآت الصناعية على التوطّن



التوطين الصناعي في المملكة العربية السعودية :

تحرص المملكة العربية السعودية على تبني إستراتيجية واضحة للتوطين الصناعي بوصفه أداة رئيسة لتنويع الهيكل الاقتصادي، وإيجاد مزيد من فرص العمل وتقليل الاعتماد على الواردات وتنويع الاقتصاد من خلال تقديم كثير من محفزات الاستثمار الصناعي.

١. "مدن" أهمّ فاعل في التوطين الصناعي في السعودية :

أُنشئت الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية "مدن" سنة ٢٠٠١، وهي هيئة عامة تتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة ويديرها مجلس إدارة يرأسه وزير التجارة والصناعة وعضوية ممثلين عن الوزارات والقطاعات ذات العلاقة مع ستة أعضاء ممثلين للقطاع الخاص، والغرض الأساسي للهيئة هو تخطيط المدن الصناعية المحددة وتشجيع إنشائها وتطويرها وإدارتها وصيانتها والإشراف عليها، كما تتمثل مهماتها في ما يلي:

١. تنفيذ إستراتيجية تطوير المدن الصناعية.
٢. وضع القواعد والإجراءات ذات العلاقة بإنشاء المدن الصناعية المحددة، وتطويرها وإدارتها وصيانتها وتشغيلها.
٣. اقتراح تخصيص المواقع المناسبة من الأراضي العائدة للدولة لإنشاء المدن الصناعية، ورفع التوصيات اللازمة إلى المجلس الاقتصادي الأعلى للموافقة عليها، واعتمادها من مجلس الوزراء مدناً صناعية محددة، واعتماد الأراضي المملوكة للقطاع الخاص مدناً صناعية محددة.
٤. التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لإيصال الخدمات والمرافق اللازمة إلى حدود المدن الصناعية المحددة.
٥. تشجيع القطاع الخاص على إنشاء المدن الصناعية وتطويرها وإدارتها وتشغيلها وصيانتها.
٦. منح التراخيص للمطورين والمشغلين للمدن الصناعية المحددة.
٧. إتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية البيئة في المدن الصناعية، المحددة بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
٨. مراقبة أداء المطورين والمشغلين بما يضمن التزامهم بشروط عقد التطوير والتشغيل أو أحدهما، والتأكد من التزامهم بالمعايير والشروط المنصوص عليها.
٩. السعي لحل الخلافات بطريقة ودية بين المطورين والمشغلين للمدن الصناعية المحددة، وبين المستأجرين والمنتفعين أو المقيمين بها.
١٠. تشجيع قيام مناطق التقنية الحديثة ونموها، وذلك بتوفير خدمات إضافية مثلاً في هذه المناطق لاستقطاب التقنية، ودعم أصحاب الأفكار والمشاريع المبتكرة.

٢. إستراتيجية التوطين الصناعي في السعودية:

تعتمد إستراتيجية التوطين الصناعي في السعودية على جعل المدن الصناعية، ومناطق التقنية مميزة مستقطبة للصناعات والشركات بمختلف أنشطتها وانتماءاتها، وجاذبة للسكن والعمل والاستثمار بكافة أنواعه، حيث قررت السعودية التوسّع في تقديم الخدمات والمرافق داخل المدن الصناعية وجعل بيئتها متميزة اقتصادياً وكذلك اجتماعية أكثر جاذبية للسكن والعيش، ويمكن توضيح أهمّ مراحل إستراتيجية التوطين الصناعي مدن فيما يلي:

المرحلة الأولى: إستراتيجية التوطين الصناعي مدن ٢٠٠٧م-٢٠١٤م

حققت السعودية ضمن خطتها الإستراتيجية في الفترة من ٢٠٠٧م إلى ٢٠١٤م قفزة نوعية في مساحات الأراضي الصناعية المطورة من ٤٠,٥مليون م^{٢} في عام ٢٠٠٧م، إلى ١٧٨ مليون

م٢ حتى نهاية عام ٢٠١٤م، من خلال ٣٤ مدينة صناعية؛ إذ لم تقتصر أهداف الإستراتيجية على توفير الأراضي المطورة، وإنشاء المدن الصناعية الجديدة فحسب، بل اتجهت كذلك نحو استكمال الخدمات والمرافق الداعمة للصناعة، مما إنعكس إيجاباً على الاستثمار الصناعي، وجعل من المدن الصناعية نواةً لاستقطاب الصناعات العالمية المتخصصةّ والمحلية الرائدة، كما تمّ تصميم وبناء المصانع الجاهزة بجميع المدن الصناعية التي من شأنها دعم روّاد الأعمال وأصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة، كما تمّ البدء بإنشاء حاضنات صناعية تراوح مساحتها بين ١٢٠-٢٠٠ م٢.

حيث عملت السعودية على جعل التوطين الصناعي الخيار الإستراتيجي لتنويع مصادر الدخل، وسخّرت كافة إمكاناتها لترجمة الأهداف التنموية الوطنية، وتحقيقها على أرض الواقع من خلال إستراتيجياتها، والتي استهدفت توفير الأراضي الصناعية المطوّرة بجميع مناطق المملكة من خلال توفير ١٨٢،٥ مليون م٢ بنهاية العام ٢٠١٥م، متجاوزة ما كان مخططاً له، وهو ١٦٠ مليون م٢ ضمن أهداف هذه الفترة.

المرحلة الثانية : إستراتيجية التوطين الصناعي مدن ٢٠١٥م-٢٠٢٠م

تتميّز إستراتيجية التوطين الصناعي في هذه المرحلة مدن ٢٠٢٠م، بتركيزها على محاور مهمة تصب في مصلحة كل من المواطنين، والقطاع الصناعي، والقطاع الخاص، الخطط التنموية، والإستراتيجية الصناعية الوطنية، وترتكز هذه الإستراتيجية على أربعة محاور أساسية كما يلي:

المحور الأول : يغطي الأهداف التي تسعى لتطوير المدن الصناعية كوحدات عمل إستراتيجية، وجعلها مدنا صناعية نموذجية ملائمة للسكن والعمل، وتشكيل التجمعات الصناعية والتقنية.

المحور الثاني : يغطي تنمية دخل المدن الصناعية مع التركيز على تطوير البيئة الاقتصادية والقانونية والاجتماعية في المدن الصناعية، بالمشاركة مع القطاع الخاص.

المحور الثالث : يغطي تطوير أنظمة وقدرات المدن الصناعية الوظيفية خلال السنوات القادمة.

المحور الرابع : يهتم بدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تهيئة البيئة الاقتصادية بشكل مخصص لهذا القطاع دون الاعتماد الكلي على الدعم الحكومي.

وقد رُسمت مجموعة من الأهداف الإستراتيجية سيتم تنفيذها نهاية سنة ٢٠٢٠م، عن طريق استخدام منهج مكتب إدارة المشاريع Project Management Office، وذلك بتشكيل مفهوم محفظة المشاريع وإدارتها إستراتيجياً من قِبَل هيئة مدن، كما هو مبين في الجدول التالي :

(الجدول ٦-٢) أهداف إستراتيجية التوطين الصناعي مدن ٢٠٢٠م

الأراضي، المدن والمباني الصناعية			
المساحة المطورة	٢٢٠ مليون م٢	المساحة المطورة في المدن الخاصة	٣٨ مليون م٢
مدن صناعية نموذجية	٣٨ مليون م٢	المنشآت الصناعية والتجارية	٦٦٠٠ منشأة
المصانع الجاهزة	٢٠٠٠ مصنع	الواحات الصناعية	٥ واحات
الحاضنات الصناعية	٢٠٠ حاضنة	المباني اللوجستية	١٠٠٠ مبنى
الخدمات اللوجيستية			
استخدام الطاقة المتجددة	٥٠ ميغا واط	مؤشر رضا قاطني المدينة	٩٠ ٪
محطات إطفاء	١٥ محطة	مراكز تدريب	٢٠ مركز
الخدمات التجارية، المكتبية السكنية والصحية			
مستشفيات ومراكز طبية	٣	وحدات مكتبية	٣
مراكز تجارية	٢٨	وحدات سكنية	١٠,٠٠٠
مدارس	٢١	حدائق ترفيهية	١٢
مراكز ترفيهية	٧		

المصدر: الهيئة السعودية للمدن الصناعية والمناطق التقنية، التقرير السنوي ٢٠١٥.

والجدول التالي يوضح النقلة النوعية للمملكة في مجال التصنيع والتمويل، إضافة إلى التشغيل والحد من ظاهرة البطالة.

(الجدول ٦-٣) عدد المصانع المنتجة وإجمالي تمويلها وعدد العمال بين سنة ١٩٤٧م وسنة ٢٠١٥م في المملكة

الأنشطة الصناعية	عدد المصانع		إجمالي التمويل (مليون ريال)		عدد العمالة	
	١٩٤٧	٢٠١٥	١٩٤٧	٢٠١٥	١٩٤٧	٢٠١٥
صنع المنتجات الغذائية والمشروبات	٣٩	٩٤٠	٢,٠٢٨	٨٨,٧١٩	٧,١٩٩	١٩٥,٢٥٨
صنع المنسوجات	١	٨٤	٢٠	٦,٢٦٠	٦٠	١٦,٧٠١
صنع الملبوسات	٢	٩٨	٣٨	١,١٠١	٢٤٩	١٣,٠٧٦
صنع المنتجات الجلدية والمنتجات ذات الصلة	٢	٣١	٧	٥٤٣	٥٠	٢,٩٢٠
صنع الخشب ومنتجات الخشب والفلين، باستثناء الأثاث، صنع أصناف من القش ومواد الضفر	٤	٧٧	٦٥	١,١٩٣	٨٣٩	٦,٤٠٣
صنع الورق ومنتجات الورق	٩	٢٣١	١٧٧	١٢,٧٢٠	٨٤٣	٣٦,٢٠٣
الطباعة واستنساخ وسائط الإعلام المسجلة	١٨	٤٩	٨٠٩	٢,٧٥٥	٢,٥٩٤	٦,٠٣٢
صنع فحم الكوك والمنتجات النفطية المكررة	٤	١٤١	٣٦٤	١١٥,٣١٨	٣,٤٨٧	٢٠,٧٥٠
صنع المواد الكيميائية والمنتجات الكيميائية	٩	٦٦١	٢,٩٥٤	٥٦٩,٢٦١	٢,٤٢٩	٨٧,٨٨٠
صنع المنتجات الصيدلانية الأساسية والمستحضرات الصيدلانية	-	٣٦	-	٤,٩٣٢	-	١٠,٢٤٥

الأنشطة الصناعية	عدد المصانع		إجمالي التمويل (مليون ريال)		عدد العمالة	
	١٩٤٧	٢٠١٥	١٩٤٧	٢٠١٥	١٩٤٧	٢٠١٥
صنع منتجات المطاط واللدائن	١١	٩٣١	٥٢٢	٢٦,٧٧٠	١,٨٩٥	٩٠,٨٥٨
صنع منتجات المعادن اللافلزية الأخرى	٢٥	١,٤٦٧	٣,٧٧١	٩٦,٩٧٠	٣,٧٨٠	١٨٤,١٩٨
صنع الفلزات القاعدية	٢٤	٣١٠	٢٣٤	٧١,٤٩٦	٢,٨٠١	٧١,٣٨٣
صنع منتجات المعادن المشكلة، باستثناء الآلات والمعدات	٩	٩٥٣	١٦٠	٢٢,٣٤٩	٩٣١	١٠٩,٢٠٨
صنع الحواسيب والمنتجات الإلكترونية والبصرية	٢	٥١	١	٢,٦٨٨	٣٣	١٠,١٦١
صنع المعدات الكهربائية	٢	٢١٥	١٢٧	١٤,٢٩٨	٤٦٤	٣٧,٥٥٦
صنع الآلات والمعدات غير المصنفة في موضع آخر	١٢	٢٠٨	٨٠٨	٢٧,٠٥٨	٤,٣٥٧	٢٩,٥٢٩
صنع المركبات ذات المحركات والمركبات المقطورة ونصف المقطورة	٨	١٤٥	٧٨	٣,٣٤١	٦٢٢	١٦,٤٠٧
صنع معدات النقل الأخرى	-	١٠	-	٢٦١	-	١,٦٨٧
صنع الأثاث	١٧	٢٩٢	١٧٠	٣,١٠٦	١,٢٩٥	٢٥,٩٤٦
الصناعات التحويلية الأخرى	-	٧٤	-	٣٠,٣٤٥	-	١٤,٠١٣
اصلاح وتركيب الآلات والمعدات	-	٣	-	٦٥٦	-	٣,٥٠١
المجموع	١٩٨	٧,٠٠٧	١٢,٣٣٣	١,١٠٢,١٤٠	٣٣,٩٢٨	٩٨٩,٩١٥

المصدر: قاعدة معلومات المشاريع الصناعية العاملة في السعودية (OIPS).

اكتشف مقدرتك :

قُم برفقة مجموعة من زملاء الدراسة بإنجاز ملخص وجيز عن أهمية التوطين الصناعي في المملكة.

٣. الآفاق المستقبلية للقطاع الصناعي في المملكة :

يفترض أن يتمكن القطاع الصناعي السعودي بحلول سنة ٢٠٢٠ من تحقيق معدلات نمو تم تسطيرها على النحو التالي:

١. رفع إسهام القطاع الصناعي في الناتج المحلي السعودي إلى ٢٠ ٪.
٢. رفع القيمة المضافة الصناعية بنحو ثلاثة أضعاف.
٣. زيادة حصة الصادرات الصناعية من مستواها الحالي (٢٠ ٪) إلى نحو ٣٥ ٪.
٤. زيادة الصادرات ذات القاعدة التقنية من مستواها الحالي (٣٠٪) إلى ٦٠ ٪.
٥. زيادة نسبة العمالة الصناعية السعودية من مستواها الحالي (١٥ ٪) إلى ٣٠ ٪
٦. التمكن من أن تتبوأ المملكة مرتبة أفضل (٣٠ على الأقل) بين الدول الصناعية بحلول سنة ٢٠٢٠، من خلال تحسين الترتيب بمعدل مرتبتين كل عام وموردا إضافيا.

وفيما يلي عرض لتوزيع المدن الصناعية وما تضمه من مصانع ونشأتها موزعة حسب القطاعات الجغرافية الثلاثة:

(الجدول ٦-٤) توزيع المدن الصناعية السعودية وعدد المصانع بها.

القطاع الجغرافي	المدينة	تاريخ التأسيس	المساحة	ع/المصانع
القطاع الأوسط	الرياض ١	١٩٧٣	٥٠٠ ألف م٢	٦٥
	الرياض ٢	١٩٧٦	١٩ مليون م٢	١٠٧٧
	الرياض ٣	٢٠١٠	١،٥ مليون م٢	١٣
	سدير	٢٠٠٩	٢٦٥ مليون م ٢	٢٩١
	الخرج	٢٠٠٩	٩٩ مليون م٢	٣٣٢
	ضرماء	٢٠١٣	١٢،٢ مليون م٢	-
	القصيم ١	١٩٨٠	١،٥ مليون م٢	١٣٤
	القصيم ٢	٢٠١٢	٤ مليون م٢	٢٤
	حائل	٢٠٠٣	٢،٥٦ مليون م٢	٩٤
	شقراء	٢٠١١	١٠ مليون م٢	٣٠
	الزلفي	٢٠١٠	١٩ مليون م٢	١٤
	وعد الشمال	-	٤٤ مليون م ٢	-
القطاع الشرقي	الدمام ١	١٩٧٣	٢،٦ مليون م٢	١٦٩
	الدمام ٢	١٩٧٨	٢٥ مليون م٢	١٠٤٨
	الدمام ٣	٢٠١٢	٤٨ مليون م٢	١٤٥
	الأحساء ١	١٩٨١	١،٥ مليون م٢	١٤٦
	الأحساء ٢	٢٠١٣	٣٠٠ مليون م٢	٢٢
	حفر الباطن	٢٠١٢	١٠٠ مليون م٢	١٥
	عرعر	٢٠٠٩	٢ مليون م٢	١٣
	الجوف	٢٠٠٣	٣ مليون م٢	-
القطاع الغربي	جدة ١	١٩٧٣	١٢ مليون م٢	١٠٧١
	جدة ٢	٢٠٠٩	٨ مليون م٢	٢٣٦
	جدة ٣	٢٠١٢	٢٠ مليون م٢	٤٧٢
	جدة ٤	٢٠١٢	٥ مليون م٢	-
	المدينة المنورة	٢٠٠٣	١٠ مليون م٢	٢٣٥
	مكة المكرمة	١٩٨٥	٧٣٠ ألف م٢	٧٣
	تبوك	٢٠٠٣	٤ مليون م٢	٧٣
	عسير	١٩٩٠	٢،٧ مليون م٢	١٤٤
	الباحة ١	٢٠١٢	٣ مليون م٢	١٩
	الباحة ٢	٢٠١٢	٦ مليون م٢	-
	نجران	٢٠٠٣	٦،٥ مليون م٢	٣٨
	جازان	٢٠٠٩	٣٩ مليون م٢	٦٢
	رابغ	٢٠١٤	٥ مليون م٢	-
	ينبع	٢٠١٥	-	-

المصدر: الصفحة الرسمية للهيئة السعودية للمدن الصناعية والمناطق التقنية، على الرابط:

http://www.modon.gov.sa/AR/INDUSTRIALCITIES/INDUSTRIALCITIESDIRECTORY/INDUSTRIALCITIES/Pages/default.aspx

شكل رقم (٦-٧): خريطة التوزيع الجغرافي للمدن الصناعية السعودية.

المصدر: التقرير السنوي لهيئة مدن ٢٠١٤ المملكة العربية السعودية.

أيقظ قُواك الفكرية :

١. ابحث في المحركات العربية والعالمية عن برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠، ثم قم بإعداد ملخص رفقة مجموعتك عن الأهداف المستقبلية التي تنوي المملكة القيام بها ضمن هذه الرؤية.

٢. حدد مفهوم مصطلح الرؤية لغة.

٣. اذكر أهم البرامج التي تسهم مستقبلاً في تحقيق أهداف رؤية المملكة.

٤. عرّف صندوق الاستثمارات العامة السعودي، وماهي البرامج التي يأمل القيام بها في ظل رؤية ٢٠٣٠.

٥. ما هي خصائص المنشآت الصغيرة والمتوسطة؟.

٦. حدّد رفقة مجموعتك الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لريادة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

٧. خذ رجل أعمال ناجحًا بشرط أن تكون معجباً به، وحاول أن تحكي قصته بالتفصيل، ثم استخلص من القصة مجموعة من العبر والنصائح وكيف نجح هذا الرجل، وكيف تستفيد منها.

٨. أعد أمثلة لروّاد مشروعات صغار السن بشرط أن تحدد لماذا كان مصيرهم النجاح ؟
٩. ما الصفات التي تميز رواد المشروعات عن غيرهم من الناس؟ اذكر أمثلة.
١٠. قدم برفقة مجموعتك المعوقات والتحديات التي تواجه المنشآت الصغيرة والمتوسطة.
١١. عملت المملكة العربية السعودية على توفير محفزات لتشجع المنشآت الصناعية على التوطن الصناعي، اذكرها باختصار.
١٢. ماهي عوامل التوطين الصناعي؟.
١٣. حدّد مفهوم التجمعات الصناعية، وماهي الأهمية الاقتصادية التي تتميز بها؟.
١٤. لخّص مع مجموعتك محددات التجمعات الصناعية .
١٥. اذكر مهمات الهيئة السعودية للمدن الصناعية ومناطق التقنية "مدن" ؟.

المراجع
References

أولاً : المراجع باللغة العربية

الكتب:

١. أبوبكر، مصطفى محمود، (٢٠١٣م)، **ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة** " المدخل إلى العمل الحر "، الدار الجامعية – الإسكندرية – مصر .

٢. أبو قحف، عبدالسلام، (٢٠٠٢م)، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر – الإسكندرية – مصر .

٣. إدريس، جعفر عبدالله موسى، (٢٠١٧م)، إدارة المشروعات الصغيرة " مدخل الريادة "، خوارزم العلمية – الرياض - المملكة العربية السعودية .

٤. إدريس، جعفر عبدالله موسى، (٢٠١٨م)، إدارة التفاوض " المفاهيم، المبادئ، الاستراتيجيات، " خوارزم العلمية – الرياض – السعودية .

٥. أوسترفالدر، إلكسندر، بينور، إيف، (٢٠١٠م)، ابتكار نموذج العمل التجاري، ترجمة : إسماعيل صالح (٢٠١٣م)، جبل عمّان ناشرون – عمّان - الأردن.

٦. الحمودي، سعد محمّد، (٢٠١٧م)، الطريق إلى المليون " الفرصة التي لا تأتي يُمكن أن تُصنع "، ط٣، ملهمون للنشر والتوزيع – الرياض - السعودية .

٧. خطاب، عايدة سيد (٢٠٠٩م)، الإدارة الاستراتيجية، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر .

٨. كاوازاكي، جاي، (٢٠٠٩م)، فن البداية، مكتبة جرير – الرياض - المملكة العربية السعودية.

٩. الميداني، أيمن محمد، (٢٠١٤م)، الإدارة التمويلية في الشركات، العبيكان – الرياض – المملكة العربية السعودية .

١٠. السكارنة، بلال خلف، (٢٠٠٨م)، الريادة في إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع – عمّان – الأردن .

١١. عثمان، أحمد موسى جعفر، (٢٠١٣ م)، الإدارة المالية والتمويل، خوارزم العلمية – الرياض – المملكة العربية السعودية .

١٢. شلبي، نبيل، (٢٠١٣م)، ريادة الأعمال " لغة العصر "، مجلة الأهرام المصرية – القاهرة – مصر .

١٣. الشميمري، أحمد، والمبيريك وفاء، (٢٠١٦م)، ريادة الأعمال، ط٤، مكتبة العبيكان، الرياض – المملكة العربية السعودية .

١٤. الشميلان، عبدالوهاب بن شباب، (٢٠١٦م)، ريادة الأعمال النسائية السعودية، دار وجوده للنشر والتوزيع – الرياض – المملكة العربية السعودية .

١٥. هاشمي، بوبي، هاشمي، سحر، (٢٠١١م)، الجميع قادرون، ترجمة : حجير، جعفر تيسير .

١٦. برنامج بادر لحاضنات التقنية – (٢٠١٨م)، مسرعات نمو الأعمال وحاضنات الأعمال – الجزء الأول – مدينة الملك عبدالعزيز للعوام والتقنية – السعودية .

١٧. حاضنات الأعمال " الإصدار الثالث" (١٤٣٦ هـ)، سلسلة دراسات معهد البحوث والاستشارات – جامعة الملك عبدالعزيز – السعودية .

المؤتمرات :

١٨. المحيميد، أحمد بن عبدالكريم، الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن، (٢٠١٤م) واقع تمويل مشاريع ريادة الأعمال – المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال – السعودية .

المواقع الإلكترونية :

19. http://preneur-masr.com

20. http://www.rowadalaamal.com

21. https://www.almrsal.com/post/289691

ثانياً : المراجع باللغة الإنجليزية

22. Bruce R. Barringer & R. Duane Irland.(2006), Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures. Fourth edition. Pearson Education.

23. Dollinger, S. J., Cook, C. A., & Robinson, N. M. (1999). Correlates of autophotographic individuality: Therapy experience and loneliness. Journal of Social and Clinical Psychology, 18(3), 325340-.

24. Dollinger, S. J., Burke, P. A., & Gump, N. W. (2007). Creativity and values. Creativity Research Journal, 19(2103-91 ,(3-

25. Dollinger, S. J. (2003). Need for uniqueness, need for cognition, and creativity. The Journal of Creative Behavior, 37(2), 99116-.

26. Marc J. Dollinger. (2015), Entrepreneurship. Marsh Publications, Illinois- USA.

27. Tomas L.wheelen,J.David Hinger (2002), Strategic management and business policy ,eight edition ,new jersey.

28. Schumpeter, J.The theory of economic development. Cambridge, MA: Harvard University Press.

29. Shane, S. A. (1997). Who is publishing the entrepreneurship research?. Journal of Management, 23(1), 83- 95.

30. Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. Organization science, 11(4), 448- 469.

31. Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of management review, 25(1), 217 -226.

ثالثاً : المراجع باللغة الفرنسية

32. Alain, Fayolle. (2017). Entrepreneuriat : Théories et pratiques, Applications pour apprendre à entreprendre. 3e édition, Management Sup, Dunod editio.

33. Catherine, Léger-Jarniou. (2013), Le Grand Livre de l›Entrepreneuriat. Edition DUNOD.

34. Christophe, SCHMITT,(2018), La fabrique de l'entrepreneuriat. Edition DUNOD- Stratégie d›entreprise .

35. Catherine, Léger-Jarniou , Georges Kalousis, (2017) ,Construire son Business Plan - 4e éd. Edition Dunod- Entrepreneurs.

36. Guy, Aznar,(2005), " Idées, 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer ". Eyrolles.france (et " La créativité dans l'entreprise ". Editions d'Organisation, 1971,aujourd'hui épuisé).

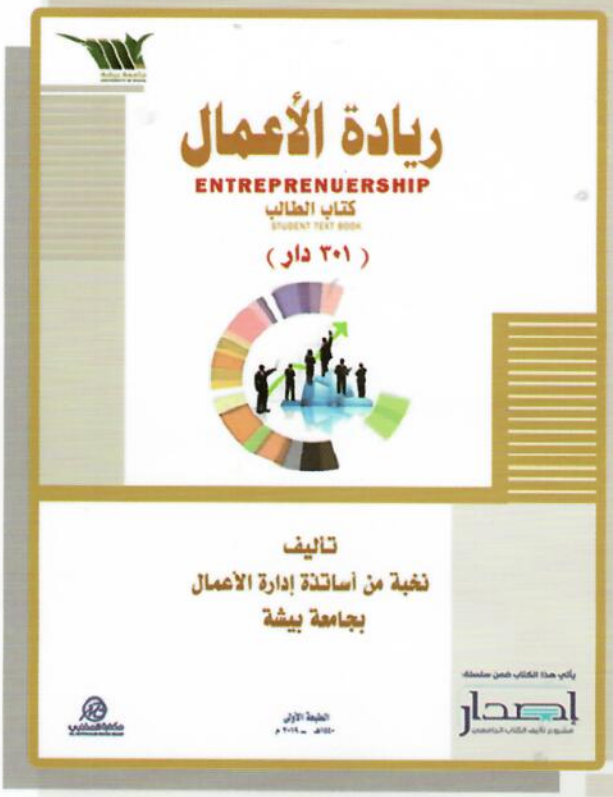
37. Guy , Aznar, (2010) ,Stéphane Ely, " La posture sensible dans le processus de création des idées ". Eyrolles.france Editions Créa Université. (Amazone.com).

38. Luc, de Brabandère,(2008), " Pensée magique, pensée logique ".Editions Le Pommier, et divers ouvrages sur le thème de la créativité.

39. Lubart T, (2003), " Psychologie de la créativité ". Armand Colin .

40. Olwen, Wolfe, (2007), " J'innove comme on respire " Editions Le Palio. www.worlding.com

41. Robert, Papin, (2018), Création d›entreprise : Comment trouver le meilleur financement. Edition Hors collection, Dunod.



ISBN: 9786038260586
9 786038 260586 >

www.UB.edu.sa
نحو مجتمع معرفي مبدع
Towards a creative, knowledge based community
UB
السنة الأولى
بجامعة بيشة

المركز الرئيسي الدمام: شارع المستشفى ت ٨٤١٣٠٠٠ ـ فاكس٨٤٣٢٧٩٤ / فرع غرب الدمام : شارع أبو بكر الصديق التجاري : ت ٨٠٢٩٠٠٩
فرع الريـــاض : جوال ٠٥٠٦٩٦٠١٧٤ / فرع جـــدة : شارع الجـامعة : جـــوال ٠٥٥١١٩٤٧٨٤
E- mail mb.book.sa@gmail.com

مكتبة المتنبي
AL MOTANABI BOOK SHOP