

# الوحدة التعليمية الأولى

(أساسيات الريادة)

# أهداف الوحدة التعليمية

في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادرا على:

١- التعرف على مفهوم الريادة وصفات الرياديين.

٢- الريادة والمشاريع الصغيرة.

٣- التعرف على مفهوم الأعمال الصغيرة.

٤- التعرف على الدور الاقتصادي للرياديين .

٥- التعرف على مفهوم وأهمية الريادة الداخلية .

# عناصر الوحدة التعليمية

- ١- مفهوم الريادة وصفات الرياديين.
- ٢- الريادة والمشاريع الصغيرة.
- ٣- الأعمال الصغيرة.
- ٤- الدور الاقتصادي والاجتماعي للرياديين .
- ٥- الريادة الداخلية

# الريادة: Entrepreneurship

يقصد بالريادة "خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته". ومن يتمتع بتلك الصفات فهو الريادي Entrepreneur والذي يمكن تعريفه على أنه "فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به"،

ويتم تقسيم الرواد إلى خمسة طبقات:

أولاً: المثاليون Idealists: وهم الذين يحبون العمل الجديد المبدع أو الذي يشعرون إن له معنى ومنتعة شخصية.

ثانياً: الباحثون عن الامثلية Optimizers: يعتبرون تملك عمل معين هو الغاية الأساسية حيث يتحقق لهم الرضا الكامل بالتملك.

ثالثاً: المثابرون Haed Workers: يعملون لساعات طويلة بجد ومثابرة ويسعون إلى زيادة حجم العمل والكسب لمزيد من الأرباح.

رابعاً: الشطار Jugglers: ذوي طاقات هائلة وهمة عالية يستمتعون بمعرفة كافة التفاصيل مهما كانت صغيرة ومهما كانت المحددات والقيود التي تعوقهم.

خامساً: المؤازرون Sustainers: هم فئة تركز على الموازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يحبذون نمو العمل ليصبح كبيراً.

# تستخدم في الإدارة العديد من المصطلحات للإشارة إلى المورد البشري، فيما يلي أهمها:

أ-العاملون ( workers).

يستخدم مصطلح العاملون كمصطلح عام للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة.

ب-المستخدمون (employees).

هنا قد يتم استخدام مصطلح المستخدمون إذا كان ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم.

ج-العمال (laborers).

يستخدم مصطلح العمال ليشير إلى العاملين في نشاط الإنتاج ويدفع لهم اجر على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن، لذلك لمن يستعان بهم بشكل وقتي.

د- قوة العمل (work force).

وهو يستخدم للإشارة إلى مجموع العاملين في منظمة ما و عندما تهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها.

## خصائص الرواد:

يتطلع الرواد إلى إن تكون أعمالهم متميزة وتحقق نجاحا كبيرا، لكن يعتمد على مدى توفر صفات معينة تساعد على ذلك، فهناك خصائص استثنائية تجعلهم مختلفين عن غيرهم وأهم تلك الصفات:

١- القدرة على التحكم الذاتي والاعتقاد بان مصيرهم يحددهونه بأنفسهم ويحبون الاستقلالية وإدارة أنفسهم.

٢- يتمتعون بطاقة عمل هائلة ويعملون بجد واجتهاد ومثابرة ورغبة بالتميز والنجاح.

الشعور بحاجة كبيرة لتحقيق انجازات متميزة.

٣- يسعون وراء تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي ويستفيدون من التغذية العكسية لأدائهم المتميز.

٤- يتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر والمواقف ذات طبيعة لا تأكد عالي.

٥- ثقة عاليه بالنفس والشعور بان لديهم طاقة كبيره للمنافسة واستعداد لاتخاذ القرارات في مواقف صعبة.

- ٦- صبورون ويهتمون بالأفعال أكثر من الأقوال ويركزون على حل المشاكل وعدم تضييع الوقت.
- ٧- الاستقلالية وعدم الاتكال على الآخرين.
- ٨- مرونة بالتفكير والعمل واستعداد لقبول حالات الفشل ومن ثم التصحيح.



هناك تصورات خاطئة لدى البعض حول الرواد تتجسد فافتراضات معينة أهمها:

١-الرواد يصنعون بموهبة.

٢-الرواد مغامرون وهذه ليست حقيقة فهم يقبلون على المخاطرة المحسوبة.

٣-الأموال هي مفتاح النجاح للرواد.

٤-يجب إن يكون الرائد شاباً أو صغير السن.

٥-يجب إن يكون الرائد حاملاً لشهادة جامعة في تخصص معين.

# الريادة والمشاريع الصغيرة

من الملاحظ عن النظر في المشاريع الصغيرة والمشاريع الريادية، إن البدايات كثيرا ما تكون متشابهة ولكن المسارات مختلفة والخطوات متفاوتة. ويخلط البعض ما بين المشاريع الريادية وما بين المشاريع الصغيرة أو المتوسطة، أو يخلط بين الريادي وصاحب المشروع الصغير، أو يستعمل المصطلحين معا وكان الواحد منهما مرادف للآخر.

وعلى الرغم من وجود بعض السمات والخصائص المشتركة بين المشروعات، إلا إن هناك فروق أساسية وجوهرية بين المشروع الريادي والمشروع الصغير، والاختلاف هو أساسا في النواحي التالية:

١- الهدف:

تهدف المشاريع الصغيرة عادة إلى إنشاء عمل متواضع برأسمال بسيط بهدف تحقيق دخل مجز أو كاف لصاحبها، دون إن يكون هناك طموح أو تطلع أو برنامج أو خطة تطويرية إلى شيء جديد وكبير ومختلف ومتميز.

هذه في حين إن المشاريع الريادية تكون مجرد بداية لشيء مختلف كحلم كبير لمشروع متواصل النمو والتجديد.

٢- المنتجات غالبا ما تكون منتجات المشاريع الصغيرة أو المتوسطة شيئا عاديا لا يشكل اختراقا ملحوظا ولا يحمل قيمة مضافة عالية ولا يشكل بداية لسلسلة متوقعة للإضافات والتحسينات إما المشاريع الريادية فهي التي تأخذ من الصغر مجرد بداية تتحرك في إطار المنتجات والخدمات الغير عادية بسبب القيمة المضافة العالية التي ترافق منتجاتها

وهناك عدد من مصادر تطوير الأفكار ذات الصلة بالمشروعات الريادية الجديدة ومنها:

المستهلك: Consumer

يعتبر المستهلك من أهم المصادر الرئيسية لتطوير الأفكار ذات الصلة بالمشروعات الريادية الجديدة حيث تأتي هذه الأفكار على هيئة الحاجات والمتطلبات التي يعبر عنها ستهلك بطرق مباشرة أو غير مباشرة، إذ تعكس هذه الأفكار مقداراً جيداً من حاجة السوق لضمان نجاح المشروع الريادي الجديد.

٢- قنوات التوزيع Distribution Channels

- ▶ تعتبر قنوات التوزيع مصدراً مهماً من مصادر تطوير الأفكار الجديدة وذلك لمعرفة الموزعين بأحوال السوق واحتياجاته ومتطلباته. ومما يؤكد الدور الفاعل لقنوات التوزيع في دعم وإنجاح المشروع الريادي هو مساهمة الموزعين في تقديم المقترحات الجديدة التي تساعد الرياديين في تطوير وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة

### ٣-الحكومات Governments

تسهم الحكومات أيضا في توجيه الرياديين وتقديم المشورة لهم نحو الأفكار الريادية الجديدة، وذلك من خلال بناء قاعدة معرفية متكاملة للاختراعات والابتكارات الجديدة وتنظيم التشريعات والتعليمات التي تساهم من جانبها في فتح المجال إمام الإبداعات الريادية في تطوير الأعمال الجديدة من سلع وخدمات.

### ٤-مراكز البحث والتطوير Research and Development

تلعب مراكز البحث والتطوير دورا بارزا في عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالفرد الريادي، وذلك من خلال البحوث المختلفة التي يمكن إن تقدمها سواء عن المنتجات أو الأسواق أو الحاجات المختلفة للمستهلك.

# الإعمال الصغيرة

يعرف علماء الإدارة العمل الصغير في ضوء مؤشر عدد العاملين بالإضافة إلى مؤشرات وخصائص أخرى هذه الخصائص قد لا تنطبق جميعها على كل عمل صغير لا إن العمل الصغير يتمتع بالكثير منها، وفيما يلي تعريف علماء الإدارة للعمل الصغير:

أ- عمل أو منظمة إعمال: فهو كأي عمل منظمة يقيمها أشخاص وليس مجتمع أو دولة بهدف الربح من خلال ممارسة نشاط اقتصادي وبيع شيء يجده الآخرون نافعاً فيدفعون ثمناً له، كما يتسم بالاستمرارية (إي انه ليس مجرد صفقة واحدة تجارية ) وله وجود قانوني، إي انه مسجل أو مرخص قانوناً للعمل بموجب قانون الشركات التجارية (وليس عملاً غير قانوني).

ب-صغير بمؤشر عدد العاملين: العمل الصغير هو بالأساس صغير بعدد العاملين، إي انه يستخدم عددا محدودا من العاملين لا يزيد عن خمسين موظف وعامل. ولأساس هو إن العاملين يعملون بموقع متقارب وجها لوجه وبحيث يعرفون بعضهم البعض شخصيا.

ج-شركة أفراد: غالبا ما يكون العمل الصغير شركة أفراد وليس شركة أموال، إي إن الفرد أو الأفراد المالكين هم الشركة وليس للشركة وجود منفصل عنهم، هذه الشركة قد تكون مؤسسة فردية أو شركة تضامن أو غيرها.

د-مشروع اقتصاديا واحدا(غير منوع): غالبا ما يمارس العمل الصغير نشاطا واحدا، فيتكون من مشروع اقتصادي واحد.

هـ- يديره أصحابه- المالكين بأنفسهم: غالبا ما يدير المالك- المالكون العمل الصغير بأنفسهم لإضرارهم لذلك بسبب كونه شركة أفراد. وهم يستطيعون إدارته بشكل فعال بسبب محدودية متطلبات إدارته.

و- تسود العلاقات الشخصية بين العاملين: غالبا ما يتسم العمل الصغير بمعرفة أصحابه للعاملين شخصيا، وأحيانا حتى على مستوى عائلي واسري، إي إن الجميع وأسرهم يعرفون بعضهم البعض، فقد تعرف عائلة المالك العاملين مما يولد نوعا من الولاء لا يتوفر للإعمال الكبيرة.

ز- تهيمن الشخصية في تنظيمه: غالبا ما يتميز العمل الصغير بهيمنة الشخصية (وليس الرسمية) في صيغ العمل إي تنظيم علاقات العمل بصيغ شخصية وليس بتعليمات وأنظمة رسمية: فقد لا يملك العمل أنظمة وتعليمات مدونة تتناول القضاة المهمة في علاقات العمل فيتم الاتفاق عليها شخصيا وحتى لو تم الاتفاق قد لا يحاسب صاحب العمل موظفا إذا تأخر على الرغم إن اتفاهم على عكس ذلك.



ح- يعمل محليا ( في سوق محلي): فغالبا ما يعمل العمل الصغير محليا، في سوق محلي. وهذه بدورة يختلف عن الأعمال الكبيرة التي تكون ممتدة وتخدم عدة مناطق.

ط- ذات جنسية واحدة: أيضا غالبا ما يكون الصغير واحد الجنسية وليس متعدد الجنسيات إي انه يحصل على ترخيص عمل من دولة واحدة، فقد يبيع في أكثر من دولة، كمصدر، إما ترخيصه فهو في دولة واحدة، بعكسه غالبا ما تكون الشركات متعددة الجنسيات هي شركات عملاقة وليس فقط كبيرة الحجم.

ي- صغير مالياً (يعتمد مصادر تمويل داخلية).

غالبا ما يكون رأس ماله صغير أيضا، كما غالبا ما يعتمد وبالدرجة الرئيسية على مصادر داخلية لتوفير أموال للنمو، والسبب هو صعوبة حصوله على تمويل خارجي أو قروض كبيرة.

## الإطراف المعنية بالأعمال والأسماء التي يعطونها لها.

أحد أسباب تعدد أسماء وتعريف " العمل الصغير " هو تعدد الإطراف التي تهتم به، وكل من هذه تحتاج مصطلحات للإشارة إليه، وفيما يلي أهم هذه الإطراف.

١- المستثمرون: يحتاج من يرغب بإقامة عمل خاص إن يعطيه اسماً، فمثلاً إذا قرر شخص أو مجموعة أشخاص إقامة متجر أو محل نجارة أو صيدليه فقد يشيرون إلى هذه النشاط بكونه مصلحة أو مشروع أو مؤسسة أو منشأة أو شركة... الخ.

فإذا كانت الثقافة الإدارية في بلد ما ضعيفة، كما هو الحال في الدول النامية، غالباً ما يعطونها أسماء غير الأسماء التي يستخدمها علماء الإدارة.

٢- الحكومة: تحتاج الدولة إن تعطي أسماء للأعمال التي تمنحها ترخيص لممارسة نشاط اقتصادي، ولهذا يحتاج علماء القانون إعطاء اسم لهذا الأعمال. أكثر قوانين الشركات التجارية العربية تعطي هذه الأعمال اسم "مشروع" وهو اختصار لمشروع تجاري، وهذا المشروع قد يكون بقاله صغيرة أو شركة عملاقة.

٣- علماء الاقتصاد: يهتم علماء الاقتصاد بكل من حالة الاقتصاد وحجمه وكذلك بنموه، بالنسبة لحجم الاقتصاد وتركيبته، ويهتم معرفة عدد الوحدات التي تكون منها ونشاطاتها ( فيما إذا كانت صناعية أو خدمية) مثلا ، وحجم عوامل الإنتاج التي تستخدمها ( رأس المال والعمالة وغيرها) ، وكذلك مساهمتها في تكوين الناتج القومي.

هذه الوحدات الاقتصادية ، يمكن أن تكون تابعة لشركة واحدة أو عدة شركات، فمثلا يمكن أن تضم شركة عملاقة لصناعة الأجهزة الكهربائية عددا كبيرة من الوحدات الاقتصادية، بل قد تقوم شركة أخرى بتقديم خدمات متنوعة جدا تشمل النقل أو الاتصالات أو التأمين أو تصنيع مواد منزلية..... الخ.

٤- علماء الإدارة: يهتم علماء الإدارة بكل الأعمال الصغيرة والكبيرة ولكن لان تنظيم وإدارة هذه الأعمال يتأثر بعدد العاملين فيها، سنجد بأنهم يعرفون الحجم من خلال عدد العاملين والذي يتميز بمجموعة أخرى من الخصائص.

## الدور الاقتصادي للرياديين:

بالإضافة إلى النجاح في المشروع الخاص وتحقيق الأرباح وبناء الثروة على مستوى شخصي أو مؤسسي لدى الرياديين، فإن لهم أدواراً بالغة الأهمية في الاقتصاد الوطني والدولي. ويمكن الإشارة إلى بعض منها على النحو التالي:

### أولاً: إنشاء أسواق جديدة:

وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق، فإن السوق هو المكان أو الزمان حيث هناك مجموعة من الأفراد الذين لديهم الرغبة في سلعة أو خدمة معينة معينة. ولديهم القدرة على إشباع احتياجاتهم منها، وهذا ما يسمى اقتصادياً بالطلب الفعال. فالرياديون هم أناس مبدعون ومنشئون، للإعمال والفرص فهم يخلقون منتجين مستهلكين وبائعين ومشتريين، وهذه ما يجعلهم مختلفين عن رجال الأعمال التقليديين الذين (أي رجال الأعمال) يؤدون أعمالهم الاعتيادية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام دون إبداعات ملفته للنظر ذات قيمة كبيرة.

## ثانياً: اكتشاف مصادر جديدة للمواد:

فالرياديون بحكم عدم تسليمهم بما هو موجود، وبسبب ثقتهم بان لكل شيء بديلاً له اقل كلفة أو اعلي كفاءة أو أفضل أداء، فإنهم لا يرضون أبداً بالمصادر التقليدية أو المتاحة للمواد أو الأنظمة المستخدمة. لذلك ولطبيعتهم الابتكارين فإنهم يعملون على البحث وربما اكتشاف مصادر جديدة للمواد ليحسنوا العمل أو الأداء أو الكلفة في مشاريعهم وشركاتهم، ولذا فهم كثيراً ما ينجحون في تطوير أنظمة جديدة ومصادر جديدة غالباً ما تتسم بميزات تنافسية عالية من حيث النقل والتكلفة والجودة.

## ثالثاً: تحريك الموارد المالية:

ولأن الريادي وهم المنظمون والمحددون لمعظم عناصر الإنتاج، مثل الأرض والعمل ورأس المال والتكنولوجية والمعرفة، لذا نراهم يمزجون عناصر الإنتاج هذه لخلق سلع وخدمات وأنظمة وأساليب جديدة

## رابعاً: التجديد التكنولوجي:

ولأن واحداً من ركائز النجاح في المشاريع الريادية في تقديم منتجات بقيمة مضافة عالية، فإن الرياديين يقدمون للسوق والمجتمع فرصاً جيدة لتشجيع وتطوير تكنولوجيا قائمة أو جديدة، تنشأ عنها صناعات ومنتجات جديدة في تفاصيلها أو خصائصها، وبالتالي في حيثيات إنتاجها، وغالباً ما تكون بعيدة عن التكرار والتقليد. إن الرياديين يحسنون استغلال الفرص أيضاً لإنشاء وتطوير أساليب جديدة أو تحديث ما هو قائم حتى لو كانت مشاريع فاشلة وتحويلها إلى مشاريع ناجحة ومربحة. لذلك فهم يطمحون إلى الجديد والمتميز

## خامساً: خلق فرص عمل جديدة:

إن الميزة الأساسية للمشاريع الريادية أنها تولد فرص عمل جديدة باستثمارات كثيراً ما تكون متواضعة لكل فرص عمل. وهذه خلاف للمشاريع الكبيرة التي تتطلب فيها فرصة العمل الواحدة الاستثمارات الضخمة

# الريادة الداخلية

## مفهوم الريادة الداخلية:

مفهوم الريادة الداخلية: تمثل الريادة الداخلية الريادي الموجود داخل التنظيم. وقد ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة الحادة بين المنظمات، وظهور بعض الثقافات الخاصة بين العاملين أدت إلى ظهور ثورة في التفكير الإداري الأمريكي، وهي العمل على خلق الروح الريادية داخل التنظيم.

## أسباب الاهتمام بالريادة الداخلية:

- ١- ظهور ثقافة اجتماعية تنادي بعمل لنفسك شيء خاص بك.
- ٢- اشتداد المنافسة الحادة والحاجة إلى تطوير تكنولوجيا داخلية وتأمين منتجات جديدة وتطويرها.
- ٣- العمل على عدم خسارة العمال الخلاقين خاصة في التكنولوجيا والحاسب.
- ٤- تأمين المرونة في العمل من خلال الحرية في هياكل التنظيم (التنظيم المسطح).
- ٥- تأمين أشياء جديدة بواسطة العمال الموجودين داخل التنظيم من خلال إيجاد أنشطة مختلفة يمكن إن تؤمن قيمة مضافة.



## بيئة الريادة الداخلية:

يمكن للمنظمات إن تؤمن المناخ الملائم للنمو الريادة الداخلية من خلال :

- ١- تشجيع الأفكار الجديدة.
- ٢- تشجيع المحاولة والخطأ، والسماح بالفشل.
- ٣- اعتماد مبدأ عدم وجود حد ثابت للفرص.
- ٤- توفير الموارد.
- ٥- استخدام طريقة مجموعات العمل.
- ٦- النظر إلى الأفق البعيد.
- ٧- إتباع برامج المتطوعين.
- ٨- إتباع نظم مكافئات مناسبة.
- ٩- تأمين دعم الإدارة العليا.

## تأسيس وإيجاد الريادة الداخلية في المنظمات:

على المنظمات التي ترغب في تأسيس وإيجاد الريادة الداخلية فيها إن تؤسس لعدد من الإجراءات والمعالجة التي تؤمن ذلك وهي:

١- تشجيع الالتزام بالريادة الداخلية فيها بواسطة المديرين وعلى كافة المستويات الإدارية.

٢- تحديد وتعريف الأفكار ومناطق العمل المستهدفة التي تقع تحت اهتمام دعم المديرين، وتقييمها بالطرق المختلفة.

٣- استخدام التكنولوجيا بنجاح في المنظمات الصغيرة والكبيرة وبمرونة أكبر.

٤- تستطيع المنظمة إن تؤسس ثقافة الريادة الداخلية باستخدام المجموعات وباهتمام المديرين بتدريب العمال كما لو يشاركونهم في خبراتهم.

٥- تطوير طرق تكون فيها قريبة من المستهلكين.

٦- إن المنظمة ذات التوجه الريادي لا بد إن تكون أكثر إنتاجية وبأقل الموارد.

٧- تأسيس هياكل داعمة قوية للرياديين الداخليين.

## خلاصة الوحدة

- يقصد بالريادة "خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته".
- الريادي Entrepreneur يمكن تعريفه على انه "فرد يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.
- من خصائص الرواد القدرة على التحكم الذاتي ويتمتعون بطاقة عمل هائلة، يسعون وراء تحقيق أهداف فيها قدر كبير من التحدي ويتقبلون حالات الغموض ويتحملون المخاطر والمواقف ذات طبيعة لا تأكد عالي.
- هناك تصورات خاطئة لدى البعض حول الرواد تتجسد فافتراضات معينة أهمها: الرواد يصنعون بموهبة، كذلك الرواد مغامرون والأموال هي مفتاح النجاح للرواد.

- على الرغم من وجود بعض السمات والخصائص المشتركة بين المشروعات، إلا أن هناك فروق أساسية وجوهرية بين المشروع الريادي والمشروع الصغير، والاختلاف هو أساساً في الهدف والمنتجات.
- هناك عدد من مصادر تطوير الأفكار ذات الصلة بالمشروعات الريادية الجديدة، المستهلك وقنوات التوزيع والحكومات ومراكز البحث والتطوير.
- أحد أسباب تعدد أسماء وتعريف " العمل الصغير " هو تعدد الأطراف التي تهتم به، وكل من هذه تحتاج مصطلحات للإشارة إليه، ومن تلك الأطراف، المستثمرون، الحكومة، علماء الاقتصاد، علماء الإدارة.
- بالإضافة إلى النجاح في المشروع الخاص وتحقيق الأرباح وبناء الثروة على مستوى شخصي أو مؤسسي لدى الرياديين، فإن لهم أدواراً بالغة الأهمية في الاقتصاد الوطني والدولي ومنها إنشاء أسواق جديدة.

- تمثل الريادة الداخلية الريادي الموجود داخل التنظيم. وقد ظهرت نتيجة اشتداد المنافسة الحادة بين المنظمات.
- من أسباب الاهتمام بالريادة الداخلية، ظهور ثقافة اجتماعية تنادي بعمل نفسك شيء خاص بك. واشتداد المنافسة الحادة والحاجة إلى تطوير تكنولوجيا داخلية وتأمين منتجات جديدة وتطويرها.

## الوحدة التعليمية الثانية

داخل العقل الريادي: من الأفكار الى الواقع

# أهداف الوحدة التعليمية

- في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادرا على أن:
  - تعرّف مفهوم الفكرة الإبداعية الريادية
  - تحدد الفرق بين الإبداع والابتكار
  - تناقش دور الأفكار الإبداعية في مجال ريادة الأعمال
  - تعرف مكونات وعناصر الإبداع والأفكار الإبداعية
  - تعداد خطوات عملية نقل الفكرة الريادية والإبداعية من النظرية للتطبيق

# عناصر الوحدة التعليمية

- ١ . الفكرة الإبداعية الريادية
- ٢ . دور الأفكار الإبداعية في مجال ريادة الأعمال
- ٣ . مكونات وعناصر الإبداع والأفكار الإبداعية
- ٤ . نقل الفكرة الريادية والإبداعية من النظرية للتطبيق



# الأفكار الإبداعية الريادية

## مقدمة:

واحدة من أكبر التحديات التي تواجه البدء في الأعمال التجارية هي وجود الفكرة المناسبة. حيث تعتبر الفكرة نقطة الإنطلاق والمرجعية التي سيقوم عليها العمل والأساس الذي يبني عليه المشروع بحيث أن نجاح المشروع أو فشله يتوقف بشكل كبير على الفكرة التي قام على أساسها. وتتولد الأفكار في العادة من خلال العقل بناءً على الملاحظات والمناقشات والطموحات والمعلومات المتوفرة وموهبة الشخص في توظيف ذلك وتسخير قدراته العقلية من أجل فكرة ريادية تقود للإبداع والإبتكار وتؤدي إلى مشروع ناجح متميز و مثالي.

يعرف علماء النفس القدرة العقلية على أنها الإمكانية أو القوة الفعلية على الأداء والإبداع ونشاط معين تجاه أمر ما. ولعل العمل الريادي هو إحدى هذه القوى المبدعة للعقل والتي تنتج الأفكار المميزة نحو إنشاء عمل مبدع وإنجاز أداء مميز. وبالتالي فإن مصدر الابتكار والإلهام والفكر الريادي مركزه العقل النير القادر على توليد هذه الأفكار.

إلا أن ما بداخل العقل وما يولده من أفكار مبدعة، ما هو إلا إنجازات فكرية لا يتم الاستفادة منها إلا إذا ترجمت لواقع ملموس، وهنا يكمن التحدي الفعلي. فالفكرة الريادية هي منوطة بأمرين مرتبطين ومكملين لبعضهما يتم أحدهما بالآخر، وهما:

- ▶ تحفيز العقل نحو الإبداع
- ▶ تحفيز الطاقات نحو العمل على تحويل هذه الأفكار لواقع

# أساليب وطرق تحفيز العقل نحو خلق أفكار إبداعية:

- ▶ **الطريقة المباشرة** والتي تتم من خلال تدريب الأفراد على التنمية والإبداع من خلال البرامج التدريبية المتخصصة والمواد التعليمية التي تنشط العقل وتحفز التفكير نحو الإبداع.
- ▶ **الطريقة غير المباشرة** والتي تستخدم أساليب كالمناقشات الجماعية Focus Group، والتشجيع على الحوار والعصف الذهني Brain Storming.
- ▶ **الطرائق المساندة والأساليب المساعدة** كإستخدام نظام حوافز يشجع على التميز الفكري والإبداع، وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، وتعزيز طريق التقصي والبحث والاستكشاف.



## خصائص الأفكار الإبداعية وسماتها:

- ▶ ذات طابع استراتيجي: يرتبط بغايات الأفراد والمنظمات بعيدة المدى وليس أفكار أنيَّة تأتي كومضة ثم لا تلبث ان لا يعود لها نفع.
- ▶ غاية وليس وسيلة بحد ذاتها: فالأفكار هي أداة للابتكار والريادة وليست غايةً بحد ذاتها.
- ▶ ملهمة ومحفزة ولكن واقعية ويمكن تطبيقها.
- ▶ مرنة وقابلة للتطوير.

# العوامل الرئيسية التي زادت من دور وأهمية الإبداع والابتكار كأساس للريادة في مجال الأعمال:

- ❖ ثورة المعلومات والتطور الكبير في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
- ❖ التغير والتطور المتسارع والكبير في أذواق وطلبات المستهلكين.
- ❖ المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال في مجال الإنتاج و الجودة الشاملة.
- ❖ الزيادة المضطردة والكبيرة في أعداد الجامعات والمعاهد وما تبعها من برامج تدريبية وأكاديمية لتنمية العقل وتحفيز الإبداع، وما تبع ذلك من تطور دور الجامعات التقليدي في تقديم التعليم المنهجي والأكاديمي إلى الإهتمام بالبحث.
- ❖ التنافس الكبير في سوق العمل من قبل طالبي الوظائف وما تبعه ذلك من طلب منظمات الأعمال ممن يودون الإلتحاق بوظائف لديها بالتميز والتفوق والإبداع.
- ❖ الإهتمام المتزايد من قبل منظمات الأعمال بالعنصر البشري وبما يعرف بالإقتصاد المعرفي.

# دور وفوائد الأفكار الإبداعية:

تقدم الأفكار الإبداعية عدد كبير من المساهمات والمنافع والفوائد سواءً على مستوى الأفراد والمشاريع الريادية والفردية، أو على مستوى المنظمات ونموها وتوسع أعمالها، أو على مستوى المجتمعات وتطورها. وتضم هذه الإسهامات والفوائد على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- ❖ تحقيق ميزة تنافسية للمشروع.
- ❖ استغلال الطاقات المبدعة داخل المنظمة والمجتمع لا سيما الطاقات العقلية.
- ❖ فتح الآفاق في مجال الأعمال أمام الأشخاص للتميز، إن كانت الفكرة تخص انشاء مشروع ريادي جديد، وللمنظمات للتجديد والتطوير والنمو.
- ❖ افادة المجتمع بما هو جديد ومفيد.
- ❖ ايجاد بيئة ابداعية وثقافة تنظيمية تشجع التميز والبحث والتفكير الإيجابي.



# مكونات الإبداع Innovative Components:

يتمحور الإبداع بشكل عام حول خمسة مكونات أساسية هي:

❖ الفكرة الإبداعية

❖ الشخص المبدع (خصائص شخصيته، خبرته وتجاربه السابقة)

❖ العملية الإبداعية ومراحلها، وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير.

❖ الإنتاج الإبداعي ونتائج الابتكار المتوقعة من الفكرة الإبداعية.

❖ الموقف الإبداعي وهو البيئة او السياق الذي يحدث فيه الإبداع

# عناصر الأفكار الإبداعية :Elements of Innovative Ideas

- من أجل أن تكون الفكرة المطروحة فكرة ابداعية، يجب توافر عدة عناصر تميزها عن غيرها من الأفكار العادية. تضم هذه العناصر ما يلي:
- ❖ أن تقدم الفكرة الإبداعية شيء جديد مبتكر سواءً في نوعية نشاط المشروع أو طريقة تقديم الخدمة أو خصائص المنتج.
- ❖ أن تكون هذه الفكرة قابلة للتطبيق من خلال خطة عمل محددة.
- ❖ أن تتماشى مع البيئة والمجتمع الذي ستتطبق فيه.
- ❖ أن تتناسب والإمكانات المتوفرة والوقت المتاح.
- ❖ وضوح الهدف والغاية التي يود أن الفرد تحقيقها
- ❖ الفكرة الإبداعية تتميز بوجود عنصري التحدي والمخاطرة.
- ❖ أن تتجانس الفكرة الإبداعية مع رؤية المنظمة ورسالتها. وفي حال كانت الفكرة ريادة تتعلق ببدء مشروع جديد فيجب أن تكون الفكرة تحقق ما يصبو له الريادي ويسعى له.



# الإبداع: نقل الفكرة الريادية والإبداعية من النظرية للتطبيق

## Steps of Turnning Innovative Ideas into Reality

الإبداع هو عملية منظمة تمر بعدة مراحل وخطوات بدءاً من تولد الأفكار مروراً بتطبيقها والتحسين المستمر عليها. هذه المراحل/الخطوات هي:

أولاً: تحديد الأهداف ووضع الأولويات

ثانياً: توليد الأفكار الإبداعية

ثالثاً: مرحلة تقييم الأفكار

رابعاً: مرحلة الاختيار بين الإبقاء أو التخلي عن الفكرة

خامساً: مرحلة الحضانة

سادساً: مرحلة التنفيذ

سابعاً: الخروج أو المحافظة على الإستمرار بالمشروع

# عوامل نجاح تحويل الفكرة الإبداعية إلى واقع ملموس

## Factors of Successful Transferring Ideas into Reality

- ❖ توفير آلية لترجمة الفكرة لخطة مكتوبة
- ❖ توفير الإمكانيات والموارد المالية والبشرية والمادية والخدمات اللوجستية اللازمة لتنفيذ الفكرة
- ❖ تشجيع ودعم الإدارة العليا للفكرة الإبداعية
- ❖ التعريف بالفكرة لفريق العاملين الذين سيقومون بالتعامل معها وتنفيذها
- ❖ استخدام لغة مفهومة لجميع من سيشترك في تنفيذ الفكرة
- ❖ مراعاة الإعداد الجيد والدقة عند تصميم الخطة وإجراءات تحويل الفكرة لمشروع قابل للتطبيق
- ❖ وجود برامج تحفيزية للمشاركين
- ❖ وضع آلية فعالة من أجل الحصول على التغذية الراجعة أثناء تنفيذ الفكرة
- ❖ المرونة والتقييم الدوري للفكرة وخطة العمل والمرونة في أحداث أية تغييرات طارئة

# معوقات تطبيق الأفكار الإبداعية

## Barriers of Implementing Innovative Ideas

- ❖ عدم توافر الإمكانيات البشرية ذات الامكانيات العقلية المنفتحة والذكية.
- ❖ عدم دعم الإدارة العليا للابداع وميلها نحو الأفكار التقليدية.
- ❖ عدم توفر البيئة المناسبة، كالجامعات والمعاهد المتخصصة، التي تهىء الأفراد للإبداع والابتكار.
- ❖ عدم الرغبة في التعامل مع عنصر المخاطرة ومن ثم تفضيل الطريقة التقليدية في تسيير العمل.
- ❖ الخوف من الفشل مما يؤدي إلى الإحجام عن تبني وقبول الأفكار الإبداعية.
- ❖ عدم فهم الفكرة الإبداعية المطروحة والفشل في ربطها بالأهداف والغايات المنشودة.
- ❖ عدم توافر الامكانيات المادية اللازمة لتبني وتطبيق الأفكار الإبداعية.
- ❖ التباين في القدرات العقلية والمهارات الفكرية ومستوى العاملين الثقافي مما يعيق فهم الفكرة وتأييدها.



# مقرر ريادة الاعمال تعليم عن بعد

الوحدة الرابعة  
اشكال الملكية وحقوق الامتياز

## الوحدة الرابعة : اشكال الملكية وحقوق الامتياز

### ■ أهداف الوحدة:

١. تصنيف منظمات او مشروعات الاعمال وفقاً لمعيار الملكية.
٢. التعرف على اشكال الملكية وخصائص ومفهوم ومزايا وعيوب كل شكل .
٣. التعرف على مفهوم الامتياز واساليبه وانواعه وخصائص كل نوع .
- ٤- معرفة الممارسات الخاطئة عند تطبيق نظام الامتياز .

## عناصر الوحدة :

٤-١ تصنيف منظمات او مشروعات الاعمال وفقاً لمعيار الملكية.

٤-٢ اشكال الملكية وخصائص ومفهوم ومزايا وعيوب كل شكل.

٤-٣ مفهوم عقد الامتياز واسالييه وانواعه وخصائص كل نوع

٤-٤ الممارسات الخاطئة عند تطبيق نظام الامتياز .

## تصنيف منظمات او مشروعات الاعمال وفقاً لمعيار الملكية :

يمكن تصنيف منظمات او مشروعات الاعمال وفقاً لمعيار الملكية الى عدة انواع وهي :

١ - المنظمات العامة :

وهي الهيئات ، الوزارات ، المؤسسات والاجهزة الاخرى التابعة للدولة ، والتي تعمل على إعداد وتقديم الخدمات و السلع للأفراد ، و ملكية هذه المنظمات للدولة .

## ٢ - المنظمات الفردية ( الخاصة ) :

وهي المنشآت أو المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى أفراد ، أو فرد واحد ، وفي هذه المؤسسات يكون صاحبها هو المسئول الوحيد أمام القانون باعتباره المالك الوحيد للمؤسسة ، ويكفل له القانون حرية التصرف في ممتلكاته .

## ٣ - المنظمات التعاونية :

المنظمات التعاونية شكل من اشكال التعاون الذي ينشأ بين الأفراد ، والتي لا تهدف الى تحقيق الربح بالضرورة ، و انما الهدف الرئيسي هو خدمة أعضائها و توفير احتياجاتهم و رغباتهم بأقل الأسعار ، ونوع الإدارة المطبق في هذا المجال تسمى " بالإدارة التعاونية " .

## ٤ - المنظمات الخيرية والتطوعية:

هذه المنظمات لها خصوصية وهي انتفاء هدف الربح ، وهدفها الوحيد هو عمل الخير والمساعدة لمن يحتاجها ، ومن أمثلة هذه المنظمات ما يلي : منظمات العمل الاجتماعي الخيري ، والاتحادات النسائية ، والجمعيات الخيرية مثل جمعية الصم والبكم ، جمعية المحافظة على القرآن الكريم ، وتسمى الإدارة في هذا المجال " بالإدارة الخيرية " .

## ٥ - المنظمات الدولية :

تعمل على نطاق عالمي ، أي لها فروع وأنشطة واتصالات في أكثر من دولة ، وتنقسم المنظمات الدولية الى :



- أ – منظمات الأعمال التجارية والصناعية والمالية :
- مثل الشركات متعددة الجنسية ، البنوك التي لها أكثر من نوع ، و تسمى الإدارة التي تعمل في بيئتها منظمات الأعمال هذه ، بإدارة الأعمال الدولية .
- ب – منظمات لا تهدف بالضرورة الى الربح :
- هي منظمات لا تنتج السلع ، وإنما تصنع الخدمات و تقدمها الى الدول في مجالات السياسية ، والتنمية الاقتصادية و التعليمية ، والثقافية..... وغيرها ، مثل المنظمات التابعة لهيئة الأمم المتحدة :
- البنك الدولي ، منظمة اليونسكو ، وكالة غوث اللاجئين ، و جامعة الدول العربية ، ومنظمة العمل العربي ، وتسمى الإدارة في هذا المجال " بالإدارة الدولية " .

- ٦ – الشركات المساهمة :
- وتتقسم إلى شكلين قانونيين هما :
- أ – شركات الأشخاص :
- وتشمل : ( شركة التضامن ) ، ( شركة التوصية البسيطة ) ، ( شركة المحاصة )

- ب – شركات الأموال :
- وتشمل : ( الشركة المساهمة العامة المحدودة ) ( شركة التوصية بالأسهم ) ( الشركة ذات المسؤولية المحدودة ) .

- ويمكن المقارنة بين خصائص اشكال الملكية المختلفة سواء الفردية والتضامن والتوصية البسيطة والمساهمة من حيث :
  - - اجراءات التكوين .
  - - المسئولية .
  - - الاستمرارية .
  - - القيود القانونية المفروضة لممارسة العمل .
  - - القدرة على جذب رؤوس الاموال .
  - - سلطة الادارة .
  - - درجة المخاطرة .

## • اشكال الملكية المختلفة:

- ١- الملكية الفردية: منشأة يملكها فرد واحد يديرها بنفسه.
- مزاياها : - سهولة الإنشاء.
- -بساطة إجراءات تأسيسها أو تصفيتها
- - تمتع المالك بالاستقلالية في الإدارة واتخاذ القرارات.
- - لا تواجه الكثير من القيود والمشكلات.
- - سهولة تحديد الأهداف والسياسات.
- - سرية العمل .
- - توافر الحافز الشخصي .

## عيوبها :

- - محدودية مجالات وفرص نمو هذه المنشآت.
- - محدودية فرص الربح.
- - تحفظ البنوك في إقراض هذه المنشآت.
- - انخفاض الثقة بها والإحجام عن إقراضها أو المساهمة فيها .
- - ارتفاع الخطر المحتمل الناتج عن سوء الإدارة الفردية .
- - تتعرض لمخاطر التنافس القوي من المنشآت الكبيرة .
- - ضعف قدرتها في مواجهة التحديات والأخطار البيئية والاقتصادية والمالية
- - احتمال عجز صاحب المنشأة عن دفع الديون المستحقة .
- - العمر الافتراضي للمشروع يرتبط بالسنوات الإنتاجية لصاحب المشروع.
- - ضعف قدرتها في الاستعانة بالأخصائيين والخبراء المتخصصين وافتقاد المشروع إلى المهارات الإدارية
- - كثرة الأعباء على المالك خاصة مع كبر حجم المشروع.
- - صعوبة زيادة رأس المال.
- - المسؤولية غير محدودة
- - غالباً ما ينتهي المشروع بوفاة المالك

## ٢ - التضامن:

- اشتراك شخصان أو أكثر في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح بنسب يتفقون عليها، وتشبه المنشأة الفردية في أن كل واحد من المشتركين يكون مسؤولاً مسؤولياً غير محدودة أمام الغير. وإن كانت مسؤولياتهم محدودة أمام بعضهم البعض.
- مزاياها :
  - - سهولة تكوينها.
  - - تميزها بالإحساس بالمسؤولية التضامنية لدى كل شريك وبأنه المسؤول عن المنشأة ككل .
  - - إمكانية الجمع بين أشخاص متعددين متنوعي المواهب والكفاءات والخبرات والثروات بما يدعم المركز المالي للمنشأة
  - - إمكانية القيام بالأعمال وممارسة الأنشطة على نطاق أوسع.
  - - إمكانية التفاوض بقوة عند التعاقد مع الغير .
  - - لديها القدرة على التنوع والتوسع عن طريق إضافة شركاء جدد وكفاءات جديدة.
  - - المرونة في نوع المساهمات في رأس المال للشركاء .
  - - إتاحة الفرصة للتخصص في الإدارة وتوزيع المهام والمسؤوليات الإدارية.

## عيوبها :

- تناسب فقط المنشآت و الأنشطة الصغيرة المحدودة مثل العمل في مجال المهن الحرة، المحاماة والمحاسبة .
- - لا تمتلك مقومات القيام بالأعمال الكبيرة، التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة وخبرات فنية وتسويقية وإدارية
- -صعوبة دخول شركاء جدد في المنشأة -ضعف الاستقرار التنظيمي والإداري في المنشأة بسبب سيطرة الطابع الشخصي علي العلاقة بين الشركاء.
- - يمكن لأحد الشركاء ممن يملكون حصة صغيرة في رأس مال الشركة أن يعرقل اتخاذ القرارات تؤدي إلى فشل المشروع أو تعثره.
- - تتعرض لمخاطر بسبب انسحاب أحد الشركاء أو عجزه أو وفاته ، و قد يصل الأمر الي التصفية .
- - مسؤولية كل شريك عن كل التزامات الشركة (أي المسؤولية غير محدودة).
- - الخلافات المحتملة بين الشركاء، وبخاصة على الأرباح أو على الخسائر.

## ٣- التوصية البسيطة

- امتداد لمنشأة التضامن، حيث يضاف الي الشركاء المتضامنين شريك موصي أو اكثر ليس لهم الحق في إدارة المنشأة ويشتركون في الربح والخسارة حسب نسبة أموالهم، ولا يتمكن الشريك الموصي من التصرف في حصته بالبيع أو التنازل أو غيره إلا بموافقة الشركاء المتضامنين .
- مزاياها: تنشأ بين شريكين أو أكثر من الشركاء المتضامنين مع شخص أو أكثر من الشركاء الموصين.
- - الشركاء الموصون يقدمون جزءاً من رأس المال، ويأخذون الربح أو يخسرون بنسبة مساهمتهم في رأس مال المنشأة.
- - مسؤولية الشركاء المتضامنين غير محدودة .
- - سلطات ومسئولية الشركاء الموصين محدودة وهم لا يتدخلون في الإدارة .
- - بساطة وسهولة متطلبات وإجراءات تأسيسها .

## عيوبها:

- يجب على الشركاء الموصين التحري والتأكد من شخصية الشريك أو الشركاء المتضامنين ومركزهم المالي .
- يمكن أن تتعرض لكثير من مواقف و حالات نصب واحتيال سواء من الشريك المتضامن أو الموصي .
- تعدد احتمالات حدوث الضرر للمساهمين من الشركاء الموصين بصورة خاصة في حالة عدم دقة البيانات والسجلات والمستندات .
- خطورة الوضع في حالة تولي الإدارة شريك متضامن الإدارة وهو غير كفاء
- مخاطر مجازفة الشركاء المتضامنين بأموال المنشأة وحقوق بقية الأطراف الأخرى.
- الخسارة الكبيرة التي تقع على الشركاء الموصين بضياح أموالهم في المنشأة إذا أفلست أو فشلت المنشأة.



## ٤- التوصية بالأسهم :

شأنها شأن منشأة التوصية البسيطة .

مزاياها : - تتكون من شريك أو أكثر من

الشركاء المتضامنين بالإضافة إلي شركاء

مساهمين يملكون أسهماً في رأس مال المنشأة .

- سلطة الإدارة تكون للشركاء المتضامنين .

- مسؤولية الشركاء المتضامنين غير محدودة .

- وضع الشريك المساهم هنا يشبه وضع

الشريك المساهم في الشركة المساهمة

٥- المحاسبة : تنشأ بمجرد الاتفاق بين شريكين أو أكثر على القيام بنشاط تجاري معين يؤديه أحدهم أو كلهم معا سواء بالتساوي أو بالتوزيع فيما بينهما ويتم تقسيم نتيجة العمل من ربح أو خسارة بينهم وفق الشروط المتفق عليها.

مزاياها : - منشأة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة أو  
الصفقة أو العمل الذي أنشئت من أجله.  
- عادة تكون مستترة و لا يعلم الجمهور بوجودها،  
لا يشترط فيها العلانية أو الإشهار.  
- عادة لا يتم تسجيل أصولها في أوراق رسمية  
حكومية.

- كل شريك من الشركاء يقوم بالعمل باسمه

الخاص وبعنوانه الخاص.

- لتساوي أو الاختلاف في توزيع الأرباح بينهم يتم حسب تساوي أو تباين الكفاءات أو الجهود.
- يتم تقسيم نتيجة العمل بينهم من ربح أو خسارة وفق الشروط المتفق عليها في ما بينهم.
- ٦- المساهمة: كيان قانوني قائم بذاته له حقوقه القانونية ويتمتع بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية الأشخاص المساهمين فيه.
- ينقسم رأس مالها إلى حصص صغيرة متساوية.
- غالباً تكون قيمة السهم صغيرة ويسهل تحويله أو بيعه.

- كل حصة تسمى سهماً حيث يشتري المساهم عدد معين حسب النظام الأساسي للشركة.  
تحدد مسؤولية المساهم بمقدار أسهمه في رأس مالها و عليه أن يسدد المبلغ الذي اكتب فيه بالكامل.

- المساهم يكون مسؤولاً عن كامل أسهمه بما فيه الرصيد المتبقي، حسب المحدد في النظام الأساسي للشركة (مسئولية محدودة)

- لا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص الطبيعيين بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات

معنوية أهلية أو حكومية

مزاياها : - للمساهم الحق في تحويل أسهمه أو بيعها في أي وقت.

- تتمكن من جمع الأموال الوفيرة.

-أقدر المنشآت على اجتذاب مدخرات المستثمرين .

يمكن للمستثمر المساهمة في هذه الشركات بسهولة

-لديها فرص استثمار مختلفة تمكنها من مقابلة

الرغبات المتنوعة والمتباينة للمستثمرين.

- المستثمر أمامه تشكيلة متنوعة من المساهمة

يختار منها ما يتوافق مع أهدافه وظروفه الخاصة،

ورغبته في المخاطرة .

- الفصل بين الملكية والإدارة.

عيوبها : - يمكن للمستثمر الانفصال عن الشركة  
في أي وقت.

- يتمكن المساهم من استرداد أمواله المستثمرة في  
أي وقت.

والانسحاب أو الانفصال ولا يتوقف على موافقة  
بقية الشركاء.

- لا يمكن لكل المساهمين القيام بالإدارة أو  
المشاركة فيها.

- يتمتع مجلس إدارة الشركة بدرجة كبيرة من  
الصلاحية.

- تتمتع إدارة الشركة بدرجة واسعة من السلطة.

٧- **المسئولية المحدودة**: يكون مسئولية المالك محدودة مثل الشراكة المحدودة والشراكة ذات المسئولية المحدودة .

وتعتبر وسطاً بين شركات الأموال:

- قرارات الشركاء تصدر في جمعية عمومية بأغلبية الأصوات

- إذا زاد عدد الشركاء عن عشرين لزم تكوين مجلس مراقبة

- أنها ملزمة بتكوين احتياطي نظامي



- لا تنحل بوفاة أحد الشركاء.

وبين شركات الأشخاص :

- عدد الشركات يجب أن لا يتجاوز خمسين شريكاً.

- عدم طرح صكوك للاكتتاب العام.

- أسهمها غير قابلة للتداول.

# مفهوم عقد الامتياز Franchising

## Contract

الاتفاق القانوني المعقود بين المرخص والمرخص له لتحديد الشروط التي سيتم بموجبها منح الامتياز وتشغيل المشروع ويتضمن أيضا الحقوق والالتزامات المترتبة على كل طرف وتشكل هذه الاتفاقية تمثيلا لإرادة الطرفين وبالتالي فهي تختلف وتتنوع وفقا لأهدافها ولرغبة الطرفين.

وتعتبر المشروعات المقامة بنظام الفرنشايز او عقد الامتياز جاذبة للبنوك من حيث التمويل نظرا لما يلي :

- ارتفاع نسبة نجاح هذه المشروعات نظرا لاعتمادها على علامة تجارية عالمية وإنشاء المشروع طبقا لمواصفات الشركة المانحة للامتياز من حيث نظم التسويق والإدارة ونقل التكنولوجيا وخلق فرص العمل.
- العلامة التجارية العالمية للشركة مانحة الامتياز تعتبر مصدر ثقة للبنوك مصدر التمويل .
- النمو المتزايد لأنشطة الفرنشايز والذي يعد مصدرا جيدا لتنمية وتنويع محفظة الائتمان بالبنوك .
- إقبال البنوك الإسلامية على تمويل مشروعات الفرنشايز باعتبارها احد أساليب تمويل المشروعات وفقا للشريعة الإسلامية .

## اساليب منح الامتياز :

- هناك ثلاث طرق لمنح الامتياز وهى :-
- ١- نظام الوحدة الأساسية :
- هو المشروع الفردى أو الشركة المرخص لها بواسطة صاحب الامتياز سواء أكان منفذ بيع أو ركن فى مركز تجارى أو خدمة تنطلق من منزل أو غيرها ، يقوم فى هذا النظام صاحب الامتياز بمنح حق الامتياز لوحدات فردية بطريقة مباشرة وهذا يصلح فى النظام المحلى لمنح الامتياز .
- ٢- منح الامتيازات المتعددة الوحدات (Master Franchise):
- وفيه يدفع مشتري الفرنشايز مبلغ إجمالي منخفض لشراء عدة وحدات من نفس الفرنشايز (فرع) لحسابه الشخصى ولا يتصرف فيه بالبيع أو الإيجار بدون موافقة مسبقة من البائع مثل سلسلة مطاعم ماكدونالدز وهو نظام يناسب منح الامتياز للشركات الكبيرة .
- ٣- منح الامتياز المتعدد الوحدات مع احتفاظ المشتري بحق بيع أو إيجار الامتياز فى إقليم محدد : وهو ما يطلق عليه بيع الفرنشايز من الباطن .

# انواع عقود الامتياز :

• : تتعدد أنواع عقود الامتياز وبصورة عامة يمكن تقسيم هذه الأشكال الى الأنواع والصيغ التالية :-

• ١- **مشروعات البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية (BOOT):**

• يكون لصاحب حق الامتياز تملك المشروع ملكية تكفل له سهولة تشغيله

• صيانتته ، ولكنها ملكية مؤقتة حيث تنتقل للدولة بعد نهاية فترة الامتياز .

• ٢- **مشروعات البناء**

• **والامتلاك المرحلي والتأجير التمويلي والتحويل (BOLT):**

• تصلح لإنشاء المشروعات التي تحتاج آلات ومعدات رأسمالية لتشغيلها ، كما تصلح في حال ما إذا كانت الشركة المشرفة على المشروع غير قادرة على تشغيله ، فنقوم بتأجيره لشركة أخرى لتشغيله وإدارته خلال فترة الامتياز ، أو قد تقوم الحكومة بتأجير المشروع مقابل حق انتفاع وعائد تحصل عليه .

• ٣- **مشروعات البناء والتأجير والتحويل (BRT):**

• لها طبيعة خاصة مستمدة من خصوصية المنفعة المحققة للجمهور، وترتبط هذه الخصوصية بالمكان والعائد المتولد عنه ، إذ يستند المشروع إلى قابليته للتأجير مثل : الموانئ والمطاعم النهرية أو الطرق السريعة.

#### • ٤- مشروعات البناء والتملك والتشغيل (BOO) :

- تكون الملكية فيها شبه دائمة ولا يتم نقلها ، بل ينتهي المشروع بانتهاء فترة الامتياز ، لأنه يكون عادة مرتبط بمشروع آخر . وتستخدم هذه الصيغة على سبيل المثال في : استغلال حقول البترول ، أو المناجم ، وبالتالي عند نضوب البترول أو خامات المنجم فإن مشروع البنية الأساسية المقام يصبح لا قيمة له.

#### • ٥- مشروعات البناء والتشغيل وتجديد عقد الامتياز (BOR) :

- هذا النوع له طبيعة تفاوضية متجددة باستمرار الحاجة إلى تجديد عقد الامتياز ، تبعا لتطور التكنولوجيا المستخدمة أو اكتشاف مصادر جديدة من المواد المتعلقة بالمشروع.

## • ٦- مشروعات تحديث وتملك وتشغيل ونقل الملكية)

• يتم اعتماد هذه الصيغة في مشاريع قائمة لكنها لا تعمل بكفاءة نظراً لتقدمها التكنولوجي أو عدم صلاحيتها ، وبالتالي تكون بحاجة لعملية تحديث يتم من خلالها استخدام معدات تكنولوجية متقدمة ونظم تشغيل حديثة.

## • ٧- مشروعات إعادة تأهيل وتملك وتشغيل ( ROO ) :

• تصلح هذه الصيغة لمشروعات قائمة، ولكنها أصبحت غير اقتصادية بحكم إهلاك وتآكل أصولها واحتياجها إلى عمليات إحلال وتجديد وصيانة وتطوير لخطوط الإنتاج ، لذلك تقوم الدولة بعرضها على شركات خاصة للقيام بهذه العمليات مقابل عقود امتياز تتضمن الامتلاك والتشغيل.

## • ٨- مشروعات تصميم وبناء وتمويل وتشغيل (DBFO) :

• يعد هذا النوع بمثابة إضافة جديدة ، حيث يتم اكتشاف فرصة إقامة مشروع جديد تماما ، وعادة ما يقوم المقاول بأخذ زمام المبادرة لإقناع الحكومة بالمشروع ، فيسند إليه تصميمه وإنشاؤه وتمويله وتشغيله.

## • ٩- مشروعات الشراء والبناء والتشغيل (PBO) :

• يمثل هذا النوع أهمية خاصة للدول التي تنفذ برامج إصلاح اقتصادي وتعمل على تحويل عدد من مشروعاتها المملوكة للدولة إلى القطاع الخاص ، حيث يمكن للمستثمر الأجنبي أو المحلي شراء أصول مشروع قائم ثم القيام ببناء أصول جديدة ملحقه به وتشغيله والانتفاع به.



## الممارسات الخاطئة عند تطبيق نظام الامتياز :

- أظهرت التجارب العملية بعض الممارسات الخاطئة عند تطبيق هذا النظام والتي
- قد تحول دون تحقيق الاستفادة القصوى منه ، ولعل أهمها ما يلي :
- ١- التوسع في الإعفاءات والحوافز الحكومية مثل : الإعانات والقروض
- بأسعار فائدة منخفضة ، والإعفاءات الضريبية ، ومنح الأراضي المجانية ، يتناقض
- مع مبدأ حرية السوق ويسهم في زيادة الفساد والهدر عند استخدام الموارد العامة .
- ٢- عدم وضوح القوانين فيما يتعلق بإلزام المستثمر بصيانة المشروع واستبدال
- الأصول المتقادمة خاصة في السنوات الأخيرة من مدة الامتياز أو بتكوين
- احتياطي من إيرادات المشروع لاستخدامه في عمليات التجديد والصيانة بعد
- انقضاء مدة الامتياز ، إذ يميل المستثمر إلى إهمال عمليات الصيانة والتجديد بهدف
- تحقيق أقصى معدل ممكن للربح والاحتفاظ به .

- ٣- مخالفة المستثمر الأجنبي للمواصفات المعيارية الفنية في عملية إنشاء المشروع مما يؤدي إلى عدم صلاحيته للتشغيل عند تسلم الحكومة له في نهاية فترة الامتياز .
- ٤- إغفال القوانين و إعطاء ا لإدارة صلاحية التعديل أو التدخل في الأسعار مما يؤدي إلى ارتفاع الأسعار ومن ثم تؤدي إلى زيادة معاناة المواطنين أو حرمانهم من الاستفادة من خدمات المشروع ، إذ يتم عادة ترك مسألة تحديد الأسعار للقواعد والأسس التي يحددها اتفاق الامتياز أو الترخيص وفي ضوء الأسعار العالمية .
- ٥- إغفال العقود إشراك المؤسسات والكوادر الوطنية في التصميم و التنفيذ والإشراف والتشغيل ، وهي أمور لازمة لإيجاد كوادر وطنية قادرة على القيادة و الابتكار و ضمان وتوطين وتطوير التكنولوجيا في المستقبل .

الوحدة التعليمية الخامسة

**بناء خطة تسويقية  
التسويق والخطة التسويقية للمشروع**

**MARKETING & PLANNING FOR PROJECT**

---

# عناصر الوحدة التعليمية

---

- × تحديد وتوصيف العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع.
- × دراسة وتحليل الأسواق والمنافسة.
- × تقدير حجم ونمو السوق .
- × دراسة وتحليل أساليب ومنافذ التوزيع.
- × إعداد الخطة التسويقية.
- × الخلاصة.

# مقدمة

- ✘ تتناول هاذة الوحدة مفهوم الخطة التسويقية للمشاريع وعناصرها وخصائصها وكيفية اعدادها و تحديد وتوصيف العملاء المستهدفين للمشروع. كما تتناول دراسة الاسواق المختلفة وفهم تلك الاسواق بطريقة اعمق وتتضمن الخطة التسويقية بيانات تفصيلية عن نشاط المشروع والمنتجات الرئيسية، وخطة التسويق والبيع والتوزيع.
- ✘ كما أنه لا تقل أهمية وضع هيكل الموارد البشرية المناسب للمشروع وتحديد المتطلبات الفنية والمهنية والإدارية الإستثمار العنصر البشري، بما في ذلك تحديد المهام والواجبات وتحفيز الأفراد وتدريبهم وتمكينهم وإدارتهم بكفاءة. كما يتطلب إستقرار ونمو المشروع الريادي تصميم وتطبيق نظام محاسبي ومالي يضبط القرارات والممارسات المرتبطة بحركة الأموال الخاصة بالمشروع.

## تحديد وتوصيف العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع

- × **تحديد فئات العملاء المستهدفين** لممارسة عملية التسويق وإعداد الخطة التسويقية وتصميم المزيج التسويقي يتم تحديد وتوصيف فئات العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع.
- × من هم عملاء منتجات المشروع؟
- × ماهي أنواع وفئات شرائح عملاء منتجات المشروع؟
- × ما خصائص سمات وقدرات وإتجاهات عملاء منتجات المشروع؟
- × ماهي البدائل المتاحة للعملاء المستهدفين لمنتجات المشروع؟
- × ما هي توقعات عملاء منتجات المشروع و المزايا التي يبحثون عنها؟
- × ما هو حجم الاستهلاك المتوقع للمنتج من عملاء منتجات المشروع؟

- ✘ ما هي خصائص فئات العملاء المرتقبة وكيف تتخذ قرار الشراء؟
- ✘ ما هي خصائص النمط الشرائي والإستهلاكى للعملاء ؟
- ✘ ما هي أماكن الشراء وما هو دور الموزعين والوكلاء ؟
- ✘ ما هي ردود الفعل المحتملة من العملاء تجاه سياسات الأسعار؟

## تحديد وتوصيف توقعات وطموحات العملاء

- × ماهي توقعات وطموحات العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع من حيث:
- × المنافع والمزايا من شراء واستخدام المنتج، وتشير الي اي مدي للإستفادة العملاء من المنتج
- × الوفرة في تكلفة شراء واستخدام المنتج، وتشير الي مدي توافق المنتج مع السعر المحدد له
- × الخدمات المرتبطة بشراء واستخدام المنتج ، ويشير الي ما يتبع المنتج من خدمات ما بعد البيع
- × الخواص الفنية ومقومات الأمان في استخدام المنتج ، وتشير الي اي مدي يتميز المنتج بخواص تكنولوجية عن المنافسين في السوق



# تقسيم فئات شرائح للعملاء وفق إعتبرارات معينة مثل:

- ✘ السن: و هنا يتم تحديد الفئة المستهدفة من العملاء اعتماداً علي العمر فهل عملائي هم من فئة المراهقين من سن ١٤ الي ٢٤ او ان عملائي هم من كبار السن حيث ابرز تبرز مشاريع الرعاية الصحية لارتباطها بهذه الفئة.
- ✘ الجنس: حيث ان المقصود بالجنس الذكور او الاناث من العملاء
- ✘ التعليم: الدرجة العلمية التي يحملها العملاء (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي و دراسات عليا)
- ✘ المهنة: تساعد معرفة المهن في منطقة معينة علي الاتجاه العام للطلب علي هذه السلع في تلك المنطقة
- ✘ الدخل: يمكن تقسيم العملاء وفقاً لمدخولاتهم السنوية الي ثلاث فئات كالتالي: فئات الدخل المرتفع - فئات الدخل المتوسط - فئات الدخل المنخفض

# تابع

- ✘ الحالة الإجتماعية: فتختلف انماط الشراء لدي العملاء المتزوجين بينما نجد انماط اخري عند الافراد.
- ✘ مكان الإقامة: هل شريحة العملاء المستهدفة تسكن المدن ام تسكن الارياف.
- ✘ أسلوب الحياة: تشمل نمط الحياة حيث تحدد شريحة العملاء مع اي نمط للحياة يتجهون هل للحياة العصرية ام النمط التقليدي.
- ✘ السمات الشخصية: هي عبارة أنماط سلوكية عامة مستمرة نسبياً وثابتة، ولايمكن ملاحظتها مباشرة ، ولكن يستدل عليها بالملاحظة خلال فترة زمنية محددة وتشمل كل من الانفعال ، الذكاء ، التردد إلخ...
- ✘ تحديد وتوصيف خصائص قرار الشراء من حيث :معدل الشراء. - الموقف إزاء المنتج - نمط لشراء أولى - نمط لشراء متكرر

# دراسة وتحليل الأسواق والمنافسة

- × **دراسة البيئة التنافسية وتشمل كلا من:**
- × عوامل اقتصادية : وتشمل الحالة الاقتصادية العامة من كساد او نمو و معدلات البطالة والضرائب و البئة المالية العامة للدولة.
- × **تكنولوجية:** غالباً ما تستخدم كميزة تنافسية في بعض المشاريع نظراً لما تحققة من وفورات
- × **عوامل قانونية:** تشير الي القوانين والتشريعات الحكومية
- × **عوامل سكانية:** وتشمل الكثافة السكانية في منطقة ما او معدلات الزيادة السكانية.
- × **اتجاهات الصناعة.**
- × **عوامل اجتماعية:** تشير الي طبقات الاسر الاجتماعية إضافة الي العادات والتقاليد السائدة في المجتمع.
- × **توافر الموارد:** اما ان تكون مواد خام أو أجهزة والآت.
- × **عوامل دولية:** تشمل صراعات او استقرار سياسي و تكتلات اقتصادية و الاعفاءات أو تسهيلات جمركية.

- × تحديد ودراسة المنشآت المنافسة من حيث:
- × تحديد المنافسين.
- × سمعة المنشأة
- × الحصة السوقية.
- × عدد وخصائص الموظفين لدي المنافسين
- × سنوات التواجد في السوق
- × المبيعات الإجمالية والربح

- × تحليل خصائص المنافسة القائمة وتشمل:
- × أنواع وخصائص المنافسين
- × نوع ودرجة وطبيعة المنافسة
- × المنافسون الجدد المحتمل دخولهم للسوق
- × المنافسون المحليون والمنافسون الخارجيون
- × التكتلات أو التحالفات بين المنتجين
- × التكتلات أو التحالفات بين المنافسين
- × التكتلات أو التحالفات بين الموزعين
- × التكتلات أو التحالفات بين المستهلكين
- × أنظمة البيع والسداد
- × الممارسات الأخلاقية وغير الأخلاقية في السوق
- ×

- × تحديد وتوصيف أساليب المنافسة الحالية من حيث:
- × المنتج ذو الجودة الأكثر استقراراً
- × الأفضل خدمات
- × الأعلى قيمة (بالمقارنة للنقود المدفوعة).
- × الأكثر تقدماً تكنولوجيا
- × الأكثر ملائمة.
- × الأفضل تصميمًا.

- × تحليل مخرجات دراسة البيئة التنافسية ويشمل:
- × نقاط القوة.
- × نقاط الضعف
- × الفرص
- × الفرص

- × تقدير حجم ونمو السوق من خلال:
- × دورة حياة المنتج
- × حجم السوق الإجمالي .
- × حجم السوق المستهدف
- × معدل الطلب الحالي
- × مرونة الطلب
- × معدل تغير الطلب
- × النمو في الماضي
- × الأسعار والخصومات
- × المنتجات البديلة
- × المواصفات الفنية للمنتج
- × الحدود الجغرافية للسوق
- × دراسة وتحليل أساليب ومنافذ التوزيع وتشمل: قنوات التوزيع - الوسطاء - الوكلاء



# إعداد الخطة التسويقية

- × تتضمن عملية إعداد الخطة التسويقية للمشروع ما يلي:
- × **مراجعة محددات الخطة التسويقية** وتشمل هذه المحددات العامة التي يجب مراجعتها ما يلي :
- × مكونات وخصائص السوق
- × نوع و مستوى المنافسة
- × المنتجات المماثلة والبديلة فى السوق
- × إحتياجات وتوقعات المستهلكين
- × المنتجات التى سيقدمها المشروع
- × حجم وإتجاهات الطلب على منتج المشروع
- × هياكل التكلفة والأسعار والمزايا
- × القوة الشرائية للمستهلكين
- × الأرباح الفعلية والمستهدفة

# تقدير المبيعات المستهدفة من منتجات المشروع

- × تقدير المبيعات المستهدفة هو أساس خطط الإنتاج والتسويق والتمويل وأعداد الموازنة التخطيطية، وعلى أساس حجم الإيرادات المتوقعة يتم إعداد برامج الإنتاج والمخزون ومستلزمات الإنتاج والعمالة والتمويل و من ثم تحديد حجم المشروع
- × **تحديد مكونات وخصائص المزيج التسويقي المناسب**
- × **وتضمن ذلك ما يلي:**
- × تشكيلة المنتجات.
- × هيكل التوزيع.
- × نظام وأساليب الترويج.
- × هيكل وسياسات التسعير.

## خلاصة الوحدة التعليمية SUMMERY

- ✘ بناء على مخرجات الدراسات الفنية، والتسويقية والبيئية تختلف اعتبارات اختيار مكان وموقع المشروع تبعاً لطبيعة وخصائص نشاط المشروع وعملياته.
- ✘ أهمية وضع هيكل الموارد البشرية المناسب للمشروع وتحديد المتطلبات الفنية والمهنية والإدارية الإستثمار العنصر البشري، بما في ذلك تحديد المهام والواجبات وتحفيز الأفراد وتدريبهم وتمكينهم وإدارتهم بكفاءة.
- ✘ يتطلب استقرار ونمو المشروع الريادي تصميم وتطبيق نظام محاسبي ومالي يضبط القرارات والممارسات المرتبطة بحركة الأموال الخاصة بالمشروع.
- ✘ تتضمن خطة التسويق أدوات إعلام المستهلكين بالمنتج أو الخدمة، وتحديد قنوات التوزيع، ووسائل الإعلان، وتحديد السعر، وأساليب خدمة العميل، وخدمات ما بعد البيع، وأساليب وتحفيز المستهلكين على الشراء، بما يساهم في تحقيق أهداف المشروع بتحقيقبيعات والإيرادات المستهدفة.

الوحدة السادسة

# التجارة الإلكترونية والريادي

# أهداف الوحدة التعليمية

في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادرا على أن:

١. التعرف على مفهوم التجارة الكترونية.
٢. التعرف على صفات التجارة الالكترونية.
٣. التعرف على مستويات التجارة الالكترونية.
٤. التعرف على عالم الاعمال الالكتروني
٥. التعرف على معوقات وتحديات ومستقبل التجارة الالكترونية

# عناصر الوحدة التعليمية

- ✓ مفهوم التجارة الكترونية
- ✓ صفات التجارة الالكترونية
- ✓ مستويات التجارة الالكترونية
- ✓ عالم الاعمال الالكتروني
- ✓ معوقات وتحديات ومستقبل التجارة  
الالكترونية

# مفهوم الريادة الدولية

► يستخدم هذا المصطلح كثيراً في حياتنا اليوم، وبدأ ارتباطه بالثورة التكنولوجية والمعلوماتية والاتصالات والتجارة الالكترونية تعبير يمكن تقسيمه الى مقطعين الاول "تجارة"، والتي تشير الى نشاط اقتصادي يتم من خلال تداول السلع والخدمات بين الحكومات والمؤسسات ومنظمات الأعمال والافراد وتحكمه عدة قواعد وأنظمة معترف بها دولياً والمقطع الثاني "الالكترونية" فهو يشير الى وصف لمجال أداء التجارة، ويقصد به أداء النشاط التجاري باستخدام الوسائط والأساليب الالكترونية مثل الانترنت.

- ▶ ورد بأدبيات وكتب الإدارة تعاريف كثيرة للتجارة الالكترونية منها:
- ▶ منهج حديث في الأعمال موجه الى السلع والخدمات وسرعة الأداء، ويتضمن استخدام شبكة الاتصالات في البحث واسترجاع المعلومات من أجل دعم اتخاذ قرار الافراد ومنظمات الأعمال في مجالات مختلفة منها المبيعات والمشتريات.
- ▶ مزيج من التكنولوجيا والخدمات من اجل الاسراع بأداء التبادل التجاري، وايجاد الاليات المناسبة داخل منظمات الاعمال ومنها الريادية وبين تلك المنظمات والعملاء لتحقيق التبادل التجاري بصورة مُثلى.
- ▶ انتاج وترويج وبيع وتوزيع المنتجات بواسطة شبكة اتصالات.
- ▶ عمليات تبادل باستخدام نظام تبادل البيانات الكترونياً، وامكانية تحويل الاموال بواسطة الوسائل الالكترونية.



وممكن أن نخلص الى تعريف التجارة الالكترونية  
بـتنفيذ كل ما يتصل بعمليات التبادل التجاري من بيع  
وشراء المنتجات (السلع والخدمات والمعلومات)  
باستخدام الوسائط الالكترونية ومنها شبكة الانترنت.

► ويشمل ذلك التعريف نقاط نوجز أهمها:

- ✓ عمليات توزيع وتسليم المنتجات ومتابعة الاجراءات.
- ✓ سداد الالتزامات المالية.
- ✓ ابرام عقود وصفقات.
- ✓ التفاوض والتفاعل بين الاطراف.
- ✓ العلاقة مع العملاء.
- ✓ المعلومات عن المنتجات.
- ✓ الدعم الفني وخدمات ما بعد البيع.

- ▶ ومن خلال هذه النقاط ندرك تعريف التجارة الالكترونية من خلال وجهات نظر مختلفة أهمها:
- ▶ الاتصالات: فالتجارة الالكترونية هي وسيلة توصيل السلع والخدمات والمعلومات.
- ▶ التجارة: التوسع في نطاق اجراء عمليات التبادل التجاري.
- ▶ عمليات إدارة الاعمال: توفير قاعدة بيانات هائلة في تطوير الاعمال ودعم اتخاذ القرارات.
- ▶ الخدمات: وسيلة ضخمة لعرض الخدمات وتقديمها.

➤ **التعلم:** زادت التجارة الالكترونية من فرص التعليم والتعلم والتدريب، عن طريق الاتصال بالجامعات ومراكز التدريب وغيرها.

➤ **التعاون:** تعتبر التجارة الالكترونية وسيلة للتعاون الداخلي بين اجزاء وفروع المنظمات والخارجي مع منظمات الاعمال الاخرى

➤ **المجتمع:** وفرت التجارة الالكترونية لعناصر المجتمع المكان المناسب للاستفادة من فرص التعلم والاحتكاك والتوصل الى الخدمات المختلفة.



► توضح صفات التجارة الالكترونية بالاتي:

✓ الانتشار الواسع "Ubiquity" : حيث أن التجارة الإلكترونية لا تحتاج إلى سوق ملموس ويستطيع المتعامل من خلالها الدخول إلى هذا السوق في أي وقت ومن أي مكان بواسطة الكمبيوتر، يمكنه الاطلاع على المنتج وشرائه .

✓ التداول العالمي "Global Reach": يمكن تخطي حدود الدول والوصول إلى أي مكان بالعالم وبضغطة زر بسيطة على الكمبيوتر ودون تكلفة تذكر.

✓ معايير عالمية "Universal Standards" : وهي مقاييس أو معايير شبكة الإنترنت، التي يتم من خلالها تعاملات التجارة الإلكترونية وبشكل موحد بين دول العالم، أما التجارة التقليدية فتخضع لمعايير ومقاييس محلية تعتمد على الدولة نفسها.

- ✓ **موارد معلومات غنية " Information Richness "** : فالتجارة الإلكترونية تزود المستهلك بمعلومات كثيرة، بواسطة استخدام الشركات لجميع وسائط التكنولوجيا الرقمية.
- ✓ **التواصل الفعال "Interactivity"** : التواصل المستمر مع العميل، وتعد التجارة الإلكترونية آلية تواصل ذات فاعلية عالية جدا، من منطلق أنها وسيلة اتصال ذات اتجاهين بين العميل والتاجر.
- ✓ **كثافة المعلومات " Information Density "** : من المعروف بأن شبكة الانترنت جعلت المعلومات كثيفة وذات نوعية ممتازة وحديثة، وبشكل مشابه قلت التجارة الإلكترونية من آلية البحث عن المعلومات والتخزين ومن تكلفة الاتصالات.
- ✓ **تعدد الخيارات " Multiple options "** : حيث تقدم التجارة الإلكترونية الكثير من الخيارات للمستهلكين، وأمكانية الوصول إلى منتجات وشركات لم تكن متوفرة بالقرب من المستهلكين، من كل بقاع العالم بسرعة وتكلفة قليلة.

## ► وأيضاً

- ✓ لا يوجد استخدام للوثائق الورقية لإجراءات وتنفيذ المعاملات التجارية.
- ✓ إمكانية التعامل مع أكثر من طرف بنفس الوقت.
- ✓ وجود درجة عالية من التفاعلية بين الأطراف.
- ✓ يمكن أن يتم بيع وشراء السلع غير المادية مباشرة ومن خلال شبكة الاتصالات ومثال ذلك (التقارير، الأبحاث، الدراسات، الصور).
- ✓ تساعد في اتمام العمليات التجارية باقل التكاليف.

## ► البيئة التكنولوجية في الريادة الدولية

- تتباين البيئة التكنولوجية ما بين البلدان وخاصة ان كانت تلك الدول متقدمة أو نامية مما يتطلب الاطلاع والمعرفة مسبقاً وقبل اقرار المشروع، كما يتوجب معرفة نوعية التكنولوجيا ومستواها في المشروع المنظور،
- وايضاً معرفة مستوى التنافس وماهية الميزة التنافسية المرجوة لمنظمة الاعمال الريادية ان كانت مبنية على الكلفة أو الجودة ودورها في الصراع التنافسي بين المنظمات المنافسة الموجودة في ذلك المكان.



## ▶ مستويات التجارة الالكترونية

▶ **التجارة الالكترونية ذات المستوى البسيط:** يشمل هذا النوع من التجارة الالكترونية الترويج للسلع والخدمات، اضافة الى الاعلان والدعاية ، كما وتتضمن التوزيع الالكتروني للمنتجات غير المادية، والتحويلات البسيطة للأموال.

▶ **التجارة الالكترونية ذات المستوى المتقدم:** يركز هذا النوع على عمليات واجراءات الدفع التي تتم عبر الانترنت ، والتي تحتاج الى نوعية كبيرة من قبل المتعاملين ،وتعتبر عمليات الدفع على المستوى المحلي أو الاقليمي أو الدولي عمليات ذات تطور متقدم وبحاجة الى أخذ الحيطة والحذر.

► تقسيم التجارة الالكترونية حسب طبيعة العلاقات بين الشركاء أو نوعية التعاملات بينهم الى:

١-منظمات الاعمال الى منظمات الاعمال " Business to

Business(B2B): وهي التجارة التي تتم بين المنظمات بعضها ببعض.

٢-منظمات الاعمال الى المستهلك " Business to Costumer(B2C):

هي التجارة الالكترونية التي تشمل العلاقات بين الشركات والافراد من حيث توفير الخدمات والسلع للمتسوقين عبر الانترنت.

٣-الافراد الى منظمات الأعمال " Consumer to Business(C2B): وهي

التجارة الالكترونية التي تسمع للأفراد بتقديم منتجهم وخاصة الخدمة الى منظمات الاعمال عبر مواقعها.

٤- تطبيقات المشاركة "Peer to Peer Applications": وهي التطبيقات التي تسمح للأفراد الحصول على المعلومات وإجراء العمليات عبر الشبكة الإلكترونية.

٥- التجارة التحالفية "Collaborative Commerce": وهي تطبيقات تسمح لمجموعة من الأفراد أو مجموعات اتصال التعاون معاً لأغراض مختلفة كالتصميم وإجراء عمليات تنظيمية مباشرة.

٦- التعلم الإلكتروني "E-Learning": حيث يمكن توفير التعليم والتدريب عبر الإنترنت .

٧- الحكومة الإلكترونية "E-Government": إتاحة إمكانات تقديم الخدمات وتسهيل المعاملات للمواطنين من خلال مواقع الوزارات والمؤسسات الحكومية.

## عالم الاعمال الالكتروني:

فرض عالم الاعمال الالكترونية مفاهيماً جديدة على المجتمعات لم تكن موجودة في السابق. ونلخص أهمها:

١. الاقتصاد الرقمي " Digital Economy ": يوضح هذا المفهوم الاقتصاد المعتمد والمبني على التعاملات الالكترونية في مجالاته المختلفة .

٢. بيئة الاعمال الالكترونية الجديدة " New Business Environment ": ظهور بيئة اعمال الكترونية جديدة ومتصفة بسرعة التغير والتطور ، وحتمت على الشركات ضمن هذه البيئة بان تتعامل مع المشكلات والفرص المتوفرة واتخاذ القرارات بصورة سريعة لاقتناص الفرص او ابعاد التهديدات.

٣. ضغوطات الاعمال "Business Pressure": ظهر ضمن المجتمع الالكتروني ضغوطات من نوع جديد على منظمات الاعمال ويمكن تصنيفها:

- المنافسة القوية.
- التغيرات المستمرة بالسوق العالمي.
- زيادة دور المستهلك في الاقتصاد بشكل واضح.
- زيادة أهمية القضايا الاخلاقية والقانونية في عالم الاعمال.
- زيادة أهمية المسؤولية المجتمعية عند منظمات الاعمال.
- التغيرات السريعة في عالم التكنولوجيا.
- التغيرات السريعة في وصول المعلومات .
- الانخفاض الواضح في كلفة التكنولوجيا مقارنة بمعدل الاداء والجودة.

٤ . استجابة منظمات الاعمال " Organizations Responses " نتيجة للضغوطات الموضحة سابقاً اضطرت كثير من منظمات الاعمال اعادة النظر في امور مختلفة نوجز أهمها:

- الاستراتيجية " Strategy ": ادركت منظمات الاعمال أهمية مرونة استراتيجياتها والتوجه نحو المشاركة والتعاون في مشاريعها مع شركاء جدد وزيادة مساحة مشاركتها في الاعمال الالكترونية.
- تطور الاعمال " Business Development ": كثير من منظمات الاعمال تعمل على تطوير وتعديل منتجاتها وخدماتها بصورة مستمرة لتحقيق اقصى درجات الجودة والخصوصية والوصول لأعلى معدل من الزبائن. مثال (التحول للبيع الالكتروني المباشر)

➤ إدارة العلاقة مع الزبائن " CRM Management ": ادركت منظمات الاعمال أن قوتها ونجاحها يبرزان في حسن العلاقة مع زبائنها.

➤ تقليل دورة حياة المنتج " Cycle Time Reduction ": تقليل الوقت المطلوب لتصميم و انتاج المنتجات ، وذلك لزيادة فرصة المنافسة والربح.

➤ زيادة دور الموظف في المنظمة " Employee Role ": اعطاء الموظف مساحة من المرونة في القدرة على اتخاذ القرار في مجال تخصصه.

## ٥. ادارة المعرفة " Knowledge Management

عملية ادارة المعرفة من حيث تصميمها وتخزينها واسترجاعها وحمايتها وتطبيقاتها ومن اجراء عملية التعديل والتطوير بشكل مستمر .



## فوائد التجارة الإلكترونية

➤ اختصار الوقت والجهد: حيث تُفتَح الأسواق الإلكترونية (e-market) بشكل دائم (طيلة اليوم ودون أي عطلة)، كما وتم تسهيل عملية نقل المنتجات وتوصيلها الى العنوان المحدد، وليس هناك أي تعقيدات في عملية الشراء نفسها حيث لا يحتاج أكثر من النقر على المنتج، وإدخال بعض المعلومات عن البطاقة الائتمانية.

➤ حرية الاختيار: توفر التجارة الإلكترونية فرص غير محدودة لزيارة أغلب منظمات الأعمال من خلال مواقعها على الإنترنت.

- انخفاض الأسعار: تكون الأسعار من خلال المواقع الإلكترونية أقل بكثير مقارنة بالمتاجر التقليدية، وذلك لأن التسوق على الإنترنت يوفر الكثير من التكاليف المُنْفَقَة .

- الارتقاء برضا المستفيد: حيث توفر مواقع منظمات الاعمال اتصالات تفاعلية مباشرة، مما يتيح لهذه المنظمات الاستفادة من هذه الميزات للإجابة على استفسارات الزبائن بسرعة، ويرتقي بمواصفات الخدمة للزبائن ويستحوذ على رضاهم.

## معوقات استخدام التجارة الالكترونية

- انخفاض مستوى دخل الفرد في كثير من البلدان في العالم.
- عدم توافر الوعي والثقافة لما يمكن ان توفره تكنولوجيا المعلومات والتجارة الالكترونية.
- عدم كفاية البنية التحتية للاتصالات وارتفاع كلفة الوصول الى شبكة الانترنت في كثير من البلدان في العالم.
- الافتقار الى الاطر القانونية والتنظيمية المناسبة.
- قلة استخدام اللغات المحلية والمحتوى المحلي للكثير من البلدان العالمية.
- نقص المبادرات الفردية.

## التحديات التي تواجه التجارة الالكترونية

- مستوى القدرة على التفاعل مع نظم التشغيل ذات المقاييس العالمية.
- المصدقية في استخدام البطاقات الائتمانية والاستخدامات القانونية لها.
- أدوات المتابعة في عمليات التبادل التجاري.
- أمن المعلومات وطرق ابعاد المتطفلين.
- الجانب الاخلاقي والمحافظة على السرية والخصوصية للأطراف المعنيين في التبادلات التجارية.

## مستقبل التجارة الإلكترونية :

يتزايد عدد التجار المتعاملين بالتجارة الإلكترونية، إذ تسمح هذه التجارة للشركات الصغيرة بمنافسة الشركات الكبيرة. وتُستحدث العديد من التقنيات لتذليل العقبات ، ولا سيما على صعيد سرية وأمن المعاملات المالية على الإنترنت، وأهم هذه التقنيات بروتوكول الطبقات الأمنية ( Secure Socket Layers- SSL) وبروتوكول الحركات المالية الآمنة ( Secure Electronic Transactions- SET)، و ظهور هذه التقنيات ، تبشر بمستقبل مشرق للتجارة الإلكترونية، و خلاصة الأمر أن التجارة الإلكترونية قد أصبحت حقيقة قائمة، وأن آفاقها وإمكاناتها لا تقف عند حدود.

الوحدة التعليمية الثامنة

ابتكار (عمل) خطة مالية ناجحة

# أهداف الوحدة التعليمية

في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادراً على أن:

- تعرّف مفهوم التخطيط المالي وأهميته.
- تناقش الفرق بين التخطيط المالي والخطة المالية.
- تعداد خطوات إعداد وابتكار الخطة المالية.
- تحدد خصائص وسمات الخطة المالية الناجحة.
- تعرف مكونات الخطة المالية وبعض الأدوات والمؤشرات المالية لمتابعة سير تنفيذ الخطة المالية.



# عناصر الوحدة التعليمية

١. مفهوم التخطيط المالي
٢. إعداد الخطة المالية
٣. مصادر تمويل المشروع الريادي
٤. الأدوات والنسب المالية

# The Concept of Financial Planning

# مفهوم التخطيط المالي

▶ التخطيط المالي الفعال هو أحد الجوانب الرئيسية والضرورية من اجل بث الروح للفكرة الريادية ووضعها في المسار الذي يمكن من ترجمتها إلى واقع وإلى استثمار ناجح. فالتخطيط المالي السليم يشكل في كثير من الأحيان الفارق بين النجاح أو الفشل وبين البقاء أو الإندثار للمشروع الريادي.

▶ يهتم التخطيط المالي أساساً بثلاثة محاور يتم اعتبارها عند الشروع في التخطيط المالي ووضع الأهداف. هذه المحاور هي: التكاليف المتوقعة، التدفق النقدي ومصادره، والعوائد المحتملة.

## دور وأهمية التخطيط المالي:

- ▶ التخطيط المالي هو عملية تؤدي إلى تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج المتعلقة بالأنشطة المالية للمشروع.
- ▶ التخطيط المالي يساعد في ضمان توازن معقول بين تدفق الأموال وصرافها.
- ▶ التخطيط المالي يساعد في رسم برامج النمو والتوسع التي تساعد المشروع على البقاء والتطور على المدى الطويل.
- ▶ التخطيط المالي يقلل من عنصر المخاطرة وذلك من خلال التنبؤ باتجاهات السوق المتغيرة والإعداد والتحسب للظروف الطارئة والمحتملة، مما يؤدي إلى إيجاد مناخ من الاستقرار.
- ▶ المساعدة في الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وبأفضل طريقة ممكنة من أجل الحصول على أقصى قدر من العائدات على الاستثمار.

## خطوات التخطيط المالي

تمر عملية التخطيط المالي بثمانية خطوات رئيسية، كما يلي:

- ▶ دراسة ومراجعة أهداف المشروع لتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها من المشروع
- ▶ تحليل القطاع الذي ينتمي إليه المشروع من خلال تعريف المنافسين، الموردین، الزبائن والمستهلكين المستهدفين، القوانين الحكومية.
- ▶ تطوير بدائل لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ▶ اختيار البديل الأمثل ليكون بمثابة الخطة المالية
- ▶ تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ المهام
- ▶ إنشاء جدول زمني
- ▶ تحديد وتقييم مدى إمكانية تحقيق الخطة المالية التي تم اختيارها
- ▶ اعتماد الخطة لتنفيذها وتطبيق ما جاء فيها من مراحل
- ▶ وضع نظام للتقييم الدائم للخطة قبل واثناء وبعد الانتهاء من تنفيذ كل مرحلة من مراحل المشروع

## الفرق بين التخطيط المالي والخطة المالية

▶ التخطيط هو مستمرة ترتبط ببلورة الأهداف وتحديداتها وترتيب الأولويات بحسب أهمية الهدف ومن ثم تحديد المدخلات والعمليات أو الأنشطة الخاصة بتحقيقها ووضعها في شكل برنامج زمني محدد.

▶ أما الخطة فهي وثيقة عمل للتخطيط تسجل فيها كل الأعمال و الأنشطة المتعلقة بما يجب عمله ومتي يتم وكيف يتم. ، فالخطة هي ترجمة للعملية التخطيطية، فكلما تم إنجاز خطة معينة، يتم الشروع في خطة جديدة وهكذا، وهذه الخطط تحدد مدى ما تم تنفيذه من مسارات وأهداف حددتها عملية التخطيط من حيث الزمان والمكان، والخطة بهذا المفهوم تعد أحد المكونات الأساسية للتخطيط، والمرحلة الأولى المنبثقة عنه.

# إعداد الخطة المالية

## Financial Plan Preparation

١. تعريف المشروع وأهدافه بدقة، وتحديد أهداف المشروع المالية الخاصة به قصيرة وطويلة المدى.
٢. تحديد مراحل تنفيذ المشروع، وتحديد الجدول الزمني لكل مرحلة من المراحل.
٣. تحديد تكاليف كل مرحلة والعائدات المتوقعة من خلال عمل موازنة تقديرية لكل مرحلة.
٤. وضع موازنة شاملة للمشروع، ومن ثم تحديد ما إذا كان هناك فجوة بين الوضع المالي والإمكانات النقدية الحالية والتدفقات النقدية المتوقعة وبين التكاليف والمصاريف المتوقعة، وبالتالي تحديد ما إذا كان هناك فائض أو عجز.
٥. في حال وجود عجز مالي، تحديد إن كانت الامكانيات الذاتية كافية وحدها أم لا لتمويل المشروع بمراحله المختلفة. ومن ثم تحديد أشكال ومصادر التمويل الخارجية إن لم تكف مصادر التمويل الذاتية كافية.
٦. الحصول على الأموال اللازمة من خلال التمويل الخارجي والإيرادات المتوقعة (في حال وجودها في مرحلة ما).
٧. المراجعة الدورية للمصروفات والإيرادات لاستكشاف إن كان هناك عجز أو فائض مقارنة بما خطط له.

## ▶ تصنيفات وأنواع الخطط المالية

▶ ويمكن تصنيف الخطط المالية كما يلي:

▶ أولاً: بحسب مدى الشمولية: وتنقسم الخطط من حيث مدى الشمولية والتفصيل إلى:

- خطط إستراتيجية تغطي مدة زمنية طويلة
- الخطط التكتيكية: وهي خطط تعنى بالعمليات المالية والأهداف المالية للمشروع على المدى الزمني المتوسط.
- الخطط التشغيلية: وهي الخطط التي تتعلق بالعمليات المالية الخاصة بالتشغيل قصير المدى كالبرامج والأنشطة المالية الشهرية أو الأسبوعية.

▶ ثانياً: من حيث الفترة الزمنية : حيث وبشكل قريب من تصنيف الخطط المالية بحسب مدى الشمولية، يمكن تقسيم الخطط من ناحية الفترة الزمنية التي تغطيها إلى:

- الخطط طويل الأجل: وهي خطط تغطي مدى زمني يزيد عن ثلاث سنوات وتقابل الخطة الاستراتيجية للمشروع.
- الخطط متوسطة الاجل : والذي يحاكي الخطط التكتيكية، والذي قد يمتد من سنة الى ثلاث سنوات.
- الخطط قصيرة الأجل: وتغطي عادة فترة زمنية تمتد من أيام وأسابيع إلى سنة.

## ▶ صفات وخصائص الخطة المالية الناجحة

- ▶ أن تكون الخطة المالية أداة لتزويد رائد الأعمال بالمعلومات الوافية والواضحة عن العمليات المالية بكل مرحلة وفي الوقت المناسب.
- ▶ أن تساهم الخطة المالي في تحديد أفضل المصادر للتمويل والحصول على الأموال اللازمة للمشروع وطرق صرفها بشكل رشيد يعظم المنفعة والعائد.
- ▶ أن تساعد في اعداد البيانات المالية مثل الميزانية العمومية وكذلك تحديد الموقف المالي للمشروع.
- ▶ أن تكون أداة فعالة في حساب و تحديد نقطة التعادل والتي يتمكن فيها المشروع من المساواة بين النفقات والإيرادات.
- ▶ أن تكون مرنة بحيث أنه إذا طرأت ظروف إقتصادية صعبة أو استجدت بعض الأمور تساهم الخطة المالية في وضع آليات لمواجهة هذه الظروف وتفاديها أو على الأقل التكيف معها وتقليل أثارها السلبية.



# مصادر تمويل المشروع الريادي Sources of Financing

من أهم المصادر الرئيسية لتمويل المشروع الريادي المصادر التالية:

## أولاً: التمويل الذاتي

- ▶ وهو من أفضل المصادر وأسهلها وأرخصها. فعندما يكون مصدر تمويل المشروع من مدخرات وأموال صاحب المشروع فذلك يعني أن التمويل جاهز ولا يحتاج للتقدم بطلبات أو الخضوع لشروط الدائنين أو السعي في اجراءات قد تكون طويلة ومعقدة في سبيل الحصول على قرض أو دين، وكذلك ما يترتب على القرض من فوائد وأرباح. وقد يندرج ضمن التمويل الذاتي مدخرات العائلة والأسرة إذا سمحت الظروف بذلك.

## ثانياً: القروض الشخصية:

- ▶ تعني القروض الشخصية هنا تلك الأموال التي تأتي من الأصدقاء والمعارف والأصحاب والأقارب والتي تأخذ شكل قروض شخصية لصاحب المشروع. وميزة هذه القروض هي قريية من ميزة التمويل الذاتي، إلا أن هناك الفترة الزمنية للسداد والتي قد تشكل ضغط على صاحب المشروع.

## ▶ ثالثاً الدعم من الجهات الحكومية والهيئات العامة والشركات الخاصة التي تشجع وترعى المشاريع الريادية

نظراً للدور الذي تؤديه المشاريع الريادية في الحد من ظاهرة البطالة وتشجيع الشباب على العمل والمشاركة والإبتكار ومن ثم دعم الإقتصاد الوطني، تقوم الكثير من الجهات والمؤسسات الحكومية والهيئات العامة وكذلك الشركات الخاصة بدعم ورعاية المشاريع الريادية مادياً ولوجستياً. من هذه الجهات والهيئات الحكومية والعامة والخاصة في المملكة العربية السعودية على سبيل المثال لا الحصر:

البنك الزراعي العربي السعودي، البنك السعودي للتسليف والإدخار، الصندوق الخيري الوطني، برامج عبداللطيف جميل لخدمة المجتمع، صندوق التنمية الصناعية السعودي (برنامج كفالة)، صندوق المئوية، صندوق غرفة الشرقية لدعم المبادرين والمنشآت الصغيرة، مركز عبدالله الحمد الزامل لخدمة المجتمع، كثير من البنوك العاملة في المملكة والجامعات السعودية كجامعة الملك سعود وجامعة طيبة، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وغيرها الكثير.

## ▶ رابعاً: القروض من البنوك التجارية

تشكل البنوك مصدراً مهماً لتمويل المشاريع الريادية بالرغم من إجراءاتها المعقدة نسبياً وقائمة طلباتها من الدائنين من ضمانات مقابل القرض الذي تمنحه، إضافة لسعر الفوائد أو الأرباح التي يفرضها البنك على الدائن لقاء منحه القرض. وتأخذ قروض البنوك التجارية عدة أشكال، منها: القروض الشخصية والسحب على المكشوف. كذلك قد تكون هذه القروض قصيرة الأجل أو متوسطة وطويلة الأجل.

## ▶ خامساً: الإئتمان التجاري

وهو إقراض تجاري من الموردين يأخذ شكل البيع على الحساب أو البيع الآجل بفترة سداد مؤجلة. وهنا يقوم صاحب المشروع بشراء معدات أو مواد أولية أو بضائع على أن يتم سداد قيمتها كاملة بعد مدة من الزمن يتم التوافق عليها مع المورد.

## ▶ سادساً: الدفع مقدماً من قبل المستهلكين

في كثير من المشاريع مثل مشاريع البناء يقوم المستهلك/المشتري بدفع قيمة البضاعة أو العقار قبل إستلامه بفترة ما يتيح لصاحب المشروع باستخدام واستثمار هذه الدفعات.

## ▶ سابعاً: المستثمرين الملاك/المشاركة:

وهو أن يقوم شخص أو جهة معينة بتحمل بعض التكاليف وتمويل المشروع بالكامل أو جزئياً مقابل حصة في هذا المشروع، أي تملك جزء من المشروع مقابل دعمه مالياً.

## معايير إختيار مصدر التمويل المناسب:

إختيار المصدر المناسب للتمويل يعتمد على عدة معايير، منها:

▶ تفضيلات صاحب المشروع وشخصيته

▶ المدة التي يتوقع فيها سداد الدين

▶ توفر البدائل

▶ طبيعة المشروع

▶ شروط الدائنين



# الأدوات وأساليب التحليل والنسب المالية

## Financial Ratios and Analytical Tools

Liquidity Ratios      نسب السيولة ▶

نسبة الديون إلى حقوق الملكية ▶

Net Income Ratio      نسبة صافي الدخل ▶

Activity and Performance      نسب النشاط أو نسب الأداء ▶

Ratios

Growth Ratios      نسب النمو ▶



# أهمية الأدوات والنسب المالية للمشروع

- ▶ تعطي تحليلاً عملياً لأداء المشروع المالي
- ▶ أداة رقابية تستخدم للمقارنة بين ما تم التخطيط له في الخطة المالية (الموازنة) وبين الأداء المالي الفعلي للمشروع (الميزانية) وبالتالي الحكم على فاعلية وكفاءة إدارة المشروع
- ▶ بيان وتوضيح مواطن الخلل والعجز المالي إن وجد ومن ثم العمل على معالجة الأسباب التي أدت لذلك و تصحيح الإنحرافات
- ▶ تستخدم لمقارنة أداء وسير ونجاح المشروع مع أداء المشاريع الأخرى المشابهة في السوق
- ▶ مؤشر على قدرة أو عدم قدرة المشروع على مقابلة إلتزاماته المالية في وقتها
- ▶ مؤشرات تستخدم لكسب ثقة البنوك والدائنين وأصحاب المصالح الأخرى بالمشروع

# مقرر ريادة الاعمال تعليم عن بعد

## الوحدة العاشرة

### مصادر التمويل : الديون والاسهم

## الوحدة العاشرة : مصادر التمويل : الديون والاسهم

### ■ أهداف الوحدة:

١. تعرّف مفهوم التمويل والعلاقات التمويلية.
٢. تعرّف أساليب التمويل.
٣. معرفة مفهوم وانواع الأدوات التمويلية للمشروعات
٤. معرفة انواع واهم مزايا وامثلة لكل نوع من مصادر التمويل المختلفة



## عناصر الوحدة :

- ١٢-١ تعريف التمويل والعلاقات التمويلية.
- ١٢-٢ اساليب التمويل.
- ١٢-٣ مفهوم وانواع الأدوات التمويلية للمشروعات .
- ١٢-٤ انواع ومزايا وامثلة لكل نوع من مصادر التمويل المختلفة .

## • مفهوم التمويل:

• هو تدبير الأموال أو الموارد اللازمة للنشاط والأصل أن يتم التمويل من الموارد الذاتية للجهة، وإذا عجزت هذه الموارد عن الوفاء بالاحتياجات التمويلية فإنه يتم اللجوء إلى من لديهم فائض مالي لا يمكنهم استثماره ذاتياً، ومن هنا يتضح أن مفهوم التمويل هو: نقل القدرة التمويلية أو الفوائض المالية من فئات الفائض إلى فئات العجز.

## • العلاقات التمويلية:

• تعد عملية التمويل علاقة بين طرفين وبالتالي فإنها تقوم على ما يلي:

- أ - علاقات تقوم على أساس الدين بمعنى أن يكون مقدم التمويل دائماً لطالب التمويل.
- ب- علاقات تقوم على أساس المشاركة، بمعنى أن يكون مقدم التمويل شريكاً لطالب التمويل في نتائج استخدام المال.
- ج- علاقات تقوم على التبرع بتقديم المال للغير والتنازل عنه وعدم طلب رده.

# اساليب التمويل

- يمكن تحديد الأساليب التمويلية الممكنة في :
  - ١- القروض الربوية:
    - يكون لمقدم التمويل الحق في استرداد ماله وفائدة عليه وهذا غير جائز شرعاً، وهو الأسلوب الأكثر تطبيقاً في الواقع المعاصر.
  - ٢- القروض الحسنة:
    - يكون لمقدم التمويل الحق في استرداد ماله الذي قدمه فقط دون أى عائد وهذا جائز شرعاً، وهو غير مطبق في الواقع المعاصر.

### • ٣- التبرعات:

• لا يسترد فيها مقدم التمويل أى شيء وهذا جائز شرعاً، وهو يوجد في التطبيق على نطاق ضيق سواء التبرعات المحلية خاصة العينية منها مثل التبرع بإنشاء المدارس والمستشفيات، أو الخارجية ممثلة في المعونات الأجنبية.

### • ٤- المشاركة:

• تقوم على مشاركة مقدم التمويل في نتائج استثمار الأموال المقدمة منه متمثلة في حصة من الربح، أو تحمله بنصيبه من الخسارة، على أن يسترد ما قدمه مطروحاً منه الخسارة إن كان بدون إهمال من طالب التمويل وهي جائزة شرعاً، وتوجد في التطبيق في الوقت المعاصر في صورة المشروعات الاقتصادية المشتركة ولا توجد في المصالح الحكومية.

### • ٥- أساليب تقوم على البيوع:

• مثل البيع بالأجل، وبيع السلم والاستصناع وهي جائزة شرعاً، وتوجد منها صورة واحدة في التمويل الحكومي المعاصر ممثلة في تسهيلات الموردين.

### • ٦- أساليب تقوم على الإجارة:

• في صورة تقديم أصل أو عين لشخص للانتفاع بها مقابل أجر وهي جائزة شرعاً، وهي توجد في التطبيق المعاصر في صورة إيجار تشغيلي لبعض الأصول مثل استئجار الحكومة لبعض المباني من الغير وإن كان ذلك على نطاق ضيق.

• **يمكن تعريف الأدوات المالية** أو التمويلية بأنها محررات مكتوبة تثبت حق مقدم التمويل لدى طالبه، هذا الحق الذي يُحدد حسب نوع العلاقة التمويلية.

### • **أنواع الأدوات المالية:**

• يمكن الربط بين الأدوات المالية للتمويل وبين أساليب التمويل كما يلي :

• ١- **الأدوات المالية المستندة إلى أسلوب الاقتراض**، وهي تتنوع من حيث الأجل إلى قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، ومن حيث قيدها في سوق الأوراق المالية إلى أدوات مقيدة في سوق المال، وأوراق غير مقيدة في سوق المال، ومن حيث كيفية تسيلها إلى أدوات يتم تسيلها بالتداول في سوق المال، وأوراق يتم تسيلها بالخصم في البنك المركزي، ومن حيث النطاق الجغرافي إلى أدوات محلية وأدوات خارجية، ومن حيث علاقة الإقراض إلى إقراض مباشر بموجب اتفاقيات وعقود، وإلى إقراض غير مباشر بموجب أوراق مالية، ومن حيث السياسة النقدية إلى أدوات وأساليب تعتمد على موارد حقيقية في صورة مدخرات، وأساليب تعتمد على موارد غير حقيقية (زيادة المعروض النقدي) بالتمويل المصرفي والإصدار النقدي أو من الودائع الجارية.

- و تعتبر البنوك أفضل مصدر لتمويل المشروعات لما يلي :
- أ- لديها وفرة مالية نتيجة الودائع المالية والادخارات الشخصية والتجارية.
- ب- يوجد لديها الأفراد المختصين في تقديم وتحصيل القروض المصرفية.
- ج- يوجد لديها المحامين والقانونيين الذين لهم الخبرة الجيدة في التعامل مع الأفراد الذين يمتنعون عن السداد.
- د- انتشار فروعها في كل مكان.
- هـ- الخبرة الطويلة بالأحوال المالية والتسويقية المحلية والعالمية، مما يساعد على اقتراح كميات الأموال والقروض اللازمة لتمويل المشروعات .

## • ٢- الأدوات المالية المستندة على أسلوب المشاركات:

• وهي تعبر عن علاقة مشاركة بين الطرفين بحيث يحصل مقدم التمويل على حصة من الربح المحقق إن وجد، ويتحمل بنصيبه من الخسائر وذلك بحسب قيمة حصته في رأس المال المستثمر، ويوجد من هذه الأدوات نوعان هما:

• أ - الأسهم أو الحصص أو صكوك الاستثمار: والتي تستخدم عند إنشاء مشروعاً اقتصادياً جديداً أو لزيادة رأس مال الشركات العامة القائمة، كما تستخدم أيضاً عند إقرار تحويل السندات أو القروض إلى أسهم أي تحويل العلاقة من مديونية إلى علاقة مشاركة، وبالتالي يتضح أن هذا الأسلوب يستخدم في المشروعات العامة الاقتصادية .

• ب - أسلوب B.O.T وهو يمثل أحد أساليب التمويل الحديثة يمكن استخدامه عند احتياج الحكومة إلى إنشاء مشروع قومي يحتاج إلى تمويل كبير تعجز موارد الدولة عن تدبيره، فتطرح المشروع طبقاً لهذا الأسلوب الذي تقوم به إحدى المؤسسات المتخصصة محلياً أو عالمياً في صورة تمويل وإنشاء المشروع ثم إدارته أو المشاركة في الإدارة، وتحصل مقابل ذلك على جزء من العائد يتفق عليه ويحدد بما يكفي لاسترداد الممول ماله وعائداً عليه خلال فترة معينة ثم يؤول المشروع إلى الحكومة في نهايتها.

### ٣- الأدوات المالية المستندة إلى أسلوب المنح والتبرعات:

- وهذا الأسلوب يوجد في الواقع العملى في عدة صور منها:
- أ - التبرعات العينية من بعض الأفراد أو الجهات مثل ما يحدث كثيراً في إنشاء مرافق عامة كدور التعليم أو الوحدات الصحية وتسليمها للدولة لإدارتها .
- ب - المنح والمعونات الخارجية سواء من المؤسسات المالية الدولية أو من بعض الحكومات الأجنبية.
- ج- القروض الميسرة: وهى التى تمنح بشروط أقل من السائدة في السوق مثل وجود فترة سماح وطول مدة الوفاء بها، إلى جانب خاصية أساسية هى تخفيض سعر الفائدة عليها ليصبح رمزياً وأقل من معدل الفائدة السائد في السوق.



## ٤- رأس المال المخاطر:

• قامت الدول المتقدمة والعديد من الأسواق الناشئة ، في محاولة منها لتعزيز القدرة التنافسية

لمشروعاتها الصغيرة والمتوسطة ، بتشجيع رأس المال المخاطر من خلال توفير رأس مال يشارك في الملكية لتأسيس المنشآت وتطويرها ، ويتم تجميع رأس المال المخاطر عادة من المستثمرين في شكل صندوق يستخدم لتمويل الاستثمارات في

## ٥- التأجير التمويلى:

- يعد التأجير التمويلى وسيلة مبتكرة لكى تحصل المنشآت الصغيرة والمتوسطة على رأس مال متوسط الأجل . و هو عبارة عن عقد يسمح بموجبه للمشروع الصغير باستخدام أحد الأصول مقابل سداد دفعات دورية أو أقساط تأجير الأصل للمؤجر ، والذي يحتفظ بملكية الأصل ويسمى شركة التأجير التمويلى ، ويسمح التأجير للمشروع الصغير بالاستفادة من التحول التكنولوجي ، و التمويل متوسط الأجل. وبذلك فان التأجير التمويلى يقدم بديلا جذابا فى الاقتصاديات التى تعاني من نقص فى رأس المال، إلا أنه مازال محدودا ، ويمكن توسيع نطاق هذه الأداة من خلال الاتي :
- توفير حوافز لشركات التأجير التمويلى التى تستهدف المنشآت الصغيرة.
- توفير حوافز للمنشآت الصغيرة التى تستأجر معداتها بنظام التأجير التمويلى.
- تعزيز الوعي لدى المنشآت الصغيرة بمزايا التأجير التمويلى.
- توسيع نطاق خدمات شركات التأجير التمويلى القائمة من خلال التعاون مع برامج تنمية المنشآت الصغيرة والمنظمات الوسيطة التى يمكن أن تسهل انتقاء المنشآت.
- تمكين منظمات وبرامج ووسطاء تنمية المنشآت الصغيرة من ترويج خدمات التأجير التمويلى لعملائهم .

## ٦- البورصات الخاصة بالمشروعات الصغيرة:

قد ترغب الجهات التي توفر رأس المال من خلال المشاركة في الملكية تصفية استثماراتها كي تعيد استثمارها في مجموعة جديدة من المنشآت الصغيرة القابلة للنمو، وفي هذه المرحلة يحتمل أن تصبح المنشآت الصغيرة السابقة شركات عامة ناضجة عن طريق التخلي عن وضعها كملكية خاصة ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال طرح أسهمها في البورصة أو من خلال الطرح المبدئي للأسهم على الجمهور. وقد قامت عديد من الدول مثل فرنسا وألمانيا وبريطانيا بتصميم بورصات خاصة للمشروعات الصغيرة تلافيا للمعوقات التي قد تثني المنشآت الصغيرة عن القيد في سوق الأوراق المالية مثل التكاليف العالية للالتزام بمتطلبات التسجيل في السوق. وتتسم بورصات المنشآت الصغيرة بنظام لوائح بسيط يتطلب رفع قدر أقل من التقارير مما يقلل من تكلفة الالتزام به.

## ٧- تطبيق بعض أساليب التمويل الاسلامى :

يعد تحريم الربا هو المبدأ الرئيسى للتمويل الاسلامى ،  
فالإسلام لا يقر بكون الإقراض نشاطا مولدا للدخل ، وقد سمحت  
الشريعة بالاقتراض فى حالات الضرورة الملحة وليس للعيش فى  
مستويات أعلى من إمكانيات الفرد أو أن يكون الإقراض وسيلة  
لتنمية المال بأخذ مقابل نتيجة الإقراض . وفيما يلي عرض لأهم  
صيغ التمويل الاسلامى التى يمكن الاستفادة منها فى تنمية قطاع  
المنشآت الصغيرة وتعزيز قدرته التنافسية:

## أ- المربحة:

هي عملية تبادل يقوم بمقتضاها التاجر بشراء سلعة معينة ثم بيعها بعد ذلك بهامش ربح متفق عليه نتيجة التكلفة التي يتحملها ، ويستخدم هذا الأسلوب عند حاجة المشروع لشراء سلعة معينة مثل الآلات وغيرها من المعدات اللازمة لبدء النشاط ، ولا يستخدم في الحصول على الأموال لأغراض أخرى بخلاف شراء السلعة ، وفي عقد المربحة يتحمل الممول المخاطرة الناتجة عن شراء السلعة والاحتفاظ بها لفترة معينة ثم بيعها بعد ذلك بعد إضافة مبلغ معين عليها كعائد مقابل المخاطرة ، وهكذا ينتج الربح من خدمة حقيقية تنطوي على مخاطرة.

## • ب- المضاربة:

- هي عقد بين طرفين يقوم بمقتضاه صاحب المال أو المالك المستفيد بإعطاء مبلغ من المال للطرف الآخر أو المضارب أو المشروع الصغير من أجل استخدامه بطريقة متفق عليها يتم بعدها رد رأس المال إليه بالإضافة إلى حصة من الأرباح متفق عليها سلفاً و يحتفظ لنفسه بباقي الأرباح و لا يتحمل المستثمر خسارة تتجاوز رأسماله كما لا يتحمل المضارب خسارة سوى مجهوده ووقته ولكنه يلتزم بأي خسائر ناجمة عن الإهمال أو إساءة استخدام التمويل و يمكن أن تستخدم هذه الصيغة في تمويل تشغيل المشروعات الصغيرة من خلال الاتفاق على نسبة معينة في الأرباح.

## • ج-المشاركة:

- تكون عادة محددة بمدة معينة ولتنفيذ مشروع معين، وتكون المشاركة إما في مشروع جديد أو بتوفير أموال إضافية للمشروعات القائمة ، ويتم تقسيم الأرباح بطريقة متفق عليها مسبقا واقتسام الخسائر بصورة تتناسب مع المساهمة في رأس المال، وفي هذه الحالة يمكن أن يدخل بنك أو شركة خاصة بممارسة هذا الأسلوب في شراكة مع مشروع صغير أو عدة مشروعات صغيرة حيث يشارك كل منهما في رأس المال المملوك ويمكن أن يشارك في إدارة المشروع ويتم اقتسام الأرباح والخسائر طبقا لمساهماتهم في رأس المال.

## • د-الاجارة:

- وهى عملية يتم بمقتضاها نقل حق الانتفاع بملكية معينة من شخص قد تكون شركة متخصصة فى تأجير الأصول اللازمة للمشروعات الصغيرة إلى شخص آخر أو المشروع الصغير مقابل إيجار متفق عليه ، وبمعنى آخر فان الإجارة تعنى إعطاء حق الانتفاع على أصل معين وليس المقصود إعطائه مقابل للمجهود الانسانى . وتبدو السمة المميزة لهذا النوع من المعاملات فى الاحتفاظ بملكية الأصول حتى يمكن تأجيرها عندما تنتهي مدة الاجارة السابقة .



## • -هـ- السلم:

• وهو عملية بيع سلعة يتعهد فيها البائع بتوريد بعض السلع المعنية للمشتري في تاريخ مستقبلي مقابل مبلغ محدد مقدما ويدفع بالكامل في الحال. وهنا يتم دفع المبلغ نقدا ولكن يتم تأجيل توريد السلعة المشتراه ، ويصلح هذا الأسلوب لتمويل العمليات الزراعية حيث يتم التعامل مع المزارعين الذين يتوقعون الحصول على سلع وفيرة أثناء الحصاد سواء من محاصيلهم أو محاصيل غيرهم حيث يمكنهم شراؤها وتسليمها إذا تعثر محصولهم، والغرض الأساسي من هذا الأسلوب هو تلبية المشروعات الزراعية الصغيرة الذين بحاجة إلى تكاليف زراعة محاصيلهم حتى ميعاد جني المحصول.

# مصادر التمويل المختلفة:

• تنقسم إلى نوعين من البدائل هما :

## • أولا : البدائل التمويلية التقليدية :

• وهى أساليب التمويل المتبعة لتملك الأصل المستخدم في الإنتاج وتقديم الخدمة ملكية تامة ، والتي تستخدمها كل الشركات متمثلة في الهيكل المالي للشركة وتتمثل فى :

### • ١- القروض من المؤسسات المالية :

• تمثل التمويل التقليدي المستخدم في معظم الشركات لتمويل شراء أصولها ، وهذا المصدر يمثل عبء على الشركات في بعض الظروف، نظرا للالتزامات التي تتعرض لها الشركات من وجوب سداد هذه الديون في فترة محددة ومنتفك عليها ، فقد تقابل هذه الشركات مشاكل في عدم قدرتها على سداد القرض ، أو سداد الفوائد المتعلقة بهذه القروض ، وبالتالي تتعرض الشركات إلى إجراءات قانونية من قبل الدائنين ، تهدد الشركة بإشهار إفلاسها .

- ٢- السندات :
- مصدر من مصادر التمويل طويلة الأجل ، ويستخدم لتمويل الصناعات كثيفة رأس المال .
- ٣- إصدار الأسهم أو الاكتتاب العام :
- بالتوازي مع تطوير إصدار السندات ازداد سوق الأسهم بغرض التنويع .

## جدول ( ١ ) مقارنة بين السندات والأسهم

وجه المقارنة	السندات	الأسهم
الفترة الزمنية	طويلة	ليست محدودة بزمن
درجة المخاطرة	حسب الفترة الزمنية ولكن أقل من الأسهم	الأكثر مخاطرة
نسبة العائد	عادية وثابته	مرتفعة ومتغيرة
التكلفة عند استخدامها كأدوات للتمويل	منخفضة	كبيرة
صفته	جزء من قرض	جزء من راس المال
حامله	مقرض	شريك

## ثانياً : البدائل التمويلية غير التقليدية أو التمويل البديل :

- وهى المصادر الغير منتشرة ، وغير المتعارف عليها من قبل الشركات ، والتي لا يقبل عليها بعض الشركات ، وهى مصادر خاصة بصناعات معينة . وتشمل الأنواع التالية :
- أ- البناء والتشغيل ثم نقل الملكية (B.O.T) :
- وهو مصطلح فني يستخدم لتنفيذ المشروعات العامة ، ومشروعات البنية التحتية ، بمعرفة القطاع الخاص ، حيث كان تنفيذ هذه المشروعات من اختصاص الحكومة ، ونظراً لضخامة رأس المال هذه المشروعات ، جعل حكومات الدول النامية تلجأ إلى القطاع الخاص ، سواء المحلي والأجنبي ، لتنفيذ هذه المشروعات بالاشتراك مع الحكومة والقطاع العام ، ويجب أن يكون معدل العائد من المشروع كافياً لاسترداد الأموال المستثمرة خلال فترة الامتياز، وتحقيق المكافأة لرعاة المشروع، من أجل مشاركتهم ، ومساهماتهم ، وخبرتهم الفنية.

## • مزايا هذا النوع من التمويل :

- أسلوب يساعد في تنمية مشروعات البنية التحتية ، وخاصة في البلاد النامية التي تتميز بندرة رأس المال ، وضعف مصادر التمويل الحكومية ، يجعل المستثمرين رعاة المشاريع من القطاع الخاص يقومون بحماية استثماراتهم ، والحصول على أرباح منها ، وإدارتها إدارة كفاء ، تضمن لهم أرباح وفيرة ، وإدخال التقنيات الحديثة بالدول النامية ، وتدريب الموظفين والعمال المحليين ، وتطوير أسواق رأس المال الوطنية والإقليمية ، وتطوير وسائل و آليات تمويل جديدة ، في حالة مقارنة المشروعات التي يتم تأسيسها بهذا النوع من التمويل ، من قبل القطاع الخاص ، بالمشروعات التي يتم تأسيسها من قبل القطاع العام ، ويتضح أن هذا النوع من التمويل أكثر كفاءة ، وأقل تكلفة في الإدارة والتشغيل ، من مشروع مماثل في يد الحكومة أو القطاع العام،

- ب- التمويل بالمشاركة بين قطاعي الأعمال العام والخاص (P.P.P) :
- توضح الخبرة العملية عزوف القطاع الخاص أحيانا عن التمويل الكامل للمشروعات عند ارتفاع تكاليف الاستثمار ، أو تكاليف التشغيل ، أو الارتفاع النسبي لعنصر المخاطرة لذلك يصبح التمويل بالمشاركة أكثر ملائمة في مثل هذه الحالات بقيام مشروع مشترك بين قطاعي الأعمال العام والخاص ، وتقسيم مهام إعداد المخطط العام والتصميم وتوفير التمويل اللازم ، والإنشاء والتشغيل بين الشريكين طرفي التعاقد تبعا لإمكانيات كل طرف واختصاصه .

• ويهدف هذا الأسلوب التمويلي إلى : المشاركة في التكلفة والعائد فضلا عن توزيع المخاطر لذلك يجرى تحديد مسئولية كل طرف والتزامه وحقوقه بوضوح ، وتتضمن هذه العقود تكليف القطاع الخاص ذو الخبرة بجزء من مهام الشركات العامة مقابل مبلغ يتفق عليه ، وتشمل هذه العقود الصيانة الدورية للأجهزة أو المنشآت ، أو إنجاز أعمال البحوث ، وغير ذلك ، وكانت الهند من رواد هذا النوع من التمويل.



## • ج- عقود الإيجار التمويلي :

- يتفق معظم كتاب التمويل بأن هذا النوع من العقود ينطوي في جوهره علي أسلوب جديد في التمويل ، وتنتشر سياسة تأجير الأصول بدلاً من شرائها على نطاق أوسع في بعض الصناعات ، أو من مصانعها لمدد طويلة ، عادة ما تتراوح مدة العقد ما بين عشرة أعوام إلى ثلاثين عاماً فهو يعتبر تأجير رأسمالي من وجهة نظر المستأجر ، وتمويل تأجيري من وجهة نظر المؤجر ، وهكذا انتشر التأجير التمويلي في العالم ، مع وضع تشريعات تنظمه ، للحفاظ على حق المؤجر والمستأجر.

الوحدة التعليمية الحادية عشر

# اختيار الموقع المناسب للمشروع الريادي

---

# عناصر الوحدة التعليمية

---

- × أهداف اختيار المشروع
- × العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع
- × الإعتبارات المحددة لقرار تحديد مكان وخصائص موقع المشروع
- × الاساليب التي تستخدم في اختيار الموقع

- ✘ من القرارات المؤثرة بقوة في حياة المنشأة قرار إختيار مكان وموقع المشروع، حيث يتحدد مكان وخصائص الموقع المناسب للمشروع بعدد من العناصر التي يجب تحليلها وتحديد إنعكاسها علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.
- ✘ كما يمثل تشكيل هيكل الموارد البشرية ركناً رئيساً مؤثراً في نجاح المشروع الصغير ومن مقومات نموه و إستقراره بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية وتحديد المتطلبات الفنية والمهنية والإدارية والمهام والواجبات وبناء فرق العمل وتحفيز الأفراد وتدريبهم وتمكينهم وإدارتهم بصورة فعالة.

# أهداف اختيار موقع المشروع

- ✘ قرار اختيار الموقع للمشروع من القرارات الاستراتيجية فمن الطبيعي ان يكون لهذا القرار تأثيرات مهمة في نواحي مختلفة في الشركة مثل التكاليف الثابتة والمتغيرة وسعر بيع السلع والخدمات وقدرة الشركة على التنافس في السوق
- ✘ فالهدف الاستراتيجي للشركة المنتجة للسلع يتمثل عادة في تخفيض التكاليف المقترنة بالموقع وهذه التكاليف تصنف إلى :
  - ✘ ١ - كلفة الموقع : وتشمل تكلفة شراء الارض وكلفة الانشاء والتعمير والرسوم والضرائب الحكومية.
  - ✘ ٢ - كلفة توزيع المنتجات : تشمل التكاليف المقترنة بنقل وتوزيع المنتجات
  - ✘ ٣ - كلفة المواد الاولية : يرتبط هذا النوع من التكاليف بسعر شراء المواد الاولية الداخلة في عملية الانتاج ومدى توفرها

# العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع

✘ اختيار البلد : ويتأثر بالعوامل الآتية

القوانين والتشريعات - الاستقرار السياسي - الانطباعات - المشاكل الاقتصادية والثقافية - موقع الأسواق - توفر القوى العاملة - مستوى إنتاجية البلد - التكاليف - توفير التجهيزات

✘ اختيار الإقليم : ويتأثر بالعوامل الآتية

الرغبة في المشاركة - السمات الجاذبة في الإقليم ( الثقافة ، الضرائب ، المناخ ) - الحوافز التي تقدمها الحكومات - كلفة الأرض والبناء

# الدراسة الفنية وتحديد موقع ومساحة المشروع

- ✘ تستند الدراسة الفنية للمشروع إلى حد كبير على البيانات والمعلومات التسويقية، بما في ذلك علاقة موقع المشروع بأماكن تواجد العملاء وخصائص وقدرات المستهلكين وسلوكهم الشرائي.
- ✘ تؤثر الدراسة الفنية في قرار تحديد مكان وموقع المشروع وعلاقته بنوع العمليات والأنشطة وما تستخدمه من أجهزة ومعدات.
- ✘ تعتمد الدراسات المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمشروع على مخرجات الدراسة الفنية بما في ذلك تكلفة أرض المشروع وما يرتبط بها من مرافق وخدمات وتكلفة نقل وخصائص السكان في موقع المشروع.

- ✘ الإعتبارات الخاصة بالطاقة الإنتاجية وأنواع وخصائص الآلات والمعدات ومستوى التقنية تؤثر في تحديد موقع ومساحة المشروع **من خلال:**
- ✘ تحديد أكثر من بديل لموقع المشروع وتوصيف مزايا كل موقع.
- ✘ تحديد المعايير التي تستخدم لإختيار الموقع المناسب للمشروع مثل الإقتراب من الأسواق أو من المصانع المكملة والمواد الخام، وتوفر الطرق والمواصلات ومواقف السيارات والخدمات والكهرباء والماء والهاتف.
- ✘ المفاضلة بين المواقع البديلة حسب درجة توافق خصائص كل موقع مع المعايير التي تستخدم لإختيار الموقع المناسب للمشروع.



# الإعتبرات المحددة لقرار تحديد مكان وخصائص موقع المشروع

- × يتحدد مكان الموقع المناسب للمشروع بعدد من العناصر منها ما يلي:
- × **حجم المشروع** تتضح تأثيرات حجم المشروع علي تحديد موقع ومساحة المشروع من خلال ما يلي:
- × يتم الربط بين حجم الإنتاج بحجم المشروع بمكان ومساحة الموقع.
- × يتم الربط بين مستوى الطاقة الإنتاجية العادية و القصوى بخصائص المكان ومساحة الموقع.
- × يتم الربط بين خطط التوسعات المتوقعة للمشروع بخصائص المكان ومساحة الموقع.
- × يتم الربط بين تشكيلة المنتجات وحجم الإنتاج والإمكانيات التكنولوجية للمشروع بخصائص المكان ومساحة الموقع.

✘ **وصف المنتج** تتأثر خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع بالسمات أو الخصائص الفنية للمنتج من حجم ووزن ولون وشكل وتغليف، والتي يجب أن تتوافق مع المواصفات القياسية المعتمدة من قبل الجهات المختصة.

✘ **العملية الإنتاجية وأساليب الإنتاج والوسائل التكنولوجية** مكونات وخصائص العملية الإنتاجية ومراحل الإنتاج وطريقة تقديم الخدمة، والتقنية المستخدمة وأنواع وخصائص المدخلات ومواصفاتها، والمواد المساعدة وكمياتها. وغيرها من عناصر العملية الإنتاجية، وخصائص الأساليب التكنولوجية المناسبة وأعمال الصيانة ودرجة الأمان في التشغيل لها تأثيرا كبيرا علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

- ✘ **المباني والتخطيط الداخلي** من السهولة إدراك مدى تأثير المباني والتخطيط الداخلي للمنشأة علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع من خلال الحقائق التالية:
- ✘ مكونات وخصائص الرسم التخطيطي للمشروع وتحديد المساحات
- ✘ المواصفات الفنية للمبنى كالإرتفاع والتكيف، والإضاءة، وشبكة الصرف الصحي وغيره من الخصائص اللازم توفرها
- ✘ اشتراطات الأجهزة الحكومية والجهات المختصة بما يتعلق بحماية البيئة وصحة الإنسان ومتطلبات الأمن الصناعي
- ✘ متطلبات تسهيل حركة انتقال المواد الخام نقل المنتجات النهائية وأماكن الأقسام والوحدات والورش والمخازن والمكاتب

## × الأجهزة والآلات والمعدات والأدوات

× إعداد الآلات والمعدات والأجهزة والأدوات وأنواعها وطاققتها الإنتاجية ومواصفاتها الأخرى وطريقة تشغيلها وصيانتها وتحريكها وتخزينها والعلاقة الفنية بينها

× أماكن تواجد مصادر التوريد وخدمات الإصلاح والصيانة الدورية والوقائية وأماكن توافر قطع الغيار والورش الفنية المتخصصة في أعمال الإصلاح والصيانة التي تحتاج إليها المنشأة

## ✘ المستلزمات والمواد الخام

- ✘ يمكن إدراك تأثير المستلزمات والمواد الخام علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع من خلال العناصر التالية:
- ✘ أنواع المستلزمات والمواد الخام وخصائصها وأماكن توافرها
- ✘ متطلبات وتكلفة نقل المستلزمات والمواد الخام وتخزينها
- ✘ الكميات المستخدمة من المستلزمات و المواد الخام ونظام توريدها وتسليمها
- ✘ أماكن تواجد الموردين وشروطهم من حيث مكان التعاقد والتوريد.
- ✘ المدة الزمنية لتوريد الطلبيات والفترة الزمنية بين إعادة الطلبية و التوريد
- ✘ الأرصدة الاحتياطية المخطط الإحتفاظ بها من المستلزمات والمواد الخام

## ✘ شروط ومواصفات المباني والإنشاءات

- ✘ تؤثر شروط ومواصفات المباني والإنشاءات وعلي تحديد المكان وعلي إختيار موقع المشروع من خلال عدد من العناصر أهمها:
- ✘ الشكل المعماري العام للمشروع.
- ✘ التصميم الإنشائي للمشروع.
- ✘ الشكل الحضاري للمباني والإنشاءات في منطقة المشروع.
- ✘ انعكاسات السمة المهنية لأنشطة المشاريع في منطقة المشروع.

# الاساليب التي تستخدم في اختيار الموقع

✘ عوامل يمكن قياسها ماليا (العوامل التي لها تأثير على التكاليف والإيرادات ويمكن قياسها ماليا).

✘ عوامل لا يمكن قياسها ماليا ولكن لها تأثير على اختيار الموقع ولذلك لا بد من دراستها.

الوحدة الثانية عشر

# الجوانب العالمية في ريادة الأعمال



# أهداف الوحدة التعليمية

في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادراً على أن:

١. التعرف على الجوانب العالمية في ريادة الأعمال المفاهيم المتعلقة بها.
٢. التعرف على أهداف الريادة الدولية.
٣. التعرف على العوامل التي تجعل الريادة الدولية أكثر تعقيداً.
٤. التعرف على البيئة التكنولوجية في الريادة الدولية.
٥. التعرف على أنماط الدخول في المشروعات الريادية الدولية.

# عناصر الوحدة التعليمية

- ✓ مفهوم الريادة الدولية
- ✓ أهداف الريادة الدولية
- ✓ العوامل التي تجعل الريادة الدولية أكثر  
تعقيداً
- ✓ البيئة التكنولوجية في الريادة الدولية
- ✓ أنماط الدخول في المشروعات الريادية  
الدولية

# مفهوم الريادة الدولية

- ▶ تعرف الريادة الدولية على انها العملية التي تتضمن القيام بالأعمال المختلفة خارج نطاق الحدود الوطنية .
- ▶ وتعرف ايضاً بأنها عبارة عن مجموعة من السلوكيات المتجددة ،والتي تتسم بالمخاطرة وتتم خارج الحدود الوطنية لغايات تحقيق اهداف منظمة الاعمال الريادية الموضوعة مسبقاً والقيمة المطلوبة.
- ▶ لذا فهي تشمل أنشطة التصدير والترخيص والامتياز وتأسيس مراكز بيع وتسويق في البلدان الاخرى بالإضافة الى الاعلان والترويج عن المنتجات أو مجموعة الخدمات عبر وسائل الاعلام في تلك البلدان .

► وتشير الدراسات الى أن العمل الدولي ليس حكراً على منظمات الأعمال الكبيرة ،ولكن هناك نسبة عالية من المشروعات الريادية الصغيرة ايضاً.

► هذا بالإضافة الى أن مستقبل التجارة الدولية يعتمد اعتماداً كبيراً على كفاءة المشروعات الريادية في الدخول الى الاسواق العالمية والاستفادة منها.

# أهداف الريادة الدولية

من أهداف الريادة الدولية ما يلي:

١. السعي نحو الاستفادة من حجم الأسواق الدولية لتوسيع حجم المبيعات والاستفادة من القدرات الشرائية.
٢. الاستفادة من معطيات الأسواق الخارجية من الموارد المختلفة مثل (الاموال والقوى العاملة والتكنولوجيا).
٣. تحقيق المزايا التنافسية وتحسين مؤشرات جودة المنتج.
٤. تقليل المخاطرة والاستفادة من خصائص دورة حياة المنتج الدولي (International Product Life Cycle).

## اختلاف الريادة المحلية والريادة الدولية

يكمن الاختلاف بين الريادة المحلية والريادة الدولية في الأهمية النسبية للعوامل التي يمكن تضمينها في اتخاذ القرار، حيث تكون في الريادة الدولية أكثر تعقيداً لشمولها على بعض العوامل التي لا تكون تحت السيطرة وذلك بسبب اختلاف البيئات والثقافات والانظمة المالية والاقتصادية والقانونية وتباين درجات توافر التكنولوجيا لعمليات الانتاج، هذا بالإضافة الى ان الدراسات اللازمة للعملية الانتاجية أو البحوث التسويقية تكون اكثر كلفة في كثير من الاحيان.

العوامل التي تجعل الريادة الدولية أكثر تعقيداً:

# القضايا الاستراتيجية في الريادة الدولية

١. تحديد المسؤوليات بين منظمة الاعمال الريادية الام وبين الفروع الدولية الجديدة .
٢. اعتماد انماط تلائم البلدان المختلفة في عمليات التخطيط والمتابعة وأنظمة الرقابة على العمليات ومستويات الجودة المطلوبة.
٣. اختيار الهيكل التنظيمي الملائم لممارسة العمليات بين البلدان المختلفة.
٤. اختلاف حاجات ومتطلبات المستهلكين المتباينة في البلدان المختلفة.
٥. مواجهة نوعية متقدمة من التنافسية وتعقيد آليات الحصول على ميزة تنافسية في بلدان مختلفة.



## البيئة الاقتصادية للريادة الدولية :

حيث تتعامل عادة المشروعات الريادية في البلد الواحد مع نظام اقتصادي ومالي واحد ولكن التعامل مع بيئة الأعمال الدولية يتطلب الإدراك والتعامل مع أنظمة مختلفة ومراعات الفروقات في التعامل مع بيئات الدول المتقدمة أو بيئات الدول النامية.

## القضايا المالية والاقتصادية في الريادة الدولية:

- ▶ النظام المالي والاقتصادي السائد في البلدان المعنية (العملة وتقلباتها، التحويلات المالية، اقتصادات السوق، وغيرها)
- ▶ حجم السوق وطاقته الاستيعابية (معدلات النمو، معدلات التضخم، وغيرها)
- ▶ طبيعة العلاقة بين القطاعين العام والخاص.
- ▶ نظرة الدول للاستثمار الاجنبي من حيث اعتبارها منافسة لمنظمات الاعمال المحلية، ودورها في دعم الانتاج المحلي.
- ▶ مدى توافر موارد الانتاج المختلفة.

## ▶ البيئة التكنولوجية في الريادة الدولية

- ▶ تتباين البيئة التكنولوجية ما بين البلدان وخاصة ان كانت تلك الدول متقدمة أو نامية مما يتطلب الاطلاع والمعرفة مسبقاً وقبل اقرار المشروع، كما يتوجب معرفة نوعية التكنولوجيا ومستواها في المشروع المنظور،
- ▶ وايضاً معرفة مستوى التنافس وماهية الميزة التنافسية المرجوة لمنظمة الاعمال الريادية ان كانت مبنية على الكلفة أو الجودة ودورها في الصراع التنافسي بين المنظمات المنافسة الموجودة في ذلك المكان.

# العوامل التكنولوجية المؤثرة على العمل الريادي دولياً

- تأمين المستوى المطلوب من التكنولوجيا ان كان من البلد الام أو من أي مكان اخر لتحقيق الميزة التنافسية.
- تأمين متطلبات البحث والتطوير للتوصل الى مستوى التنافس المحدد.
- تسارع تطور التكنولوجيا .
- تنقل مواقع الانتاج والتكنولوجيا من البلدان الصناعية المتقدمة الى البلدان النامية .
- تأسيس الشركات متعددة الجنسيات عالمياً وتأثيرها على نجاح المشروعات الريادية.

## الابعاد الناتجة عن العوامل التكنولوجية المؤثرة على العمل الريادي دولياً

- ▶ تقليل الزمن الكلي لتصميم وتطوير المنتجات.
- ▶ قصر فترة دورة حياة المنتج .
- ▶ اختصار الزمن اللازم لتحقيق العوائد على الاستثمار.
- ▶ التكامل التكنولوجي بين كثير من المنظمات العالمية وامتلاكها حصص تسويقية كبيرة في اسواق عالمية عديدة.

## ▶ البيئة القانونية والتشريعية في الريادة الدولية:

▶ قد يتسبب اختلاف البيئة القانونية والتشريعية بين الدول عوائق للريادي في بدء مشروعة الدولي الجديد ،ومن العوامل التي يجب التأكد منها ما يلي:

- المدى المسموح به للاستثمار وتشغيل المشروعات.
- درجة تمايز التعامل مع الريادي المستثمر من خلال قوانين الدولة وتشريعاتها.
- درجة ارتباط الدولة باتفاقيات اقليمية أو دولية.
- عضوية الدولة في منظمة التجارة الدولية.
- درجة تمايز اشكال الملكية بين دول العالم.

## البيئة الثقافية المؤثرة على المشاريع الريادية:

ان ادراك الثقافة المحلية للدولة المعنية يعتبر عنصراً أساسياً في انجاح المشروع الريادي ويعتبر أساساً في تطوير الاستراتيجيات المناسبة لدخول السوق.

ويتوجب على الريادي دراسة العناصر التالية:

- التعرف على ادوات وطرق التسويق والبيع والشراء في تلك الدولة.
- الميل الى المركزية او اللامركزية في العمل.
- القيم والثقافة والمعتقدات السائدة في تلك الدولة.

# أنماط الدخول في المشروعات الريادية الدولية:

التصدير : العملية التي تتعلق بالأنشطة التجارية مثل (تسويق، وتوزيع المنتجات) دولياً.  
ويمكن أن يكون التصدير :

- تصدير غير مباشر "Indirect Exporting": حيث يتم الاتفاق مع مشتري اجنبي في بلدة يقوم بعمليات التسويق والتوزيع وما يرتبط بذلك.
- تصدير مباشر "Direct Exporting": يكون من خلال بيع وتسويق مباشر عن طريق صفقات تجارية مباشرة.



## ○ الاستثمار والذي يقسم الى:

- الاستثمار المباشر: والتي تعرف بانها عملية شراء و تملك أصول خارجية في منظمات أعمال عاملة أو المساهمة فيها و بذلك يصبح لها تأثير بدرجة ما على مسار منظمة الاعمال التي نستثمر فيها.

ويعتبر الاستثمار المباشر مجالا كبيرا لعمليات الشركات الدولية، ويتطلب الاستثمار المباشر انتقال راس المال و الكوادر البشرية الإدارية و الفنية بالإضافة إلى المواد الداخلة في العملية الانتاجية، وتتطلب ترتيبات وإجراءات أكثر لتقليل درجة المخاطرة العالية.

- **الاستثمار الغير مباشر:** يكون بشراء أوراق مالية كأسهم أو سندات تصدرها مؤسسة أخرى وتشتري هذه الأوراق المالية بهدف الربح حيث يكون لحاملها حق غير مباشر في منظمة الاعمال لكنه لا يؤثر أو يسيطر على مسارها، تختص هذه بتملك أوراق مالية في منظمات خارجية من دون تحكم في هذه الاستثمارات،

## أسواق المال العالمية :

هي المجال الأكبر لهذه الاستثمارات غير المباشرة وهي تتعامل في العملات و القروض والسندات بالإضافة إلى الأسهم.

( نيويورك، لندن... ثم سنغافورة و هونج كونج...الخ)

## الترخيص (Licensing) :

تقوم منظمة الأعمال الريادية بالاستثمار في منظمة اجنبية أخرى في بلد آخر من خلال استعمال تقنية معينة تكون قد طورتها.

## تسليم المفتاح (Turn Key)

هنا تتعهد منظمة الأعمال الريادية بإكمال مشروع بكامله أو جزء منه على حسب الاتفاق و تنفيذ ذلك المشروع من مراحله الأولى حتى مرحلة التشغيل.

## عقود الإدارة (Management Contracts):

هنا أيضا تلتزم منظمة الاعمال الريادية بإدارة منشأة في بلد آخر مقابل اجر أو نصيب من الأرباح.

# الوحدة التعليمية الثالثة عشر

ابرز الشركات الريادية نموا والتخطيط لتعاقب الإدارة

# أهداف الوحدة التعليمية

في نهاية هذه الوحدة يتوقع منك عزيزي الطالب أن تكون قادراً على:

- ١- التعرف على إدارة نمو العمل الصغير، دورة حياة المنظمة الريادية.
- ٢- التعرف على التغييرات التي ترافق مراحل النمو المختلفة.
- ٣- التعرف على العمليات الأساسية لمراحل النمو.
- ٤- التعرف على متطلبات إدارة نمو العمل الصغير.
- ٥- الريادة عالمياً.
- ٦- التعرف على أمثله على قصص نجاح ريادية خالدة.



# عناصر الوحدة التعليمية

- ١- إدارة نمو العمل الصغير، دورة حياة المنظمة الريادية.
- ٢- التغييرات التي ترافق مراحل النمو المختلفة.
- ٣- العمليات الأساسية لمراحل النمو.
- ٤- متطلبات إدارة نمو العمل الصغير.
- ٥- الريادة عالمياً.
- ٦- قصص نجاح ريادية خالدة.

# إدارة نمو العمل الصغير

## النمو: Growth

نقصد بالنمو " التغيير الجذري الذي يحدث في العمل، والذي يشمل التغيير في حجمه وفي كثير من خصائصه، فأى عمل، كأى منظمة ينمو ويتغير بمرور الزمن، ويمكن تلمس هذه التغيير إذا تابعنا خصائص واهتمامات وعلاقات أشخاصا اقامو اليوم عملا صغيرا، بحيث إذا عدنا إليهم بعد سنة سنجد بأنه حصلت الكثير من التغييرات في علاقاتهم واهتماماتهم وصيغ عملهم.

إذ قارنا التغيير الحاصل في ثلاثة أعمال مختلفة أقيمت في نفس السنة، قد نجد بان التغييرات حصلت في الثلاثة، لكن بإشكال متفاوتة، فقد يكون احدهم قد بقي صغيرا بتغييرات محدودة، في حين حصلت في الثاني تغييرات اكبر فتحول إلى عمل متوسط الحجم أو كبير، في حين تمت تصفية العمل الثالث بسبب فشله.

## ما المقصود بـ "إدارة النمو"؟ ولماذا هي مهمة؟

المقصود بإدارة النمو هو "التأكد من حصول التغيير بشكل متعمد وموجه وإيجابي" وهو ما يحتاجه أصحاب الأعمال الصغيرة اليوم. ولأن العمل الأساسي للريادي هو السعي لتحويل عمله الصغير إلى عمل كبير خلال فترة قصيرة، فهو يحتاج إن يهتم بإدارة نمو العمل، والتي تصبح لع عملية أكثر أهميه وتعقيدا من إدارة الشؤون اليومية.

# دورة حياة المنظمة الريادية:

يحدث نمو المنظمة نتيجة استعداد غريزي للتغيير: وهو يحصل لأسباب عديدة، بعضها نتيجة التعلم و/ أو النجاح و/ أو الفشل و/ أو بسبب تغير الظروف الخارجية والحاجة للتكيف معها و/ أو الأفراد.... الخ، وهو مؤشر مهم لحالة العمل.

وتمر دورة حياة العمل الريادي بالمراحل التالية:

أ- مرحلة الولادة والتكوين والتأسيس: وتشمل سنوات التأسيس وبدء تكون العمل ككيان، ويكون العمل فيها معتمدا كليا على ما يقيمه، تماما كالطفل الذي يعتمد كليا على من يربيه، فإذا غاب المؤسس، توقف العمل.

ب- مرحلة البلوغ: وهي مرحلة استقلال العمل عن مؤسسيه وصاحبه، فيبدأ بأخذ شخصية عمل خاصة به، بحيث لا يتأثر انسياب العمل إذا تركه المؤسس أو انسحب منه، والريادي هو الشخص الذي يسعى لأن يصل عمله إلى هذه المرحلة بسرعة.

ج-مرحلة النضج: وهذه مرحلة اكتمال شخصية العمل ككيان متكامل له كل مقومات الأداء الناضج حيث يعمل باليات خاصة به.

د-مرحلة الانحدار والشيخوخة: وهذه مرحلة التراجع والتآكل الذي إذا استمر قد يؤدي إلى الوفاة إي إلى تصفية العمل.

هـ-مرحلة التجدد: ويحصل التجدد عندما يعاد تكوين العمل بصيغة جديدة ككيان جديد ليبدأ دورة حياه جديدة،وقد يبدأ العمل باعتماد إشكال تنظيم جديدة،كما هو الحال في أعمال بدأت تباشر بالبيع الكترونيا،أو أعمال بدأت تعتمد صيغ العمل عن بعد أو غيرها.

# التغيرات التي ترافق مراحل النمو المختلفة

يهتم علماء التنظيم بعدة مجالات يحصل فيها التغيير، وهذه تشمل تغييرات في الخصائص التنظيمية وأخرى في العملية الإدارية: وهي كما يلي:

## ١- خصائص الهيكل التنظيمي:

وفيما يلي بعض هذه الخصائص:

### أ-درجة التخصص: Degree of specialization

ونقصد بدرجة التخصص "مدى تحديد دوائر ومهام لكل فرد يتخصصون في تنفيذها". وفي مرحلة الولادة والنمو يكون التخصص في العمل قليل جدا، فالكل يقومون بكل المهام المطلوبة، وحسب الحاجة، ولا نجد دوائر متخصصة، وهذه شائع في الأعمال الصغيرة.

وكلما نمت العمل، ووداد عدد العاملين، كلما احتاج إن يحدد لكل فرد مهام ووظيفة محددة يؤديها، كما احتاج آلة إقامة دوائر متخصصة، وهذا يزيد من درجة التخصص، أي إن درجة التخصص تكون واطئة في مرحلة الولادة والنمو، وترتفع لغاية ما تصبح عالية في مراحل النضج والشيخوخة.

## ب-مرحلة الروتينية: Reutilization

المقصود بدرجة الروتينية" هو مدى تنفيذ النشاطات المتكررة بروتينية، إي بطرق ثابتة".

كلما نما العمل، كلما احتاج إلى وضع إجراءات تنفيذ الأعمال، مما يؤدي إلى " روتينية" اعلي لأنه سيتم تنفيذ المهام وفق هذه الإجراءات، وكلما زاد عدد هذه الإجراءات، كلما ازدادت درجة الروتينية بشكل عام، الروتينية الواطئة هي من خصائص الأعمال في مرحلة النمو الأولى، الروتينية العالية هي من خصائص مراحل النضج والشيخوخة.

## ج- درجة المركزية Degree of centralization

تعني درجة المركزية" مدى تركيز سلطات اتخاذ القرار بيد فرد واحد أو قلة من الأفراد"

في مراحل الولادة والنمو وفي العمل الصغير، يتخذ المالك/ المدير، القرارات المالية والفنية والتسويقية والمتعلقة بالعاملين وغيره، إلا إن توسع العمل وزيادة عدد العاملين يجعل هذا الوضع معرقل، فيبدأ بتفويض بعض مساعديه سلطات لاتخاذ قرارات معينة، وكلما توسع العمل، كلما كان ذلك ضروريا. وعليه، فالمركزية العالية هي من خصائص الأعمال في مرحلة الولادة والنمو، في حين تعتبر اللامركزية العالية من خصائص المنظمات التي هي في مرحلة النضج والانحدار.

## د-درجة الرسمية: Degree of Formalization

المقصود بدرجة الرسمية " هو مدى تنظيم العمل بوثائق رسمية". وكلما كان عدد الوثائق الرسمية التي تنظم العمل اقل، كلما كانت الرسمية اقل.

عموما، في مراحل الولادة والنمو، غالبا ما يكون عدد الوثائق الرسمية التي تنظم العمل هي وثيقة واحدة ( هي وثيقة الترخيص) أو وثيقتين. فالعمل لا يصدر وثيقة حتى تعيين شخص ما وتحديد راتبه، بل يكتفي باتفاق شفهي، وهو أيضا لا يضع إجراءات أو توزيع للمهام أو غيره يثبتها بوثائق رسمية. إذا توسع العمل وزداد عدد العاملين، لا يعود الوضع كافيا، فيضطر لتنظيم الكثير من القضايا وتحديد بوثائق رسمية، لذلك تزداد درجة الرسمية.



**-الشكل العام للبناء التنظيمي(درجة البيروقراطية):** ويمكن إن نميز بين أربعة أشكال ودرجات من البيروقراطية، لمرحل النمو المختلفة:  
**أ-البناء الحرفي:** بناء مرحلة الولادة والنمو:

يكون البناء التنظيمي في مرحلة التأسيس والولادة بناء بسيط دون أية خصائص بيروقراطية، ولهذا يمكن إن نسميه ببناء حرفي، لأنه يشبه إلى حد كبير البناء التنظيمي الذي نجده في متجر صغير أو محل تجارة... الخ، ففي هذه الأعمال، يدير صاحب العمل عمله بأفضل ما يستطيع بدون أية تعليمات وأنظمة وبمركزية عالية، فهو يتخذ كل القرارات وبدون توزيع للمسؤوليات، كما تسود العلاقات الشخصية بين العاملين ومع الزبائن. وهو عموما يتسم بتداخل كبير بين شخصية العمل وشخصية صاحبه.

**ب-البناء الريادي:** بناء مرحلة البلوغ:

ينتقل العمل إلى مرحلة البلوغ إذا تمكن إن يحقق استقلاليه عن صاحبه، ولهذا نسميه بالبناء أو الهيكل الريادي ويحصل عندما يقرر صاحبه إن يعطيه كيان مستقل عن شخصه له مقومات الوجود والبقاء.

### ج- البيروقراطية الكاملة: بناء مرحلة النضج والشيخوخة:

متى ما أصبح العمل كيان مستقل يكون قد حصل فيه تخصص وتقسيم للإعمال وأنظمة وإجراءات رسمية... إلى غير ذلك مما يميز التنظيم البيروقراطي، ويصبح الشكل التنظيمي بيروقراطية كاملة وهو ما يميز الأعمال مكتملة النضج وكذلك التي بدأت تتراجع.

### د-بناء إبداعي (غير البيروقراطي) بناء مرحلة التجدد:

فهذه هو بناء الأعمال التي بدأت تعتمد أشكال تنظيمية جديدة، كالتحول إلى منظمة شبه افتراضية تعتمد تسويق الكتروني والعمل عن بعد، أي أنها تعتمد أعمالاً تسعى للتجدد.

## العمليات الأساسية لمراحل النمو:

يرافق النمو تغير في الكثير من العمليات والأنشطة، وليس فقط في البناء والهيكل، بل إن التغير في البناء يحصل نتيجة تغير اهتمامات الإدارة والقضايا التي اهتمت بها.

### ما هي فائدة الاهتمام بالعمليات؟

يفيدنا هذه الاهتمام لسببين:

أولاً: لتحديد العمليات التي يجب إن يهتم بها الإداري إذا أراد إيضاح عمله.

ثانياً: لأن تحديدها يساعدنا في تفسير المشاكل لبعض الأعمال

فيما يلي الأزمان الرئيسية لمراحل نمو المنظمات والعمليات المطلوبة تجاوزها بشكل سليم:

أ-مرحلة الولادة والنمو الأولى، أزمتها " القيادة" والعملية المطلوبة للنجاح فيها هي " الإبداع " التقني والتسويقي:

أزمة مرحلة الولادة هي القيادة بمعنى، إن كل شيء يتمحور حول القائد (صاحب العمل ومديره): فهو يدير كل شيء، وإذا غاب يكاد العمل يتوقف، لأن هو الذي يوجه كل شيء.

لماذا ينجح هذه الفرد ويستمر في دوره المحوري هذه؟

السبب هو انه ابتدع فكرة جيدة ونجح أيضا في تسويقها، هذا الدور المحوري للقائد يمكن إن يستمر طالما بقي العمل ناجحا، فهذه القدرة الإبداعية تعوض عن كل المآخذ الإدارية الأخرى، وقد تجعله يستمر في حصر كل الأمور بيده لأنه يعجز عن إيجاد آخرين يحافظون على هذه النجاح.

**ب-مرحلة البلوغ وأزمتها " الاستقلالية" ،** والعملية الضرورية للانتقال منها هي التفويض: يبقى العمل في مرحلة الولادة الأولى طالما بقي متمحورا حول القائد. إذا قرر هذه القائد بأنه يريد للعمل إن ينمو مستقلا عن شخصه، عليه إن يبدأ الاهتمام بتحقيق هذه الاستقلالية. وهذا يستلزم إن يغير اهتمامه المركزي من مجرد نجاح العمل إلى تحقيق هذه الاستقلالية، إذا نجح في ذلك، يبدأ العمل بالانتقال إلى مرحلة البلوغ، وهذا ما يحصل في تنظيم الريادي عندما يقرر المالك بأنه يريد للعمل إن يأخذ شخصية مستقلة عن مالكة فيبدأ بالاهتمام بكيفية تحقيق هذه الاستقلالية ومتطلباتها.

**ج-مرحلة النضج وأزمتها " الرقابة" ( على أداء الوحدات المتفرقة) والعملية الضرورية لنجاحها هي** التنسيق بين هذا الوحدات عندما يتوسع إي عمل في التفويض يبدأ يرافق ذلك نمو في البناء التنظيمي إي في اللامركزية والتخصص والرسمية والتعقيد....الخ. وهذا يجعل الاهتمام المحوري هو (الرقابة على أداء وحدات المتفرقة) والتي قد لا يكون هناك تنسيق كافي بينها، إي إن الاهتمام المركزي لمرحلة النضج يكون الرقابة على الوحدات المتفرقة، والعملية الضرورية لمجابهة هذه الاهتمام بشكل حاسم هي ( التنسيق) التقصير في هاتين العمليتين يؤدي إلى مشاكل .

د- مرحلة الانحدار وأزمتها ( الروتين ) والعملية الأساسية لمعالجته هي الرقابة ( لتحديد الأسباب الحقيقية لتعثر الأداء):

الفرق بين عمل ناضج وآخر يمر بمرحلة الشيخوخة والانحدار هو إن العمل ( المسن ) هو عمل يملك خصائص وبناء العمل الناضج، ولكنه يبدأ يحقق نتائج سلبية فتؤدي الخصائص الايجابية إلى نتائج عكسية ضارة. إي تبدأ التعليمات والخصائص التي أعدت لتحقيق نتائج ايجابية تحقق نتائج سلبية. إذا زرنا هكذا عمل سنجد بأنه يملك كل خصائص التنظيم الناضج، ولكنه يعاني من مشاكل وتراجع في الأداء. وغالبا ما يعزو العاملین فيه السبب إلى الروتين إي إن الإجراءات والتعليمات أصبحت ضارة. وهذا ما يجعل الروتين الأزمة المركزية بمرحلة الانحدار والشيخوخة واحد إعراضها ومؤشراتها.

هـ- مرحلة التجدد وأزمتها الإبداع التنظيمي والعملية الأساسية لها هي التعاون:

قد يكون سبب تراجع أداء العمل هو انه بحاجة إلى تغييرات جذرية في الشكل التنظيمي وليس مجرد تغيير تعليمات وروتين. وهذه يحصل مع عمل توسع لحد قد يتطلب تغيير في ملكيته أو نوع نشاطه أو شكله أو التنظيم الأساسي له.... الخ. أو تغير سوقه لحد يستدعي تغيرات جذرية في طريقة عمله فيتحول إلى التسويق الالكتروني. حتى يوقف مرحلة الانحدار يحتاج العمل التجدد إي إن يجري تغيرات جذرية في شكله التنظيمي وان يبتدع الشكل التنظيمي الجديد المناسب له.

## متطلبات إدارة نمو العمل الصغير:

يحتاج الريادي وصاحب أي عمل صغير يريد لعمله النمو إن يقوم بما يلي:

أولاً: إن يدرك بان النمو المخطط والمتعمد يتطلب تغيير جذري في أولوياته والعمليات التي يقوم بها، مما يتطلب معارف ومهارات جديدة.

ثانياً: إن يدرك بان هذه التغيير ينصب على إجراء تغييرات جذرية في البناء التنظيمي.

ثالثاً: إن يدرك أيضا بان هذا التغييرات هي عملية مستمرة فكل انتقال من مرحلة نمو إلى أخرى يتطلب تغييرات جديدة.

# الريادة عالمياً

شهد عقد الثمانينيات والتسعينيات وبداية القرن الحادي والعشرون تغييرات تاريخية ملفته للنظر في الاقتصاد العالمي بشكل عام، واقتصاديات الدول الصناعية بشكل خاص. وقد كان في مقدمة هذا التغييرات العالمية الجديدة حدوث تحولات كبيرة في طريقة ممارسة الأعمال، حيث تميزت الأعمال في العقدين الماضيين بما يلي:

- ▶ ثوره ضخمة ومتنوعة في التطورات الإبداعات والابتكارات والتحسينات التكنولوجية.
- ▶ تصاعد متسارع وكبير في المنافسة العالمية، والتي أصبحت تحظى بتشجيع المؤسسات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي والأمم المتحدة بسبب ارتفاع كفاءة الاستخدام.
- ▶ فنان عشرات الآلاف من الموظفين لوظائفهم في معظم القطاعات .
- ▶ تطور هائل ومستمر لقطاع الخدمات. حيث تتزايد أهميته يوماً بعد يوم في الاقتصاد الوطني للدول، وبالتوازي مع التطورات الهائلة في قطاعات الصناعة والزراعة.
- ▶ بروز دور المبادرات الفردية والإعمال الريادية وأهمية الإبداع في تأسيس وإدارة الأعمال ومنظمات المجتمع المدني والأحزاب والجماعات الناشطة. حيث أصبحت المبادرات الفردية والمجموعاتيّة مصدرًا من مصادر إنعاش الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية والنمو الاقتصادي المضطرد.

وتشير الدراسات إلى إن المشروعات الريادية والمشاريع القائمة على المبادرات الفردية تمثل ما نسبته ( 96% ) من عدد المصدرين في الولايات المتحدة وتغطي صادراتها ما يقرب من ( 30% ) من إجمالي الصادرات. وقد ساهمت هذه المشروعات الريادية في خلق عدد كبير من فرص العمل في الاقتصاد الأمريكي، تجاوزت ( ١٥ ) مليون فرصة عمل في مجال الخدمات في عام ١٩٩٢م. وبذلك يعتبر هذا القطاع ثاني اكبر قطاع توظيفي في الولايات المتحدة ويبلغ معدل تأسيس المشروعات الصغيرة في الولايات المتحدة (٤٣٢٠٠) مشروعاً سنوياً.

ويأتي على رأس المؤسسات الراحية لقطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأعمال الصغيرة والتي تزايد نشاطها بشكل طردي طوال الخمسة عقود الماضية.

ولم تعد عبارة " خلق فرص النجاح" في الولايات المتحدة وكذلك في دول كثير من دول العالم، تعني فقط مسألة التمويل والإقراض المالي وما إلى ذلك من حيثيات البدء في مشروع صغير، بل إن العبارة باتت تعني: أملا اكبر للذين يملكون القليل " الأمر الذي يعكس عمق الأثر الذي أمسى يؤديه هذا القطاع من الأعمال والاقتصاديات المختلفة لخدمة المجتمع ورفاهيته.



وفي الصين فيمثل قطاع الأعمال الصغيرة والإعمال الريادية أكثر من (50%) من دخلها القومي، وتعتمد بلاد كثيرة مثل سنغافورية وماليزيا واندونيسيا وقبرص وتايون وغيرها، اعتمادا كبيرا في اقتصادها الوطني على مثل هذا النوع من المشروعات التي تخص الأعمال الريادية. وتناط خدمة ومساعدة المشروعات الصغيرة والريادية في هونغ كونغ بمكتب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تشير تقديرات المكتب في يوليو ٢٠٠٠ إلى وجود (٢٩٠) ألف كمشروع صغير ومتوسط ريادي، توظف (1.4) مليون شخص تقريبا إي بما يساوي (60%) من قوة العمل الاجماليه في هونغ كونغ. وذلك مثمرة لرعاية قطاع المشروعات الصغيرة بشكل مؤسسي، والارتكاز عليها في خطط التنمية بشكل عام.

# جدول نماذج من الريادية في القطاع الصناعي عبر التاريخ من حيث اسم العالم والاختراع ثم السنة والبلد.

هار غريفز

آلة الغزل

١٧٦٧

انجلترا

جيمس واط

الآلة البخارية

١٧٦٩

انجلترا

سيمنز

مولد الكهرباء (الدينمو)

١٨٦٦

ألمانيا

## دايمتر

محرك البنزين

١٨٨٣

ألمانيا

## ديزل

محرك الديزل

١٨٤٧

ألمانيا

## موريس

التلغراف

١٨٣٧

أمريكا

رايس

التلفون

١٨٦١

ألمانيا

تيمونير

آلة الخياطة

١٩٣٠

فرنسا

بيل غيتس

صناعة البرمجيات

١٩٨٠

أمريكا

# قصة نجاح رياضية خالدة

## ميكوموتو ملك اللؤلؤ:

ميكوموتو رجل ياباني، قروي عادي جدا، ولد في قرية لأب فقير يبيع الأرز المسلوق، ومنذ طفولته كان يساعد والده ويقضي نهاره في دفع عربة صغيرة لبيع الأرز، وفي سن الثامنة عشر عمل بصيد الأسماك والغوص وصيد اللؤلؤ وبيع الأصداف وكان يهوى جمع النادر منها.

كانت هناك فكرة في رأسه وأسئلة لم يعرف كيف يجيب عليها، فهو لم يتعلم بما فيها الكفاية، وفي احد الأيام ذهب ميكوموتو إلى احد أصدقائه من العاملين بعلم الإحياء المائية وسأله لماذا يوجد اللؤلؤ في القواقع؟ ولماذا يوجد في بعض القواقع وبعضها لا يوجد به؟.

أجابه بان السبب هو إن بعض الطفيليات الموجودة في البحر تتسلل إلى داخل القوقعة وتجرح لحمها الناعم الضعيف، فتقوم القوقعة بالدفاع عن نفسها بان تعزل هذا الجسم الغريب عن طريق إفراز مادة جيرية شفافة تحاصر هذا الشيء الغريب الذي تسلل إليها، هذه المادة الجيرية الفسفورية التي يتم تكوينها في عدة سنوات هي اللؤلؤ.

عندها قرر ميكوموتو إن يدخل جسما غريبا في كل قوقعة يجدها، فجمع عددا من القواقع وفتحها برفق وادخل الأجسام الغريبة وانتظر عامين وبعد ذلك فتحها فلم يجد شيئا بحيث ماتت جميعها.

وقد حاول مجددا وهبت العواصف وماتت القوقع وخسر ميكوموتو الشيء الكثير، لكنه لم ييأس وتعلم من تجاربه التي استغرقت ١٥ عاما إن انخفاض درجة الحرارة الماء إلى اقل من ٧ درجات مئوية يقتل القواقع لذلك يجب نقل القواقع من الماء البارد إلى الماء الدافئ، وتعلم إن وضع عدد كبير من القواقع في قفص واحد يقتلها.

وطوال ١٥ سنة من تنجح تجاربه، وبعدها فكر إن يمك قوقعة فيها لؤلؤة طبيعية ويدرسها ويعرف بالضبط مكان اللؤلؤ، وقام بدراسة العديد من القواقع الطبيعية وعرف تماما أين يجب إن يضع الجسم الغريب، واكتشف انه كان يضع الجسم الغريب في المكان غير المناسب، وقام بعملية زراعة الأجسام الغريبة في ٥٠٠٠ قوقعة أخرى.

وبعد سنتين ذهبت زوجته إلى الشاطئ حيث أقفاص القواقع وأمسكت قوقعة وفتحتها ثم صرخت لقد وجدت اللؤلؤ، أول لؤلؤة مزروعة في اليابان كانت في يوم ٢٨ سبتمبر سنة ١٨٥٩ م. وأصبح هذا اليوم من كل شهر إجازة في كل شركات ومصانع ميكوموتو، الذي أصبح من أثري أثرياء العالم، وأصبح احد الرموز التي حولت اليابان إلى دولة من اقوه دول العالم اقتصادياً.

وبعد ذلك أصبح يتحكم في شكل ولون حبات اللؤلؤ وكذلك عددها في القوقعة الواحدة. وبذلك أصبح أول رجل في التاريخ اخترع اللؤلؤ المزروع، وهذا أفضل مثال على الشخص الريادي.

# خلاصة الوحدة التعليمية

- ▶ نقصد بالنمو " التغير الجذري الذي يحدث في العمل، والذي يشمل التغيير في حجمه وفي كثير من خصائصه".
- ▶ المقصود بإدارة النمو هو " التأكد من حصول التغير بشكل متعمد وموجه وايجابي".
- ▶ يحدث نمو المنظمة نتيجة استعداد غريزي للتغيير: وهو يحصل لأسباب عديدة، بعضها نتيجة التعلم و/ أو النجاح و/ أو الفشل و/ أو بسبب تغير الظروف الخارجية والحاجة للتكيف معها و/ أو الأفراد .
- ▶ تتكون مراحل دورة حياة العمل الريادي من التالي: مرحلة الولادة والتكوين والتأسيس، مرحلة البلوغ، مرحلة النضج، مرحلة الانحدار والشيخوخة، مرحلة التجدد.
- ▶ من التغييرات التي ترافق مراحل النمو المختلفة خصائص الهيكل التنظيمي والتي تتمثل في درجة التخصص، مرحلة الروتينية، درجة المركزية، درجة الرسمية.

► يفيد الاهتمام بالعمليات لتحديد العمليات التي يجب إن يهتم بها الإداري إذا أراد إيضاح عمله ،كذلك تحديدها يساعدنا في تفسير المشاكل لبعض الأعمال.

من التغييرات العالمية الجديدة حدوث تحولات كبيرة في طريقة ممارسة الأعمال،حيث تميزت الأعمال في العقدين الماضيين،ثوره ضخمة ومتنوعة في التطورات الإبداعات والابتكارات والتحسينات التكنولوجية وتتصاعد متسارع وكبير في المنافسة العالمية، تطور هائل ومستمر يوما بعد يوم في الاقتصاد الوطني للدول ،وبالتوازي مع لقطاع الخدمات.حيث تتزايد أهميته التطورات الهائلة في قطاعات الصناعة والزراعة.وبروز دور المبادرات الفردية والإعمال الريادية وأهمية الإبداع في تأسيس وإدارة الأعمال ومنظمات المجتمع المدني والأحزاب والجماعات الناشطة. حيث أصبحت المبادرات الفردية والمجموعاتيية مصدرا من مصادر إنعاش الحياة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والسياسية والنمو الاقتصادي المضطرد.