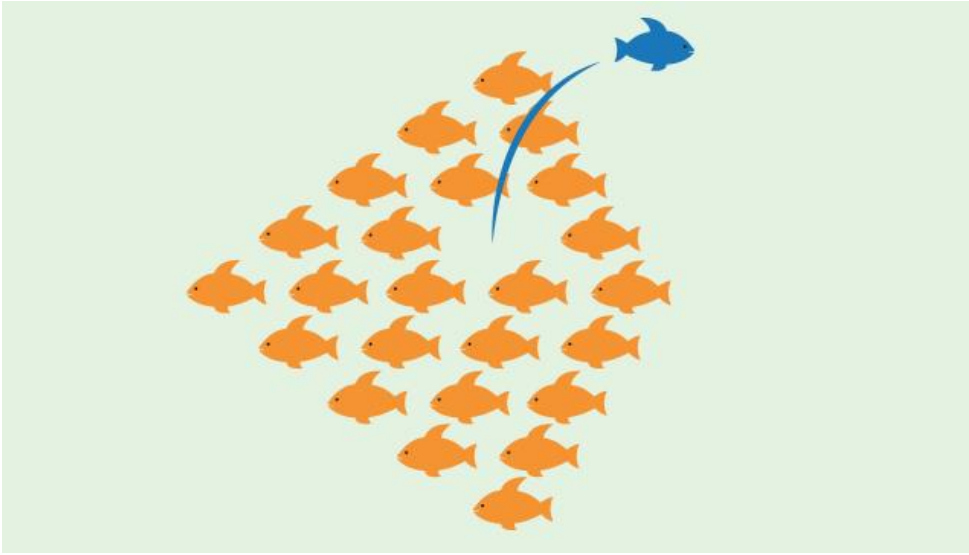


# ريادة الأعمال (٢)

## *Entrepreneurship*

*Building your Unique Future*



د. عبدالحميد مصطفى أبوناعم

أستاذ الإدارة الإستراتيجية

كلية التجارة – جامعة القاهرة

٢٠٢٠

إهداء  
إلى رائد الأعمال  
الصغير .... والكبير  
أمل مصر ومستقبلها

اللهم علمنى ما ينفعى  
وانفعنى بما علمتنى  
وزدنى علماً

"من دعاء الرسول صلى الله عليه وسلم"

***The more you know, The more "  
you know you do not know" !!!!***



**( Aristotle Onassis )**

## مقدمة

بسم الله نبدأ هذا المرجع ، نبدأه بمجموعة من التساؤلات المنطقية التي ستتبادر إلى ذهن القارئ وهو يدرس موضوع عملية ريادة الأعمال **entrepreneurship** - وهي موضوع هذا الكتاب - ما المقصود بها ؟ ما هي أهميتها لرائد الأعمال؟ ما سبب الاهتمام المتزايد بها في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ؟ ما هو دورها في إقتصاد أى دولة؟ إن طرح هذه الأسئلة يعكس الاهتمام المحلى والعالمى بموضوع ريادة الأعمال من الجميع : سواء كانوا رواد أعمال ، أو جامعات، أو هيئات ومؤسسات حكومية أو غير حكومية.

واستجابة لهذا الإهتمام المتزايد بموضوع ريادة الأعمال ، خطت جامعة القاهرة خطوة إستراتيجية هامة وقررت تدريس هذا المنهج لطلابها ، لأن الدراسات والأبحاث أثبتت أن الأفراد الذين يدرسون ويتعلمون منهج " ريادة الأعمال" تزيد فرصتهم فى إنشاء وبدء مشروعاتهم وتساهم فى استمراريتها بنجاح بمقدار من ٣ - ٤ أضعاف عن أقرانهم الذين يبدأون مشروعاتهم بدون هذه الدراسة ، كما يحققون أرباح تفوق نظرائهم الذين لم يدرسوا ويتعلموا هذا المنهج بنسب تتراوح من ٢٠% - ٣٠% ( Hisrich et al, 2010). ويعتبر هذا المنهج امتدادا " لريادة الأعمال (١) . إن الجامعه بهذه الخطوة تضع أبنائها على الطريق الصحيح من البداية وتجنبهم خطر فشل مشروعاتهم وفقد كل أموالهم ، وتضمن نجاحهم بما يعود عليهم وعلى إقتصاد الدولة بالإيجاب. وآمل أن تتبع جامعة القاهرة هذه المبادرة بإنشاء مركز متخصص لريادة الأعمال أسوة بتجربة الكثير من الجامعات العالمية لإحتضان أفكار طلابها المتميزين ومشروعاتهم.

ويخاطب هذا المرجع ثلاث شرائح : الشريحة الأولى : طلاب جامعة القاهرة بمختلف كلياتها الذين يدرسون موضوع ريادة الأعمال سواء كانوا في كلية الطب أو الهندسة أو الصيدلة أو الآداب أو العلوم أو الحقوق أو التجارة... الخ . أما الشريحة الثانية : فهم رواد الأعمال الذين أنشأوا مشروعات صغيرة ولم تتحول إلى مشروعات ريادية كبرى لأنهم لم يحصلوا على التعليم والتدريب الكافى ، بالإضافة الى مرورهم بمراحل متعددة من التجربة والخطأ كلفتهم مبالغ ضخمة، وأثرت بالسلب على نموهم وتطورهم لأنهم لم يعدوا الإعداد العلمى السليم ليكونوا رواد أعمال محترفين . وأخيرا تتمثل الشريحة الثالثة فى المصريين العاملين بالخارج الذين لديهم المال ويرغبون فى إنشاء مشروعات فى مصر .

وتأييدا لما سبق فكتيرا مايسألنى طلابى وطالباتى فى السنوات النهائية بالكلية السؤال التالى : إننا نملك مبلغا من المال ولدينا فكرة لمشروع صغير لكن لا نعرف من أين وكيف نبدأ ؟ كذلك يسألنى بعض المصريين العاملين فى الخارج : هل يمكن أن ننشئ مشروعات فى مصر وننجح ؟ وما هى هذه المشروعات ؟ ولكل هؤلاء أقول: أنه لا بد من الإجابة على

سؤال هام وجوهري وهو : هل ترغب وتحب أن تكون رائد أعمال ناجح أو تصبحي رائدة أعمال ناجحة Entrepreneur ؟ أم تحب أن تكون موظف وبالتالي مدير ناجح ؟

فإذا اخترت أن تكون رائد أعمال ، فلا بد أن تعرف أن السر يكمن في كلمة زيادة الأعمال Entrepreneurship والتي تعنى تقديم منتج أو خدمة أو فكرة إبداعية رائدة لم يسبقك أحد إليها، فالقاعدة كما يقول رائد الأعمال Seth Godin "لا تبحث عن عملاء لمنتجاتك، بل إبحث عن منتجات لعملائك" حتى تستطيع أن تنفذ إلى السوق وتقف بجوار بل وتنافس العملاقة الكبار . فالجميع نجح بالأفكار لا بالأموال أمثال سيرجي برين ولاري بيج مؤسسا Google والتي بلغت ثروتهما معا أكثر من ١٠٠ مليار دولار عام ٢٠١٨ ، و مارك زوكربيرغ مؤسس Facebook والذي بلغت ثروته ٧٦,٥ مليار دولار عام ٢٠١٨ ، وجيف بيزوس مؤسس Amazon والذي بلغت ثروته ١٣١ مليار دولار عام ٢٠١٨ ، وأناسيس ومحمود العربى وغيرهم كثيرون بدأوا صغارا مثلك وبرأسمال بسيط جدا ، وحققوا ثروات ونجاحات وتنتظر اليهم دولهم على أنهم أبطال وليس مجرد رواد أعمال.

ويود المؤلف التأكيد على حقيقة هامة وهي أننا لا نقتصر في هذا المرجع على عرض مايمارسه أصحاب المشروعات فعلا في مصر (فالناحية العلمية ليست مفضلة عند شريحة كبيرة من رجال الأعمال في مصر كما يرى د. أحمد زويل )، بل نعرض أفضل الممارسات العالمية لرواد الأعمال الناجحين و الذين حققوا نجاحات متميزة . إن هناك ٢ مليون مشروع صغير يبدأون كل عام على مستوى العالم يفشل من ٧٠٪-٩٠٪ منها نظرا لغياب العلم والإحتراف ، فريادة الأعمال علم كما هي موهبه . وقد يتساءل القارئ هنا : هل كل رواد و رجال الأعمال المشهورين في العالم المتقدم تعلموا ودرسوا؟ والاجابة أن ٤٥٪ منهم تخرجوا من أفضل جامعات العالم.

وسيعرض الكاتب في صدر كل فصل من فصول الكتاب قصة أو أكثر لمشروع ريادى بدأ بفكرة رائدة وإبداعية ( سواء لرجل أو إمراه أو حتى طفل ! ) ثم تحول إلى شركة عظمية مع توضيح كيف وصل صاحبه بهذا المشروع إلى القمة وذلك تحت عنوان " قصة ريادى ناجح". والهدف من عرض سير هؤلاء فى هذا المرجع هو التعلم منها ، وسوف نتعلم جميعا من سير هؤلاء قيمة العقل ، والتفكير، والإبتكار ، والصبر والمثابرة فى إنجاح أى عمل ريادى. إن سير هؤلاء عاصرناها جميعا أو نعصرها حاليا ونرى أثر أفكارهم وبصماتهم على حياتنا. ولن ننسى سير الرواد القدامى ومايها من دروس وعبر دفعتهم جميعا ( المعاصر منهم والقديم) الى النجاح واحتلال مكان مرموق فى عصورهم نتيجة لأثرهم وما قدموه للبشرية. وسوف نلاحظ أنهم جميعا أفادوا مجتمعاتهم، بتوفير مئات بل آلاف الفرص الوظيفية مع تخصيص جزء من أرباحهم لتدعيم الطلاب المتميزين الراغبين ،أو تدعيم الأنشطة الإنسانية الإجتماعية المختلفة، وآخرين إفتتحوا كليات لتدعيم وإعداد وتخريج رواد أعمال محترفين .

ويرى الكثير من الممارسين والخبراء أن بدء مشروع ريادة يعتبر من أسهل الأشياء، لكن الحفاظ على بقائه وإستمراره بنجاح هو الأصعب والأكثر تحدياً لرائد الأعمال. ولتحقيق ذلك يدخل المؤلف بالقارئ إلى عالم ريادة الأعمال فى الفصل الأول ، ثم الإجابة على سؤال رئيسى وهو : هل أصلح لأن أكون رائد أعمال؟ وذلك فى الفصل الثانى . أما الفصل الثالث فيدور حول عوامل نجاح أو فشل المشروع الريادى للتمسك بعوامل النجاح وتفادى مسببات الفشل بالطبع.

ويبدأ الفصل الرابع بأولى الخطوات العملية لتحويل الفكرة الى مشروع ، وذلك بدراسة جدوى المشروع وإعداد خطة الإستراتيجية . أما الفصل الخامس فيركز على متطلبات التحول من المشروع الصغير إلى مشروع كبير ، وستساعد الإدارة الإحترافية فى إنجاح هذا المشروع بالتخطيط العلمى وتنظيم أنشطته وقيادة أفراده والرقابة عليهم .

وتتوالى فصول الكتاب تباعا فتعرض لكيفية دراسة سوق المشروع وتسويق منتجاته أو خدماته ، ثم إدارة عملياته الإنتاجية ، و كيفية تدبير أمواله وإدارتها ، وأخيراً تزويده بالموارد البشرية المتميزه والحفاظ عليها.

ويختتم المؤلف هذا الكتاب بثلاثة موضوعات تغطيها الفصول الثلاث الأخيرة وهى: حتميات النجاح للمشروع الريادى ، وأهم المعتقدات الخاطئة عن المشروعات الريادية لدى الشباب والرد عليها ، وأخيراً دور حاضنات الأعمال فى إحتضان وتدعيم المشروعات الريادية حتى خروجها الى السوق كمشروع ناجح.

وتدعيماً لذلك سيعرض المؤلف - داخل التطبيقات فى نهاية الكتاب - إطاراً لحالة عملية تطبيقية شاملة ١٣ خطوة - بعدد فصول الكتاب- يطبق الطالب كل خطوة بعد إنتهاءه من كل فصل وذلك تحت عنوان " المشروع الريادى للطالب" ، وسيبدأ الطالب بإقتراح فكرة إبداعية ، ومتابعتها حتى خروجها للسوق كمشروع ريادى.

ولإرجاع الفضل لأهله، فإننى مدين لكل من إستفدت بعلمه فى إعداد هذا المرجع : لربى أولاً لتوفيقه لى ، ولبلدى التى أنفقت على تعليمى ، ولأساتذتى الإجلال الذين استفدت بعلمهم وأخلاقياتهم خلال مراحل تعليمى المختلفة . كما أهدى هذا الكتاب إلى زوجتى وأولادى الذين كان لمساهمتهم وصبرهم وتضحياتهم أكبر الأثر فى ظهوره بهذا الشكل.

وفى النهاية إذا كان هناك تقصير فهو مسنوليتى بالدرجة الأولى ، وإذا كان هناك توفيق فمن الله وحده أشكره وأحمده عليه . وسبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم.

دكتور عبدالحميد مصطفى أبو ناعم

القاهرة، ٢٠٢٠

## من رواد الأعمال الناجحين إلى رائد الأعمال المصرى والعربى

- الأفكار الإبداعية دائما موجودة .... لكن العبرة بمن يلتقطها.
- الأفكار تأتي دائما من مشاكل الناس، فكن قريب دائما منهم.
- لا يحزنك أنك فشلت مادمت تحاول الوقوف على قدميك من جديد .
- سأل الممكن المستحيل : أين تقيم ؟ فأجابة في عقول العاجزين .
- لا يوجد رجل فاشل، ولكن يوجد رجل بدأ من القاع وبقي فيه.
- إذا اعطيت فقيرا سمكة تكون قد سددت جوعه يوما واحدا فقط ، أما إذا علمته كيف يصطاد السمك فتكون قد سددت جوعه طوال العمر.
- عندما يسير الكسل في الطريق فلا بد أن يلحق به الفقر.
- كل الظلام الذي في الدنيا لا يستطيع أن يخفي ضوء شمعة مضيئة , فكن أنت الشمعة أينما كنت.
- إذا رفضت كل ما هو دون مستوى القمة ، فإنك دائما تصل إليها
- قد يتقبل كثيرون النصح ، لكن الحكماء فقط هم الذين يستفيدون منه
- ليس هناك أي شيء ضروري لتحقيق نجاح من أي نوع أكثر من المثابرة، فشكرا للأشواك علمتني كثيرا .
- قطرة الماء تنقب الحجر ليس بالعنف لكن بتواصل السقوط.
- علمت ان رزقي لا يأخذه غيري ، فاطمأن قلبي ، وعلمت أن عملي لا يقوم به غيري فأشتغلت به .

## والآن عزيزي القارئ رائد الأعمال الحالي والمستقبلي :

هل اقتنعت بفكرة المشروع الرائد الآن ؟ هل لديك إستعداد للصبر وتحمل الصعاب لكي تحقق ذاتك وتصبح شخص مفيد لمجتمعك وبلدك ؟ هل تريد أن يترجم حبك لبلدك في شكل عمل مشروع مفيد نافع ؟ هل تحب أن تترك لبلدك شركة مثل هيونداى والتي قال مؤسسها أننى لا أربح فى المال , ولكن كل ما أحلم به هو أن أترك لبلدى كوريا شركة عملاقة توفر ملايين فرص العمل لأبنائها ؟ إن الإجابة متروكة لك عزيزى القارئ لكى تقرر ما تريد وما هو دورك وما هى طموحاتك ؟ كيف ستحققها ؟ هل تحب أن يكون لك أثر ؟ لك بصمة ؟ إن المطلوب الآن هو معاشة موضوعات هذا الكتاب والإقتناع بها والعمل به حيث سيساعدك كثيراً فى الإجابة على الأسئلة السابقة وفى إنجاح مشروعك الريادى والنذى سيصبح كبيراً بإذن الله .

## الفصل الأول

# دعوة إلى عالم ريادة الأعمال الإحترافية



## أهداف الفصل

### learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادرا على:

- فهم المقصود براند الأعمال المحترف
- فهم المضمون الحقيقي لريادة الأعمال
- التعرف على الفرق بين ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة
- فهم وممارسة جدارات وقدرات راند الأعمال
- التعرف على الأنواع المختلفة للمشروعات الريادية التي يمكن دخولها
- التعرف على دور ريادة الأعمال فى الاقتصاد القومي
- الإقتناع بأن عملية ريادة الأعمال رحلة وليست لقب

## حدث معى

عادة ما أقوم بالتدريس لطلاب السنة النهائية بالكلية منذ عام ١٩٩٠ وحتى الآن وهناك سؤال يتكرر سنويا من الطلاب الذين هم على وشك التخرج وهو " إن معى مبلغ من المال ولدى فكرة لمشروع صغير، لكننى لا أعرف من أين أبدأ؟ ولا كيف أبدأ؟ وخوفى من الفشل يجعلنى أحجم عن التفكير فى هذا الموضوع، فماذا أفعل؟

لذلك إقترحت على الطلاب جمعهم وإعطائهم دوره تدريبية مجانية فى ادارة المشروعات الصغيرة ( خاصة بعدما قمت بتأليف مرجع لإدارة المشروعات الصغيرة عام ٢٠٠٠)، وتبين لى أهمية هذا القطاع من المشروعات ومدى حاجته للإدارة الاحترافية بنفس قدر حاجة الشركات والمؤسسات الكبرى إليها.

وبالفعل تم تجميع أكثر من ٢٠ طالب وطالبة، وكانت المشكلة فى المكان الذى سنجرى فيه عملية التدريب حتى لانكلف الطلاب أى مبالغ فتحدثت مع مدير مركز إعداد القادة لقطاع الأعمال الذى أسسه أستاذى المرحوم الأستاذ الدكتور عاطف عبيد كى يستضيف هذه الدورة التدريبية. وعندما شرحت له الفكرة بادرمشكورا بالموافقة الفورية.

وبدأنا التدريب على الفور، وفى اليوم التالى أستاذننى أحد الطلاب المشاركين فيما إذا كان من الممكن أن يحضر أحد أقاربه معه التدريب لأنه يمتلك مشروعا صغيرا للألوميتال وقواطع الأولمنيوم فوافقت على الفور فحضر الرجل معنا باقى الأيام، وبعد الإنتهاء من الدورة قال لى أمام الجميع " لو حضرت هذه الدورة من ٢٠ سنة- وهى بداية مشروعه- لكنت من كبار رجال الأعمال فى مصر الآن.

وإثارنى كلامه، فقلت له كيف؟

فقال: أنا كنت بخسر كل سنة آلاف الجنيهات لأننى لم أكن اعرف كل ماعرضته علينا سيادتكم، وكنت بجرب ، مره تصيب ومره تخيب، لكن اللى سيادتكم عرضته دا ما كانش هيخلينى أخسر كل اللى خسرتة لو طبقته ، ومازلت بعد ٢٠ سنة لسه مشروعي صغير. لو كنت عرفت الكلام ده من ٢٠ سنة ، كان زمانى الآن من أكبر رجال الأعمال فى مصر.

فقلت له :ما هو الحل من وجهة نظرك؟

قال : ماحدث يعمل مشروع بدون ما يتعلم، إزاي يشغل المشروع ؟ وإزاي يديره بالاسلوب اللى علمتهولنا ده ، لازم حد يساعدهم من البداية حتى لا يخسروا كما خسرت .

إنتهى كلامه؟.



## KINGINE شركة مصرية أسالت

### لعاب سامسونج

قال أحد المدراء التنفيذيين في شركة سامسونج للإلكترونيات لموقع The investor الكورى الجنوبي، إن الذراع البحثى للشركة فى الولايات المتحدة الأمريكية Samsung Research America استحوذت على ١٠٠% من محرك البحث المصرى Kngine المعتمد على تقنيات الذكاء الصناعى فى شهر أكتوبر ٢٠١٧ للاستفادة من قدرات Kngine فى توفير نتائج بحث طبيعية اعتمادا على تقنيات الذكاء الاصطناعى فى تطوير المساعد الشخصى Bixby المدمج فى هواتف سامسونج الذكية ، وأضاف أن شركة Samsung Next التى تستثمر فى المشروعات الناشئة كانت قد استثمرت بالتعاون مع "فودافون فنتشرز مصر" فى نفس المشروع فى عام ٢٠١٤ قبل الاستحواذ عليه تماما فى وقت سابق من العام الماضى ٢٠١٨. وتعتبر عملية الاستحواذ هذه متوافقة مع الجهود التى تبذلها سامسونج لتطوير حلولها النقالية فى مجال الذكاء الاصطناعى AI، بما فى ذلك مساعدتها الشخصى Bixby، الخاص بالهواتف الذكية.

يذكر أنّ هذه ليست أول شركة ذكاء اصطناعى تستحوذ فيها سامسونج على شركة تعمل فى مجال الذكاء الاصطناعى، فقد اشترت مؤخرا عدة شركات ومعامل وذلك من أجل تطوير عمليات الذكاء الاصطناعى لديها، فى خطوة من شأنها دعم سوق الاستحواذات بقطاع ريادة الأعمال المُنتماء. ليس فى مصر فقط، بل فى عموم الشرق الأوسط أيضا.

نصر كبير للشركة المصرية الناشئة ويعتبر هذا الاستحواذ بمثابة نصر كبير للشركة الناشئة المصرية، التى كافحت لزيادة الاستثمارات بعد الحصول على أول جولة لها، واضطرت إلى الانتقال إلى الولايات المتحدة لجمع المزيد من الأموال. ولقد تأسست شركة Kngine الناشئة فى البداية كمشروع بحثى فى أكتوبر عام ٢٠٠٨، تم بواسطة الأخوين المصريين هيثم وأشرف الفضيل، ثم قرر الأخوان تحويله إلى شركة ناشئة عام ٢٠١٠، وبعدها فازت الشركة بمسابقة "برنامج الريادة العالمية" التى جرت فى القاهرة فى يناير ٢٠١١، ونجحت

في الحصول على استثمارات بقيمة ٧٧٥ ألف دولار من صندوق Sawari Ventures.

وقد سعت Kngine جاهدةً في الحصول على المزيد من الاستثمارات، وانتقلت في النهاية إلى بالو ألتو بالولايات المتحدة للترويج لإطلاق التطبيق، وفتح مكتب في Dog Patch Labs، حيث سيواصل العمل على المشروع. وبدأت شركة Kngine في مصر عام ٢٠١٣ كمطور لحلول الهواتف المحمولة القائمة على التعلم العميق. كما أن لديها محركاً ذكياً ذا طابع ذاتي يمكن أن يستخدم لأتمتة خدمة العملاء، وربط واجهات الصوت، ودفع البحث عن المؤسسات. وتقول شركة Kngine إن محركها البحثي يزحف على شبكة الإنترنت العالمية، ووثائق المشاريع، والكتب، والأسئلة الشائعة وحتى سجلات خدمة العملاء لجمع المعلومات التي يمكن استخدامها للمساعدة في الإجابة على الاستفسارات. وأنه قادر على جمع وتصنيف الإجابات المحتملة لهذه الاستعلامات، ومن ثم تقديم الإجابات الأكثر منطقية لسؤال معين من المستخدمين

### Kngine المحرك الأكثر ذكاءً

Kngine، والذي يأتي كاختصار لـ knowledge Engine، بمعنى محرك البحث عن المعرفة، بمثابة محرك بحث ذكي، يفهم ويجب على الأسئلة المطروحة عليه، ويقدم إجابات بلغات مختلفة عن الأسئلة، مبني لاستخدام أحد تقنيات الويب ٣.٠ وميزة البحث الدلالي، وينفذ أوامر المستخدمين باللغات الإنجليزية، والعربية، والألمانية، والإسبانية.

وتقول الصفحة الرسمية لـ شركة Kngine على موقع LinkedIn، لقد تم بناء محرك الرد على الأسئلة الأكثر تقدماً في العالم، والذي يجيب عن ٣ أضعاف الأسئلة مقارنةً بـ Alpha | Wolfram و Siri و Evi و Google و Bing وغيرهم

من هُما المؤسسان؟ هما الأخوان الفضيل؟

هيثم الفضيل المؤسس والمدير التنفيذي لشركة Kngine، درس علوم الحاسوب والبرمجة بشكل ذاتي التعلم، فلم يحصل على شهادة جامعية في هذا التخصص، بل درس الفضيل علم الاقتصاد في المعهد العالي للإدارة والتجارة في دمياط، وعندما تخرّج حصل على وظيفة مهندس برامج كومبيوتر في شركة مصرية كبرى، ثم انتقل إلى شركة متعددة الجنسيات.

قبل Kngine قام هيثم بإجراء أبحاث في مجالات الذكاء الاصطناعي و

Parallelism، حيث عمل سابقاً في أبحاث نظام تشغيل Multi-Kernel، و Parallelism SDK للمبرمجين، والتعمق في التعلم على CUDA، ويهدف من خلال Kngine إلى جعل الآلات ذكية مثل البشر.

أما أشرف الفضيل، فهو يقوم بالبرمجة والتكويد منذ أن كان في المدرسة الابتدائية، ويمتلك ثمانية أعوام من الخبرة في مجالات هندسة البرمجيات وقواعد البيانات

والشبكات. في السنوات الست التي سبقت قبل Kngine، كان يعمل في العديد من شركات البرمجيات. ويقود المؤسسان معًا فريق Kngine الذي يقع مقره الرئيسي في الولايات المتحدة، ولكنه بدأ في مصر.

كيف يعمل Kngine؟

يستخدم Kngine المنطق البشري، ويعمل على مرحلتين، وهما:

- ١- الفهم: فهو يقرأ باستمرار ما يظهر على الإنترنت، ويستوعب محتوياته، ثم يحدث قاعدته المعرفية ويوسعها، حيث تزحف خوارزميات Kngine على شبكة الإنترنت العالمية، ووثائق المشاريع، والكتب، والأسئلة المتكررة، وحتى سجلات خدمة العملاء؛ لبناء تمثيلات معرفة بيولوجية معقولة من خلال الجمع بين أحدث منهجيات الذكاء الاصطناعي للتعلم، والمعرفة المستندة إلى المعرفة.
- ٢- الإجابة: يدرك Kngine الأسئلة، ويقوم بمعالجتها ويقسمها إلى أسئلة فرعية، ويشكل خطة حل، ثم يبحث Kngine في الرسم البياني للمعرفة، ويمشط المعرفة من ملايين المستندات للعثور على الآلاف من الإجابات المحتملة. في عملية جمع الأدلة لكل إجابة محتملة، وترتيبها في النهاية، وتقديم الإجابة الأكثر جدارةً.

تطبيق kngine للهواتف الذكية

وعلى عكس معظم محركات البحث، والتي يتم البحث فيها عن الكلمات الرئيسية لتصنف المستندات بناءً على مدى صلتها بهذه الكلمات، يتعرف Kngine على دلالة الكلمات، ويستخلص معلومات فعلية من جميع البيانات على الإنترنت، بهدف إنشاء رسم بياني للمعرفة الخاص به وتحديثه بالإضافة عليه، ومن ثم يستخدم Kngine هذا الرسم البياني لاستيعاب استعلامات المستخدمين والإجابة عنها. فيحاول الربط بين الكلمات والمعاني التي تبحث عنها بأسلوب منطقي شبيه بمنطق البشر؛ ليقدّم لك نتائج بحث ذات دلالة أكبر ودقة أكبر، بالطبع هذه الأمور متروكة للخوارزميات المستخدمة من قبل المحرك، ولكن هذه تعتبر خطوةً ممتازةً مع توجه الكثير من الشركات الكبرى في البحث إلى هذا المجال.

المصدر:

١- [www.kngine.com](http://www.kngine.com)

٢- [www.egyptindependent.com](http://www.egyptindependent.com)

٣- <https://tech.qallwdall.com>

٤- <https://tech-echo.com>

## مقدمة :

نبدأ هذا الفصل بمجموعة من التساؤلات: أولها من هو رائد الأعمال entrepreneur ؟ وماهو المقصود بريادة الأعمال entrepreneurship ؟ و ماهى خطوات عملية ريادة الأعمال entrepreneurship process ؟ وما أهميتها؟ وماهو سبب الاهتمام المتزايد بها حاليا فى الدول النامية؟ ماهو دورها فى إقتصاد أى دولة؟ وسيدور هذا الفصل حول الإجابة على هذه الأسئلة ، لكن قبل ذلك دعونا نمر على بعض الإحصائيات عن المشروعات الريادية الصغيرة فى الولايات المتحدة، والتي تحتوى على جانب مشرق وآخر مظلم.

### بعض الإحصائيات من الولايات المتحدة

#### الجانب المشرق:

- يبلغ عدد المشروعات الصغيرة فى الولايات المتحدة ٣٠ مليون مشروع
- توظف هذه المشاريع اكثر من نصف العمالة فى القطاع الخاص
- تصدر اكثر من ٩٧٪ من اجمالى الصادرات

#### أما الجانب المظلم:

- عدد المشروعات الريادية والصغيرة التى تنشأ سنويا ٦٣٠ ألف
- يتم إغلاق ما معدله ٥٩٠ ألف مشروع
- يعلن ٤٤ ألف مشروع إفلاسهم
- ٣ من كل ١٠ مؤسسات صغيرة تغلق أبوابها قبل مرور ٥ سنوات من إفتتاحها

قد تكون هذه الإحصائيات محبطة الى حد ما ، لكنها ستكون أكثر إحباطا إذا توافر لدينا إحصائيات دقيقة عن عدد المشروعات التى تنشأ فى بلادنا، وعدد المشروعات التى تغلق أبوابها ، وعدد المشروعات التى تعلن إفلاسها وبالتالي حجم الأموال المهتردة فى هذه التجارب والتي كان يمكن توفيرها لو اعتمدت هذه المشروعات على القواعد العلمية المتبعة فى الدول التى سبقتنا فى هذا المجال بعشرات السنين. وعلى هذا فالهدف من طرح هذه الإحصائيات هو التأكيد على أن معرفة رائد الأعمال أو صاحب المشروع الصغير لأسرار الصناعة لا يضمن وحده نجاح المشروع ( الكثير من أصحاب المشروعات الصغيرة فى مصر قد لا يملكون حتى سر الصناعة عندما يبدأون مشروعاتهم) . لكن المهم هنا أن هناك عناصر

أخرى كثيرة أهمها كيفية ادارة وقيادة المشروع منها: كيفية تسويق منتجات وخدمات المشروع ومعرفة رغبات عملائه وكيفية ادارة امواله، واختيار العناصر البشرية المتميزه... الخ وهذه كلها ستكون غائبة عن رائد الأعمال المبتدىء.

وسوف يساعد هذا الفصل وباقي أجزاء المرجع القارىء فى اكتشاف وتطبيق أسس العمل الريادى الإحترافى الذى يضمن الى حد كبير بدء مشروع ريادى واستمراره بنجاح. وعلى هذا سيبدأ المؤلف بتعريف الإحتراف، ومن هو رائد الأعمال المحترف وصفاته، ودوره، ومقوماته، و الفرق بين ريادة الأعمال و المشروعات الصغيره، ونختتم هذا الفصل بعرض المكونات الرئيسية لعملية ريادة الأعمال والتي سيعالجها المؤلف فى باقى مكونات الكتاب.

### أولاً: رائد الأعمال المحترف

المحترف هو الشخص الذى يحترف مهنة كحرفة بصفة منتظمة ومستمره بقصد الإكتساب و الإرتزاق منها بالتركيز والتفرغ التام لها. وفي الولايات المتحدة، يشير المصطلح غالباً الى المتعلمين تعليماً عالياً ، الذين يتمتعون بقدر كبير من الحكم الذاتى فى العمل، ويشاركوا فى أعمال إبداعية وذات تحدى بفكر عالمى ، وهو يشير أيضاً إلى شخص لديه الكفاءة المبهرة والتميز فى نشاط معين. ( ويكيبيديا، ٢٠١٨ ).

و تشمل المعايير الرئيسية للمحترف ما يلي:

- المؤهلات الأكاديمية ( الحصول على شهادات جامعية عليا من أفضل جامعات العالم كما سبق أن أشرنا)
- الخبرة والمعرفة المتخصصة والمتعمقة فى المجال الذى يمارسه الشخص مهنيا
- جودة عالية فى العمل والتي ينتج عنها : إبداعات لمنتجات ، أوخدمات ، أوعمليات process مبتكرة
- مستوى عال من الأخلاق المهنية والسلوك أثناء تأديته لمهنته
- حماسة منطقية فى العمل، ورغبة للقيام بعمل متميز وموقفه ايجابي تجاه مهنته
- رؤيا مدعومة بالعديد من الأفكار القوية المحددة والفريدة.
- لديه استراتيجية لتحويل حلمه ورؤيته إلى واقع ملموس وتنفيذها بإصرار وتصميم.

- لديه أهداف طموحه, حيث تعتبر القوة التي تدفعه لبناء الشركة.
- المخاطرة محسوبة التكاليف والكيفية من حيث الوصول إلى السوق أو إنشائه، وكيفية تلبية احتياجات العملاء.
- إقناع الآخرين المتميزين للانضمام إليه والمساعدة.

هذا عن الشخص المحترف وهو الشق الأول من المعادلة ، أما الشق الثاني من المعادلة فهو رائد الأعمال ، فمن هو رائد الأعمال إذن ؟ إنَّ معنى كلمة ريادي في اللغة العربية، هو أوَّل مَنْ ينطلق في مشروعٍ ما، ويُهد الطريق أمام الآخرين بهذه الإنطلاقة، فيما تُعرَف كلمة ريادي اصطلاحاً: بالشخص المُبادر إلى الفكرة الخلاقَة، وهو السَّباق إلى تخطيط مشروعٍ يقوم على فكرة مُبتكرة وجديدة، وينفذها بمخاطرةٍ عالية، مع ضمانِ نجاح المشروع.

ورغم اختلاط كلمة ريادي وإحاقها بالعديد من التخصصات، إلا أنَّ هذه الكلمة ارتبطت بقطاع الأعمال، وليس بالضرورة أن يكونَ كلُّ رجلِ أعمالٍ ريادياً ؛ فرجل الأعمال يُحقق الربح، لكنَّ الريادي هو من يسعى للابتكار، والتطوير، والمخاطرة، إضافةً إلى الربح.

### جدارات وقدرات رائد الأعمال

لكي ينجح رائد الأعمال في تحويل فكرته المبدعة الى مشروع ناجح ، لابد من توافر مجموعة من الجدارات القيادية لديه أهمها:

#### ١- التمكن والكفاءة في مجال العمل technical competence:

من أهم عوامل النجاح في المشروعات الريادية الصغيرة، التميز والكفاءة في مجال العمل . وأن تكون لديه افكاره مبدعة وجديدة علي السوق وتتحول الي منتج او خدمه مبدعة . والمقصود بذلك ان المالك لابد ان يكون لديه إلمام كافي بما يعمل فيه بأسلوب مبتكر ومبدع . فالتاجر الذي لا يعرف قواعد السوق وكيف يبيع بضاعته والقيم التي تميزه عن غيره وكيف يختار عملائه سوف يفشل ويخرج من السوق , وبالرغم من بساطه هذه الحقيقية , إلا أن الواقع يقول غير ذلك فنحن نسمع ونقرأ يوميا عن عشرات الحالات التي فشل أصحابها نظرا لانهم لا يمتلكون الكفاءة والإلمام بمجال العمل . وعلي هذا فان أولي عوامل النجاح في المشروعات الصغيرة الرائدة هو الجانب الخاص بكيف تؤدي هذا العمل ؟ how- to- do the job .

#### ٢- القدرة اذهنية والفكرية mental ability :



راند الأعمال هو الذي يوجه الآخرين وهو منبع الأفكار الجديدة في مشروعه. ويستخدم راند الأعمال هذه القدرة في صياغة خطط متكاملة وتنافسية لمشروعه. ولكي يستطيع ذلك لابد ان تكون لديه القدرة علي رؤية المشروع ككل بصورة متكاملة. وإذا كانت القدرة والتميز الفني في مجال العمل يساعد راند الأعمال في التعرف علي كيفية أداء كل نشاط, فإن القدرة العقلية والفكرية تساعده علي كيفية ربط هذه الأنشطة مع بعضها **how all the jobs interrelate** بتحويل الفكرة الي منتج او خدمه مبتكره ومبدعه. كما يمارس القيادة من الخلف في بعض الأحيان، فهو لا يترك موظفيه يواجهون مصاعب العمل وحدهم، بل يقف بجانبهم أو من خلفهم، ويدفعهم ويقدم لهم النصائح ولا يخذلهم.

### ٣- مهارات التعامل مع العنصر البشري **human relations skills** :

العنصر البشري هو العنصر الحاكم في أي منظمة، فهو الذي يحقق النجاح من خلال استخدامه للعناصر الاخرى, ومن ثم فان من أهم خصائص راند الأعمال الناجح أن يستطيع التعرف علي واستخدام مواطن القوه الخاصة بكل موظف وتوجيهها التوجيه السليم. وبالإضافة الي ذلك يستطيع ان يحقق تناسقا بين موظفيه ومورديه ومستهلكيه والمجتمع المحيط به. باختصار لابد ان يجيد عمليات الاتصال مع البشر **communicate**, تحفيز هؤلاء البشر **motivate** بما يتناسب معهم وأخيرا قيادتهم **lead** لإنجاح مشروعه وإقناعهم بالولاء لهذا المشروع. كما يشجع موظفيه على مخالفته في الرأي، ويستمتع لنصائحهم بسعة صدر، مما يجعلهم لا يترددون في إبداء آرائهم وقول الحقيقة عندما تكون هناك مشكلة معيئة. وأخيرا يطور علاقته بموظفيه، إذ أنّ تحسين علاقته مع موظفيه سيزيد من إخلاصهم واجتهادهم في العمل، مثل تذكر أعياد ميلادهم، أو مشاركتهم سيارته الخاصة، كما من الجميل أن يكون هو أول المساندين لهم عند تعرضهم للأزمات.

### ٤- حب الانجاز العالي **high achiever**

يتسم رواد الأعمال الناجحين دائما بالإنجاز العالي والمرتفع **high achiever** وهم دائما يرغبون ويعملون علي اتمام الأشياء **get things done** وعلي هذا فهم موجهون بالتصرف والانجاز لا بالكلام **action oriented** ويقيسون تصرفاتهم

بالتنتائج دائما بالسؤال الآتي هل نجحت مجهوداتي ؟ **Was I successful in my effort**

٥- الإبداع والقدرة علي الخلق والابتكار **creativity** :

يقصد بالإبداع القدرة علي تشغيل المعلومات بطريقة تؤدي إلي خلق شيء جديد **new** لأول مره **original** وله معنى **meaningful** . وهناك أربعة مداخل لتحقيق عملية الإبداع هذه وهي :

أ- الابتكار **innovation** وهو الإتيان بشي جديد تماما يحتاجه السوق لأول مرة ، أي لم يسبق صاحب المشروع إليه أحد. وكما يقولون إن الفرص موجودة منذ قيام البشرية لكن رائد الأعمال الناجح هو الذي يقتنصها . وكما يقول هيلتون مؤسس سلسلة فنادق هيلتون الشهيرة انه نجح لأنه استطاع اقتناص الفرصة بينما فشل الآخرون في الانتباه لوجود هذه الفرصة . ويرى هيلتون أن الآخريين كانوا يستطيعون النجاح إذا فعلوا ما فعل هو ، لكنهم فقدوا المبادرة في رؤية ما رآه هو !

ب- القدرة علي تجميع الأشياء والخروج بشيء أو بمركب جديد من خلال تفاعل المكونات الجزئية للمشروع **synthesis** بمعنى قدره صاحب المشروع الصغير علي تركيب، وتجميع ، وربط المعلومات والأجزاء والإمكانات الموجودة والخروج منها بمشروع ناجح ومتميز.

ج- تقليد الآخريين **duplication** بمعنى انه اذا لم تستطع ان تكون مجددا ، قلد الأفكار الجيدة لدي الآخريين **if you cannot be original , copy good ideas** فمن خلال التعرف علي ما يفعله قاده الصناعة التي تعمل فيها ، تقوم كثير من المشروعات الرائدة بتعديل منتجاتها وخدماتها في ضوء ما يقدمه الآخرون .

د- نقل الأفكار الناجحة من صناعات أخرى **extension** من خلال توسيع حدود المشروع الحالية بتطبيق الأفكار الناجحة في مجال معين الي مجال آخر . فمثلا عندما بدأ صاحب محلات ماكدونالدز في نشر سلسله محلاته في جميع أنحاء الولايات المتحدة . قام البعض بنقل نفس الفكرة لكن لمنتجات أخرى . فالآن يلاحظ ان الدجاج ، البييتزا ، وحتى الأيس كريم كلها منتجات تباع بنفس الفكرة التي بدأها صاحب محلات سلسلة ماكدونالدز .

٦- الاستفادة من خبرات السابقين:

إنّ التعرف على تجارب الأشخاص الذين مروا بهذا المجال يعتبر أهم خطوة يجب أن يقوم بها الشخص قبل أن يصبح رائد أعمال، لأنّ هذه التجارب تُعطيهِ كلّ المعلومات الكافية عن خطوات النجاح ليلتزم بها، وخطوات الفشل ليتفادها ( وهذا ما راعاه المؤلف من خلال عرض تجارب رواد الأعمال الناجحين في صدر كل فصل كي تكون نبراسا ينيّر الطريق أمام كل رائد أعمال يبدأ مشروعه الصغير لأول مرة)

والآن اسأل نفسك عزيزي القارئ هل تملك كل متطلبات رائد الأعمال الناجح السابقة أو بعض منها ؟ وما هي هذه النسبة ؟ إن درجة نجاح مشروعك ستتوقف بالدرجة التي ستحصل عليها والتي تحدد مدى امتلاكك لهذه المتطلبات . بمعنى إذا كنت تمتلك فعلا كل هذه المتطلبات فان المشروع سينجح بنسبه ١٠٠ ٪ , وإذا كنت تمتلك ١٠ ٪ فقط فان احتمال نجاح المشروع ١٠ ٪ فقط أيضا .

### الفرق بين ريادة الأعمال و المشروعات الصغيرة

كثيرا ما يخلط البعض بين صاحب المشروع الصغير ورائد الأعمال. والحقيقة أن هناك فارق كبير بينهما من حيث فكرة المشروع ، ودرجة المخاطرة التي يتحملها كل منهما، والقيمة المضافة التي يضيفها لنفسه ولعملانه وبلده، والدخل أو الثروة التي يحققها. وأخيرا نظرة المجتمع اليه، ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول ١١١ الفرق بين راند الأعمال وصاحب المشروع الصغير

الفرق	صاحب المشروع الصغير	راند الأعمال
فكرة المشروع	عادية أو قد تكون مكررة " نسخ ولزق"	جديدة تماما ومبتكرة
القيمة المضافة	بسيطة	عالية جدا
المخاطرة	منخفضة، قد تكون جديدة في التنفيذ	عالية جدا مقابل الثراء في الفكرة وفي التنفيذ
الدخل المحقق	تحقيق دخل معقول	تحقيق ثروه
تأثير السلعة أو الخدمة على البشرية	بسيط	ضخم
مقدار خلق الثروة	يهدف الى توليد دخل مستمر يرضى صاحبه، ويكون أفضل من الوظيفة	يهدف الى تحقيق ثروة مستمرة ودائمة يتجاوز مداها الأحلام البسيطة إلى الثراء الكبير.
سرعة بناء الثروة	تبنى الثروه أثناء عمر صاحبها خلال زمن طويل	يبنيها راند الأعمال خلال زمن قصير نسبيا (١٠-٥ سنوات)
الابتكار والإبداع	مشاريع عادية لا تتصف بالإبداع أو الابتكار	تتصف بالإبداع والابتكار بدرجة أعلى من المشروعات الصغيرة
الميزه التنافسية	بسيطة	ميزه تنافسيه عالية جدا
مثال	- إنشاء مطعم - مصنع ملابس	- فيسبوك - جوجل
عدد الوظائف التي يخلقها	قليله نسبيا	ضخمة تتجاوز الآلاف
الأثر على الإقتصاد القومي	ضئيل	ضخم جدا
النظر لصاحبه	شخص عادى	بطل

المصدر: من إعداد المؤلف، ٢٠١٨

## ثانياً: عملية ريادة الأعمال :

بعد التعرف على رائد الأعمال، وعلى القدرات والجدارات التي يجب أن يمتلكها لإنشاء وإدارة مشروعه الريادي وتكبيره حتى يصبح مشروعاً عملاقاً أو شركة عملاقة، سنتكلم بصورة أوسع عن عملية ريادة الأعمال ، والتي تتضمن بالطبع رائد الأعمال والبيئة التي يعمل فيها. وعادة ما تظهر علامات الريادة لدى الفرد منذ الصغر، ومن أبرز هذه العلامات محاولة الطفل الريادي بيع ممتلكاته الشخصية، وتقديم المساعدة لمن حوله مقابل أجر مادي، وتتطور هذه الصفات معه، ليرغب في إنشاء مشروع صغير في فترة صباه، وهذا لا يعني أنّ الريادة تقتصر على من أظهر هذه العلامات في صغره، فالكثير من الأشخاص يدفعهم طموحهم لحلّ المشاكل بطرق غير تقليدية، فهؤلاء بإمكانهم أن يكون رواد أعمال ناجحين.

و الريادة في الأعمال Entrepreneurship هي الاستحداث ، وأن تكون أنت أول من ابتكر منتج أو خدمة أو فكرة جديدة تماماً، ( كنظام ال GPS مثلا أو تطبيق UBER). وعملية ريادة الأعمال ليست نتاج القرن الحادي والعشرين ، بل استخدمت هذه الكلمة لأول مره بواسطة كل من الإقتصادي رينشارد كانيلتون ، وجاي ساي في بداية القرن التاسع عشر( خالد الباجوري، ٢٠١٧). وريادة الأعمال هي كلمة فرنسية تدور حول ثقافة العمل الحر والمشروعات الصغيرة بشرط أن تكون فكرة هذه المشروعات إبداعية ومبتكرة . فشركة Google جاءت عام ١٩٩٨ بفكرة مبتكرة لم يسبقها أحد إليها وهي " تنظيم معلومات العالم المبعثرة وجعلها مفيدة وفي متناول الجميع " . لكن النجاح المفاجئ الذي لاقته بعض الشركات الناشئة بين ليلة وضحاها، أمثال "فيسبوك" و"إنستجرام"، جعل الكثيرين يظنون أن النجاح أمر فوري وأن ريادة الأعمال عملية سهلة. لكن العكس هو الصحيح فهي رحلة طويلة وصعبة وتحتاج لكثير من العلم والجدية.

ويجب أن نعيد التأكيد على أن ريادة الأعمال تعنى خلق وتقديم شيء جديد ومبتكر ، له قيمة وذلك ببذل الوقت والجهد اللازمين، مع تحمل كافة المخاطر المالية والجسمانية والاجتماعية ومخاطر عدم التأكد ، وذلك في مقابل تحقيق الإشباع المادي والشخصي لرائد الأعمال.

**“ The process of creating something new with value by devoting the nessary time and effort;assuming the accompanying financial, psychic, and social risks and uncertainties ; and receiving the resulting rewords of monetary and personal satisfaction”( Hisrich et al,2010, p.6)**

ويوضح التعريف السابق لريادة الأعمال أن هذه العملية تتضمن أربع مكونات رئيسية وهي :

١- عملية الخلق **creation**: بمعنى خلق شيء جديد تماما ومبتكر وفريد له قيمة **Value** لرائد الأعمال نفسه ، وقيمه لكل من يستخدم هذا الابتكار من العملاء. ويعتبر إختيار المنتج أو الخدمة الرائدة هي اولى خطوات نجاح رائد الأعمال.

٢- تكريس وبذل كل الجهد والوقت اللازمين **devotion** لتحويل هذا الشيء الجديد والمبتكر إلى شيء واقعي في شكل منتج جديد أو خدمة جديدة . فكل وقت وتفكير رائد الأعمال يكون لمشروعه وفكرته ليل نهار ونهار وليل.

٣- الحصول على النتائج أو العائد الذى يرضى رائد الأعمال (**rewards**) كلما كانت الفكرة مبدعه ، كلما حصل رائد الأعمال على العائد المادى والمعنوى الذى يريده وأكثر) وهذ العائد يتمثل فى :

- الاستقلالية
- الإشباع والرضا الذاتى الشخصى
- بالإضافة إلى العائد المادى بالطبع ، فالمال هو مؤشر لمدى نجاح رائد الأعمال .

٤- تحمل المخاطر **risks** وعدم التأكد **uncertainty** الخاص بالنواحي المالية والاجتماعية والجسمانية هذا مع الاستمرار فى العمل والتطوير والابتكار المستمر برغم هذه المخاطر وعدم التأكد . وهذا يشير الى أن ريادة الأعمال هي عملية متكاملة تتكون من أربع مراحل رئيسية وهي :

• تحديد وتقييم فكرة إبتكارية لمنتج أو خدمة **Identify and evaluate opportunity** من حيث تقييم الفكرة , والعائد منها ، ومخاطرها ، مدى تمشيها مع معارف وخبرات رائد الأعمال ، والبيئة التنافسية للخدمة أو المنتج .

• إعداد خطة إستراتيجية متكاملة لإنجاح المنتج أو الخدمة **Develop Business Plan** والتي تتضمن تحديد شكل المشروع ورسالته وأهدافه والصناعة التى سيعمل فيها والخطط التسويقية والإنتاجية والبشرية والمالية المطلوبة .

• تحديد الموارد المالية والبشرية والريادية والقيادية والتكنولوجية المطلوبة **Resources Required**.

• إدارة المشروع **Manage The Enterprise** من خلال تحديد نموذج الإدارة والقيادة المطلوبة لإنجاح المشروع ، وتحديد أساسيات النجاح والاستمرارية وتطبيقها ووضع أسس للرقابة والتقييم ، وأخيراً إستراتيجية النمو المستقبلية للمشروع .

ويوضح الجدول التالى المراحل السابقة بالتفصيل:

جدول (٢/١) مراحل عملية ريادة الأعمال

الإدارة الاحترافية للمشروع الريادي	تحديد الموارد المطلوبة	إعداد خطة عمل إستراتيجية متكاملة	البحث عن وتقييم وتطوير الفكرة الإبداعية
-استخدام الموارد في تطبيق خطة العمل الاستراتيجية -تحديد نمط الإدارة والقيادة للمشروع	- تحديد أنواع الموارد المطلوبة للمشروع	محتويات الخطة	-احترافية راند الأعمال وادراكه لإحتياجات المجتمع - دراسة ومعرفة الاتجاهات المستقبلية Trends التي ستحدث خلال العقد القادم -
تحديد عوامل النجاح الأساسية للمشروع	تحديد الموارد المتاحة	ملخص تنفيذي للمشروع	التوصل لفكره تصلح لمشروع ( من أفكار وملاحظات رواد الاعمال ، شكاوى العملاء- ملاحظات الموزعين.. الخ)
تحديد المشاكل الحالية	تقييم مخاطر عدم وجود أي منها	وصف المشروع	تقييم الفكرة والتأكد من جدواها
تحديد المشاكل المتوقعة	الحصول على الموارد المطلوبة في الوقت المناسب	وصف المجال أو الصناعة التي سيعمل فيها المشروع	وصف المنتج او الخدمة
تطبيق نظام للرقابه والمتابعه	تحديد بدائل الحصول على الموارد	الإدارة التسويقية للمشروع	تحديد السوق
وضع خطة نمو وتطور المشروع في المستقبل	تحديد الفجوه في الموارد	الخطة المالية للمشروع	تحديد احتياجات السوق
	تحديد وسائل وسبل الحصول على الموارد	الخطة الانتاجية للمشروع	تقييم العائد والمخاطرة للفكره
		الخطة التنظيمية للمشروع	التأكد من مدى توافق الفكره مع قدرات واهداف وطموحات ومهارات راند الأعمال
		خطة العمل التشغيلية للمشروع	-اسلوب تفكير راند الاعمال في الفكرة
		الملاحق: -السيرة الذاتية لصاحب المشروع	-مدى حداثة الفكره وتميزها - البينه التنافسية التي سيعمل فيها راند الأعمال
		-نتائج بحوث السوق التي اجريت -عقود التملك او الايجار للمقر	- ماهو رد فعل المنافسين؟ - التعلم من الفشل - الاعتماد على الحقائق والمعلومات

Hisrich et al, *Entrepreneurship*, ( New York: McGraw- )”  
(Hills , 2010, p.7)

ويعكس الجدول السابق مراحل عملية ريادة الأعمال والتي سيتم تغطيتها في باقى أجزاء هذا المرجع:

- فالفصول الثلاثة الأولى: ستتناول تعريف راند الأعمال وريادة الأعمال وتأثيرهما على إقتصاد الدولة، بالإضافة الى التأكد من مدى توافق الفكره مع قدرات وأهداف وطموحات ومهارات راند الأعمال ، وأخيرا لابد لراند الأعمال من التعرف على محددات نجاح وفشل المشروع الريادى.
- اما الفصل الرابع ، فسيتناول دراسة جدوى المشروع الريادى وإعداد خطة الإستراتيجية
- اما الفصل الخامس والسادس ، فقد تناولوا الإدارة الاحترافية للمشروع الريادى وقيادة عملية تحوله من مشروع صغير إلى شركة كبرى
- وتناولت الفصول من السابع إلى العاشر، اعداد الخطط وإدارة الموارد والأنشطة التسويقية والمالية والبشرية والإنتاجية والتكنولوجية المطلوبة لنجاح المشروع واستمراريته.
- وأخيرا عرض المؤلف ثلاث موضوعات إضافية غطتها الفصول (من الفصل الحادى عشر إلى الفصل الثالث عشر) تضمنت الحميات الإدارية لنجاح وإستمرارية المشروعات الريادية، و تصحيح المفاهيم الخاطئة عنها ، وأخيرا إبراز الدور الكبير لحاضنات الأعمال فى تدعيم رواد الأعمال.

## دور ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة فى تنمية إقتصاد الدولة :

- إن المخاطر المرتبطة بالمشروعات الريادية لم نقف حائلا دون بدء و إنشاء آلاف بل ملايين من المشروعات الريادية حول العالم، فأثر المشروع لايقف عند صاحبة ، بل يتعداه الى مواطنى الدولة وإقتصادها ويمكن تلخيص دور رواد الأعمال فى إقتصاد الدولة فيما يلى:
- خلق الفرص لإشباع الإحتياجات البشرية بطريقة متميزة بالمنتجات والخدمات المبتكرة.
  - إنشاء أسواق جديدة، وهذا ما يسمى إقتصاديا بالطلب الفعال، فرواد الأعمال هم أناس مبدعون ومنشئون للفرص فهم يخلقون عملاء جدد ويفتحون أسواق جديدة للتصدير.
  - اكتشاف مصادر جديدة للمواد تتسم بميزة تنافسية من حيث التكلفة والجودة للمواد ليحسنوا شركاتهم.
  - حسن استخدام الموارد الرأسمالية، فرواد الأعمال هم المنظمون والمحددون لفاعلية معظم عناصر الإنتاج الأخرى، كالأرض والعمال ورأس المال فهم يمزجون عناصر الإنتاج هذه لخلق بضائع وخدمات جديدة.
  - تقديم تكنولوجيا جديدة، صناعات جديدة ومنتجات جديدة.. من خلال حسن استغلال الفرص لإنشاء أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب بما يساهم بقوة فى تحديث الإقتصاد.
  - خلق فرص عمل جديدة، حيث أن أكبر موفر لفرص العمل هو القطاع الخاص فإن ملايين فرص العمل تقدمها المصانع وصناعة الخدمات والشركات الزراعية وبعض



- الأعمال الصغيرة والمتوسطة. وهذه لها مضاعفات وتأثيرات تسرع من نمو الاقتصاد ككل. فمزيد من الوظائف يعني المزيد من الدخل وهذا يزيد الطلب على البضائع والخدمات وبالتالي يزيد الإنتاج ويزيد الطلب على الوظائف مرة أخرى وهكذا
- رفع المستوى المادي لرائد الأعمال ولآخرين في وظائف غالباً ما تكون أفضل لهم، بما يؤدي إلى رفع مستوى الدخل القومي الذي يقود إلى رفع مستوى النمو الاقتصادي وتنمية الاقتصاد الوطني.
- تطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد بالتطورات الاقتصادية.
- تقليل القطاع الاقتصادي غير الرسمي (تحت السلم) بما يزيد من حصيللة الضرائب للدولة.
- الدعم المستمر للصناعة المحلية والتشجيع عليها والاعتماد عليها والتصدير إلى الخارج بدلاً من الاستيراد.
- خلق بيئة تنافسية شريفة بين المنظمات القائمة، وبالتالي إيجاد المنتجات ذات الجودة الأعلى.
- الحد من الهجرة لأصحاب الخبرات والمواهب من خلال إتاحة فرص العمل المناسبة لقدراتهم ومستوياتهم التعليمية بتوفير مناخ محلي جديد للأعمال ..
- تقبل المشروعات الريادية الصغيرة على أنشطة لا تقبل عليها المشروعات الكبرى وبالتالي فهي تلعب دوراً فعالاً في إدخال أنشطة جديدة إلى الأسواق .
- تقدم هذه المشروعات فرصاً للموظفين أو العاملين عديمي الخبرة والذين لا يجدون فرصاً للتعامل في المشروعات الكبرى على الأقل في بداية حياتهم الوظيفية .

#### الأنواع المختلفة للمشروعات الرائدة :

ربما يطرح الفرد الذي يرغب في إنشاء مشروع ريادي صغير لكن ليس لديه فكرة إبداعية جاهزة لمنتج أو خدمة التساؤل التالي : ما هو النشاط الذي يفضل أن أنشئ مشروعى فيه ؟ وربما يكون هذا هو أول تساؤل مطلوب الإجابة عليه ويمكن القول أن القطاعات الرئيسية والتي يمكن للفرد إنشاء مشروع راند صغير فيها هي :

#### القطاع الصناعي

هناك الكثير من الأنشطة الصناعية التي يمكن للفرد المبتدى إنشاء مشروع ريادي صغير منها : الطباعة , إنتاج الايس كريم , المخبوزات والعجانن والحلويات , إنتاج لعب الأطفال , إنتاج المخللات والمرببات , الأثاث , الملابس بكافة أنواعها ( أطفال – رجال – نساء ) , إنتاج الزبادي والألبان وهناك أمثلة أخرى على ذلك كثيرة .

وتقوم كل المشروعات السابقة بنفس المهام تقريبا حيث تقوم بتحويل Transformation مجموعة من المدخلات Inputs ( المواد الخام \_ الآلات – العمال ) إلى مجموعة من المخرجات Outputs وهي المنتجات تامة الصنع التي يقبلها السوق بالسعر المناسب والجودة المناسبة . ومن المهم التأكيد على حقيقة أساسية وهي أن أى مشروع من المشروعات السابقة لن يستمر إلا إذا قدم منتجات تفوق منافسيه الكبار الحاليين من حيث التميز والجودة والسعر .

## القطاع التجاري :

النوع الثاني من المشروعات الرائدة الصغيرة هو قطاع التجارة والوساطة سواء تجارة الجملة أو تجارة التجزئة . وتاجر الجملة **Wholesaler** هو الذي يشتري البضاعة من القطاع الصناعي ( السابق الإشارة إليه ) ثم يبيعهما إلي تاجر التجزئة . أما تاجر التجزئة **Retailer** هو الذي نشترى نحن منه كمستهلكين احتياجاتنا مباشرة والمثال على ذلك السوبر ماركت , موزعي السيارات , الصيدليات التي نشترى منها الدواء , محلات الأثاث ..... الخ ) . فهي تقوم بالشراء من تاجر الجملة ثم تبيع لنا هذه المنتجات .

## قطاع الخدمات :

وهو القطاع الجديد الجذاب لأصحاب المشروعات الرائدة الصغيرة في المستقبل والذي تزيد فيه فرص إنشاء المشروعات الصغيرة بسرعة مذهلة . والأمثلة على ذلك , محلات التنظيف الجاف **Dry clean** , محلات إصلاح الأحذية , الكوافير , المطاعم , التوريد للمشروعات السياحية والبترونية , البيع والشراء من خلال الإنترنت ... الخ . وهذه المشروعات لا تحتاج إلى استثمارات ضخمة إذا ما قورنت مثلا بمشروعات القطاع الصناعي .

## قطاع المشروعات والتجارة الإلكترونية

هي المستقبل لرواد الأعمال الذين يمتلكون الأفكار لكن لا يمتلكون المال. فالأفكار هي التي تجلب المال ( فقد صمم صاحب موقع **Otlob** موقعة بنفسه، ثم باع الفكرة بعد أن تحولت إلى مشروع ناجح بمبلغ مليون جنيه ثم بيعت أخيرا بمبلغ ٣٠٠ مليون دولار أمريكي). أما بالنسبة للتجارة الإلكترونية فهي تحتاج إلى رأس مال ليس بالكبير ، وهذا مجال مغرى للدخول فيه لرواد الأعمال خاصة إذا عرفنا أن حجم التجارة الإلكترونية على مستوى العالم بلغت ٣.٨ ترليون دولار عام ٢٠١٦، وأن أسواق التجارة الإلكترونية في الشرق الأوسط، وشمال أفريقيا، ووسط أوروبا، والهند، تمثل ٢,٥ في المئة من إنفاق التجارة الإلكترونية العالمي، وتشكل إمكانية هائلة لنمو التجارة الإلكترونية

ويتوقع ارتفاع عدد مستخدمي الإنترنت حول العالم من ٣,٢ بليون مستخدم (بمعدل انتشار عالمي يبلغ ٤٣ في المئة من إجمالي سكان العالم) إلى ٣,٨ بليون مستخدم بحلول عام ٢٠٢٠، ما يعني ارتفاع معدل الانتشار العالمي إلى ٤٩ في المئة، كما جرى استثمار أكثر من ١٠٦ بليون دولار في شركات التقنية والتجارة الإلكترونية منذ عام ٢٠١٢ . ( هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات السعودية، ٢٠١٨ )

## تجربة واقعية لرائد أعمال

أراد المؤلف أن يختتم هذا الفصل بتجربة حية لأحد رواد الأعمال . فهو يقول "لابد أن يعرف رائد الأعمال أن عملية الريادة هي رحلة وليست لقب وهي رحلة صعبة وليست سهلة ومثلها مثل الكثير من المهن لابد فيها من المثابرة والمرور بمنحنى التعلم حتى نتضح يتحقق النجاح فيها". وهنا قد يطرح سؤال نفسه وهو: هل يولد رجل الأعمال حاملا جينات ريادة الأعمال؟ أم أن العملية تحتاج الى إعداد وتعليم؟ والإجابة انه كالطبيب او المهندس يكون مهيا لمهنته ولكنه في نفس الوقت يحتاج الى تعليم وتدريب وإعداد علمي.

إن كل المهن- الأطباء، المحامين ، المهندسين ، المحاسبين ، الصيادلة- ينخرطون في نظم تعليم وتدريب صارمة ودقيقة جدا كي يتمكنوا من مهنتهم ويحققوا التميز فيها . وهذا صحيح أيضا بالنسبة لرواد الأعمال المحترفين. فكر في هذا: هل يمكن لشخص أن يصمم كوبري على علو ١٠٠٠ قدم كتجربة أولى دون أن يكون قد درس هذا وتعلمه في كلية الهندسة؟ هل تقبل أن تجرى لك عملية إزالة الزائدة الدودية بواسطة طبيب إمتياز يجرى هذه العملية لأول مرة في حياته؟ هل الأفضل أن نعتمد على المهارة أم على الخبرة؟ ونفس الكلام ينطبق على إنشاء وإقامة مشروع راند صغير.

والآن يبرز التساؤل: كيف أصبح راند اعمال محترف ؟ كيف أصبح هذا الشخص الذى لديه المعرفة والخبرة كى يحقق النجاح ويتفوق على الجميع ؟ إن دراسة كورسات متقدمة فى إدارة الأعمال لتعلم المفاهيم التقليدية والحديثة لإدارة الأعمال لا تكفى ولا تؤهل الشخص لأن يكون راند أعمال، لذا لابد من من تعلم مهارات محددة والحصول على العلم والمعرفة المتخصصة وغير التقليدية لريادة الأعمال إذا كنت ترغب فى أن تكون راند أعمال محترف.

ويقول أحد رواد الأعمال "بأننى ولدت كرائد أعمال، فلقد بدأت بدون توجيه . وبمرور الوقت احسست اننى أحتاج لتشكيل مهاراتي بهدوء من خلال مزيج من التعلم التقليدى والخبرة ... وكنت أبحث دائما فى طريقة استخدم فيها تعليمى وخبرتى لخلق مشروع متميز ورائد يحقق تميز حقيقى :

***I have always felt that I was "born" to be an entrepreneur. " As I have written about in other stories, I started early and without a lot of direction. Over time I realized what I was, and molded my skills slowly through a combination of experiential and traditional learning...I was always looking for a way to take my education and experience and use it to .create a thriving business that would make a real difference"***

قد تكون راند أعمال صاحب صيدلية، أو صاحب محل زهور وتحقق مستوى معيشى جيد. فانت هنا تخدم المجتمع بتوفيروظائف .. أن تكون راند أعمال محترف هو التزام مختلف عما إذا كنت مجرد صاحب مشروع صغير. إننا نتكلم هنا عن رواد الأعمال الذين يخلقون منات من الفرص الوظيفية ( التحول من صاحب صيدلية إلى صاحب سلسلة صيدليات كالعزبى وسيف وعلى وعلى وغيرهم كثير

، ثم الدخول في صناعة الأدوية) ، ويحققون منات الملايين من الجنيهات او أكثر كإيراد. إن التزامك كراند أعمال ليست وظيفة يعمل الفرد فيها من الساعة ٩- ٥ إنها حياة مستمرة، ستعمل ٧ أيام في الأسبوع حتى وإن كنت في أجازة إن العمل ١٢ ساعة في اليوم أو أكثر هو المعدل الطبيعي.. وكراند أعمال محترف ، فأنت دائما تعمل وتخطط، أنت دائما مستغرق في مشروعك، إن شغفك لا ينتهي به، إنك تحلم به ، إن كل رواد الأعمال عادة ما يحتفظون بأوراق وأقلام في غرف النوم بحيث إذا ظهرت فكرة يستيقظون من نومهم ويدونها قبل أن يفقدوها.

### كيف تصل الى الكمال في تطوير مهاراتك؟

يجيب احد رواد الأعمال الناجحين على ذلك بقوله "بالتعلم الدائم، والإقتداء بالنماذج الناجحة، والمشاركة وتبادل الخبرات مع الآخرين من خلال ورش العمل وبرامج التدريب."

ويضيف "عندما أجد فرصة للتعلم ، فانا أذهب الى هناك وأتعلم، ويقول لقد حضرت ١٠ سيمينارات في أفضل الجامعات خلال ال ٣٠ عاما الماضية بخلاف ورش العمل وبرامج التدريب، حضرت هذه المحافل العلمية كي أوسس نفسي وأطور مهاراتي طبقا لآخر المستجدات في ريادة الأعمال . لقد أمدتني كل هذه المؤسسات والشهادات التي حصلت عليها بقدر هائل من المعرفة ،كما أمدتني بأساليب إبداعية لحل المشاكل التي كانت تواجهني. ألزمت نفسي بالتعلم الذي لا يتوقف ولا ينتهي".

ويختتم راند الأعمال رحلته بقوله: " هذه رحلتي ، وأنا واثق أن القارىء سيزيد عليها ويطورها، لقد عرفت نقاط ضعفى وحاولت جاهدا أن أتخلص منها من خلال الخبراء، والأساتذة، والأشخاص الذى أعتبرهم قدوة لى فى حياتى."

## أسئلة تحليلية

### Critical Thinking Questions

- ١- قصة مؤسسى Kngine :
  - ما الذى أعجبك فى مشوار الأخوان أشرف وهيثم الفضيل ؟
  - ما هى أهم الدروس المستفادة من قصتهم؟
  - هل انتقل تأثيرهم الى اقتصاد الدوله؟ كيف؟
- ٢- مطلوب الدخول على مواقع الشركات المصرية التالية على الانترنت ( مجموعة أوراسكوم ، شركة ايجيت جولد، شركات يونيفرسال) والتعرف على قصص نجاحها ، وما إذا كانت إعتمدت فى نجاحها فى البداية على رواد أعمال ، وماهى أوجة الاستفادة من هذه القصص.؟
- ٣- نجح عثمان أحمد عثمان فى إنشاء كيان ضخم هو شركة المقاولون العرب التى نراها اليوم منتشرة فى منطقة الشرق الأوسط. كيف بدأت قصة هذا الصرح العملاق؟ماهى الصفات القيادية والريادية للمؤسس عثمان أحمد عثمان، الذى بدأ هذا الصرح بعملية مقاولات واحدة إرتفعت الى ٣ عمليات كان يستخدم دراجة ليمر عليها للمتابعة ودفع أجور العمال فى العمليات الثلاث، وكانت هذه الدراجة هى نواة لاسطول السيارات التى تمتلكه الشركة الآن والذى يضم آلاف السيارات من كل لون وحجم.
- ٤- إختار قصة راند أعمال مصرى فى مجال التكنولوجيا وتطبيقاتها ووضح ما وصل إليه، وماهى الفكرة الإبداعية التى توصل إليها؟
- ٥- فى شكل فريق عمل، فكر أنت وزملائك فى فكرة لمنتج أو خدمة إبداعية ترون أنها تصلح لأن تكون مشروع راند.

## الفصل الثاني

هل أصلح لأن أكون رائد أعمال ناجح؟

## أهداف الفصل

### learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادرا على:

- قياس مدى توافر قدرات رائد الأعمال الناجح Entrepreneur Assessment وبالتالي مدى صلاحية الفرد لأن يكون صاحب مشروع رائد
- التعرف على حاجات ورغبات الفرد صاحب المشروع الريادي
- التعرف على مزايا ومشاكل إنشاء المشروع الريادي ومدى اشباعها لحاجات صاحبه
- التأكد من مدى إنسجام متطلبات قيادة الأعمال مع ملكات وقدرات ورغبات وطموحات رائد الأعمال



أوينج ماريون كوفمان

ولد كوفمان Kauffman في مزرعة بولاية ميزوري الأمريكية . ثم انتقل مع أسرته إلى كانساس سيتي في الثامنة من عمره. بعد بضع سنين حدث لكوفمان تغير مصيري في حياته عندما تم أصيب بمرض في القلب يقتضي ملازمة السرير لمدة عام كامل، لم يكن مسموح له خلالها حتى بالجلوس. والدة كوفمان- وهي خريجة جامعية - أتت بحل لكي تساعد كوفمان ذو الأحد عشر عاما في تقضية وقته و كان الحل هو القراءة. واقتنع كوفمان بالحل لانه لاشيء آخر يفعله ، فليس هناك بديل آخر. ويقول كوفمان كنت أقرأ في بعض الأحيان من ٤٠ الى ٥٠ كتابا في الشهر. و عندما تقرأ بهذا الكم فإنك تقرأ كل شيء. لذا قرأت السيرة الذاتية لكل رؤساء الولايات المتحدة ، وسيرة مؤسسيها الأوائل ، وقرأت سير العظماء الذين قدموا إنجازات عظيمة

لل بشرية، قرأت الأنجيل مرتين و العديد و العديد من الكتب." من تجارب الطفولة الأخرى التي أثرت على كوفمان هو تعلمة البيع المباشر بالذهب للعملاء في بيوتهم door- to door sale ، حيث كان يبيع البيض التي تنتجها مزرعة أسرته ، وكان عليه أن يبيع ٣٦ كرتونه بيض (وهو انتاج المزرعة اليومي )، بالإضافة الى السمك الذي يصطاده والده مع تنظيفه وتعبئته قبل عملية البيع. لكي يساعد أسرته لأنها لم تكن تمتلك الكثير من المال و كان يحرص دائما على أن يكون في أحسن مظهر له أثناء تعامله مع زبانه.

#### مرحلة الشباب

في بداية شبابه عمل كوفمان أيضا في توصيل ملابس من المغسلة و كان أيضا منضم لفريق الكشافة. و كان متميز في فريقه حيث كان صاحب أكبر مبيعات لتذاكر الكشافة في كل كنساس , الأمر الذي أعطاه الفرصة لحضور أسبوعين في مخيم الكشافة مجانا الذي لم يكن في مقدرة أسرته تحمل تكلفته. قال كوفمان عن هذه التجربة " هذه التجربة أتاحت لي فرصة تعلم أساليب في المبيعات كثيرة و قد استخدمتها لاحقا في عملي في مجال الأدوية".

التحق كوفمان بالجامعة, و كان يحضر محاضراته من التاسعة صباحا و حتى الثانية عشر ظهرا ، و بعد ذلك يبدأ رحلته في المشي للمغسلة و الني كانت تبعد ثلاث كيلومترات و يبدأ و رديته و التي تنتهي في السابعة مساء. بعد التخرج ذهب كوفمان للعمل في المغسلة بشكل دائم عند السيد ر.أ. لونج و الذي أصبح بعد ذلك مثله الأعلى و قدوة له. كان عمله كمدير لعملي التوصيل في المغسلة يتضمن إدارة من ١٨- ٢٠



عامل توصيل حيث كان ينظم لهم مسابقات للمبيعات. قال كوفمان عن هذه التجربة " أتاح لي العمل في المغسلة ممارسة عدة أساليب للمبيعات و التي أثبتت فائدتها بعد ذلك في حياتي المهنية".

التعلم من رئيسه وقدوته  
حقق رئيسة - صاحب المغسلة- ثروة كبيرة ليس فقط من المغسلة و لكن أيضا من براءات الإختراع للعديد من الإختراعات الصغيرة ، و قد تعلم تلميذه النجيب (كوفمان) من رئيسه أن النجاح ليس هو جمع المال، لكن البصمة التي تضعها في مجال عملك هي الأساس فالمال سيأتي، ولقد إخترع رئيسه ماده تساعد في الإبقاء على الثياب مشدودة ومنظرها جميل ، وبالتالي فالثروة تتحقق من إستخدام العقل، فالأموال كما يقول تتحقق من خلال العقول الذكيه كما تخلفها القوى الجسديه **brains as well as brawn**.

### الالتحاق بالبحرية الأمريكية

كانت مهارات كوفمان في المبيعات مفيدة له في فترة انضمامه للبحرية الأمريكية US navy بعد أن انضم عام ١٩٤٢ بعد بيرل هاربور. و بسبب مهاراته في البيع و الإقناع استطاع كوفمان إقناع ادارته أن يبدأ كرجان بدلا من جندي أو مساعد ربان للسفينة و ذلك بسبب خبرته في الكشافة البحرية و عمله في مركب صيد للحيتان و أصبح يكسب ٥٤ دولارا شهريا بدلا من ٢١. وأصبح هو المسئول عن الإشارات البحرية ( نقل الإشارات والرسائل من سفينه الى أخرى) لأنه استطاع قراءة الإشارات أفضل من أى شخص آخر نتيجة قراءته المكثفة أثناء فترة مرضه .

### الدخول الى عالم الأدوية

بعد انتهاء الحرب عمل كوفمان كمندوب مبيعات لشركة أدوية بعد أن حقق أعلى نسبة في امتحان القدرات الذي خاضه خمسون مندوب مبيعات غيره. كان كوفمان يتقاضى مرتبة بالعمولة فلم يكن له دخل ثابت أو مرتب شهري. في نهاية السنة الثانية كان دخل كوفمان الشهري من المبيعات أعلى من مرتب رئيس الشركة الأمر الذي أدى رئيس الشركة الى وقف مبيعات و عمولات كوفمان و نقله كمدير إقليمي للمبيعات في المنطقة. استمر كوفمان للعمل كمدير إقليمي و كان يتقاضى ٣٪ من نسبة المبيعات التي ينتجها فريقه من مندوبي المبيعات, و أصبح يتقاضى أكثر من رئيس الشركة للمرة الثانية. بعدها قرر رئيس الشركة تقليص المنطقة الإقليمية التابعة لكوفمان لكي يحد من نسبة عمولته , الأمر الذي دفعه لتقديم استقالته و أسس شركته الخاصة " ماريون لابوراتوريز Marion Laboratories على اسم والده.

قال كوفمان عن تأسيسه لشركته "الأمر كان أسهل مما قد يبدو للبعض. لقد كنت أبيع الأدوية و المستلزمات الطبية للأطباء لسنين كثيرة و كان لدي عملاء كثيرون و

قدامى. و قبل أن أتخذ قرار تأسيس شركة خاصة بي تحدثت معهم و سألتهم عن إمكانية تعاملهم مع شركتي الجديدة لو قدمت لهم نفس السعر و جودة المنتج القديم , و قد أبدوا ترحيبهم بالفكرة لأننا كنا قد كونا ثقة كبيرة في العمل سويا على مدار السنوات الماضية .

إعتمدت ماريون لابوراتوريز في البداية على تسويق أدوية كانت تصنعها شركة أخرى. ثم توسعت الشركة وبدأت تتعامل مع أدوية جديدة وأسواق جديدة . ثم بدأت ماريون لابوراتوريز مرحلة جديدة بإنتاج أول دواء لها يدعى Vicam ثم من بعده Oyster shell calcium واللدان حققا أعلى مبيعات للشركة. ووصلت مبيعات الى مليار دولار سنويا.

ويرجع الفضل في تحقيق هذه النتائج لعلاقة كوفمان الفريدة بموظفي الشركة, و وكان ويرا هم على أنهم "شركاء" Associates و ليس مجرد موظفين . فقد ساهموا في بنائها لذا فهم يعنون الكثير لنا" . لم تكن هذه مجرد مقولة لكوفمان ، لكنها كانت جزء من فلسفته في الشركة و التي كانت تركز على أن يشارك المساعدون هؤلاء في أرباح التي حققوها لها, و أنه يجب أن يعامل كل فرد في الشركة بالطريقة التي يحب أن يعامل هو بها.

طرح بعدها كوفمان شركته للتداول في البورصة الأمر الذي أتاح الفرصة للشركة بالتوسع . أندمجت ماريون لابوراتوريز مع ميريل دو Merrill Dow عام ١٩٨٩ ، وكان هناك ٣٤٠٠ من الموظفين (المساعدين) لدى الشركتين. وفي عام ١٩٩٨ وصل عدد مساعدي الشركة ل ٩٠٠٠ مساعد و حققوا مبيعات بأربع مليارات دولار سنوية , ثم قامت الشركة بشراء عدة شركات أدوية أوربية وفي عام ٢٠٠٢ وصلت مبيعات الشركة إلى ١٦ مليار دولار.

أبوينج ماريون كوفمان كان من أكبر رواد الأعمال في عصره, كان عضو فعال في المجتمع و كان يؤمن أن نجاحه يرجع إلى فلسفته في الحياة ، و هي أن يعامل الآخرين كيفما يريد أن يعاملوه هو. كان يقول هو عن هذه الفلسفة " إنها أسعد وأدكى أسلوب يتبعه الشخص في حياته الشخصية و الأكثر ربحا في حياته المهنية".

لم يقف كوفمان عند النجاح المهني فقط و لكنه بدأ مسيرته في العطاء ورد الجميل لمجتمعه بقناعة وإيمانه بريادة الأعمال حيث أنشأ مؤسسة كوفمان Kaufman Foundation و التي تساعد البرامج المجتمعية في مجالين أساسيين وهما : (١) تطوير قدرات ورعاية وتعليم الشباب الذي يرغب في انشاء مشروع ريادي صغير، (٢) نشر ثقافة ريادة الأعمال، وهذان المجالين سوف يولدا رواد أعمال جدد يؤمنون بفكرة الشركاء والمساعدين في التعامل مع موظفيهم Associate entrepreneurs

Source:www. Cauffman. Com

## مقدمة :

ريادة الأعمال ليست مغامرة غير محسوبة العواقب ، بل هي علمية وعقلانية لها أسسها الراسخة. فالكل يريد الثروة من خلال مشروع راند، لكن لا بد قبل أن نتمنى الشوه أن نتأكد أننا نمتلك أدواتها، فعدد المشروعات التي تفشل أكثر من عدد المشروعات التي تنجح. ولكي تكون من رواد الأعمال الناجحين، فلتعلم أن هناك متطلبات أخرى غير الحظ لإنجاح واستمرارية مشروعك منها العمل الجاد، وأنتك سوف تعمل في بيئة تتصف بالغموض وتتسم بقدر عالي من عدم التأكد ومطلوب منك هو أن تفهم جليا البيئة التي تعمل فيها وإحتياجاتها وأن تترجم هذه الإحتياجات إلى منتجات وخدمات فريدة ، وتكون مرنا وأن تتعلم من أخطائك .

هناك الكثير من رواد الأعمال الحاليين مثل كوفمان kauffman الذي عرضنا قصته في صدر هذا الفصل ، وكذلك رواد الأعمال المرتقبين في المستقبل Future entrepreneurs دائما ما يواجهون أنفسهم بثلاث أسئلة صعبة وإستراتيجية ولا بد من الإجابة عليها بكل أمانه وصراحة وموضوعية وهي :

١. هل أنا فعلا راند أعمال Am I really an entrepreneur؟
٢. هل أملك فعلا العوامل التي تحقق لى النجاح what it takes me to be success?
٣. هل إمتلك الخلفية والخبرة الكافية لبدء وإدارة مشروع ريادي جديد Do I have sufficient background and experience to start and management a new venture?

وعلى هذا يهدف هذا الفصل إلى قياس مدى صلاحية الفرد لأن يكون صاحب مشروع راند ، من خلال الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها ، حيث لا بد أن تتسجم متطلبات ريادة الأعمال مع ملكات وقدرات ورغبات وطموحات راند الأعمال ، وبالتالي فإن الهدف النهائي من اختيار الوظيفة والمهنة التي تناسبك هو إشباع حاجاتك ورغباتك الشخصية .

**The ultimate objective in choosing your occupation should be the satisfaction of your needs and wants .**

وسنبدا هذا الفصل بالتعرف على رغبات وحاجات راند الأعمال ، ثم التأكد من أن المشروع الريادي سيجقق هذه الطموحات. لكن ما هي هذه الحاجات ؟ وما صلة المشروع بذلك ؟ أو بمعنى أدق ما هي حاجات ورغبات صاحب المشروع الريادي والتي يرغب في إشباعها وتحقيقها من خلال هذا المشروع ؟

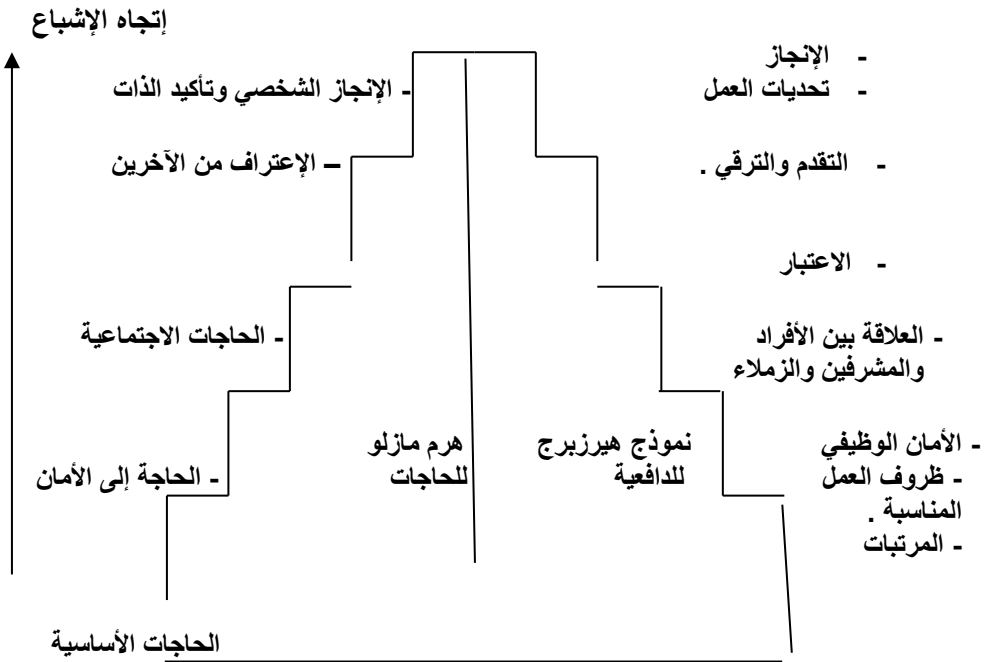
**حاجات ورغبات الفرد صاحب المشروع الريادي :**

هناك الكثير من المحاولات التي بذلت لتحديد حاجات ورغبات الفرد ولعل في محاولات عالم النفس الشهير مازلو لتحديد هذه الحاجات مثال على ذلك ، ويرى مازلو أن للإنسان خمس حاجات يرتبها ranks وهو يشبعها في شكل هرمي بحيث تتم عملية

الإشباع من قاع الهرم حتى قمته . وعندما يشبع الفرد حاجة لديه تخمد هذه الحاجة , وتظهر حاجة جديدة ( الحاجة التي تليها ) والتي تبدأ فى تحريك السلوك . ويبدأ الإنسان عادة بالحاجات الأساسية كالمأكل والمشرب والمسكن حتى يصل إلى الحاجة إلى تأكيد الذات والتي تمثل قمة الهرم مروراً بالطبع بالحاجات التي تقع بين القمة والقاع .

وهناك تقسيم آخر للحاجات اقترحه هيرزبرج , وهو يرى أن هناك نوعين من العوامل المرتبطة بكل وظيفة :

النوع الأول من العوامل : هدفه الحفاظ **maintain** على مستويات الأداء .  
 أما النوع الثانى من العوامل : فهدفه تحفيز **motivate** راند الأعمال للعمل بمستوى أفضل . ويوضح الجانب الأيمن من الشكل التالى أن الجزء الأيمن السفلى يركز على الحفاظ على مستوى مناسب للأداء ، أما الجزء الأيمن العلوي فيشير إلى تحفيز العاملين للعمل بمستوى أفضل .



شكل ( ١/٢ )  
 هرم الحاجات لمازلو ونموذج هيرزبرج

ويعكس الشكل السابق ترتيب الحاجات والدوافع لرائد الأعمال بما يساعده فى أن : (١) أن يقيم الحاجات والرغبات الموجودة لديه ومدى توافقها وارتباطها مع كونه صاحب مشروع فردى راند أو رائدة أعمال صغيرة . (٢) كما تصلح فى نفس الوقت لأصحاب المشروعات الحالية الذين وجدو أنفسهم يديرون مشروعات دون أن يسألوا أنفسهم ما هى حاجاتهم ورغباتهم وما هو دور المشروع الريادى فى إشباعها وأين هم من هذا الهرم ؟ (٣) كما يساعده أخيرا فى تحديد موقع مروسية من هذا الهرم ليعرف حاجاتهم ويحركها لصالح المشروع.

**حاجات ورغبات أصحاب المشروعات الريادية الصغيرة :**  
أعطت المناقشة السابقة لحاجات ورغبات الأفراد الأرضية المناسبة لتحليل رغبات وحاجات القارئ كصاحب مشروع ريادى مرتقب أو حالى . ويتيح المشروع الريادى إذا ما أحسن إدارته إشباع الرغبات والحاجات السابقة . إن أسلوب إشباعك للحاجات يعتمد على المعرفة **Knowledge** والمهارات **skills** , والصفات الشخصية التى تملكها **personality traits** والتى ستصحبها معك إلى هذا المشروع .  
والخلاصة أن هناك علاقة قوية بين ما يرغب الفرد فى تحقيقه وإنجازه ( حاجاته ورغباته ) وبين الإشباعات التى سيوفرها له المشروع الراند . فكلما كانت أهداف الفرد واضحة ومحددة ومتطابقة مع المزايا التى يحققها المشروع كلما أدى إلى سهولة تحقيق هذه الأهداف وبالتالي نجاح المشروع . إن إدارتك لمشروعك باحتراف فى ضوء ما سيعرض فى هذا المرجع يحقق لك ما تحلم به من اشباعات.

**لماذا المشروع الريادى؟ أهمية المشروع الريادى لصاحبه :**

لكن لماذا يرغب البعض منا فى إنشاء مشروع ريادى صغير خاص به ويفضله على الوظيفة مثلا ؟ والإجابة أن هناك حاجات وطموحات معينة لا يشبعها الفرد إلا من خلال هذا المشروع . وعلى هذا سيتناول الكاتب عرض الحاجات الخاصة بكل فرد منا ودور المشروع الريادى فى إشباع هذه الحاجات المتنوعة ( مزايا المشروع الريادى) ، مع التعرف على المشاكل الخاصة بهذا المشروع للتعامل معها كحتميات مرتبطة بهذا النوع من المشروعات.

**مزايا إنشاء المشروع الريادى :**

إن إنشاء مشروع ريادى صغير خاص بك عزيزى القارئ يحقق لك كصاحب لهذا المشروع الكثير من المزايا أهمها:

**أ- الاستقلالية Independence :**

راند الأعمال لديه من المميزات التى تجعله يعامل كقائد , وبالتالي فهو يعارض قاداته عندما يطلبون منه أن يكون أكثر إتباعا للقواعد والقوانين . وبالتالي يتيح لك مشروعك أن تستمتع بأن تكون أنت رئيس نفسك **your own boss** أو لا يوجد فوقك رئيس يأمرك بما يراه هو أو أن وجود الرؤساء يمنعك أو يحد من قدراتك على تطبيق أفكارك الإبداعية . ولقد قال لى أحد رجال الأعمال الناجحين "أنا لا أستطيع ولا أحب أن أعمل تحت رئاسة أحد ، بل أحب أن أكون أنا الرئيس" فإن المشروع الخاص يتيح لك تحقيق أفكارك وطموحاتك ويتيح لك

الاستقلالية فى الإدارة والاستقلالية فى تطبيق أفكارك التى قد يحد منها وجود رئيس يأمرك ويتحكم فىك .

### ب- فرصة لتحقيق ثروة مالية **Financial Opportunities** :

بالطبع ستحقق ثروة أكبر إذا كنت تجيد إدارة مشروعك أو ستكون من المشاهير فى المجتمع , وستكون هذه الثروة أضعاف ما كنت ستحصل عليه من جراء العمل لدى الآخرين أو العمل فى وظيفة حكومية . بمعنى آخر أن العائد من المشروع الصغير الرائد قد يكون ١٠ أو ١٠٠ ضعف دخل زميلك الموظف .

### ج- خدمة المجتمع الذى تعيش فيه **Community Service** :

تعتبر ريادة الأعمال محرك ودافع أساسى لخلق فرص عمل جديدة وبالتالي نمو الاقتصاد القومى . ففى بعض الأحيان يرى الكثير منا أن المجتمع بحاجة إلى سلعة أو خدمة غير موجودة . فالطبيب الذى يخترع دواء لعلاج السرطان مثلا أو لعلاج فيروس C لأن هذا الدواء غير موجود يخدم المجتمع والعالم كله . وبالمثل فى أى مهنة أو صناعة أخرى ، لذلك فإن صاحب المشروع الريادى الصغير يخدم المجتمع الذى يعيش فيه من خلال هذا المشروع ويحس أن له دور فى تطور وتقدم هذا المجتمع . وهو بهذا يفتح أسواق جديدة لتلبية رغبات جديدة غير مشبعة . ويقدم أيضا تكنولوجيا جديدة تسهل حياة الناس وتيسرها مثل شركة " Microsoft & Facebook " .

### د- الأمان الوظيفى **Job Security** :

نظراً لأن الدولة لا تقوم حالياً بتعيين الخريجين فإن المشكلة التى تواجه آلاف بل ملايين الخريجين الآن هى إيجاد وظيفة لذلك فإن الفرد عندما يفكر وهو طالب فى مشروع ريادى صغير , فهو بهذا يحل أهم مشكلة فى حياته وهى الحصول على فرصة وظيفية متميزة . وبالطبع إذا توافرت هذه الفكرة يكون قد حقق الأمان الوظيفى لنفسه ولغيره فيما بعد .

### هـ- مشروع لأولادك ولعائلتك **Family employment** :

لعل من المزايا الهامة أن يفيد الفرد أقاربه بالإضافة إلى إفادة نفسه . وإذا كان الأمان الوظيفى هو أن توفر وظيفة لنفسك , فإن ظهور المشروع الريادى الصغير سوف يساعد على توفير الأمان الوظيفى لأقاربك وجيرانك وربما زملائك الذين لا يتوافر لديهم طموحك ويصبحوا بعد فترة يعملون لديك . فـ شركة العربى بها ٢٢٠٠٠ موظف معظمهم من محافظة المنوفية والقلوبية وهو بهذا يخدم مجتمعه . وهناك فائدة أساسية أخرى وهى أن توفر لأولادك مستقبل زاهر ملء بالطموحات والفرص من خلال مشروع ناجح فى السوق يقومون هم باستكمال رسالتك فى الحياة .

### و- التحدي وإثبات الذات **Challenge** :

للإنسان حاجات متعددة لعل من أهمها إثبات ذاته لنفسه أولاً ولمجتمعه ثانياً بأنه شخص ناجح ومنتج ذو قيمة وذو فائدة للمجتمع . إن كل منا يحاول أن يثبت أنه يستطيع النجاح مثل الآخرين ويكون راند أعمال ناجح مثل رواد الأعمال الناجحين أمثال طلعت حرب وعثمان أحمد عثمان وساويرس وغيور وغيرهم

لكن ألا توجد مشاكل فى إنشاء وتشغيل المشروعات الريادية الصغيرة ؟ بالطبع توجد مشاكل لابد من التعرف عليها حتى يستطيع رائد الأعمال أو رائدة الأعمال التعرف عليها ومواجهتها من خلال الأفكار والمبادئ والأدوات العلمية المطروحة فى هذا الكتاب .

### مشاكل المشروعات الريادية :

لا يوجد مشروع بدون مشاكل ، والمهم هو التعرف على هذه المشاكل وسبل مواجهتها . وهناك العديد من المشاكل التى من الممكن أن تواجه المشروع الصغير وهى :

### ١-تذبذب المبيعات Sales Fluctuations :

عادة ما تكون ظروف المنظمات الكبرى مستقرة وكذلك مبيعاتها بنسبة أعلى مما يحدث فى المشروعات الصغيرة . ويترتب على ما سبق أن الموظف الذى يعمل فى هذه المنظمات الضخمة يستطيع تخطيط حياته فى ضوء الاستقرار الموجود داخل الشركة التى يعمل فيها . والعكس بالنسبة للمشروعات الصغيرة والتى تتأثر مبيعاتها بشدة وهذا يؤثر بالطبع على العاملين داخل هذه المشروعات ويجعلهم غير مستقرين وبالتالي تشتت تركيزهم بين العمل الحالى وبين البحث المستمر عن فرصة أكثر استقرارا ، ويعكس هذا أن المشروع الصغير يعانى من مشكلة أساسية وهى حرمانه من الكفاءات المتميزة التى ترغب فى حد أدنى من الاستقرار . لكن على صاحب المشروع جذب والتمسك بالكفاءات المتميزة من خلال تقديم كافة الإغراءات لها لأنها هى التى ستحدث الفرق.

### ٢- المنافسة Competition :

تمثل المنافسة أحد المشاكل الأساسية عند امتلاك مشروع ريادى صغير فقد يبدأ الفرد مشروعه ويظل يعمل أربع أو خمس سنوات دون تحقيق أرباح مرضية . فمثلاً كان هناك الكثير من المطاعم المشهورة فى القاهرة ، لكن عندما دخلت الشركات الكبرى ( ومبى ، كنتاكى ، .... وغيرهم ) بدأت هذه المطاعم تعاني من المنافسة لأن هذه الشركات تدير مطاعمها من خلال إدارة محترفة وبالتالي فهى أقوى من المطاعم الفردية التى تدار بناءً على الخبرة والسمعة الماضية وهما لا يكفیان وحدهما فى مواجهة هذه الشركات العالمية العملاقة . ونفس الحال بالنسبة لمحلات السوبر ماركت عند دخول الشركات الكبرى مثل كارفور وغيره . وفى ظل هذا المناخ التنافسي المعتمد على الإدارة المحترفة العلمية بدرجة ١٠٠٪ . فإن على صاحب المشروع الصغير الاعتماد هو الآخر على الإدارة المحترفة حيث لا يوجد أمامه أى بديل آخر .

### ٣- تحمل كل المسئولية Increased Responsibilities :

يكون المالك أو رائد الأعمال هو المسئول عن كل شيء تقريبا فى مشروعه لكن المشكلة تزداد عندما يكبر المشروع . فالمالك يقوم بوظيفة المحاسبة وإمسك دفاتر المشروع ، وهو الذى يعقد الصفقات مع العملاء ، وهو الذى يعين الموظفين ، وهو الذى يدير المشروع ... وعلى هذا فهو يعمل لساعات عديدة وطوال الأسبوع . وبما أن لكل إنسان طاقة محدودة **Span Of Control** ووقت محدد **Span Of Time** ، فإن تحميل صاحب المشروع

بأعباء تزيد باستمرار مع زيادة حجم المشروع وتنوع أعبائه , يؤدي إلى زيادة المسؤولية والتي تؤدي في النهاية إلى عدم قدرة صاحب المشروع على السيطرة على كل هذه الأمور .

#### ٤- تحمل كل الخسائر المالية Financial Losses :

عندما يقوم شخص واحد باتخاذ كل القرارات ( وهي قرارات فنية ومتنوعة منها التسويقي , ومنها الإنتاجي , ومنها المالي ) , فمن المستحيل أن تكون كل هذه القرارات صائبة . فقد يزيد المخزون عن حاجة المشروع أو يقل , وقد يكون إنتاج المشروع بتكلفة أعلى من المنافسين , أو قد يؤدي تخفيض سعر المنتج إلى عدم زيادة مبيعاته كما كان المالك يتوقع , أو القيام بحملة إعلامية لكنها لم تحقق الغرض المطلوب وغيرها من القرارات . وبالطبع يتحمل المالك كل الخسائر الناتجة عن القرارات السابقة وإذا حدث منها الكثير فإن الإفلاس سيكون من نصيب هذا المالك . والعلاج هنا هو الاستعانة بالمتخصصين والاستشاريين في كل هذه القرارات السابقة حتى يضمن المالك صحة هذه القرارات بقدر الإمكان .

#### ٥- العلاقة مع العاملين Employee Relations :

لأن عدد العاملين صغير في مثل هذا النوع من المشروعات فإن المالك يراقبهم مراقبة مباشرة . وتؤدي هذه المراقبة المباشرة إلى حرمان العاملين من التحدث مع بعضهم ولو قليلاً أثناء العمل . ولو تخيلنا أن الموظف يقضى أغلب وقته اليومي في عمله وبدون كلام ولمدة عام فلنا أن تخيل أثر هذا على العامل . ولا يقصد الكاتب أن يتفرغ الموظفين للكلام مع بعضهم على حساب العمل لكن السماح لهم بالحد الأدنى من النواحي الاجتماعية . وهناك مشكلة أخرى تظهر داخل المشروعات الصغيرة وهي تحديد من يعمل ماذا Who Will Do What . ونظراً لقلّة العدد يقوم المالك أحياناً بتحميل بعض الأشخاص بمهام كثيرة بينما يوجد غيرهم يمارس مهام أقل . وهناك مشكلة أخرى أيضاً وهي المكافآت حيث لا توجد قواعد رسمية موضوعية عادلة لتوزيع المكافآت بين العاملين مما يؤدي إلى عدم رضاء العاملين وبالتالي يكون الرد على ذلك إما بعدم التركيز في العمل وبالتالي تقديم منتج أو خدمة رديئة أو إغضاب العميل أو كلاهما أو ترك المشروع والبحث عن فرصة أفضل مما قد يؤدي إلى أن يخسر المشروع أفضل موظفيه.

#### ٦- القوانين والتشريعات Laws & Regulations :

تخضع المشروعات الريادية مثل غيرها من المشروعات للعديد من القوانين والتشريعات أهمها القوانين الخاصة بالتأمينات على العاملين الذين يعملون بداخل هذه المشروعات ( يدفع كل صاحب عمل مبلغ تأميني لكل عامل ) كما يطلب القانون تحصيل ضرائب على كل وحدة يبيعها ( ضريبة المبيعات ) . كما أن المشروع مطالب بأن يحصل على تصريح قبل بدأ النشاط وإستخراج شهادات صحية للعاملين الذين يعملون في كل ما يتعلق بالطعام والشراب ومحلات الكوافيرمثلا .



## ٧- مخاطر الفشل Risk Of Failure :

إن أخطر مشكلة تواجه صاحب المشروع الريادي هو تعرضه لخسارة معظم أو كل رأس ماله المستثمر في المشروع نتيجة قرارات غير سليمة بالطبع . فمثلا قد يحدث كساد في السوق ولمدة طويلة مما يؤدي الى عدم قدرة المشروع الصغير على الاستمرار بعكس الحال في الشركات الكبرى التي تستطيع تحمل هذه الفترة . وعندما يفقد صاحب المشروع كل أمواله فإن النتيجة هي إفلاس المشروع والخروج من السوق وإغلاق المشروع نهائيا وضياع كل أحلامه .

وفي ضوء العرض السابق للإشباكات التي يحققها المشروع الريادي لصاحبه، وبعد التعرف على الطبيعة الخاصة لهذه المشروعات ومشاكلها، ، فلا بد قبل أن تقرر وتختار أن يكون لك مشروع خاص بك ، هناك أسئلة لابد من الإجابة عليها . وبكل أمانة – إذا أردت أن تنجح . وعلى هذا فإن التقييم التالي ملحق (١) ربما يكون مفيداً في الإجابة على ذلك .

ملحق (١)  
مدى توافر قدرات رائد الأعمال الناجح لديك  
Entrepreneur Assessment

لا	نعم	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١. هل فكرة مشروعك هي فكرة ابتكاريه رائدة ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٢. هل لديك خبرة فنية احترافية بمجال العمل الذي اخترته , وأسس النجاح فيه ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٣. هل هناك حاجة ماسة لمنتجات / خدمات المشروع في المنطقة التي ستنشئ فيها المشروع ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٤. هل رؤيتك واضحة لمشروعك كيف سيكون بعد ١٠ - ١٥ سنة من الآن ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٥. هل لديك رغبة في العمل مدة طويلة مع عدم حصولك على العائد المناسب على الأقل في المراحل الأولى للمشروع ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٦. هل درست قدراتك جيداً وتتمسك بها بالرغم مما قد يظهر من تهديدات وتحديات لهذه القرارات ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٧. هل لديك مهارات قيادية يثق فيها زملائك ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٨. هل صحتك جيدة تتحمل العمل الجاد أكثر من ١٠ ساعات يومياً ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	٩. هل تستطيع التمسك بأحلامك وأن تستكمل المشروع وتستمر فيه بالرغم من ظهور تحديات ومشاكل أمامك ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٠. هل تستطيع التفاعل والاتصال بالناس جيداً , وهل لديك قدرة عالية على الإقناع ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١١. هل يفهم الآخرون ما تقوله وما تطرحه من مفاهيم وأفكار دائما ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٢. هل لديك معرفة بأهم الأساليب والقوائم المالية الواجب الاحتفاظ بها لتشغيل المشروع ( سجل الضرائب , القوائم المالية . سجل الأجور , الميزانية ) ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٣. هل الشركات المنافسة التي تقدم نفس منتجاتك / خدماتك في نفس المنطقة التي ستنشئ فيها مشروعك ترضى عملائها جيداً ؟
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	١٤. هل لديك المهارات اللازمة لتسويق المشروع ومنتجاته ؟ هل منتجك مميز عن المنافسين ؟

١٥. هل تهتم بالإنتاج حتى وان تعارض ذلك مع الاجراءات؟
١٦. هل لديك أموال كافية للإنفاق على المشروع خلال السنة الأولى للتشغيل؟
١٧. هل لديك أموال كافية كي تبدأ المشروع أو لديك مصادر تساعدك في توفير هذه الأموال؟
١٨. هل تعرف الموردين الذين سيوردون لك المواد الخام جيداً وكذلك قدراتهم وإمكاناتهم بما يضمن عدم التوقف وبالتالي نجاح المشروع؟
١٩. هل تعرف أفراداً تستطيع إقناعهم بالعمل معك على شرط أن يكون لديهم المهارات التي لا تتوافر لديك؟
٢٠. هل فعلاً تحب أن تبدأ هذا المشروع وتفضل ذلك على أي شيء آخر؟ الوظيفة الآمنة مثلاً؟
٢١. هل النمو هو أحد أهم أهدافك داخل المشروع
٢٢. هل لديك قناعة أن يكون نموك أكبر وأسرع من نمو السوق
٢٣. هل لديك افكار عديدة ، أكثر من مواردك ووقتك لاستغلالها
٢٤. هل كل تغيير في المجتمع يعطيك دائماً أفكار لمنتجات وخدمات جديدة
٢٥. هل عانيت من نقص الأفكار الجديدة التي يمكن تحويلها الى منتجات جديدة من قبل
٢٦. هل تقيم موظفيك وتكافئهم بناء على القيمة المضافة التي يضيفوها للمشروع
٢٧. هل ينعكس أي نمو وتقدم للمشروع على قيمة مكافآت موظفيك
٢٨. هل بقاء الموظف واستمراريته بالمشروع يتوقف على القيمة التي يضيفها
٢٩. هل تتكيف مع التغيرات الجديدة دون النظر الى الوراء أو إلى الماضي
٣٠. هل تهتم بالفكرة أكثر من الأموال لاستغلال الفرصة المتاحة

Source:

1 -Prown,T. et al, “ An Operationalization of Stevensons Conceptualization of Entrepreneurship as opportunity-based , *Strategic management Journal*, 2001.

2 -Hisrich et al. *Entrepreneurship* ( Ny : McGraow – Hill, 2010 ).

كيف تفسر نتائج التحليل السابق؟

أولاً : اقرأ العبارات جيداً وأجب على كل سؤال بمنتهى الأمانة .  
ثانياً : ضع أمام كل سؤال الإجابة المناسبة وذلك في الفراغ الموجود أمام كل سؤال  
وهي إما ( نعم ) وإما ( لا ) .  
ثالثاً : بعد الانتهاء من الإجابة على كل الأسئلة :

- اجمع الإجابات التي أمام الإجابة نعم ولكل إجابة لها نقطة واحدة .
- إذا حصلت على أكثر من ٢٧ نقطة فإنك بهذا يمكن أن تكون رائد أعمال ناجح وتستطيع إنشاء مشروع وإنجازه .
- إذا كانت النقاط التي حصلت عليها من ٢٠ - ٢٧ نقطة فإنك تحتاج إلى بعض التدعيم كي تصبح رائد أعمال ناجح وتأكد من أنك على استعداد لتحمل كل المصاعب والمشاكل المرتبطة بأن يكون لك مشروع خاص بك .
- إذا حصلت على أقل من ٢٠ نقطة , فقد يبدو أنه من الأفضل أن تعمل موظف في وظيفة لدى الآخرين .

وبعد هذا التقييم , هل هناك فائدة من التعرف على أسباب فشل المشروعات الصغيرة وأسباب نجاحها ؟ إن التعرف على هذه الأسباب سوف يوفر عليك الكثير عزيزي رائد الأعمال .

## أسئلة تحليلية

### Critical Thinking Questions

- ماهو تعليقك على عدد الكتب الذى كان يقرأها كوفمان شهريا؟ مارأيك فى نوعية الكتب الذى كان يقرأها؟ وكيف أثرت فى شخصيته؟
- كم عدد الكتب التى تقرأها أنت فى السنة؟ وماهى نوعياتها؟ وما الذى استفدته منها؟
- كم عدد الخبرات التى إكتسبها كوفمان؟
- ماهى نقطة التحول التى حولتة من موظف الى رائد أعمال؟
- ما رأيك فى نظرتة واسلوب تعاملتة مع موظفية؟
- ماهى الإسهامات التى ساهم بها للمجتمع ولإقتصاد دولتة ولريادة الأعمال؟
- مطلوب تحديد المهن التى عمل بها كوفمان ، وما الذى تعلمه واستفاده من كل وظيفه ، وذلك فى الجدول التالى:

م	الوظيفة	أوجه الاستفادة منها ، والمهارات التى إكتسبها
١		
٢		
٣		
٤		

- مالذى استفدته من تجربة كوفمان وتستطيع تطبيقه فى حياتك وفى إدارة مشروعك؟

## الفصل الثالث

محددات نجاح وفشل المشروع الريادي

## أهداف الفصل

### learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادرا على:

- التعرف على اسباب فشل المشروعات الريادية الصغيرة
- تحديد عوامل نجاح المشروعات الريادية
- التمسك بعوامل النجاح وتحاشي أسباب الفشل



IKEA

إنجفار كامبراد: مؤسس

## البداية:

منذ طفولته ، كان لدى إنجفار كامبراد رغبة ملحة في أن تكون لديه شركته الخاصة ، وهذا ما دعاه لبدء تجارته البسيطة وهو في سن صغيرة ، ببيع عيدان الثقاب ( الكبريت ) لجيرانه وسكان قريته معتمدا على دراجته في التوزيع في طقس السويد شديد البرودة. وكان يقوم ببيع الكبريت بنشاط وحيوية ، ثم يشتري بناتج البيع الكبريت بكميات كبيرة وأسعار رخيصة جدا من العاصمة ستوكهولم وكان يبيعها بسعر زهيد والفرق بين أسعار البيع والشراء كان يمثل الربح الذي يحصل عليه وبالطبع لم يكن كبير في البداية.

بعد ذلك توسع عمله وبدأ يبيع السمك وزينه أشجار عيد الميلاد. وعندما بلغ السابعة عشر من عمره قرر أن يفتح شركة صغيرة يكون هو مالكا ومديرا وذلك بما جمعه من أموال بالإضافة إلى المكافأة النقدية التي أعطاهها له والده بعدما حقق درجات جيدة في دراسته، أطلق إنجفار على هذه الشركة اسم IKEA واختار هذا الاسم بناء على الحروف الأولى من

إسمه ، واسم والده ، وإسم عائلته ، وإسم قريته (Ingvar-Kamprad-Elmtary-)

(Agunnaryd)

## إنطلاقه نحو النجاح خارج الحدود:

تخصصت شركة إيكيا في بيع الأقلام الجاف والولاعات وكان إنجفار يقوم بتوزيع بضاعته الي الزبائن عن طريق سيارة للحليب المحلي ، وبعد سنوات البداية تلقي دعوة من الشركة التي تمدّه بأقلام الحبر الجاف لزيارة باريس. خلال هذه الرحلة كبرت أحلامه وطموحاته بعد أن أدرك أن هناك عالم أوسع من العالم الذي كان يعيش فيه. في عام ١٩٥٠ أضاف كامبراد إلى مؤسسته قسمي المفروشات والأثاث حيث راح يصنع الأثاث ونال هذا الخط التجاري إقبال جيد من المستهلكين ، وهذا ما دعاة الى ترك التجارة في السلع الأخرى والتركيز على تجارة الأثاث والمفروشات فقط، ومنذ ذلك الحين وشركة إيكيا متخصصة في بيع الأثاث لمفروشات .

وفي عام ١٩٥٣ تم افتتاح اول معرض لـ إيكيا في السويد ليكون هو الانطلاقة الأولى والبداية لمعارضها حول العالم. كانت لـ إنجفار سياسه خاصة وهو ان يجول العالم ويفتتح في كل سنه تقريبا متجر في دوله مختلفة ،

في عام ١٩٥٥ قرر كامبراد الانتقال الي تصميم الأثاث والمفروشات ذاتياً بدلاً من الاعتماد على المصنعين المحليين وأدى ذلك الى تمكنه من إنتاج منتجات ذات أسعار ارخص ومن ثم قرر بيعها للمستهلكين النهائيين بأسعار ارخص من أسعار السوق. وبالطبع واجه الكثير من المضايقات من قبل تجار الأثاث الآخرين في السويد. كان كامبراد متميزا في عمله ويحب كل



ماهو غريب ويبتعد عن التقليد لذلك بدأت ايكيا في عام ١٩٥٦ ببيع المفروشات غير المجمعة في صناديق مسطحة لتخفيض تكاليف النقل . وكعادة ايكيا اضافت أفكار جديدة عام ١٩٦٥ منها فكرة (اخدم نفسك بنفسك) وكان الهدف من تطبيق هذه الفكرة هو تقليل فترات الانتظار وزياده السرعة في الأداء وإنتاج أرخص أثاث في السوق.وفي عام ١٩٧٤ تم افتتاح أول متجر لإيكيا في ميونيخ في ألمانيا وانتشرت بعدها متاجر ايكيا في جميع أنحاء العالم .وبعد ذلك استمرت ايكيا في التطور الدائم والطموح اللا محدود وكان خلف ذلك التطور رجل ذو بصيرة وقدرة كبيرة على معرفة حاجات ورغبات العملاء.

#### الأثر الإقتصادي للشركة

وصل عدد العاملين في الشركة الي ١٢٠٠٠٠ شخص حول العالم ووصلت مبيعاتهم إلى ٢٨,٨ مليار دولار عام ٢٠٠٨ . يطلق انجفار علي العاملين في شركته العاملون الشركاء **Parteners** لأنهم هم صناع النجاح ومساعديه في انتشار شركته في أنحاء العالم .... وأخيرا قرر انجفار كاميراد عام ٢٠١٣ عن عمر يبلغ ٨٣ عاماً استقالته وتنحيه عن منصبه في مجلس ادارة انتر ايكيا القابضة وتنصيب ابنه الأصغر ماتياس كاميراد رئيسا للشركة.

Source:www. IKEA. Com

## مقدمة :

يتكون مثلث نجاح العمل الحر من : (١) راند الأعمال , (٢) الفرصة , (٣) وأخيراً الموارد ، لكن الأساس هو راند الأعمال الذي يحول الفرصة إلى منتج / خدمة إبداعية ومبتكرة. وبالتالي يركز هذا الفصل على الأسباب الأساسية لفشل المشروعات الريادية الصغيرة ، وعلى القارئ قراءتها بتعمق وتأتي حتى يقتنع بها ويعمل على تلاشيها عند تنفيذه لمشروعه . فأنت عزيزي القارئ صاحب المشروع ولا بد أن تعرف كيف تتجنب الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الكثيرون غيرك وفقدوا معها كل ما يملكون .

ويتزايد عدد المشروعات التي تتعرض للإفلاس والتوقف سنة بعد أخرى ، وفي اللحظة الذي يعلق فيها مشروع أبوابه ، يولد مشروع جديد وربما يعمل في نفس المجال ويخطو أولى خطوات النجاح . ما هو السبب في ذلك ؟ ما هو السبب في نجاح بعض المشروعات وفشل الأخرى ؟ هذا ما سنحتول الإجابة عليه وذلك من خلال التعرض للمقصود بالفشل وما هي العوامل التي تؤدي إلى فشل المشروعات ، ثم نختم الفصل بالعوامل التي تؤدي في المقابل إلى نجاح أي مشروع .

## لماذا تفشل المشروعات الريادية الصغيرة ؟

الفشل كالموت **fallieur like death** لا يجب أحد أن يتكلم عنه، وعندما تبدأ مشروعك فإن آخر شيء تفكر فيه هو فشله ، لكن لأننا يهمننا مصلحة راند الأعمال وصالح الدولة وإقتصادها نقوم بعرض اسباب الفشل لتلافيها.و سنبدأ بالأسباب الشائعة لفشل المشروعات الريادية. ثم نتكلم عن عوامل نجاحها. وتشير الإحصائيات إلى أن ٥٠٪ من المشروعات الصغيرة تفشل في الشهور الأولى ، ٩٥٪ منها يفشل في غضون الخمس سنوات الأولى 50 (Chacter , 2015) . وهناك سبع عوامل تؤدي إلى فشل مشروعك وهي :

١. بدأت مشروعك بناء على معايير وأسباب خاطئة **wrong reasons**  
هل السبب في إنشائك لهذا المشروع هو المال فقط ؟ إذا كان هذا هو الحال يجب أن تفكر مرة أخرى في إشباع وطموحات أخرى إلى جانب المال، مثلا:
  - أن يكون المنتج أو الخدمة التي تقدمها تشبع حاجة حقيقية في السوق **real need** .
  - أن يكون عملك إبتكاري حتى ولو كان الوقت ضيق .
  - أن تثبت أنك انسان قادر على النجاح و الإنجاز.
  - أن تساهم في توفير فرص عمل للآخرين
  ٢. الإدارة الضعيفة **Poor management** .
- تؤكد كل الدراسات أن الإدارة السيئة أو الضعيفة هي العامل الأساسي في فشل المشروعات الصغيرة . فأغلب أصحاب الأعمال الصغيرة يفتقدون إلى المهارات الإدارية في المجالات المالية والتسويق والشراء والإنتاج وإختيار البشر لملائمين .

كما أن إهمال المشروع يؤدي إلى فشله أيضا , وبالتالي لابد من أن يعمل رائد الأعمال في ضوء خطط محددة , وتنظيم أعماله وتوزيع المهام بوضوح على العاملين , وأخيراً مراقبة كل أنشطة المشروع وعملياته , وأن يتم دراسة السوق وإحتياجات العملاء وما يحدث فيها من تغيير باستمرار .

ورائد الأعمال الناجح هو قائد ناجح يخلق مناخ مدعم للإنتاجية والإبداع , يستعين بالأفراد المتميزين , ويطور قدراتهم باستمرار . كما أن القائد الناجح لابد أن تكون لديه طموح ورؤية واضحة يستطيع أن يحولها إلى حقيقة **make a vision reality** .  
٣. نقص الموارد المالية **shortage of financial resources** من الأخطاء الشائعة التي تسبب فشل المشروع هو عدم وجود الأموال الكافية للتشغيل والنتيجة عن عدم التقدير الجيد للأموال المطلوبة للمشروع في مراحلها المختلفة .

٤. الموقع غير المناسب **location** :  
يعتبر إختيار الموقع المناسب عامل حاسم في نجاح المشروع وإستمراره **location is critical to the success of your business** وعلى العكس فإن عدم إختيار الموقع المناسب قد يدمر المشروع , وبالتالي هناك عدة عوامل تساعد في إختيار الموقع المناسب وهي :

- أين يتركز عملاؤك ؟
- سهولة الوصول إلى موقعك , المرور , وجود أماكن للسيارات .
- موقع المنافسين .
- شكل مقر المشروع والإحتياجات الأمنية .
- التسهيلات التي تمنحها الدولة .
- قربه من مصادر العمالة ( إذا كان مشروع زراعي أو صناعي ) ويحتاج إلى قوة بشرية كثيرة .

٥. ضعف التخطيط **lack of planning** :  
بدون التخطيط الإستراتيجي الشامل والإحتياط للمستقبل لن يكون هناك نجاح . ومن الحتمي أن يكون للمشروع الصغير خطة إستراتيجية متكاملة **Business Plan** وتفشل الكثير من المشروعات الصغيرة لعدم وجود مثل هذه الخطط المتكاملة ويجب أن تعتمد هذه الخطة على حقائق وبيانات علمية مؤكدة والتي تتضمن :

- وصف واضح للمشروع : رؤية وطموحات صاحبه **Vision** وأهدافه **goals** , ورسائله (لماذا تنشأ هذا المشروع **mission** , وما هو سبب وجوده؟ ما هو الاسم الذي ستطلقه عليه؟ ما هو شعاره **Slogan**)
  - الموارد البشرية المطلوبة **work force** .
  - المشاكل المحتملة وحلولها .
  - النواحي المالية : الأصول المطلوبة للمشروع , ميزانيته , قائمة الدخل , التدفقات النقدية , المصروفات والإيرادات المتوقعة .
  - تحليل المنافسين .
  - الأنشطة التسويقية والإعلانية المطلوبة .
  - نمو المشروع في المستقبل .
- مع ملاحظة أن البنوك عادة ما تطلب هذه الخطة الإستراتيجية للمشروع إذا كنت في حاجة للإقتراض .

٦. التوسع غير المدروس **Over Expansion** :

لابد أن يكون التوسع مدروس ، حيث أن الإستعجال والتوسع غير المبرر قد يكون من أسباب فشل المشروع . وبالتالي فالتركيز على التوسع المحسوب والهادى **Slow and steady** هو الأسلوب الأمثل لتفادي الإفلاس الذي يحدث نتيجة التوسع السريع . فقط عندما يكون لديك قاعدة عملاء جيدة والمنتج مطلوب والتدفقات النقدية كافية فلا بد منالتفكيرفي التوسع والنمو .

٧. عدم وجود موقع على الإنترنت **Website** :

ببساطة إذا كان لديك مشروع ، فلا بد أن يكون لك موقع على الإنترنت . ففي الولايات المتحدة هناك ٧٧٪ من السكان يستخدمون الإنترنت ، كما بلغ حجم التجارة الإلكترونية ١٦٥,٤ مليار دولار عام ٢٠١٠ وهذه المؤشرات فى ازدياد مستمر . فعلى الأقل لابد أن يكون لكل مشروع صغير موقع محترف ومصمم جيداً **professional looking and well designed** بحيث يمكن للمستخدمين التعرف على منتجات وخدمات هذا المشروع وكيفية الوصول إليه.

وعموما عندما نتكلم عن النجاح والفشل ، فإنك أنت كرائد أعمال سر نجاح هذا المشروع وسر بقائه واستمراره **You are the business owner and the ultimate “ secret “ to your success** ولا بد أن تكون مسلحا بالعزيمة والإصرار ، والتفكير الإيجابى ، وعلى صاحب المشروع ألا يصب اهتمامه على المظاهر **own ego** فإن هذه هى بداية النهاية **the beginning of the end** والدورة تبدأ هكذا :

- النجاح المبندى للمشروع **Initial success** .
- مكتب فاخر .
- سكرتيرة خاصة .
- افتتاح فرع جديد للمشروع فى محافظة أخرى .
- سيارة فخمة .
- طائرة خاصة .
- يخت بحرى .
- الإفلاس .

ويجب ألا يلجأ صاحب المشروع إلى إقناع الآخرين بنجاحه من خلال المظهر الكاذب لأن هذا سيؤدى إلى إهمال التركيز على جودة الأداء وإرضاء العملاء . بحيث يصير الإهتمام بالمظهر الخارجى والسفر أهم من إدارة المشروع ذاته .

عوامل نجاح المشروعات الريادية :

كان الحديث عن عوامل الفشل عملية إجبارية ومؤلمة ، لكن خاضها المؤلف رغما عنه حرصا على أموال رواد الأعمال المبتدئين ، وبما أننا تحدثنا كثيراً عن الفشل ، فلنتحدث الآن عن النجاح . لكن كيف نتفادى الفشل ونحقق النجاح ؟ أو ما هى مسببات وعوامل نجاح المشروع الريادى الصغير والتي لو روعيت فلن يفشل هذا المشروع ؟

إن نجاح المشروع ينحصر فى العوامل الأربعة التالية :

١- وجود الفرصة الاستثمارية الحقيقية .

**The existence of real business opportunity .**

إن العامل الأساسي في نجاح المشروع الصغير هو وجود فرصة استثمارية حقيقية **real business opportunity** بمعنى أنه يجب أن يكون هناك مجموعة من المستهلكين يرغبون في منتجات وخدمات المشروع وأن تقدم إليهم بطريقة إبداعية مبتكرة , وهناك طريقتان لتحديد الفرصة الاستثمارية الحقيقية : الأولى وهي الأقل علمية وهي البدء باعتقاد أن السوق عادة ما يحتاج إلى سلعة أخرى أكثر جودة وأقل سعراً من المنتجات المنافسة وهو ما يعرف بالتوجه الإنتاجي **production orientation** . غير أن هذا الاتجاه قد يكون صعباً خاصة إذا كانت المنافسة ستكون مع شركات كبرى فلن يستطيع المشروع الصغير مجاراتهم في الجودة بالذات . أما بالنسبة للسعر المنخفض فقد لا يجذب المشروع الصغير ذو السعر المنخفض طبقة معينة من العملاء كرجال الأعمال مثلاً . فالمطاعم الرخيصة أو البارافانات رخيصة السعر قد لا تجذب العملاء إليها .

أما المدخل الآخر لتحديد الفرصة الحقيقية هو المدخل العلمي وهو ما نفضله ونضمن نتائجه في نفس الوقت وهو الذي يعتمد على التعرف على السوق واحتياجاته ومدى تقبله للمنتجات وهو ما يعرف بالمدخل أو التوجه التسويقي **marketing orientation** . ويتطلب هذا المدخل من صاحب المشروع الإجابة على السؤال التالي : ما هي السلع أو الخدمات التي سيشتريها العملاء ؟ ولن يجيب صاحب المشروع بالطبع على هذا السؤال لأنه لو أجاب فستكون إجابته عبارة عن رأي **opinion** شخصي وليست إجابة . وما يهمنا هنا هو إجابة العملاء وليس رأي صاحب المشروع وقد يكون صاحب المشروع محق في رأيه لكن لا بد أن يذهب ويعرف ما يريده العملاء فعلاً ويقوم بتحليل البيانات التي حصل عليها من العملاء وذلك من خلال بحوث التسويق **marketing research** .

ويمكن الوصول إلى التشخيص الفعلي والتحديد والتدقيق للفرصة الاستثمارية من خلال بحوث التسويق وذلك بطريقتين : الأولى هي تحديد السوق المرتقب من خلال مقابلات مع العملاء لاكتشاف ما يحتاجون فعلاً وذلك من خلال عينه ممثلة لهؤلاء العملاء . وإذا كانت العينة ممثلة فعلاً وأجاب ٣٠٪ من هذه العينة على أنهم يحتاجون فعلاً لهذه السلعة فإن هذا يعني أن ٣٠٪ من السكان يحتاجون هذه السلعة . وتحديد الفرصة التسويقية بهذا الشكل يتم من خلال ما يسمى بالبحوث الميدانية **primary research** .

غير أن أسلوب آخر وهو البحث المكتبي **secondary research** حيث يتم الاعتماد على تحديد الفرصة الاستثمارية من خلال البيانات الموجودة في المكتبات والدوريات العلمية والجهات الحكومية . فمثلاً إذا أراد الفرد أن يفتح مطعم راقى خمس نجوم فسيتم الاعتماد على عدد رجال الأعمال ومناطق تركيزهم وقد تكون القاهرة أو الإسكندرية أو إحدى المدن الجديدة هي المؤهلة كموقع لهذا المشروع .

٢- القدرة الإدارية : **Management ability**

إن العامل الثاني الأساسي بعد وجود الفرصة الاستثمارية الحقيقية هي القدرة الإدارية لتحويل هذه الفكرة أو الفرصة إلى منتج أو خدمة . وهذا يعني أن يعرف المالك كيف يتعامل مع الأفراد الذين يعملون في مشروعه **people** , ومع العملاء **customers** الذين سيستهلكون منتجاته , ومع المواد **materials** , والآلات **machinery** والأموال **money** اللازمة للإنفاق على المشروع

وبالإضافة إلى ما سبق يجب أن يعرف مجال النشاط الذي يعمل فيه جيداً أو الأنشطة القريبة من هذا النشاط , وإلا سيتعرض للخسارة وتلعب الخبرة دوراً محورياً وأساسياً في المشروعات الصغيرة عكس المشروعات الكبرى . وبدونها يفتقر صاحب المشروع إلى شيء أساسي وهو المعرفة الفنية والوسائل التنفيذية والإجراءات والسياسات التفصيلية اللازمة لتشغيل المشروع .

ومن الأمور الهامة في المشروعات الرائدة أن يعرف المالك ما يجب أن يحتفظ به من قرارات وما يتركه للآخرين . ويتم ذلك بعد حسن اختياره للمرؤوسين وتفويض السلطة اللازمة لهم , أو السماح للآخرين بالمشاركة معه في ملكية المشروع وبالتالي المشاركة في كل قراراته .

### ٣- التقدير السليم لرأس المال والائتمان **Adequate capital and credit** :

إن العامل الثالث هو توفر رأس المال المناسب **capital** وهو المبلغ الذي يستطيع مالك المشروع استثماره فيه وكلما كان رأس المال متوافراً كلما كان هذا أفضل لأن البنوك لا تعطي صاحب المشروع الصغير أكثر من ٥٠٪ من رأسماله . وعلى هذا فلا بد من تحديد رأس المال المناسب بكل دقة وذلك من خلال تحديد أنواع **types** وحجم الأموال اللازمة لكل أصل من الأصول المطلوبة **amount** . ومن أين سيأتي بهذه الأموال: هل من أموال الشخصية، أم أن لديه شركاء، أم سيقترض جزء من هذه الأموال من البنوك.

### ٤- تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة

#### Modern business methods

وهي القدرة على ممارسة وتطبيق الأساليب الإدارية الحديثة سواء كانت تسويقية ( في تقدير الطلب وتحديد السوق الذي سيتم خدمته ) أو إنتاجه ( استخدام التكنولوجيا الحديثة ) .... الخ . وهذا سيساعد على أن تكون تكلفة الإنتاج داخل المشروع الصغير أعلى من المنافسين . فمثلاً الجميع يستخدم الكمبيوتر في كل شيء حتى كتابة الخطابات , ولم نعد نرى أحد يكتب الخطابات باستخدام الكربون ( في حالة الحاجة إلى أكثر من نسخة ) لأن العملاء الذين سترسل لهم هذه النسخ الكربونية لن يتقبلوها . والخلاصة أن الوسائل الحديثة ربما تكون أقل تكلفة من كثير من الوسائل والأساليب القديمة .

للأسف الكثير من رواد الأعمال لا يمارسون أغلب الأساليب الإدارية الحديثة مثل : بحوث التسويق , إعداد الموازنات , الاحتفاظ بسجلات محاسبية دقيقة حيث يعتمد

الكثير منهم على الفطنة **common sense** والذي لا تكفى **not enough** فى الوقت الحالى .  
والخلاصه أن هناك عوامل تؤدى إلى فشل المشروعات الصغيرة يجب على رائد الأعمال تحاشيها , وهناك عوامل نجاح أساسية لايد من توافرها والاعتماد عليها وتطبيقها حتى ينجح المشروع .

لكن إذا توافرت كل أسباب النجاح السابقة ، كيف يتم دراسة فكرة المشروع والتأكد من جدواها **feasibility study** مسبقا قبل الإقدام عليها؟ ما هى البدائل المختلفة للمشروعات الريادية المتاحة أمام رائد الأعمال؟ وما هى أفضلها ؟ كيف يتم إعداد خطة المشروع الاستراتيجية **Business Plan** والتي توضح التصور المستقبلى الشامل المشروع ؟ وماهى مكوناتها؟ ( عادة ما تطلب البنوك دراسة الجدوى والخطة الإستراتيجية إذا رغب رائد الأعمال فى الحصول على قرض، أو أراد أن يضم اليه شركاء) ؟ . إن الإجابة على هذه الأسئلة هى موضوع الفصل التالى مباشرة.

### أسئلة تحليلية

## Critical Thinking Questions

السؤال الأول:

- ١ . مالذى اعجبك فى مشوار حياة مؤسس شركة **IKEA**؟
- ٢ . ماهى اهم الدروس المستفادة من حياة هذا لشخص؟
- ٣ . ما رايك فى نظرتة لوالده، لعائلته، وبلده التى ولد فيها؟
- ٤ . هل تستطيع أن تفعل مثله؟ كيف؟ وضح.

السؤال الثانى:

- إختر مع زملائك كفريق ٥ مشروعات ريادية ناجحة، وحدد:
- العوامل الأساسية لنجاح هذه المشروعات الريادية
  - مدى إقترابها من قصص نجاح شركات هوندا، ا, كنتاكي، أو ايكيا؟ وماهو النموذج الأقرب لكل منها؟

- ماهى العوامل التى إتبعتها هذه المشروعات إذا ما قورنت بعوامل نجاح المشروعات الريادية التى تم عرضها فى هذا الفصل؟

السؤال الثالث:

- إختر مع زملائك كفريق ٥ مشروعات ريادية فشلت فى المنطق التى تعيشون فيها وفشلت وأعلنت لإفلاسها، وحدد:
  - العوامل الأساسية لفشل هذه المشروعات الريادية
  - مدى إبتعادها عن قصص نجاح شركات هوندا، كنتاكي، أو ايكيا؟
  - ماهى الأخطاء التى وقعت فيها هذه المشروعات إذا ما قورنت بعوامل فشل المشروعات الريادية التى تم عرضها فى هذا الفصل؟



## الفصل الرابع

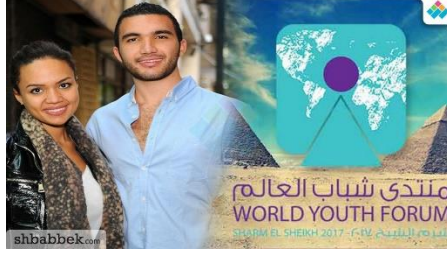
دراسة جدوى المشروع الريادي وإعداد خطته  
الإستراتيجية

## أهداف الفصل learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادرا على:

- حسم القرار الخاص بإختيار مجال ريادة الأعمال، وتفضيله على الوظيفة
- دراسة جدوى المشروع الريادي **Feasibility Study**
- إعداد خطة العمل الإستراتيجية للمشروع **Business Plan** والإجابة على الأسئلة الصعبة التي ستواجه رائد الأعمال في المستقبل

## مشروع أحفاد طلعت حرب «نولا كب كيك»



إبن الوز عوام  
في منتدى شباب العالم؛ قالت الشابة ليلي صدقي أنها حفيذة طلعت حرب التي أسست مع أخيها عادل، مشروع «نولا كب كيك». وأصبح «نولا كب كيك» في سنوات قليلة واحدا من أشهر محلات الـ«كب كيك» في مصر؛ فكيف تمكن «عادل» و«ليلى» من تحقيق هذا النجاح؟

### الفكرة

لمدة ٧ سنوات، كان عادل صدقي وأخته الكبرى «ليلى» يدرسان إدارة الأعمال في كندا، يدرس «عادل» التسويق، وتدرس «ليلى» المالية. ولأن الحياة في كندا كانت تشعرهما بالكثير من الغربة والوحدة، حرص الأخوان على تقوية علاقتهما بالجالية المصرية هناك من خلال الطعام، فقد كانت «ليلى» تعد الأطعمة والحلوى ثم تدعو الأصدقاء والمعارف من المصريين لتناول الطعام معهما في المنزل. «من عادات المصريين حتى وهم في الخارج أنهم يحبون التجمع على الأكل»، هكذا تقول ليلي، ولأنها تعشق هذه التجمعات التي تعطيها إحساسا بالدفء وعدم الغربة، قررت تطوير مواهبها ودراسة كورسات الطهي.

### مشروع مربح

عندما كان الزوار يأتون إلى «ليلى» كانت تقدم لهم حلوى الـ«كب كيك» Cup Cake؛ والتي كانت منتشرة ومحبوبة كثيرا في كندا. وفي يوم من الأيام بينما كانت تتصفح «فيس بوك» وجدت أن فكرة الـ«كب كيك» بدأت تنتشر في مصر من خلال المشروعات الصغيرة حيث يبيعهها ويسوق لها أصحابها من خلال مواقع التواصل الاجتماعي. ومن هنا جاءت الفكرة للأخوين، وقررا استغلال أكثر شيء يحبانها وهو الطعام، بإنشاء أول محل متخصص للـ«كب كيك» في مصر. كانت ليلي في عامها الـ٢٢ عندما افتتحت أول فرع لنولا كب كيك بالزمالك،

### نولا والصعوبات

دراسة «عادل» و«ليلي» لمجال «إدارة الأعمال» في كندا ساعدهما في وضع خطة العمل الشاملة للمشروع Business Plan وحدهما وبشكل جيد ومنظم، لكنهما وجدا الكثير من الصعوبات في البداية. بدأ «نولا كب كيك» بمحل ٢٠ مترا، ومطبخ في الدور الثاني لا تتعدى مساحته ٢٠ مترا، و٨ موظفين فقط مع ١٢ نوع «كب كيك». تقول «ليلي»: «مكش ينفع غير ٢ بس يققوا في المطبخ، لدرجة أنني لو عايزة أكلم الشيف بقف على السلم من ضيق المكان». وبعد ٧ سنوات من العمل، أصبح لدى الأخوين «ليلي» و«عادل»، ١٦ محلا للـ«كب كيك» في ٦ محافظات، كما وقعا عقدا لافتتاح فرعين في دول خليجية.

المحلية هي البداية الصحيحة للعالمية قد تكون الـ«كب كيك» مجرد حلوى، لكن «ليلي» تقول إن العالم الغربي لديه ارتباط عاطفي كبير بهذه الحلوى البسيطة، وتحلم أن تصل للعالمية وأن تكون صاحبة أول حلوى مصرية يتهافت عليها العالم. وحلم الوصول للعالمية لا يبدأ بالقفز مباشرة إلى الخارج، ولكن يبدأ من النجاح في بلدك أولا، هذا هو المبدأ الذي يتحدث عنه «عادل»، ويقول: «أي صاحب مشروع دائما يفكر ويقول أنا عايز أطلع بره عايزة أوصل بشركتي للخارج، و الحقيقة أحنأ عندنا فرص للنجاح كتير أوي في مصر، حلمي أوصل بالكب كيك لكل محافظة في مصر».

التسويق بطريقة مبتكرة نجاح مشروع «نولا كب كيك» لم يحدث فقط لأن «ليلي» و«عادل» يقدمان نكهات جديدة، أو لأنهما يشتريان أفضل الخامات، ولكن لأنهما قررا التسويق للمنتج بطريقة مبتكرة، فقد حرص الأخوان على تقديم هذه الحلوى الجميلة للزبائن من أصحاب مرض السكري، وحساسية الألبان، وحساسية القمح. تقول «ليلي»: «من وأنا صغيرة جدي كان عنده السكر، وكان ييفرح أوي لما أجيب له شوكولاته أو بونبوني بدون سكر، وعشان كذا قعدت ٦ شهور كاملة بدرس وبعمل أبحاث عن وصفات كب كيك مناسبة للحالات الخاصة وتكون نفس الطعم والشكل».

هناك حيلة تسويقية أخرى، ففي كل شهر يجمع «عادل» و«ليلي» الزبائن في يوم محدد لتذوق نكهات جديدة من الـ«كب كيك» مجانا، ثم يصوت الزبائن على أفضل نكهة، لتكون «نكهة الشهر» وفي كل شهر يكرران نفس العملية ويقدمان نكهة جديدة من اختيار الناس. تقول «ليلي»: «الهدف هو إني أقدم الحاجة إللي الناس بتحبتها وعايزاها، مش الللي أنا بحبتها».

المصدر: أميرة رزق، منتدى شباب العالم، ٢٠١٧

## حدث معي

### الموقف الأول

إنتهيت من إحدى المحاضرات بالكلية عام ٢٠١٨، وخرج بصحبتى طالب شاب ، ودار بيننا الحوار التالي:  
الطالب : ممكن أسأل سيادتك سؤال؟  
أنا: إتفضل

الطالب: ماهو المقصود بال **Business Plan**

أنا: لماذا تسأل هذا السؤال؟

الطالب: أفكر أنا وأحد أصدقائى المهندسين أن نعمل مشروع  
أنا: هى خطة مستقبلية شاملة لفكرة مشروع لرسم صورته واضحة لهذا المشروع  
الطالب: مش فاهم  
أنا: هل ستترضون أموالا من أى بنك؟

الطالب: لا

أنا : إذن لماذا تسأل؟

الطالب: زميلى المهندس قال لى المفروض تكون درست حاجة زى كده فى كلية  
التجارة، وأنا أوؤمن بالعلم ، وأريد أن نبدأ مشروعنا بالعلم وليس بالاجتهاد  
أوالتجربة والخطأ التى قد تكلفنا كل ما سنضعه فى المشروع نتيجة قرار واحد  
خطأ

أنا: دا تفكير صحيح وسليم ، وشرحت له ماهو المقصود بال **Business Plan**  
وماهى مكوناتها، وكتب ورائى ال **Business Plan** بمكوناتها  
العشرة كما سنعرضها فى هذا الفصل للتأكد من جدوى المشروع قبل البدء فيه.

### الموقف الثانى:

منذ فتره توقفت عن قيادة السيارات، وشجعنى على ذلك دخول شركات مثل أوير  
وكريم السوق المصرى، ووجدت انه من الأفضل لى ان استعين بهما.  
وعادة ما أقوم بالدردشة مع قاندى السيارات من الشباب والكبار عن رأيهم فى  
هذا المشروع الجديد واهميته فى خلق فرص وظيفية لهم ، بالإضافة الى سؤالهم  
عن أسلوب التعامل مع الشركة ورأيهم فى النظام الإدارى للشركة باعتبار ذلك  
من صلب عملى ومهنى.

إلى أن جاء لى فى أحد الأيام قائد سيارة ماركة سكودا ويظهر عليه علامات  
الثراء القديم وأن قيادة السيارات ليست مهنته.

وبدأنا نتحدث معا ، فعرفت منه أنه إشتراك مع آخرين فى إنشاء عمارة بمنطقة  
فيصل بمحافظة الجيزة، ولم يبيع باقى حصته فى العمارة الى الآن نظرا لعدم تقدم  
مشترين لشرائها. وإستثمر مكسبة من الوحدات التى باعها فى إنشاء مشروع  
جديد لانتاج ملابس للسيدات كلفه ١٨٠٠٠٠٠٠ جنية فى نفس العمارة، لكنه

توقف من ثلاث سنوات. نظرا لركود الأسواق ، وقام التجار الذين كانوا يوزعون منتجاته برد الملابس إليه.

قلت له: ألم تقوم بدراسة جدوى للمشروعين ( العمارة، مصنع الملابس ) قبل أن تبدأ؟ ألم تعد خطة عمل شاملة للمشروعين. قيل أن تبدأ؟

قال لا ، وما أهميتهما فسوق الاسكان كان مفتوح للجميع، والناس جميعا يشترون كل يوم ملابس؟؟؟؟

فسألته: ماذا فعلت بعد ذلك؟

قال: بعث الملابس ب ٢٠ % من قيمتها ( القطعة ثمنها للمستهلك ٤٠٠ ج بعثها

ب ٨٠ جنية كى أسدد ثمن البضاعة اللى اشترتها عشان أنتج، و كان على

كمبيالات وشيكات، واللى اشترها يحرق ثمنها فى السوق كى يبيعها ويكسب منها هو الآخر) ممكن يبيعها بمبلغ ١٠٠ ج بالرغم من ثمنها كان ٤٠٠ ج).

قلت : وماهو الحل فى رأيك؟

قال بعفوية: لازم الدولة تساعدنا فى بيع وتسويق إنتاجنا، لازم تساعدنا

وتدعمنا . لازم يكون فيه مكان يعلمنا ازاي نبدأ هذه المشروعات وازاي نديرها.

لازم نحضر معارض حتى نعرض منتجاتنا. السوق المصرى غرقان ملابس من

كل مكان فى العالم، ولا أحد يتحرك... إحنا إتحركنا وقفلنا المصنع؟؟؟؟

قلت له وماهى خطوتك التالية؟

قال: إتفقت مع مهندسين زراعيين إننا حندخل سوق المبيدات الزراعية، فهو

سوق واعد ومكسبه ١٠٠٪

ملحوظه:

لاحظ عزيزى القارئ أن هذا ثالث مشروع يدخله اعتمادا على حسه هو وبدون

دراسة جدوى ، وبدون خطة عمل شاملة ! ، هذه ليست الحالة الوحيدة التى

رأيتها أو سمعتها من الناس. فهذا الموقف يتكرر كثيرا مع شباب توقف نشاطهم،

واتجهوا الى أوبر وكريم.

لكن السؤال يبقى: ألا من حل؟

والإجابة :

لا يوجد مشكله ليس لها حل ، وبالتالي فهناك حل وهو أن يتعلم هؤلاء

أصول واساسيات العمل الريادى والذى يبدأ بدراسة جدوى للفكرة الريادية ،

وإعداد خطة عمل شاملة للمشروع ، وهذا ما سنتاوله فى الفصل التالى.

هناك الكثير من الأفكار التي تصلح كمنتجات أو خدمات جديدة ورائده ، فالعالم مليء بالأفكار ، ولن تتحول هذه الأفكار إلى منتجات وخدمات إلا من خلال التحليل المتعمق لرغبات وحاجات ومشاكل الناس، فمشاكل وإحتياجات الناس هي فرص لرواد الأعمال. إن اختيار نوعية المشروع من البداية أشبه بموقف السائق الذي يقود السيارة على الطريق وعليه أن يحدد إتجاه السير قبل أن يتحرك حتى لا يضل الطريق . ويتطلب ذلك من السائق ( راند الأعمال) : أولاً: دراسة جدوى المشروع **feasibility study** ، فإذا ثبتت جدواه ينتقل للخطوة التالية وهي: ثانياً: إعداد خطة إستراتيجية شاملة **Business Plan** لمستقبل المشروع ، وهما موضوعين مختلفين تماماً لكنهما مطلوبان ومتكاملان لضمان نجاح واستمرارية المشروع وهما موضوع هذا الفصل. وسيبدأ المؤلف بعرض المقصود بدراسة الجدوى ومكوناتها العشرة أولاً، ثم يلي ذلك عرض الخطة الإستراتيجية للمشروع ومكوناتها العشرة هي الأخرى.

## أولاً: دراسة الجدوى وإختيار المشروع :

يتطلب الوصول إلى الإختيار السليم للمشروع المرتقب إجراء مجموعة من التحليلات المتعمقة من خلال إعداد دراسة جدوى لهذا المشروع والتي تتضمن ١٠ خطوات رئيسية وهي :-

### ١ . حصر وتصنيف المشروعات التي يمكن بدء النشاط فيها:

مالم يكن لدى راند الأعمال فكره مبتكره وجاهزه، فإن أول سؤال يتبادر إلى ذهنه هو: ماهو مجال النشاط الذي سأعمل فيه؟ ماهو المجال الذي يمكن أن يكون فيه فرص أكثر للدخول فيه؟ ( وهذا السؤال متكرر للمؤلف من طلابه ومن المصريين العاملين فى الخارج)، وهناك عدة طرق لحصر وتصنيف المشروعات المتاحة أمام الفرد لكي يمكن الاختيار من بينها والدخول فيها بشرط أن تعكس حاجة غير مشبعة عند الناس وهي : (١) تجارة التجزئة (٢) تجارة الجملة (٣) الخدمات (٤) البحوث والتطوير (٥) الاستشارات (٦) الصناعة (٧) المشروعات الإلكترونية واستخدامات الإنترنت.

### ٢ . استبعاد المشروعات غير المرغوب فيها

إن الخطوة التالية هي استبعاد المشروعات التي لا يثقها الفرد من جهه ، ولا تحقق طموحاته وأهدافه ، والأرباح التي يحلم بها ، ومستوى المعيشة التي يرغب فيه من جهة أخرى، وأخيراً المشروعات التي لاتسمح بها

القوانين والتشريعات داخل الدولة والتي تتعارض مع قيم وأخلاقيات وثقافة وقوانين الدولة.

### ٣. إعداد قائمة لتفريغ بالمشروعات :

لعل الخطوة التالية هي عمل قائمة لتفريغ المشروعات المختره حتى تصبح عملية التقييم عملية موضوعية وكمية بقدر الإمكان ، ويوضح الشكل التالي صورة لهذه القائمة .

م	إسم المشروع	رأس المال المطلوب	درجة المخاطرة	حجم العمل المطلوب من صاحب المشروع	مشروع جديد تماما (الفكرة جديدة والمنتج جديد) (أم مشروع فكرته قديمة لكن المنتج جديد )	إمكانية نجاح المشروع والأرباح المتوقعة
١						
٢						
٣						
٤						
٥						

### ٤. اختيار مجال النشاط الذى سيتم الدخول فيه :

أنت الآن مهياً لاختيار مجال النشاط المناسب لك ولقدراتك وإمكاناتك , لكن قبل هذه الخطوة مطلوب عقد إجتماع مع زملائك وأساتذتك لمساعدتك فى الإختيار النهائى وتحديد نوع المنتجات والخدمات المطلوبة أكثر فى السوق وهو ما يعرف بالعصف الذهنى **brainstorming** . وأسألهم هل تشبع المنتجات والخدمات الحالية فعلاً احتياجات العملاء فى السوق ؟ وإذا كانت الإجابة بلا ,فما هو المطلوب كى تحقق المنتجات الإشباع الكافي . حاول من هذه المناقشة ليس فقط تحديد أوجه النشاط المطلوبة حالياً , بل ما هو مطلوب مستقبلاً , وبعد ذلك يتم التركيز على المنتجات والخدمات غير الموجودة لكنها مطلوبة – وفى حالة



توفيرها ستجد السوق المناسب . لكن يجب أن تكون حريصاً لأن آرائهم  
استشارية وأن الذى سيكون مسنول عن القرار هو أنت شخصياً .

وهناك نقطة أساسية وهى أن العقل والتحليل هو الذى يبرر اختيار المشروع  
وليس عواطفك **let your mind-not your emotions-govern**  
. **your decision**

## ٥ . دراسة وتحليل البيئة الاقتصادية والإستثمارية والقانونية :

هناك أسلوبين لدراسة وتحليل البيئة الاقتصادية أو المناخ الإستثماري والقانوني  
للمشروع : الأسلوب الأول هو الأسلوب العلمي الموضوعي , والأسلوب الثاني  
هو الاعتماد على الصدفة وحدها ونحن نفضل الطريقة الأولى بالطبع .  
ولا بد من تحليل تفصيلي للبيئة الاقتصادية المحيطة للتعرف على الفرص  
والتهديدات التى تدعم أو تحد من نجاح المشروع ، وما إذا كانت هذه البيئة  
تسمح بقيام المشروع الذى تحبه أم لا ؟ هل البيئة بقوانينها وتشريعاتها وقيمها  
مشجعة لهذا النشاط أم ضد هذا النشاط؟ . فلا يكفى مثلاً أن يجد الفرد مكان فى  
عمارة فى حي راقى حتى يقوم بشراء هذا المكان ويقرر فتح مطعم فيه . إن الحي  
قد لا يصرح ، بل ربما يرفض قيام مطعم فى هذا المكان . وربما يقوم صاحبه  
بتجهيزه ثم يذهب لاستخراج الترخيص فيفاجأ أن الحي يمنع هذا أو أنه لن يسمح  
له بتركيب مداخن تصريف العادم الناتج من استخدام الأفران مثلاً , والمثال  
السابق يشير إلى ضرورة التأكد من أنه لا توجد موانع ولو بسيطة قد تهدد  
بتوقف المشروع كلية وضياع الأموال التى أنفقت عليه حتى الآن .

## ٦ . تقييم الإمكانيات والقدرات الشخصية لرائد الأعمال

إذا أسفرت الخطوه السابقيه عن تدعيم الظروف المحيطة لإنشاء المشروع، فإن  
الخطوه التاليه هى التأكد من أن رائد الأعمال قادر ومستعد لحسن إستغلال هذه  
الظروف ولديه كل الإمكانيات لإنشاء وإنجاح هذا المشروع . وعلى هذا فلا بد من  
تقييم ذلك والتعرف على القدرات الشخصية التى يمتلكها الفرد لإدارة وإنجاح  
المشروع وتتضمن :

- أ- القدرات الفكرية والذهنية لرائد الأعمال ومدى تناسبها مع متطلبات المشروع  
المقترح .
- ب- التعليم , التدريب , والخبرة التى تعكس وتحدد الخبرات الفنية التى يمتلكها  
الفرد والخاصة بمجال النشاط الذى يجب الدخول فيه .
- ج- الفلسفة الخاصة بالفرد ونظم القيم الذى يؤمن بها (انه لا بد أن يكسب من خلال  
الأمانة والإخلاص و العمل وليس المكسب بأي شكل مثلاً)
- د- اتجاهات الفرد ومشاعره وخبرته على تحمل الصعاب والضغطات .
- هـ- النواحي الصحية والجسمانية للفرد ومدى توافق ذلك مع متطلبات المشروع .
- و- أهداف الفرد الشخصية , بما فيها مستوي الدخل الذى يطمح الحصول عليه  
من المشروع .

## ٧. تحليل السوق والدراسة التسويقية :

نظرا لأهمية السوق في نجاح المشروع الريادي , سيتناول المؤلف هذه الخطوة بشيء من التفصيل . ويساعد تحليل السوق صاحب المشروع الريادي الصغير في التعرف علي ما إذا كان هناك طلب علي مشروعه أم لا وما هو حجم الطلب هذا . وبالمناسبة لا يقتصر تحليل ودراسة السوق علي المنظمات الكبيرة , بل يجب علي صاحب المشروع إجراء تحليل للسوق أيضا من خلال صياغة بعض الأسئلة التي تعكس مدي وجود الطلب ثم تحليل البيانات التي يتم الحصول عليها من السوق .

- هل هناك صلة بين عدد السكان ومنتجات المشروع ؟ أيضا ما هي الشريحة العمرية التي ستشتري منتجات المشروع ؟ هل هم الأطفال (محللات بيع احتياجات الأطفال) أم الشباب (محللات بيع ملابس الشباب) أم الأسرة ككل ؟
- ما هو حجم وتوزيع الدخل للسكان : فمثلا إذا أرادت شركة لإنتاج الألبان عمل عبوة كيلو وثمنها ١٥ جنيه تباع في المحلات والسوبر ماركت ، هل يستطيع سكان المدن الجديدة شرائها يوميا ؟ ما هي النسبة من السكان التي ستشتري هذه العبوة ؟
- هل هذه الشريحة سوف تشتري كل الإنتاج ؟ وهل الإنتاج سيبيع طول العام أم علي فترات من العام فقط (المشروبات الغازية والعصائر مثلا)

ولا يقتصر تحليل السوق علي أصحاب المشروعات الذين يريدون دخول السوق لأول مرة , بل يحتاج أصحاب المشروعات القائمة لتحليل السوق باستمرار للوقوف علي أي تغيير يطرأ في رغبات العملاء أو عندما يريد هؤلاء الدخول في مجالات جديدة أو توسيع نطاق عملهم . ويمكن لصاحب المشروع الجديد تحليل السوق من خلال الأربع خطوات التالية :

### أ- تجميع الحقائق والمعلومات عن السوق

إن الخطوة الأولى هي تجميع الحقائق والمعلومات **fact gathering** عن سوق المشروع الجديد . من الذي سيهتم بمنتجات هذا المشروع ؟ كم عدد من سيشترون هذا المنتج ؟ ما هو حجم المبيعات اللازم للوصول إلي نقطه التعادل وهي النقطة التي تتساوى فيها إيرادات المشروع مع مصروفاته ولا بد أن يتخطاها المشروع لتحقيق الأرباح ؟ ما هو مستقبل هذا المنتج أو الخدمة في السوق ؟

### ب- تنظيم الحقائق والمعلومات

بعد تجميع الحقائق السابقة فإن الخطوة التالية هي تنظيم هذه المعلومات والحقائق **organization of the facts** في إطار منطقي يفيد . فالحقائق والمعلومات الخاصة بالعائد والتكلفة تصنف في مجموعة مستقلة للمساعدة في حساب نقطه التعادل . أما المنافسة والمبيعات المتوقعة فتصنف

معا لحساب الحصة السوقية **market share** المتوقعة للمشروع . أما المعلومات الخاصة بنمو الصناعة فتفيد في حساب المبيعات المتوقعة والأرباح المتوقعة أيضا .

ج- تحليل المعلومات والحقائق  
في هذه المرحلة يقوم صاحب المشروع/ المدير بالإجابة علي الأسئلة التي طرحت عند تجميع المعلومات عن السوق ويعطي لها تفسير. وفي بعض الأحيان قد تكون الإجابة سهلة لأن البيانات تفسر نفسها فمثلاً هل معدل العائد يغطي درجة المخاطرة في هذه الصناعة أم لا ؟ هل هذه الصناعة مباشرة في المستقبل أم لا ؟ وبالطبع فإن الإجابة هلي هذه الأسئلة تعطي مؤشر عن مستقبل الصناعة .

أما تحليل المبيعات والتكاليف **sales and cost analysis** سيساعد في التوصل إلي حساب هامش الربح **profit margin** ويمكن مقارنه هذا الهامش بالهامش المحقق في باقي شركات الصناعة .

والسؤال الآن هنا هل هناك عدد من المستهلكين يكفي لدخول شركة جديدة أم لا ؟

٨. دراسة السوق التنافسي للمشروع:

ما لم تكن الفكرة جديده تماما على السوق، فإن رائد الأعمال سيدخل سوق به منافسين ، وبالتالي فإن الخطوة التالية هي دراسة المناخ التنافسي للمشروع وماذا يحدث في هذا السوق من حيث حجمه وطبيعته ومن يعمل فيه من المنافسين وقدراتهم وذلك من خلال الإجابة علي الأسئلة التالية :

- من هم المنافسون الذين ستعمل معهم وتنافسهم؟
- ما هي أهم أوجه القوة واوجه الضعف لدى كل منهم؟
- هل هناك قيود على الصناعة أو السوق الذي ستعمل فيه ( قوة المنافسين، إمتلاكهم لحصص سوقية كبيرة ، قوة العلامة التجارية للمنافسين ، منحى التعلم و الخبرة لدى المنافسين.....الخ ) تمنع دخولك بسهولة لهذه الصناعة ولهذا السوق؟
- ما هي المنتجات البديلة لمنتجك ومدى تفضيل العملاء لهذا البديل؟
- القوة التفاوضية للعملاء و الموزعين في السوق الذي ستدخله.
- ما هو عدد المنافسين الذين سينافسونك في البيع في هذه المنطقة التي ستبيع فيها ؟
- كيف ستحصل علي المواد الخام ؟ (اللبن الطازج في حالة شركة لإنتاج الحليب والزبادي مثلا)
- تحديد أسس التميز التي يجب أن يدخل بها المشروع الجديد : هل من خلال الجودة المرتفعة أم من خلال تخفيض السعر أم من خلال التعريف بالمنتج أكثر ( الدعاية المكثفة والإعلان ) .

٩- الدراسة الفنية للمشروع  
وتتضمن هذه الدراسة تحديد إحتياجات المشروع من نوعيات الأصول المتداولة  
والثابتة وقيمة كل أصل من هذه الأصول. كما تتضمن هذه الدراسة التصميم  
الداخلي للمشروع وانسيابية العمل داخله.

١٠- الدراسة المالية للمشروع: تحديد حجم الأموال المطلوبة ومعدل العائد  
المتوقع :

يمكن التعرف علي حجم الأموال المطلوبة من خلال دراسة المنافسين ومتطلبات  
المشروع في ضوء الدراسة الفنية من أصول مختلفه ( آلات ، معدات ، أجهزة ،  
مكاتب ، تليفونات، طابعات... الخ) لتحديد الأموال المطلوبة في شكل أصول  
مختلفة يحتاجها المشروع بالإضافة إلي (راس المال العامل ) حتى يبدأ المشروع  
في البيع ويحصل أمواله. وبالتعرف علي الأموال المطلوبة وتقدير مصروفات  
الإنتشاء والتشغيل يمكن حساب معدل العائد علي الإستثمار .

#### ١ - الموقف المالي the financial picture

إن الخطوة التالية بعد تقييم الملكات القيادية لصاحب المشروع هي تقييم  
الموقف المالي للمشروع . كم سيكلف صاحب المشروع للبقاء في  
السوق خلال السنة الأولى ؟

ما حجم الإيرادات التي سيحققها المشروع خلال نفس الفترة إذا كانت  
التدفقات المالية الخارجة من صاحب المشروع **out flows** أكبر من  
التدفقات النقدية التي ستدخل له **in flows** وما هي المدة التي سيظل  
فيها هذا الوضع ؟ وكيف ومن أين سيتم تدبير هذا العجز ؟

ولإجابة على الأسئلة السابقة فإن هناك نوعين من المصروفات التي  
يجب تحديدهم : المصروفات اللازمة لبدء المشروع **start-up**  
والمصروفات الشهرية **monthly** ويتضح ذلك مما يلي :

(١) المصروفات اللازمة لبدء المشروع

أساس التقدير	المصاريف اللازمة لبدء المشروع	
	المبلغ	البند

<p>الاعتماد على المشروعات المماثلة - وأخذ رأى المورد بناءً على الاتفاق مع مقاول على الطبيعة . بناء على الاتفاق مع مقدمي هذه الاستشارات . بناء على الاتصال مع الجهات المعنية . لابد من تحديد الوسيلة ثم الاتصال مع المسؤولين فيها . حجم الائتمان الممنوح للموزعين ومدته ( المدة من بيع السلعة حتى تحصيل الأموال ) . رصيد نقدي للمصروفات الطارئة والخسائر غير المتوقعة . لا بد من تحديدها وتقديرها .</p>		<p>التأثيث والمعدات الديكورات مخزون أول المدة الأتعاب الاستشارية التصاريح والرخص الترويج والإعلان أوراق القبض النقدية مصروفات أخرى</p>
		<p>إجمالي النقدية المطلوبة لبدء المشروع</p>

(٢) المصروفات الشهرية

أساس التقدير	المصروفات الشهرية	
	% من المبيعات	البند
		<ul style="list-style-type: none"> <li>* مرتب المالك / المدير</li> <li>* الأجور والمرتبات الأخرى</li> <li>* الإيجار</li> <li>* الإعلان</li> <li>* مصاريف التوزيع</li> <li>* التوريدات</li> <li>* التليفون والفاكس</li> <li>* الكهرباء والمياه</li> <li>* التأمين</li> <li>* الضرائب والتأمينات الاجتماعية</li> <li>* الصيانة</li> <li>* الخدمات القانونية</li> <li>* أخرى</li> </ul>

وبالطبع يفضل أن يكون ذلك في شكل قوائم مالية مع وضع أسس لتقدير هذه المصروفات وذلك على حسب نوع الصناعة ( ٤-٣ شهور مثلاً ) . وعادة ما يتقدم تقدير هذه التكاليف والمصروفات بناءً على تقديرات متفائلة optimistic أو متشائمة pessimistic أو الأكثر احتمالاً في الحدوث most likely .

## ثانياً: الخطة الإستراتيجية العامة للمشروع

### تعريفها

هي مستند رسمي مكتوب **written document** وتعد بواسطة راند الاعمال أو من خلال أساتذة الادارة المحترفين في هذا المجال. ويجب أن توضح الخطة كافة التفاصيل الخاصة بالمشروع المقترح والهدف الأساسي من إعدادها هو وضع تصور كامل عن المشروع . وتشمل الخطة جميع البنود والمتغيرات الداخلية **internal** والخارجية **external** المرتبطة ببدء واستمرارية مشروع جديد ومستقبله، كما تتضمن مجموعة من الخطط الوظيفية للمشروع **functional** كالتسويق، والتمويل، والانتاج، والموارد البشرية.(Hisrich et al.2010)

على راند الأعمال تلخيص كل ما سبق في شكل خطة إستراتيجية عامة شاملة , ولكي نتبين أهمية الخطة العامة للمشروع الريادي ،لنا أن نتخيل أننا سنقدم هذه الخطة للبنك حيث عادة ما يحتاج المشروع إلى أموال إضافية غير الأموال المتاحة لديه . والمصدر الوحيد هو الاقتراض من البنك , ولن يستطيع البنك إقراض هذا المشروع إلا إذا إطمئن أن لدى راند الأعمال خطة إستراتيجية كاملة **Business Plan** تحدد ما سيقوم به المشروع الصغير بالتفصيل , إيراداته ومصروفاته المتوقعة , وخطته في دفع الأموال المقترضة وفوائدها , ويلاحظ أنه بالنسبة لأصحاب المشروعات الذين لن يحتاجون إلى اقتراض من البنك يستفيدون هم أيضاً من الخطة العاملة للمشروع حيث أنها تجبر صاحب المشروع على الإجابة على الأسئلة الصعبة التي ستواجهه في المستقبل من الآن مثل :

- إلى أين **where** أنا ذاهب كصاحب مشروع ؟ وما الذي أرغب في تحقيقه ؟
- كيف **how** سأصل إلى ما أريد ؟
- ما هي المشاكل وما هي الفرص التي ستواجهني في الطريق ؟
- كيف سأتعامل مع هذه المشاكل وهذه الفرص ؟

إن الخطة العامة هي بمثابة خارطة طريق **road map** توضح الطريق لصاحب المشروع ، فهي ككل الخطط قد تحدث كما خطط لها ، أو أن هناك انحرافات ستقع . وعموماً فإن الخطة تجبر الفرد على التفكير في المشاكل التي من الممكن أن تحدث وتجهيز حلول لها , وبالطبع يمكن تعديلها إذا اقتضت الظروف ذلك . وعلى صاحب المشروع أن يتذكر أنها خطته هو **his plan** لأنه مشروعه هو **his business** مع الأخذ في الاعتبار أن الهدف من الخطة هو تطبيقها . بمعنى آخر أننا لا نعد خططاً لتبدو جميلة فقط , بل لابد لراند الأعمال أن يطبق خطته هذه والتي تساعد في تحقيق النجاح لمشروعه .

مزايا إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للمشروع الصغير

إن الميزة الأساسية من إعداد الخطة هي إجبار صاحب المشروع على التفكير وتحليل المشروع من كافة جوانبه وإعداد خطة واضحة للتعامل مع الفجائيات التي من الممكن أن تحدث .

ويستطيع صاحب المشروع الاستفادة من معاونيه في إعداد هذه الخطة , أو الاستعانة باستشاريين يساعده في إعدادها لكنه يظل هو القوة المحركة **driving force** لهؤلاء لأنه هو المستفيد الأول من إعداد هذا التصور المتكامل وهناك عموماً مجموعة من المزايا التي يحققها إعداد هذه الخطة وهي :

١. أن الوقت **time** والجهد **effort** والبحث **research** المطلوب لإعداد الخطة يجبر رجل الأعمال على الإحساس بالمشروع ومعايشته والنظر إليه ومناقشته بموضوعية ودقة من خلال الدخول في كافة التفاصيل .
٢. إن التحليل الاقتصادي **economic** والتنافسي **competitive** والمالي **financial** الذي يتم إعداد الخطة يفيد رجل الأعمال غير المتخصص ويساعده على التأكد من مدى نجاح مشروعه .
٣. طالما أنه يتم دمج كل الأبعاد الخاصة بالمشروع داخل الخطة , فإن راند الأعمال يستطيع تطوير وإعداد الخطط والإستراتيجيات اللازمة وتوقع النتائج التي يمكن أن يحققها المشروع .
٤. تجبر الخطة العامة راند الأعمال على وضع أهداف كمية لا بد من تحقيقها وتعتبر دافعاً له كي يحققها ويراقب الأداء على أساسها وأيضاً تتم محاسبة وتوجيه العاملين لتحقيقها من خلال مقارنتها بما يتحقق .
٥. تتيح الخطة أداة للاتصال مع العالم الخارجي ( البنوك مثلاً ) كما أنها أداة الاتصال الأساسية مع العاملين داخل المشروع .

## محتويات الخطة العامة للمشروع

هب أنك ذاهب لإقناع أحد زملائك لمشاركتك بمشروعك أو أنك ذاهب إلى بنك كي تستكمل منه رأس المال المطلوب . إن هناك محتويات محددة لا بد أن تتضمنها الخطة كي تقنع هذه الأطراف بالموافقة . وعلى هذا لا بد أن يتوافر في الخطة العامة للمشروع خاصيتان وهما : أن تكون منظمة ومرتبطة وأن تكون كاملة .

وتتضمن الخطة العامة للمشروع عشرة عناصر رئيسية لا بد من توافرها وهي :

١. ملخص للمشروع **Executive Summary** ويسمى أحياناً الملخص التنفيذي والذي يتضمن عرض مختصر للمشروع . ويجب أن يتم كتابته بعناية على أن يبرز أهم ملامح الخطة العامة للمشروع مثل الخصائص الأساسية للمشروع , أهم النقاط والنتائج التسويقية للمشروع , نتائج المشروع المتوقعة . إن الهدف الأساسي من هذا الملخص هو فتح شهية القارئ إلى مزيد من المعلومات عن المشروع . ويجب أن يتم الإجابة على كل الأسئلة الأساسية الخاصة بالمشروع وهي : ما هو المشروع **what** ؟ , كيف سيتم العمل به **how** ؟ , لماذا هذا المشروع بالذات **why** , أين يقع المشروع **where** ؟ , وعموماً يتم كتابة هذا الجزء بعد الانتهاء من الخطة .

٢. وصف عام للمشروع : يتضمن هذا الجزء وصفاً أكثر تفصيلاً للمشروع مع تاريخ المشروع إن وجد والصناعة التي يعمل فيها . ويتضمن هذا الجزء المنتج أو الخدمة المقدمة بواسطة المشروع ومواصفاتها وقيمتها وأهميتها بالنسبة للعميل . وأخيراً يجب توضيح أهداف المشروع ورسالته والمعايير التي يرغب في تحقيقها مع تحديد المشروع بالاسم .
٣. التسويق marketing ينقسم هذا المكون إلى جزئين : الأول يتعلق بالبحوث التسويقية التي أجريت على المشروع وتحليلها , ويجب أن يحدد السوق المستهدف الذي سيتم فيه بيع منتجات المشروع مع التركيز على من who سيقوم بتوزيع هذا المنتج أو الخدمة . ويجب أن تحدد الحصة السوقية التي سيحصل عليها المشروع مع وصف تفصيلي للمنافسة داخل هذه الصناعة وكيف سيكون المشروع أفضل من منافسيه .
- أما الجزء الثاني داخل هذا القسم فيتناول إعداد الخطة التسويقية marketing plan وتعتبر من أهم أركان الخطة العامة ويتم فيها تناول الإستراتيجية التسويقية للمشروع . مدى إشباع المنتج أو الخدمة لحاجة حقيقية في السوق , أسلوب التوزيع والبيع , التسعير , الترويج , الإعلان . باختصار يجب أن يقتنع هذا الجزء المستثمر أن توقعات المبيعات ستتحقق وسيستطيع هذا المشروع مواجهة المنافسة .
٤. البحوث والتطوير والتصميم Research, Development, and Design يجب أن يتضمن هذا الجزء المجهودات التصميمية التي أدت إلى المنتج إذا كان صاحب المشروع هو الذي قام بها , أو وصف التكنولوجيا المستخدمة وأوجه تطويرها في المستقبل وتكاليف البحوث والتطوير .
٥. التصنيع manufacturing وفيها يتم تحديد مبررات اختيار الموقع المثالي للمشروع , مدى قربها من الموردين ومن وسائل المواصلات ومدى توافر القوى العاملة في المناطق القريبة منه . مع تحديد تكاليف الآلات والمعدات والهيكلة وتكلفة الإنتاج والتصنيع .
٦. الإدارة Management حيث يحدد من سيدبر هذا المشروع وقدراته العلمية حيث إن وجود فريق الإدارة المحترف هو أحد أساسيات إنجاح أى مشروع , ويجب تحديد الشكل القانوني , كيفية تحفيز فريق الإدارة , أسلوب الإدارة , الاستشاريين الذين يتعامل معهم المشروع وأسس اختيارهم . وخبراء فريق الإدارة والهيكلة التنظيمي للمشروع .
٧. درجة وأنواع المخاطر Risks يجب تحليل المخاطر التي يتعرض لها المشروع وقد يستعان باستشاريين لحساب هذه المخاطر وتحديد كيف يمكن مواجهتها ( تخفيض الأسعار بواسطة المنافسين مثلاً – ماذا سنفعل لو لم نستطيع تحقيق المبيعات المتوقعة ... إلخ ) .
٨. التخطيط والتنبؤ بالموقف المالي Financial Forecasting والذي يتم التوصل إليه من خلال تقدير الإيرادات المتوقعة للمشروع وكذلك المصروفات . باختصار يتم ترجمة الخطة العامة للمشروع إلى قوائم مالية مختلفة مثل الموازنة النقدية وقائمة الدخل التقديرية والموازنة الاستثمارية التقديرية , وتفيد هذه الموازنات في الرقابة على الأداء .
٩. الرؤية المستقبلية للمشروع Vision ورسالته وسبب وجوده Mission , معايير الأداء Milestone schedule المطلوب إنجازها . وفيها يتم تحديد



الأهداف التي سيحققها المشروع وتوقيت تحقيقها وبالتالي يمكن استخدامها لمراقبة الأداء الفعلي .

١٠. الملاحق Appendix ويتضمن هذا الجزء الشكل القانوني للمشروع ، السيرة الذاتية لمن سيديره ، بالإضافة الى معلومات هامة أخرى لم تدخل ضمن أى من البنود التسعة السابقة ، بما يدعم خطة المشروع .

ويوضح الشكل التالي إطاراً متكاملًا لخطة مشروع ريادى صغير , وموقف رائد الأعمال من هذه الخطة , بمعنى مدى تغطية الخطة للمكونات المدرجة فى الإطار .

### جدول (٣/٤) إطار متكامل لخطة مشروع ( تقييم الخطة خطوة بخطوة )

هل الإجابة كاملة (نعم - لا)	هل الإجابة واضحة (نعم - لا)	هل تم تغطية هذا البند ضمن الخطة	مكونات الخطة
			<p>١- الملخص التنفيذي.</p> <p>٢- وصف مجال النشاط</p> <p>أ- ما هو المجال الذى تخطط أن تدخله ؟</p> <p>ب- ما هى المنتجات أو الخدمات التى ستقدمها إلى السوق ؟</p> <p>ت- ما هو شكل الفرص الاستثمارية ( جديدة - امتداد لفكرة- موسمية - طول العام ) ؟</p> <p>ث- ما هى احتمالات نجاح الفرص الاستثمارية ؟</p> <p>ج- ما هى احتمالات النمو ؟</p> <p>ح- ما مدى تميز هذه الفرصة Unique ؟</p> <p>٣- التسويق</p> <p>أ- من هم العملاء المرتقبين ( الشريحة التى ستشترى السلعة)</p> <p>ب- ما هى الحاجات التى سوف يشبعها المنتج ؟</p> <p>أ- ما هو حجم السوق الذى ستبيع فيه ( كبير - متوسط - صغير ) ؟</p> <p>ب- من هم المنافسون الأساسيين ؟ وما مدى إمكانيات نمو حجم أعمالهم ؟</p>

تابع جدول (٣/٤) إطار متكامل لخطة مشروع ( تقييم الخطة خطوة بخطوة )

هل الإجابة كاملة (نعم - لا)	هل الإجابة واضحة (نعم - لا)	هل تم تغطية هذا البند ضمن الخطة	مكونات الخطة
			<p>ت- كيف سيتم توزيع منتجاتك ؟  ث- كيف سيتم الترويج للمبيعات؟  ج- ما هي الحصة السوقية التي تتوقعها ؟  ح- كيف ستسعر المنتج أو الخدمة ؟  خ- ما هي استراتيجية الإعلان والترويجية المقترحة ؟</p> <p>٤- البحوث والتطوير  أ- هل تم وصف التصميم الخاص بالسلعة جيداً ؟  ب- هل استعنت بأى مساعدة فنية من الخارج ؟  ت- ما هي البحوث التي تتوقع أن تحتاجها ؟  ث- هل تكاليف البحوث والتطوير التي ستحملها معقولة ؟</p> <p>٥- عملية الإنتاج والتصنيع  أ- أين سيقع المشروع ؟  ب- لماذا تم اختيار موقع المشروع في هذا المكان بالذات والمبررات ؟</p>

تابع جدول (٣/٤) إطار متكامل لخطة مشروع ( تقييم الخطة خطوة بخطوة )

هل الإجابة كاملة (نعم - لا)	هل الإجابة واضحة (نعم - لا)	هل تم تغطية هذا البند ضمن الخطة	مكونات الخطة
			<p>ت- هل تم تحديد احتياجات عمليات الإنتاج (الآلات - التسهيلات) ؟</p> <p>ث- من هم الموردون الأساسيين ؟</p> <p>ج- ما هي وسائل النقل التي ستحتاجها ؟</p> <p>ح- ما مدى توافر القوى العاملة التي تحتاجها ؟</p> <p>خ- هل تم حساب تكلفة الصنع ؟</p> <p>٦- الإدارة</p> <p>أ- ماهي رؤيتك وطموحاتك المستقبلية للمشروع <b>Vision</b>؟</p> <p>ب- ماهي رسالة المشروع <b>Missiom</b>؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إسم المشروع</li> <li>• شعار المشروع</li> <li>• رسالة المشروع المكتوبة</li> </ul> <p>ت- من الذي سيدير المشروع ؟</p> <p>ث- ما هي المؤهلات التي تبرر ترشيح هذا الشخص للإدارة ؟</p> <p>ج- ما هو عدد العاملين الذي ستحتاجهم ؟ وماذا سيفعلون ؟</p> <p>ح- ما هي خططك الخاصة بالمرتببات والحوافز ؟</p> <p>خ- من هم الاستشاريين والمتخصصين الذين ستحتاجهم ؟ ولماذا ؟</p> <p>د- ما هو الشكل القانوني الذي ستختاره للمشروع ؟ ولماذا ؟</p>

تابع جدول (٣/٤) إطار متكامل لخطة مشروع ( تقييم الخطة خطوة بخطوة )

هل الإجابة كاملة (نعم - لا)	هل الإجابة واضحة (نعم - لا)	هل تم تغطية هذا البند ضمن الخطة	مكونات الخطة
			<p>د- ما هي التصاريح وحق المعرفة Licenses التي ستحتاجها؟</p> <p>ذ- ما هي التشريعات التي ستؤثر على مشروعك؟</p> <p>٧- المخاطر</p> <p>أ- ما هي المشاكل المتوقعة التي تتوقع أن تحدث؟</p> <p>ب- ما هي العقبات التي من الممكن أن تعترض المشروع؟</p> <p>ت- هل تم حساب هذه المخاطر؟ وماهي أساليب مواجهتها؟</p> <p>٨- التمويل</p> <p>أ- ما هو رقم الربح المتوقع الشهري؟ الربع سنوي؟ للسنة الأولى؟ للسنة الثانية والثالثة؟</p> <p>ب- ما هي المصاريف التي سوف تتحملها حتى تفتح هذا المشروع وتبدأ الإنتاج؟</p>

تابع جدول (٣/٤) إطار متكامل لخطة مشروع ( تقييم الخطة خطوة بخطوة )

هل الإجابة كاملة (نعم - لا)	هل الإجابة واضحة (نعم - لا)	هل تم تغطية هذا البند ضمن الخطة	مكونات الخطة
			<p>ت- ما هي التدفقات النقدية الشهرية خلال السنة الأولى ؟</p> <p>ث- كم تبلغ مصروفاتك واحتياجاتك الشخصية الشهرية ؟</p> <p>ج- ما هو حجم المبيعات الذي يحقق لك أرباحاً خلال السنوات الثلاث الأولى ؟</p> <p>ح- ما هو حجم الأصول وحجم الخصوم وحق الملكية في اليوم السابق مباشرة لافتتاح المشروع ؟</p> <p>خ- ما هي احتياجاتك المالية الكلية ؟ وما هي المصادر التي ستلجأ إليها ؟</p> <p>د- كيف ستسدد الأموال التي حصلت عليها من المقرضين والمستثمرين ؟</p> <p>٩- المعايير والأهداف والتوقيتات</p> <p>أ- ما هو توقيت افتتاح المشروع ؟</p> <p>ب- هل تم وضع أهداف كمية محددة لهذا المشروع ؟</p>

تابع جدول (٣/٤) إطار متكامل لخطة مشروع ( تقييم الخطة خطوة بخطوة )

هل الإجابة كاملة (نعم - لا)	هل الإجابة واضحة (نعم - لا)	هل تم تغطية هذا البند ضمن الخطة	مكونات الخطة
			<p>ت- هل وضعت مواعيد لانتهاء من مراحل المشروع المختلفة ؟</p> <p>١٠-الملاحق</p> <p>أ- هل أرفقت أى رسومات أو تقارير أو وثائق تعضد الخطة ؟</p> <p>ب- هل هناك أسماء أو مراجع أو مصادر فنية يجب وضعها فى الخطة ؟</p> <p>ت- هل هناك أى وثائق مدعمة أخرى؟</p> <p>ث- ما مدى قوة السيرة الذاتية للذى سيتولى الإدارة وللشركاء.</p>

**Source :** D.F. Kuratko & R. Mortago, **The Entrepreneurs Guide to Venture Formation**, ( Muncie, Indiana Center for Entrepreneurial Researches and Applied Research, Ball State University, 1987 ) .

وربما يلاحظ القارئ الكريم حجم المتطلبات والتفاصيل الصعبة التى تحتويها الخطة الإستراتيجية للفكرة أو المشروع المقترح والتى تحتاج الى علم وإحتراف لإعدادها، وربما تطرق إلى الذهن أن هناك آلاف من المشاريع بل الملايين التى تبدأ عملها فى العالم دون الدخول فى كل التفاصيل وكل هذا الجهد؟؟؟

والإجابة أن:

- هناك حاجة ماسة إلى راند الأعمال المحترف لا إلى راند الأعمال الهاوى، ولا بد أن نشيد بخطوة جامعة القاهرة بضرورة تدريس هذا المنهج لكل طلاب الجامعة.
- إذا فشلت لا قدر الله ستفقد الثقة فى نفسك وتظن أنك إنسان فاشل، لكنك لست كذلك أنت فقط لم تعرف الطريق الصحيح .لاتحكم على نفسك إلا بعد أن تعرف وتتعلم.

وبعد إعداد هذه الخطة المتكاملة والإجابة على الأسئلة السابقة يعتبر الآن المشروع أصبح فى حكم الواقع, لذا فإن السؤال التالي يطرح نفسه: كيف نبدأ هذا المشروع بداية صحيحة وقوية ؟ بمعنى آخر كيف ستتم إدارة هذا المشروع ؟ كيف نخطط أعمال هذا المشروع ؟ كيف نضع الأفكار السابقة موضع التنفيذ ؟ والإجابة سوف نجدها فى الفصل التالي مباشرة .

## أسئلة تحليلية

### Critical Thinking Questions

١. طالما ان المستقبل غير معروف، فماهى الفائدة إذن من اعداد الخطة الاستراتيجية المستقبلية للمشروع؟
٢. هل من الأفضل أن يخصص راند الأعمال أغلب وقته لبيع منتجاته، بدلا من تضييع هذا الوقت فى إعداد خطة استراتيجية لمشروعة؟
٣. اختر مع زملائك كفريق عمل متكامل لعدد ٤ خطط استراتيجية لمشروعات، وقارن بين مكوناتها؟ حدد ايها الأفضل ، ولماذا؟
٤. هل تفيد دراستك لإدارة الأعمال فى إعداد دراسة الجدوى للمشروع؟ هل تفيد هذه الدراسة فى إعداد خطة المشروع الاستراتيجية كما فى حالة أحفاد طلعت حرب؟
٥. ماذى أعجبك فى قصة احفاد طلعت حرب؟ وكيف تستفيد منها فى بدء ( إذا كنت فى مرحلة التفكير فى فكرة لمشروع) أو إنجاح مشروعك الريادى ( إذا كان لديك حاليا مشروع خاص بك) ؟
٦. ماهو موقف الذين ينشئون مشروعات ولم يدرسوا إدارة الأعمال؟ أو زيادة الأعمال مثلما حدث معي:
  - فى الموقف الأول الذى تصدر هذا الفصل؟
  - فى الموقف الثانى الذى تصدر هذا الفصل؟
  - ماهو الفرق بين الموقفين؟ وأيهما أفضل؟ ولماذا؟
٧. كفريق عمل ( أنت وزملائك) أسأل ٥ من رواد الأعمال ما إذا كانوا أعدوا ( أو لم يعدوا) دراسة جدوى لمشروعاتهم ، وماذا كانت النتيجة لكل منهم. بالنسبة للذين أعدوا هذه الدراسات ، حدد:
  - متى أعدت؟
  - الهدف الرئيسى من اعدادها
  - هل تم إستخدامها وتنفيذها؟
  - هل تم تطويرها وتعديلها كلما طرأ تغيير حول المشروع ؟



## الفصل الخامس

### الإدارة الإحترافية للمشروع الريادى

## أهداف الفصل

### learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادرا على:

١. فهم أهمية الإدارة الإحترافية وأهمية تطوير وبناء وتكوين فريق الإدارة  
**Developing Management Team** فى نجاح المشروع واستمراريته

٢. تعريف الإدارة الإحترافية ومهامها

- تخطيط أعمال المشروع **planning**
- تنظيم العلاقة بين الأفراد داخل المشروع **organizing**
- قيادة واتوجيه البشر داخل المشروع **Directing and leadership**
- الرقابة على اعمال المشروع **Controlling**



Nike

## قصة نجاح شركة نايكي

لا خلاف على أن شركة (Nike) هي أحد أشهر شركات المنتجات الرياضية في العالم، ويعد مؤسسها ورئيسها أقوى شخصية في عالم الرياضة، على الرغم من أنه لم يحترف رياضة يوما ولم يشتر فريقا رياضيا ما. قدرت مجلة فوربز ثروته في ٢٠١٤ بقرابة ٢٢ مليار دولار، وهو رجل أعمال ومتبرع خيري سخي. بدأ هذه الإمبراطورية من فكرة جاءتة شابا ووضعها في ورقة بحث جامعية وتخرج ليطبّقها بنفسه.

جاء ميلاد فيليب نايت (Philip Knight) في ٢٤ فبراير ١٩٣٨ في مدينة بورتلاند الأمريكية. ولعبت جامعة اوريجون Oregon دورا شديدا الأهمية في حياة فيل، حيث تدرب فيها على رياضة العدو (الجرى) على يد مدرب خبير اسمه بيل بورمان Bill Bowerman وتحولت العلاقة بينهما إلى صداقة قوية. قامت هذه العلاقة على رياضة العدو، ومناقشة السبل الممكنة للحصول على أفضل النتائج فيها، وفي هذا الزمن، كانت أغلب الأحذية الرياضية من صنع شركات أمريكية لتصنيع إطارات السيارات في الأغلب، وكان الرياضي الذي ينتعلها يعود من سباق الأميال الخمسة ولديه ألم فظيع في قدمه ولربما نزفت قدميه من سوء جودة الحذاء. استمر الحال كذلك حتى بدأت الأحذية الألمانية تدخل السوق الأمريكية وقدمت منتجات أفضل بكثير.

رغم ذلك، كان المدرب بيل مقتنعا أنه بالإمكان صنع حذاء جرى أفضل من المتوفر في الأسواق، وبدأ يصنع بيديه بعض النماذج الأولية، استمر الحال كذلك حتى تخرج فيل من الجامعة في عام ١٩٥٩. انخرط في الجيش الأمريكي لمدة عام، ثم أنهى خدمته ليحصل على شهادة ماجستير إدارة الأعمال من كلية إدارة الأعمال التابعة لجامعة ستانفورد.

ما شد انتباهه واهتمام فيل كان مادة الأعمال الناشئة (Small Business) وحدث أن طلب منهم أستاذ الماده، فرانك شالنبجر، اختراع فكرة جديدة لنشاط تجاري جديد تماما، وشرح الغرض منه وكتابة خطة تسويقية له. بعد تفكير، كتب فيل أطروحته العلمية الطريف في الأمر، أن هذه الأطروحة قامت على افتراض سهولة تصنيع أحذية رياضية أكثر جودة وأقل تكلفة في اليابان، والتي تعادل الصين في وقتنا الحاضر! (وهذا ما ندرسة في هذا المقرر) .. وفي عام ١٩٦٢ قرر فيل أن الوقت قد حان لكي يجرب تنفيذ ما جاء في الواجب الدراسي الذي كتبه، القائم على استيراد أحذية عدو جيدة ورخيصة من اليابان، ولذا سافر إلى اليابان ونزل في مدينة كوبي وأخذ يبحث عن مصنع أحذية حتى عثر على مصنع اسمه اونيتسوكا

(Onitsuka Tiger Co.)، أقتع فيل إدارة هذا المصنع بأن يكون وكيلها في الولايات المتحدة، وأن ترسل له بعض العينات التسويقية من هذه الأحذية لبييعها في أمريكا بعد رجوعه من رحلته حول العالم .

## الصبر مفتاح النجاح

عند عودته من اليابان، اقترض فيل بعض المال من والده ليسدد ثمن العينات التسويقية التي استغرق وصولها ١٤ شهرا وعاد فيل للعمل في مجال المحاسبة وفي مجال التدريس في جامعة بورتلاند، حتى وصلت العينات في عام ١٩٦٤ ليتصل عندها فيل بالمدرّب بيل صديقه، ليناقدش معه فكرته وخطوته في اليابان، وأرسل له زوجين من هذه الأحذية لتجربتها، وبعد تجربتها اقتنع المدرّب بيل بالأحذية بدرجة كبيرة وقرر المساهمة بمبلغ ٥٠٠ دولار مع فيل لشراء شحنة أحذية من اليابان تعادل ٣٠٠ زوج أحذية، وتأسيس شركة اسمها رياضة الشريط الأزرق – **Blue Ribbon Sports** وبدأ معا التفكير في طرق بيع هذه الأحذية. في هذه الوقت كان سن فيل ٢٦ سنة.

## البداية من صندوق سيارته

بدأ فيل بوضع الأحذية في صندوق سيارته الخضراء، و يقف بها بالقرب من مسارات عدائين المدارس الثانوية بعدما ينتهي من وظيفته النهارية كمحاسب، واستمر كذلك حتى بدأت المبيعات تزيد وتشغل المزيد من وقته، حينها أيقن أن الوقت حان ليستقل من عمله ويركز على بيع الأحذية الرياضية. رغم معاناة الشركة الناشئة من الناحية المالية، كان فيل يفتتح فروع بيع أحذية تايجر في المدن الأمريكية، ويعمل نهرا في وظيفته وليلا في حلمه. في العام الأول للشركة الناشئة، باع فيل ما قيمته ٨ آلاف دولار من الأحذية الرياضية المستوردة من اليابان وحقق ربحا صافيا قدره ٢٥٠ دولار، ثم في عام ١٩٦٩ باع ما قيمته مليون دولار من أحذية تايجر.

وعلى مر ٤ سنوات منذ تأسيس الشركة، كانت المبيعات كبيرة لكن صافي الربح كان صغيرا جدا، ٣٪ فقط. هذا الأمر استدعى الاقتراض كثيرا، وضغط النفقات بشدة. حينما كانت المبيعات السنوية ٢ مليون دولار، كان الربح الصافي ٦٠ ألف دولار، لكنه كان يذهب في شراء المخزون ودفع الرواتب وسداد النفقات، وكان الأمر ينتهي بفيل وهو يضع راتبه كله من المحاسبة في رأسمال الشركة ليضمن استمرارها، واضطر لرهن بيته، ولقضاء أوقات طويلة لدى البنوك ليقنعهم بأن يعطوه قروضا أكبر.

## لا شيء يدوم ولو كان عقد وكالة

في خضم كل هذا، وظف المصنع الياباني موظفا جديدا ليعمل على زيادة صادرات المصنع، وكان المستورد الأمريكي الوحيد هو فيل، ولذا تقدم المصنع الياباني بعرض

مفاده، يا فيل، بع لنا ٥١٪ من أسهم شركتك وإلا سنبدأ نبيع لمنافسين لك. ولكنة رفض طلبهم وانتهى عقد الوكالة ..

## ميلاد اسم وعلامة نايكي

بعد انتهاء عقد وكالة شركة تاجر اليابانية، قرر فيل وشريكه بيل أن يبدأ في تصميم أحذية خاصة بهم، من تصميمهم وتصنيعهم، وكان أول حذاء من تصميم الشركة يحمل اسم كورتيز Cortez لكن الوقت كان يتطلب التخلص من الميراث القديم، ميراث الأحذية اليابانية المستوردة، ولذا وفي عام ١٩٧١ رأى فيل أن شركته بحاجة لاسم أكثر بريقا ولشعار أكثر رونقا، واقترح اسما رفضه العاملون معه في الشركة فطلب منهم أن يأتوا بشيء أفضل، حتى جاء أول موظف استأجره فيل، كمسئول مبيعات، باقتراح أفضل: نايكي وهو اسم آلهة النصر المجنحة في الأساطير الإغريقية، والذي زعم أن هذه الآلهة أتت له في أحلامه! استقر رأي فيل ومن معه على هذا الاسم، ولذا دفع فيل ٣٥ دولار لطلبة تدرس في جامعة بورتلاند، مقابل رسم شعار جديد - والذي جاء في الصورة التي نعرفها اليوم!

استمرت مبيعات الشركة في التضاعف سنة بعد سنة، وفق الرويا التي أصر فيل عليها والتي أكدت أنه سيأتي يوم تتفوق فيه نايكي على شركة اديداس الألمانية في السوق الأمريكية، وهو ما حدث في عام ١٩٨٠ وهو كذلك العام الذي طرحت فيه الشركة أسهمها في البورصة، إلا أن الشهرة الطاغية للشركة لم تتحقق إلا في ١٩٨٤ حين تعاقد فيل مع لاعب كرة سلة أمريكي مغمور اسمه مايكل جوردان عمره ٢١ سنة بغرض الدعاية لحذاء نايكي، ومنذ هذه اللحظة الفارقة، ونايكي اسم لامع مشهور في عالم مستلزمات الرياضة، وذلك في تعبير عن عبقرية تسويقية لدى فيل.

## الأخطاء دروس لتعلم الإتقان، شريطة ألا تتوقف عن التعلم

قد تعتقد أن فيل عبقرى موهوب لا يخطئ، لكنك ستكون أنت المخطئ، ففي مطلع الثمانينات، انشغل فيل عن ملاحظة سرعة جديدة تظهر في الأسواق، وهي رياضة الايروبيك - خاصة للنساء، فترك فراغا في السوق كانت الشركة المنافسة ريبوك أكثر من مستعدة لشغله، وهو ما فعلته بنجاح ساحق، حتى تخطت مبيعاتها تلك لنايك في عام ١٩٨٧. رد فعل فيل كان منطقيا يستحق الإشادة، فهو أدرك انشغاله وقلته تركيزه فعمد إلى تنظيم الصفوف في شركته بما يسمح له بالتركيز على المستقبل، لم يسارع برد فعل متسرع، بل أكد على أن شركته غرضها تصنيع أفضل المنتجات الرياضية، ولذا بدأ يهتم أكثر بالمنتجات النسائية، وبدأ يبحث عن تصنيع أفضل حذاء رياضي لكل رياضة، وبعد مرور عامين اثنين، عادت مبيعات نايكي في ١٩٨٩ لتتخطى غيرها، وبقيت المتصدرة لفترة طويلة جدا.

## على الجانب – دروس من قصة تأسيس شركة نايكي

حياة فيل كانت مليئة بفترات عصبية كثيرة، فالعينات الأولية احتاجت ١٤ شهرا لتصل، وبينما شركته تقاوم خطر الإفلاس ونفاد المال، كان عليه خوض عدة قضايا تجارية، في أمريكا وفي اليابان، كما أوقف البنك الذي تتعامل معه الشركة كل التعاملات والاعتمادات، وكانت المدينة التي فيها الشركة تضم بنكين / مصرفين اثنين فقط، والاتنان رفضا التعامل مع هذه الشركة المتعثرة دائما المتعطشة للأموال، بعدها أوقف المصنع الياباني التعامل معهم، ثم ذات صبيحة وجد فيل على عتبة منزله رسالة من الضرائب الأمريكية تطالبه بضرانب قيمتها ٢٥ مليون دولار عن البضاعة التي كان يستوردها فرفع فيل قضية على الحكومة الأمريكية وربحها بعد ماراتون قضائي استمر لمدة ٣ سنوات من المحاكم، انتهت بخفض قيمة الضرائب المفروضة، إلا أن السنوات الثلاثة هذه سمحت للشركة بعمل أرباح كبيرة ساعدتهم على دفع هذه الضريبة... هكذا، من مشكلة إلى أخرى، ومن معضلة إلى مصيبة إلى كارثة إلى حل ثم حل أفضل ثم أساس أقوى يتحمل المزيد من البناء عليه،

..... وهكذا هي أي قصة نجاح

## مقدمة :

أصبح المشروع الآن جاهزاً للتشغيل والإنطلاق , وقد تكون الخطوات السابقة تم إعدادها بعناية إلا ان تحويل هذه الخطوات والأفكار إلى واقع لا يقل أهمية عن ذلك ، أي أن الاختيار الجيد للمشروع وإعداد خطته العامة لا يضمنان نجاحه بل لابد من تمتع صاحبه بمهارات الإدارة العلمية الإحترافية **managerial skills** لتحويل الافكار الابداعية الى واقع ووضعها موضع التنفيذ . وبالرغم من أن معظم إن لم يكن كل رواد الأعمال يملكون الأموال والاستثمارات اللازمة داخل مشروعاتهم , إلا أن القليل منهم فقط هم الذين يستطيعون إدارتها بإحترافية. أي أنهم يعرفون الكثير عن النواحي الفنية و القليل جدا عن النواحي الإدارية:

**They usually know more about the technical side of business than about the management side .**

ويهدف هذا الفصل إلى إظهار المقصود بالإدارة الإحترافية وأهمية تطوير وبناء وتكوين فريق الإدارة **Developing Management Team** الذي يطمئن المستثمرين والموظفين والعملاء . كما ان هذا هام لبقاء المشروع واسنمرايته خاصة وأنا أوضنا سابقاً أن سوء الإدارة هو العامل الأساسي في فشل المشروع , ثم يلي ذلك إبراز كيف يستطيع راند الأعمال هذا التخطيط لمشروعه وتنظيم أعماله , وكيف يفقد ويوجه ويراقب أعمال مرووسيه بما يضمن تحقيق أهدافه وطموحاته .

## تعريف الإدارة الإحترافية ومهامها

قبل الحديث عن تخطيط المشروع الصغير وتنظيم أعماله لابد أن نوضح المقصود بالإدارة : "فالإدارة هي حسن استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشروع بالكفاءة والفاعلية المطلوبة " . او هي علم وفن تحقيق الأهداف من خلال حسن استخدام موارد المشروع ( الموظفين، الأموال، المعلومات ، والمعدات) ( Nickels et al , 2008 ) ، أو هي عملية تحقيق الأهداف والإنجازات من خلال الآخرين .

**Management is the process of getting things done through people .**

وبرغم تعدد التعريفات، إلا أننا سنركز هنا على التعريفين الأخيرين لأنهما سيساعدانا على إبراز المشكلة الأساسية التي تعاني منها أغلب إن لم يكن كل المشروعات الريادية وهي تعود راند الأعمال على الإحتفاظ بكل السلطات وعدم الإعتماد على الآخرين في تنفيذ العمل **relaying on others to do work** مع العلم إن هناك حدود لما يستطيع أن يقوم به الفرد . وكلما بدأ المشروع الصغير في النمو فإن الوقت اللازم لكي يتأكد صاحب المشروع الصغير بنفسه من أن كل شيء على ما يرام يصبح كبير جداً وإذا لم يستطيع صاحب المشروع إدراك الخط الفاصل بين الأعمال التي يقوم بها والأعمال التي يجب أن يبدأ في العهد بها إلى الآخرين فإن عبء العمل سيقوم طاقته ويصبح محملاً بأعباء لا يستطيع تنفيذها على الوجه الأكمل **over worked** .

ولتلافى ذلك عليه أن يختار الأنشطة و القرارات الأساسية Key ويفوض الأنشطة الأخرى إلى موظفيه .

## التنفيذ في مواجهة التفكير Doing versus thinking

يمكن تقسيم أنشطة الإدارة إلى قسمين : الأنشطة التنفيذية **doing activities** والأنشطة الذهنية والفكرية **thinking and conceptual activities** . ويقصد بالأنشطة التنفيذية الأنشطة التي تستهلك الوقت كالرد على المكالمات التليفونية , فتح البريد , تنظيم السجلات ... الخ أما الأنشطة الخاصة بالتفكير فهي الأنشطة التي تأخذ وقت طويل من المدير وتتطلب منه أن يجلس ويفكر في الموضوعات الهامة التي تهتم مشروعه بهدوء مثل التخطيط للمشروع ككل , تنظيم العلاقة بين الأفراد العاملين وتحديد اختصاصات كل فرد بما لا يتعارض مع اختصاصات الآخرين , قيادة وتحفيز العاملين , وأخيراً رقابة عمليات المشروع ككل حتى لا تحدث مشاكل للمشروع . لكن لماذا تظهر مشكلة في هذا المجال بالذات بالنسبة لصاحب المشروع الصغير . والإجابة أنهم اعتادوا على أداء الأعمال بأنفسهم , ولكن عندما يبدأ حجم المشروع في الكبر والنمو فإنهم يسرعون إلى تطبيق القانون الخاص بتحديد الأولويات **first law of operating priority** والذي يركز على أن المدير عندما يخير بين التفكير والتنفيذ فإنه يختار الأول . ويلاحظ أن المبدأ الخاص بالعمل من خلال الآخرين وضرورة تحديد الأولويات يؤثران وبشدة على الوظائف الإدارية والتي تتضمن :

## أولاً : تخطيط أعمال المشروع **planning**

التخطيط هو عملية وضع أهداف للمشروع الصغير مع تحديد الخطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

**Planning is the process of setting objective and then determining the steps that have to be carried out in order to attain them .**

أو هو الاستعداد للمستقبل من الآن **preparing for tomorrow today** وعلى هذا فتخطيط أعمال المشروع يتضمن ثمانى خطوات رئيسية وهي :

### ١- التعرف باستمرار على الفرص الجديدة.

يتوقف نجاح أو فشل المشروع على قدرته على إمداد العميل بمنتج أو خدمة يحتاجها فعلاً ولأن حاجات العميل تتغير باستمرار فلا بد من تطوير المنتجات طبقاً لحاجات العميل المتجددة باستمرار . وعلى صاحب المشروع أن يسأل نفسه دائماً ما هي المنتجات والخدمات التي سيطلبها العملاء خلال الخمس سنوات القادمة ؟ الثلاث سنوات القادمة ؟ السنة القادمة ؟ إن صاحب المشروع الذى يسأل نفسه هذه



الأسئلة ويحاول الإجابة عليها سوف يستطيع اقتناص الفرص المتاحة فى السوق قبل غيره ويحقق عانداً أعلى .

## ٢- وضع الأهداف

إن الخطوة التالية لصاحب المشروع هى وضع الأهداف فى ضوء الفرص الحالية والمتوقعة . ولا بد أن توجه هذه الأهداف المشروع كله **give direction to the business** .

### أهداف المشروع

من أهم وظائف المالك / المدير فى المشروع وضع الأهداف الخاصة بمشروعه . ويقصد بالهدف النهايات التى توجه كل أنشطة المشروع :

**The objectives are the ends toward which all the activities of our organization will be aimed .**

وهناك نوعين من الأهداف : النوع الأول أهداف عامة على مستوى المشروع وأهداف فرعية للوظائف أو الأنشطة الفرعية .

الأهداف العامة للمشروع :

هناك مجموعة من الأهداف العامة لأى مشروع وهى :

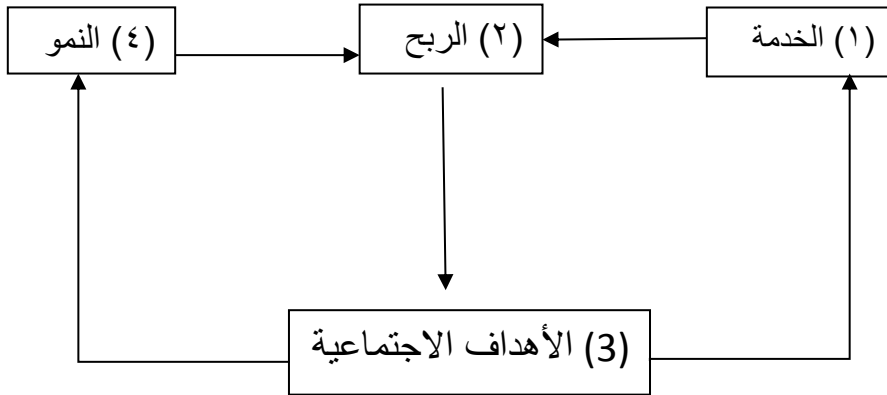
١ . تقديم الخدمة **Service**

٢ . الربح **profit**

٣ . الأهداف الاجتماعية **Social**

٤ . النمو **Growth**

ويجب أن تكون الأهداف السابقة كمية ومحددة بزمن معين لتنفيذها , ولا بد من أن تكون محددة، تقاس ، وأن يتم الاتفاق عليها مع الموظفين الذين سيحققونها ، ومعقوله ، ولها توقيت محدد، وهو ما يطلق عليه **SMART** . ويلاحظ أن الأهداف السابقة متكاملة مع بعضها . فمثلاً لا بد أن تتحقق أهداف الخدمة حتى يمكن تحقيق الأرباح . وأيضاً لا بد من تحقيق أهداف الربحية حتى نستطيع تحقيق الأهداف الاجتماعية . وأخيراً يعتمد تحقيق هدف النمو على مدى النجاح فى تحقيق أهداف الربحية.



شكل (١/٥) تكامل أهداف المشروع الصغير

#### هدف الخدمة

إن الغرض الأساسي من إنشاء أى مشروع هو تقديم خدمه مفيدة للمجتمع **performs a useful service for society** من خلال إشباع حاجات العملاء وإمدادهم بمنتجات تسهل لهم حياتهم وتساعدهم على الإستمتاع بها .  
 شركة **Google** نظمت معلومات العالم المبعثرة ، وجعلت منها أداة تساعد الناس وتسهل حياتهم . وطالما أن المشروع مفيد للمجتمع فهو باق ومستمر. وعندما يحس الناس أن المشروع لم يصبح مفيدا لهم قسيكون مآله التوقف والخروج من السوق.

#### هدف الربحية

يقصد بهدف الربحية **profit objective** تحقيق ربح لصاحب المشروع حيث ان المشروع الخاص تحركه الربحية للدخول فى مجال معين . وذلك لان الربح عبارة عن مكافأة لصاحب المشروع لأنه خاطر بأمواله وتحمل مخاطرة استثمارها فى هذا المجال، فالأرباح مطلوبة لكي يتوسع هذا المشروع ويلبى حاجات عملاؤه ويخلق فى نفس الوقت فرصة عماله للخروجين الجدد.

والأرباح لا تأتى وحدها بل تأتى نتيجة العرق والجهد والتطوير المستمر وإتباع حاجات العملاء المتغيرة وباستمرار. وهناك نقطة يجب الكاتب ان يشير إليها وهى أن وضع هدف الخدمة قبل هدف الربح ليست عملية عشوائية لكنها مقصوده . فلابد لكل صاحب مشروع جديد أن يعرف أنه سيستمر فى السوق إذا فهم أن وجوده وبقائه مرتبط بحسن أدائه وخدمته للمجتمع ، وليس بكفاءته فى تحقيق وتحصيل أرباح من هذا المجتمع.

#### الهدف الاجتماعي

للمشروع هدف اجتماعي **social objective** حيث أن هناك فئات أخرى في المجتمع بخلاف المستهلكين كالعاملين , الموردين , والحكومة , والمجتمع المقام به المشروع نفسه , يتأثرون بهذا المشروع . وعلى صاحب المشروع أن يحمي مصالح كل هؤلاء ويهتم بهم كما يهتم بتحقيق الربح .

### هدف النمو

- يجب أن يهتم المشروع الصغير بأهداف النمو **growth objective** حيث لن يظل المشروع الصغير صغيراً طيلة حياته , بل لابد أن ينمو ويكبر بالتدريج . ومن خلال طرح الأسئلة التالية يظهر أهمية وضع أهداف النمو للمشروع الصغير :
- هل أنا كصاحب مشروع سأظل راضى عن حجم المشروع الحالي ؟
  - هل سينمو هذا المشروع ويتحدى الشركات الكبرى ؟
  - هل أنا كصاحب مشروع أهداف إلى الثبات والبقاء أم أرغب فى النمو والتوسع ؟
  - هل أرغب فى تعظيم أرباحى للاستفادة من ذلك فى النمو المستمر ؟
  - هل أرغب أن يكون لى دور واضح فى حياة المستهلكين ؟

### الأهداف الفرعية

يقصد بالأهداف الفرعية **subsidiary goals** الأهداف التى سيضعها صاحب المشروع للأقسام الفرعية لمشروعه ( كالإنتاج والتسويق والتمويل والبحوث والأفراد ) وذلك فى ضوء الأهداف العامة السابقة للمشروع حيث أن هذا يساعد فى توجيه الأداء داخل هذه الأقسام . ويلاحظ أن هذه الأهداف تتعارض أحيانا مع بعضها داخل كل قسم وفيما بين الأقسام الفرعية , لذلك لابد من تقليل التعارض بقدر الإمكان حتى لا يؤثر هذه على المشروع ككل .

وبالإضافة إلى ما سبق لابد أن يضع صاحب المشروع الخطط والإجراءات والموازنات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف . وبدون صياغة وتحديد هذه الأهداف والخطط والإجراءات والموازنات فلن يحقق راند الأعمال الأهداف الأربعة السابقة ولا يعرف إلى أين يتجه المشروع .

### ٣- تقييم أثر الظروف المحيطة على المشروع

يحتاج صاحب المشروع الآن إلى تحليل أكثر دقة للتغيرات **changes** التى ستحدث فى البيئة المحيطة والتى تؤثر على مشروعه . ما هى أنواع المنتجات والخدمات التى تنعكس عليها هذه التغيرات ؟ ما هو حجم المبيعات الممكن تحقيقه ؟ ما هى التغيرات المطلوبة فى منتجاتنا ؟ ما هى التغيرات التى ستحدث فى الظروف المحيطة ( فى السكن مثلاً ) وتؤثر على المشروع ؟ من هم المنافسون الحاليون والمترقبين ؟ ما هى المنتجات البديلة وأسعارها ؟ ما هى التكاليف التى سيتحملها المشروع لإنتاج منتجاته ؟

### ٤- تقييم الإمكانيات الداخلية للمشروع

إن الخطوة التالية هي تقييم الإمكانيات الداخلية للمشروع الصغير من حيث إدارته ومدى توفر الأموال اللازمة والقدرات البحثية والتسويقية اللازمة لتوفير احتياجات السوق والقوى البشرية العاملة , والتي تعكسها المتغيرات البيئية المحيطة السابق تحليلها .

#### ٥- اختيار وتقييم البدائل ( الخطط البديلة )

في ضوء الاحتياجات المستقبلية للسوق ( النابع من تحليل البيئة المحيطة ) , وفي ضوء قدرات المشروع الداخلية تظهر بدائل عديدة أمام المشروع لتحقيق أهدافه ولا بد من تقييم هذه البدائل واحتمالات تحقيقها وذلك كما يلي :

البديل	احتمالات نجاحه	المبيعات الإجمالية المتوقعة
١	٪١٠	٢٥٠,٠٠٠ جنيه
٢	٪١٥	٢٠٠,٠٠٠ جنيه
٣	٪١٥	١٩٠,٠٠٠ جنيه
٤	٪٦٠	١٧٠,٠٠٠ جنيه

#### ٦- اختيار البديل المناسب

في ضوء البيانات السابقة , فإن المالك يستطيع اختيار البديل المناسب وذلك في ضوء المبيعات المتوقعة بالنسبة لكل بديل وذلك كما يلي :

البديل	المبيعات الإجمالية المتوقعة	احتمالات نجاحه	العائد المتوقع
١	٢٥٠,٠٠٠ جنيه	٪١٠	٢٥,٠٠٠ جنيه
٢	٢٠٠,٠٠٠ جنيه	٪١٥	٣٠,٠٠٠ جنيه
٣	١٩٠,٠٠٠ جنيه	٪١٥	٢٨,٥٠٠ جنيه
٤	١٧٥,٠٠٠ جنيه	٪٦٠	١٠٥,٠٠٠ جنيه

ويلاحظ أن البديل الرابع هو أفضل بديل , فهو يعطي أفضل احتمالات للنجاح وأكبر عائد متوقع . وكل ما هو مطلوب أن يطبق المالك هذا البديل .

وقد لا يستطيع المالك توفير بيانات عن أرقام المبيعات واحتمالات نجاح كل بديل , لذا فسيعتمد على بيانات غير كمية وهناك أسلوب يساعد صاحب المشروع في ذلك وهو مصفوفة اتخاذ القرارات والتي إقترحتها شركة جنرال إلكترونيك والتي تعتمد على فكرة إشارات المرور **go – wait – stop** وتفيد المصفوفة المالك في تقييم المنتجات والخدمات التي يقدمها واتخاذ القرار المناسب لكل منها والذي قد يكون واحد مما يلي :

- ١- زيادة الاستثمارات المطلوبة للمنتج لأن السوق ينمو .
- ٢- الانتظار حتى الحصول على معلومات إضافية .
- ٣- إيقاف النشاط وتصفيته .

ويعتمد القرار بواسطة هذه المصفوفة والتي تتضح من الشكل التالي على بعدين أساسيين وهما :

- ١- المبيعات المتوقعة من كل منتج ( النمو المتوقع للسوق ) .
- ٢- قدرات المشروع الداخلية .

مدرات المشروع	مرتفعة	استثمر وأمو (١)	استثمر وأمو	انتظر لمزيد من المعلومات
	متوسطة	استثمر وأمو	انتظر لمزيد من المعلومات (٢)	أوقف النشاط
	منخفضة	انتظر المزيد من المعلومات	أوقف النشاط	أوقف النشاط (٣)
		مرتفع	متوسط	منخفض

النمو المتوقع للسوق  
شكل ( ٢/٥ ) مصفوفة جنرال اليكترونيك (go-wait-stop)

ولاستخدام المصفوفة في اختيار البديل المناسب , فإن على صاحب المشروع تقييم موقف كل منتج أو خدمة بالإضافة إلى قدرة المشروع على إنتاجها . ويمثل تقاطع كل منهما بدائل متعددة لاتخاذ القرارات كما يلي :

الموقف	قدرات وإمكانات المشروع	النمو المتوقع للسوق
١	مرتفعة	متوسط / مرتفع
٢	متوسطة	مرتفع
٣	منخفضة	منخفض

والسؤال ما هو القرار الذي سيتخذه صاحب المشروع في كل موقف من المواقف السابقة؟ والإجابة أن المدير يستطيع أن يضع هذه المواقف على الخريطة السابقة ويأخذ القرار المناسب ( وهو الموضوع داخل كل خلية من الخلايا التسعة للمصفوفة ) ويظهر القرار كما يلي :

الموقف	القرار هو
١	استثمر مزيد من الأموال على السلعة وحاول التوسع والنمو
٢	انتظر لمزيد من المعلومات
٣	عدم الاستثمار في هذا الموقف وإيقاف النشاط

## ٧- صياغة الخطط اللازمة

بمجرد اختيار البديل المناسب فلا بد من وضع الخطط اللازمة لوضعه موضع التطبيق . والسؤال الآن كيف سيطبق صاحب المشروع البديل الذي تم اختياره ؟ ما هو المطلوب فعله بالتحديد ؟ إن الإجابة هي أنه إذا كان البديل المناسب مثلاً هو زيادة المبيعات بنسبة ٢٠٪ فالسؤال هل هناك رجال بيع يستطيعون بيع ما هو مطلوب ؟ وعلى هذا يتم إعداد خطة إعداد رجال البيع , وما هو موقف المخزون ؟ الانتماء الممنوح ؟ وبنفس الأسلوب يتم تحليل كافة الوظائف الداخلية الأخرى ( الإنتاج – البحوث والتطوير – التمويل – الإنتاج ... الخ ) وتحديد ما هو مطلوب من كل منها بالتفصيل لتطبيق البديل المختار ( إعداد الخطط الفرعية للوظائف الداخلية المختلفة كالتسويق، والإنتاج، والموارد البشرية، والخطة المالية ) .

## ٨- وضع ميزانية للخطة

أخيراً يجب أن يحدد المالك الأموال اللازمة لتنفيذ الخطة شهر بشهر وأسبوع بأسبوع . ويمكن إعداد الموازنة بحيث تتماشى مع خطوات التطبيق كما يلي :

إجمالي	الشهر السادس	الشهر الخامس	الشهر الرابع	الشهر الثالث	الشهر الثاني	الشهر الأول	مدة الخطة
							الأنشطة المطلوبة
							الأموال المطلوبة

وبذلك يتضح أن وظيفة التخطيط تبدأ بتحديد الفرص المتاحة وتحليلها ووضع الأهداف العامة للمشروع إلى أن تم اختيار بديل مناسب ووضع الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذه مع تحديد حجم الأموال المطلوبة لذلك

### ثانياً : تنظيم العلاقة بين الأفراد داخل المشروع organizing

بعد الانتهاء من عملية التخطيط وتحديد المهام المطلوبة تظهر أهمية الوظيفة الإدارية الثانية من خلال طرح السؤال التالي : من الذي سينفذ كل مهمة من المهام السابقة . وتجيب وظيفة التنظيم على هذا السؤال . ويقصد بوظيفة التنظيم العملية الخاصة بتحديد الواجبات والمسئوليات وتنسيق الجهود بين أفراد المشروع للتأكد من تحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة .

**Organizing is the process of assigning duties and coordinating efforts among all organizational personnel to ensure maximum efficiency in the attainment of objectives .**

وتتبع وظيفة التنظيم عملية التخطيط حيث أنها تنظم ما سيجب عمله وتحدد ما سيقوم به كل فرد لتحقيق الأهداف . وإذا كانت وظيفة التخطيط تعمل على زيادة تفاعل المشروع وعلاقته مع البيئة المحيطة ، فإن وظيفة التنظيم تساعد المنظمة على زيادة تفاعلها داخليا ، وإدارة عملياتها بكفاءة . وعلى صاحب المشروع أن يهتم بالأنشطة التالية كي تنجح وظيفة التنظيم في أداء مهامها :

### ١- تحديد وتعريف الوظائف والمهام المطلوبة Job definitions

في ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها ( والتي حددناها في وظيفة التخطيط ) ، نبدأ في تحديد من سيعمل ماذا؟ ، وهذا يتطلب تحديد الأنشطة المطلوبة وإعداد وصف وظيفي لكل فرد وبشكل مكتوب وموثق داخل المشروع . فكثيرا ما نرى أصحاب

المشروعات الصغيرة يعطون أوامره العمل شفهيًا للأفراد ويعتبرون ذلك كافيًا. فمثلاً قد يطلب صاحب المشروع من أحد موظفيه أن يساعد زملائه في قسم البيع دون أن يحدد له يساعدهم في ماذا؟ في حين أن هذا الموظف يجب أن يعرف ما سوف يفعله بالضبط وذلك من خلال تحديد وظيفته تحديداً قاطعاً .

وكلما يأخذ المشروع في النمو فإن هذا الأسلوب غير الرسمي في توزيع العمل بين الموظفين يقل تدريجياً , ولا بد من تحديد الوظائف تحديداً قاطعاً في شكل مكتوب . ويأخذ هذا الشكل ما يسمى بالتخصص الوظيفي **Job specialization** التي يقوم فيها كل موظف أو عامل بأداء مهمة محددة .

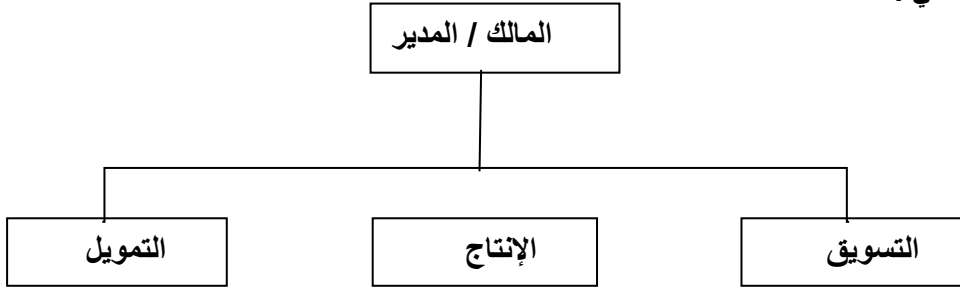
## ٢- تقسيم أعمال وأنشطة المشروع **Departmentalization**

يقصد بتقسيم العمل وضع الأفراد العاملين في المشروع في مجموعات طبقاً للوظائف والأنشطة التي يؤديونها . ويمكن أن يتم ذلك بأكثر من طريقة . وهناك تقسيمان شائعان وهما :

التقسيم الوظيفي **functional departmentalization**  
والتقسيم على أساس المنتج **product departmentalization**

التقسيم الوظيفي :

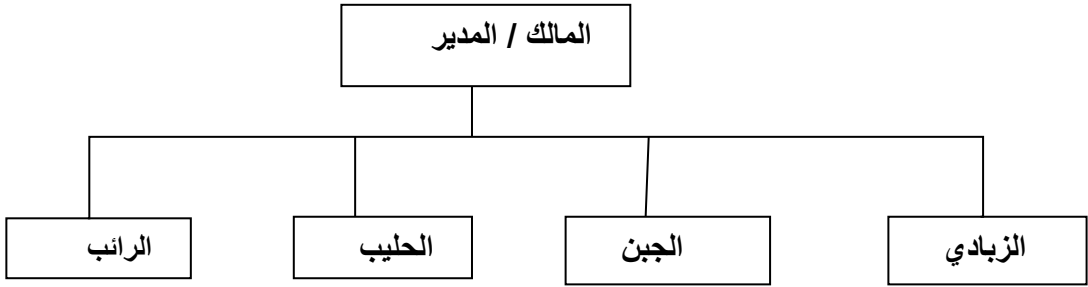
وهو من التقسيمات الشائعة في المشروعات الصغيرة . ولهذا التقسيم منطوق معين وهو أنه يجب تجميع الأفراد الذين يعملون نفس الشيء معاً وهذا يدعم عملية التخصص . الشيء الثاني أن هذا يسهل عملية التنظيم بين الأفراد وكل ما هو مطلوب من المالك أن يحدد الوظائف المطلوبة للمشروع ( تسويق – إنتاج – تمويل وحسابات ) ثم يلي ذلك تخصيص وتسكين الأفراد داخل هذه الوظائف بالمشروع . فالمشروع يحتاج إلى تسويق منتجاته ، وإنتاج هذه المنتجات ( تحويل المواد الخام إلى منتجات ) ثم أخيراً إلى أموال لتمويل الأنشطة السابقة، وهذا يتطلب ثلاث أنشطة رئيسية لمساعدة رائد الأعمال في عمله كما يتضح من الشكل التالي :



التقسيم على أساس المنتج



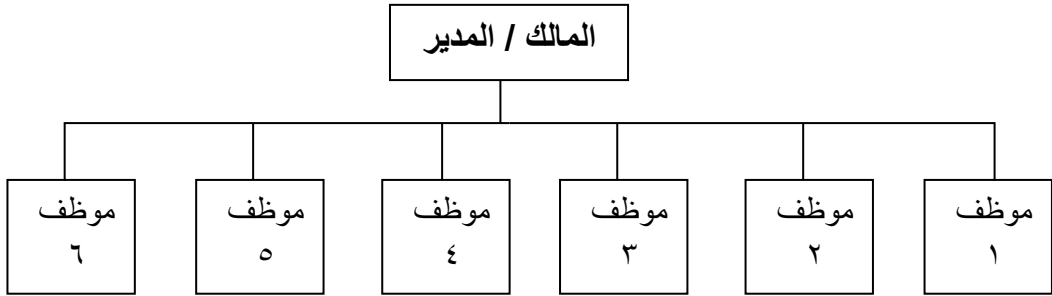
هناك أسلوب آخر للتقسيم وهو على أساس نوع المنتج المقدم ويستخدم هذا النوع بواسطة محلات التجزئة , المشروعات الصناعية الصغيرة التي تقدم أكثر من منتج مختلف عن الآخر ويوضح الشكل التالي التقسيم على أساس المنتج .



والميزة الأساسية لهذا التقسيم أنه يساعد صاحبه في التفرقة بين المنتجات وبعضها على أساس الربحية بحيث يمكن اعتبار كل منتج على أنه مركز ربحية منفصل **profit centre** بمعنى أنه يمكن حصر الإيرادات الخاصة بكل سلعة وكل مصاريفها للتعرف على ربحيتها أو خسارتها وبالتالي يمكن اتخاذ القرار المناسب سواء بالإبقاء عليها أو زيادة الاستثمارات فيها في ضوء دراسة السوق طبعاً . وعموماً كلما كبر حجم المشروع كلما زادت الحاجة للانتقال من التقسيم الوظيفي إلى التقسيم على أساس المنتج .

### ٣- تحديد نطاق الإشراف **span of control**

يعتبر تحديد نطاق الإشراف -تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم صاحب المشروع / المالك - من أهم الموضوعات التنظيمية داخل المشروع الصغير نظراً لتعود صاحب المشروع على أداء كل شيء بنفسه وهذا يحدث إذا كان المشروع صغير حيث يكون صاحبه هو المدير الوحيد **the only boss** فهو يعطى كل الأوامر **gives all the orders** ولا بد أن يشرف هو على كل شيء **every one reports to him** ويطلق على هذه الحالة نطاق الإشراف الواسع **wide span of control** فإذا كان هناك ستة موظفين مثلاً , فإن خريطة المشروع تكون كما يلي :



و المشكلة تبدأ في الظهور عندما يبدأ المشروع الصغير في النمو , فإن الشئ الطبيعي هو لجوء المالك / المدير إلى الإستعانة بأفراد أكثر **More people** وهنا تظهر أهمية مبدأ تحديد نطاق الإشراف . ويجب على المالك اتخاذ قرار صعب وهو تحديد عدد المرؤوسين الذين سيشرف عليهم ( خاصة وأنه يجب أن يعمل كل شئ ويرى كل شئ بنفسه ) . وبالرغم من أن هناك الكثير من العوامل التي تحدد نطاق الإشراف ( منها ما يتعلق بالرئيس ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين ) إلا أن هناك نوعين من نطاق الإشراف هما نطاق الإشراف الضيق **Narrow span of control** ونطاق الإشراف الواسع **Wide** .

#### ٤- تفويض السلطة delegation of authority

إن صاحب المشروع الناجح هو الذي يفوض السلطة لمرؤوسيه , أما رجل الأعمال غير الكفاء فهو الذي يحتفظ **retains** بكل السلطات في يده وفي النهاية يفقد المرؤوسين لأنهم يشعرون بأنه لا يثق فيهم أو يعتقدوا أنه لا توجد فرصة لهم للنمو والتقدم في وظائفهم . والفيصل هنا هو تحديد حجم السلطة التي يفوضها المالك . ولقد رأينا سابقاً التفرقة بين الأنشطة التنفيذية **doing** والأنشطة الفكرية **thinking** والمفروض أن يفوض المالك النوع الأول ويبقى على النوع الثاني يمارسه هو بكفاءة لكي يكون صاحب المشروع ناجح في عملية التفويض فهناك عدة عوامل يجب اعتبارها وهي :-

- أ- الحجم **size** حيث كلما كبر حجم المشروع يصعب على المالك الإحتفاظ بكل السلطات واتخاذ كل القرارات . وفي الحقيقة هناك الكثير من الأمور التي تحتاج إلى انجازها وأمام المالك بديلين إما تفويضها أو القيام بها كلها وهذا سيكون على حساب الكفاءة في الأداء .

- ب- التكلفة **cost** إذا كان القرار غير مكلف لصاحب المشروع فمن الأفضل التفويض للمرؤوسين . وفي المقابل إذا كان القرار مكلف فعلى صاحب المشروع اتخاذه بنفسه أو على الأقل يكون له دور أساسي في ذلك .
- ت- طاقة صاحب المشروع وإمكاناته **energy of the owner / manager** حيث أن هناك من أصحاب المشروع من يتمتع بالحيوية والنشاط ويحب الدخول في أغلب القرارات والموضوعات , وقد تكون النتيجة عدم الكفاءة , لكنه يحب ذلك , وطالما لديه الصحة والنشاط فهو يريد أن يكون المسنول بقدر الإمكان عن كل شيء . وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تظل مركزية **centralized** طالما يستطيع المدير / المالك ذلك حتى يجبر على غير ذلك بتقدم الصحة أو بزيادة المشاكل . وفي المقابل هناك بعض أصحاب المشروعات ليس لديهم القوة والنشاط أو حتى الميل للدخول في كل القرارات , وبالتالي فهو يقوم بتفويض القرارات التنفيذية ويحتفظ هو بالقرارات التي تحتاج إلى تفكير وهذا أفضل بالطبع .
- ث- طبيعة العمل **nature of work** فهناك بعض الوظائف السهلة والأخرى صعبة بالطبع . ففي الوظائف السهلة يمكن لصاحب المشروع أن يفوض هذه السلطات والأعمال لأن العاملين يستطيعون أدائها . أما إذا كانت المهام صعبة فإن صاحب المشروع يحتفظ بها ولا يفوضها ويقوم هو بأدائها أو يقلل التفويض فيها بقدر الإمكان .
- ج- المنافسة **competition** إذا كانت المنافسة شديدة فإن المالك لابد أن يفوض السلطات حتى يضمن سرعة أداء العمل فإذا خفض المنافسون الأسعار بنسبة ١٠٪ مثلاً وكان المالك في الخارج فإن البديل المناسب هو اتخاذ القرار الخاص بالتخفيض وعدم الانتظار لأنه لا يوجد وقت , وعلى هذا فكلما زادت حدة المنافسة , زادت عملية تفويض السلطة .
- ح- الثقة في المرؤوسين **trust in subordinates** وهذه هي المشكلة الكبرى حيث أن المالك / المدير إذا لما يثق في مرؤوسيه – وهذا هو الشائع في أغلب ممارسات الدول النامية – فإن المالك لن يفوض لهم سلطات والعكس إذا كان المدير / المالك لديه ثقة في مرؤوسيه فإن سيفوض لهم سلطات كافية . وعموماً فإن عدم الثقة يكون راجع إلى عدم الكفاءة وهذه يمكن التغلب عليها من خلال الإعداد والتدريب للعاملين لزيادة قدراتهم على المشاركة ولزيادة ثقة المالك فيهم .
- خ- الرغبة في الاستقلال **desire for independence** بصرف النظر عن مشاعر المالك فإن رغبة المرؤوسين في الاستقلال أو أن يكون لهم سلطة اتخاذ القرار سوف تؤثر في درجة التفويض , فإذا كان المرؤوسين يريدون مزيد من السلطة , فلا بد أن يستجيب رجل الأعمال لذلك أو أن يفقد خدماتهم .

أما إذا كان المرؤوسين لا يريدون مزيد من السلطة , فإن صاحب المشروع إما أن يتولى هو ذلك , أو يستغنى عنهم.

### ثالثاً : القيادة والتوجيه Directing and leadership

تبدأ هذه المرحلة مع عملية التنفيذ وهي العملية الأكثر صعوبة والأكثر تعقيداً وشمولية , والتي تستغرق أطول وقت ومن هنا تبرز أهميتها . وتتضمن وظيفة التوجيه ثلاث أبعاد أساسية وهي : الاتصالات والقيادة والتحفيز . وتعتبر عملية الاتصالات عملية هامة لأن المالك يعطى توجيهاته التنفيذية للمرؤوسين ويحصل على رد الفعل منهم . أما القيادة فهي هامة حيث أن صاحب المشروع لابد أن يعرف كيف يؤثر ويحفز مرؤوسيه ويوجه مجهوداتهم لانجاز وتحقيق أهداف المشروع .

### الاتصالات Communication

هي عملية نقل معاني Meanings معينة من المرسل Sender ( المالك ) إلى المستقبل Receiver ( الموظف ) أو العكس . ويهدف المالك فى المشروع الصغير إلى منع أى شيء يضعف عملية اتصاله بمرؤوسيه أو يشوهها خاصة فى حالة إصداره أوامر معينة لهم . ونقصد بعملية إضعاف أو تشويه الاتصالات أن إما أن إدراك Perception العاملين للتصرف أو القرار مختلف عما يقصده المالك , وبالتالي فلا بد أن تكون الاتصالات سليمة حتى يصل نفس المفهوم أو المعنى الذى يقصده المالك إلى العاملين .

أو هو الاستنتاج أى استنتاج وتفسير التصرف بأسلوب مختلف عما يقصده المالك . لكن السؤال كيف يمكن تقليل هذه المشاكل والموانع والعقبات Barriers التي تحد من فاعلية عملية الاتصالات . إن الحل هو التعرف على وفهم الخطوات الأساسية لعملية الاتصالات والتي تتضمن أربع مراحل وهي :

١- الانتباه للمرسل Attention حيث أن الخطوة الأولى فى عملية الاتصالات هي الانتباه والتركيز حيث يجب على الفرد إيقاف كل ما يقوم به Stop what he is doing ويوجه انتباهه إلى المتحدث Direct attention to the speaker .

٢- الفهم Understanding قد يعطى المستقبل انتباهه الكافى للمرسل لكن هناك احتمال وارد ألا يفهم ما هو المقصود من الرسالة ذاتها , بمعنى آخر لم يفهم الرسالة . لكن كيف يمكن تحقيق هذا الفهم ؟ إن على المالك أن يركز فى التأكد من

توصيل رسالته وفهمها من قبل المرؤوسين لكن ليس من خلال سؤالهم : هل فهمت ما قلت لك ؟ لكن الأفضل أن يسأل : ما هو الذى قلته لك حالياً **What have I just told you** ؟ وفى هذه الحالة سيعيد المستقبل الرسالة مرة أخرى . وسيظهر هذا للمرسل ما إذا كان هناك فهم أو عدم فهم للرسالة .

٣- الموافقة **Acceptance** فالفرد قد يفهم الرسالة لكنه لا يحب أن ينفذها أى أنه غير موافق **There is no acceptance** ويمكن أن يفهم المرسل مدى اقتناع المستقبل بالرسالة وتأييده لها من خلال مدى موافقته عليها واستجابته لها . وعلى المالك أن يكون حساس لمدى استجابة وموافقة المستقبل للرسالة .

٤- التصرف **Action** حيث أن الخطوة الأخيرة هى التصرف وتنفيذ ما تم إيصاله إليه من خلال عملية الاتصالات . ولا تنتهى عملية الاتصالات إلا إذا نفذت الرسالة فعلاً كما كان متوقفاً منها وهذا يتطلب أن يكون هناك عملية متابعة واسترجاع **Feedback** هدفها التأكد من أن عملية الاتصالات تمت كما يجب أن يكون .

### القيادة

يقصد بالقيادة التأثير فى الأفراد **influencing people** لتوجيه مجهوداتهم نحو تحقيق أهداف المشروع . ففي المشروع الصغير يجب على صاحبه تشجيع العاملين كي يكونوا أكثر كفاءة حتى يحقق المشروع الأرباح المرجوة منه , وهذا سيساعدهم على دخل أفضل أيضاً .

وفى الواقع العملي نجد أن هناك أنواع متعددة للقادة داخل المشروعات بعضهم سهل فى تعامله والآخر صعب جداً , بعضهم يهتم جداً بالموظف , والبعض الآخر مهتم بإنجاز العمل فقط . وهناك تقسيمات كثيرة للقادة لكن ما يهمنا هنا هو تقسيمهم إلى قادة متسلطين أو لديهم ميل قوى للسلطة

**High authoritarian** لا يحبون تفويض السلطة إلى مرؤوسيهم , بينما فى المقابل هناك قادة أو أصحاب مشروعات يميلون إلى التفويض والديمقراطية والمشاركة من قبل العاملين **Highly Democratic** وعلى هذا يمكن تفسير سلوك الفرد القائد فى ضوء درجة تمسكه بالسلطة أو بقدر السلطة التى يتمسك بها **The amount of authority held** وحجم السلطة التى يعطيها للمرؤوسين **The amount given to subordinate** .

ويوضح الشكل التالي درجة المشاركة بين العاملين والإدارة فى المشروع الصغير فى عملية اتخاذ القرارات .

تحويل الموضوع كله للعاملين	طلب المشورة	طلب تعديلات بسيطة	طرح أسئلة	بيع القرار	إبلاغ المرووسين بالقرار
----------------------------------	----------------	-------------------------	--------------	---------------	-------------------------------

					.....
				الإدارة	
				العاملين	

المتسلط

المشارك

الإدارة

العاملين

شكل (٣/٥) درجة المشاركة في القرارات بين العاملين والإدارة

**Source :** Sandino, small business management principles,  
( Texas : business publication inc., 1985), p.277.

أنماط القيادة لرائد الأعمال:

هناك تقسيمات كثيرة لأنماط القيادة وأسلوب تعاملهم مع العاملين ومنها تقسيم القيادة إلى :

١- القيادة المتسلطة **Authoritarian**

وهي التي تركز كل السلطات في يدها . ويهتم هذا النوع من القادة بالتركيز على العمل **Work-centered** أي أن همهم الأساسي هو إنجاز العمل , واتخاذ

القرارات المنفردة وبالطبع اهتمامهم بسيط بالعنصر البشري . وهؤلاء القادة قد يكونون أكثر فاعلية خاصة في حالة حدوث أزمات , حيث يكون التركيز على إنجاز الهدف بأكبر قدر من الكفاءة والسرعة .  
لكن العيب الأساسي لمثل هذا النوع من القيادة هو أنه غير فعال في مواقف عديدة على أساس أن الموظفين ينظرون إليه على أنه يهتم بالعمل ولا يهتم بهم كبشر ولا يشركهم في القرارات وهذا يؤثر على عملهم وإنتاجيتهم داخل المشروع .

## ٢- القائد المشارك والموجه Participative

ويهتم هذا النوع من القيادة بكل من العمل **Work** والأفراد الذين يؤدون هذا العمل **People doing it** , لكن يعطي هذا القائد لمروسيه دوراً حيوياً في إدارة المشروع على الرغم من أنه يحتفظ باتخاذ القرار النهائي في الموضوعات الهامة في حياة المشروع . ويحب الكثير من المرؤوسين هذا النوع من القيادة المشاركة والعمل تحت قيادتها وذلك لما يلي :

أ- يتيح هذا النوع اتخاذ قرارات أفضل , حيث تعطي للموظف المشارك الفرصة للتقييم والانتقاد وتقديم الاقتراحات والمساهمات في عملية صنع اتخاذ القرار وبالتالي ضمان عملية تنفيذ هذه القرارات .

ب- يتولد لدى الأفراد قبول أي تغييرات **Changes** في عملية التطبيق طالما أنهم كانوا مشاركين أصلاً فيها .

ت- يساعد هذا على زيادة الثقة بين القائد وتابعيه , وتقوية انتماء العاملين للشركة واحساسهم انهم ملاك مشاركين فيها مما يساهم في اتخاذهم للمواقف الأكثر إيجابية بما يصب في النهاية في مصلحة الشركة.

ث- يساعد هذا الأسلوب في توجيه المرؤوسين أن يكونوا موجهين بالهدف **Goal-oriented** ويكون تركيزهم الأساسي عليه طالما لديهم الحرية الكافية ولا يعنى هذا أن مثل هذا النوع من القادة يصلح لكل المواقف . فليس من المفترض أن القائد المشارك أفضل من القائد المتسلط في كل الأحوال .

ج- يساهم هذا الأسلوب في تمكين العاملين **empowerment** وتفجير طاقتهم الإبداعية .

## ٣- القائد المتساهل ( الذي يفوض كل شيء )

وهذا القائد لا يتدخل في شئون المشروع , حيث نادراً ما يتبادل المعلومات مع مرؤوسيه . وبالرغم من أن هذه النوعية غالباً لا تكون فعالة في أغلب الأحوال , إلا أنها قد تفيد في حالة التعامل مع موظفين قدراتهم عالية جداً , لديهم دافعية وحافزاً عالي جداً للعمل . فمثلاً قد يكون من الأفضل لصاحب المشروع عدم التدخل مطلقاً مع فريق من العلماء يتولون عملية البحث والتطوير .

## أبعاد عملية القيادة

ربما يثور تساؤل عن أفضل أنواع القيادة ومتى يمكن استخدامها في المشروع الصغير ؟ ولا يستطيع أحد الإجابة على هذا السؤال إلا صاحب المشروع نفسه .

وتوضح الدراسات أن داخل كل قائد بعدين أساسيين وهما :

مدى اهتمامه بالعمل **Concern for work** ومدى اهتمامه بالبشر **Concern**

**for people** . وهذين البعدين مستقلين , بمعنى أن الفرد قد يكون اهتمامه عالي

بأحد الأبعاد دون أن يعني هذا أن اهتمامه بالبعد الآخر منخفض وعلى هذا فإن هناك

مزيج من سلوك القادة يظهر كما يلي :

١- اهتمام مرتفع بالعمل , اهتمام مرتفع بالبشر .

٢- اهتمام مرتفع بالعمل , اهتمام منخفض بالبشر .

٣- اهتمام منخفض بالعمل , اهتمام مرتفع بالبشر .

٤- اهتمام منخفض بالعمل , اهتمام منخفض بالبشر .

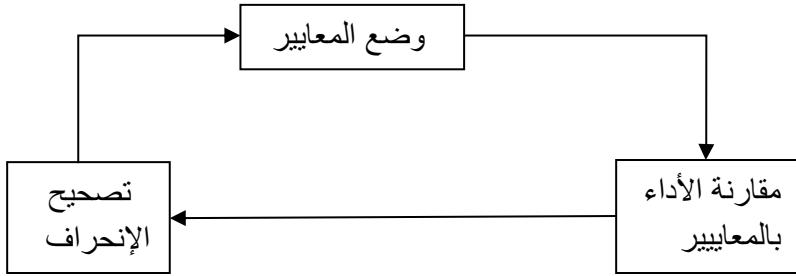
ويلاحظ أن هذه الأنماط المختلفة قد تختلف داخل المشروع الواحد وذلك في ضوء المناخ الداخلي ومتطلبات الموقف داخل الإدارات المختلفة للمشروع الواحد . لكن النوع الأول هو الأفضل.

## رابعاً : الرقابة Controlling

بعد تخطيط أعمال المشروع وتنظيمه وتوجيه أفراده أثناء العمل , لابد من التأكد من أعمال المشروع التي أديت قد حققت الأهداف الموضوعية في عملية التخطيط وهذا هو جوهر وظيفة الرقابة . وبصرف النظر عن الشيء موضوع الرقابة , فإن للرقابة عمليات أساسية لا تختلف من نشاط إلى آخر ألا وهي (١) وضع معايير للرقابة ( الأهداف التي سبق وضعها في مرحلة التخطيط ) , (٢) قياس الأداء المحقق أو الفعلي (٣) مقارنة الأداء الفعلي بهذه المعايير ( المخطط ) , (٤) تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات بين الفعلي والمخطط . ولا بد أن توضع المعايير بواسطة المالك وموظفيه في عملية التخطيط . لذا فإن الرقابة تبدأ عملياً بصياغة الأهداف ثم يلي ذلك مقارنة ما تم فعلاً بهذه الأهداف , وقد تتم هذه المقارنة فعلاً للأرباح , التكاليف , الموقف النقدي , أوراق القبض , أو أي بند آخر في الميزانية أو قائمة الدخل .

وبعد عملية المقارنة فإن الخطوة التالية هي اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات بين ما تم فعلاً وبين الأهداف الموضوعية , والشيء الأساسي الذي يجب أن ينتبه إليه صاحب المشروع هو أنه لا توجد أعذار ولا يوجد وقت للتراخي , بل لابد من اتخاذ الإجراءات اللازمة فوراً وتوضح أبعاد عملية الرقابة من الشكل التالي :





شكل ( ٤/٥ ) أبعاد عملية الرقابة في المشروع

### متطلبات نظام الرقابة الجيد :

هناك سمات أساسية لعملية الرقابة حتى تؤتي ثمارها في المشروع الصغير أهمها :

- ١- توفير البيانات وتحقيق الاسترجاع في الوقت المناسب **Timely feedback** حيث أن نظام الرقابة يجب أن يوفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب . فعلى سبيل المثال إذا كان هناك عجز في الموقف النقدي فإن نظام الرقابة لا بد أن يظهره فوراً حتى يمكن توفير النقدية المناسبة وبسرعة بواسطة صاحب المشروع . أيضاً إذا كان هناك قصور في تقديم الخدمة للعملاء أو قصور في جودة المنتج أو الخدمة فلا بد أن يظهره نظام الرقابة فوراً حتى يمكن تصحيحه .
- ٢- يجب أن يكون نظام الرقابة سهل ومفهوم لمن يستخدمه **easily understood** وهذا يسهل على المالك والعاملين استخدامه واتخاذ الخطوات اللازمة لعلاج أي مشكلة .
- ٣- يجب ألا يكون النظام الرقابي مكلف , بمعنى أن يكون العائد من النظام أكثر من تكلفته فلا ننشئ مثلاً نظام يكلفنا ٥٠٠٠ جنيه في حين أن الوفورات النهائية ستكون ١٠٠٠ جنيه .
- ٤- يجب أن يساعد نظام الرقابة المالك على اكتشاف أي خطأ داخل المشروع **Identify the problem** وكيف يمكن تلافي ذلك في المستقبل .
- ٥- يجب أن يكون نظام الرقابة حقيقي وواقعي ويطبق , حيث يعرف كل موظف أن أي خطأ سوف يكتشف وسيتم التعامل معه بكل جدية .

### وسائل الرقابة :

هناك العديد من وسائل الرقابية التي يمكن استخدامها في المشروعات الصغيرة ومنها :

- ١- الموازنات :

تعتبر الموازنات **budgets** من أهم الأدوات الرقابية المستخدمة في المشروعات الصغيرة , والموازنة هي نوع من أنواع الخطط التي تحدد النتائج المتوقعة في شكل رقمي وتستخدم كأداة للتقييم والرقابة والاسترجاع . وتعتمد الموازنات على الخبرة الماضية وعلى التنبؤات المستقبلية أيضاً , وهناك نوعين أساسيين من الموازنات وهما موازنة المبيعات **Sales budget** والموازنة النقدية **Cash budget** وموازنة المشتريات **Purchasing budget** وموازنة الإنتاج **Production budget** . ويمكن دمج كل هذا في موازنة شاملة للمنظمة **Comprehensive budget** تبدأ بالمبيعات المتوقعة , وبناء عليها يتم تقدير التكاليف اللازمة وتنتهي بتوقع الأرباح المتوقعة للمشروع .

## ٢- نقطة التعادل :

يقصد بنقطة التعادل **Break-even point** النقطة التي تساوي عندها إيرادات المشروع الصغير بتكاليف إنتاجه وذلك عن طريق الوصول بالإنتاج الى نقطة محددة لا يقل عنها بحيث إذا قل إنتاجه عن هذه النقطة يخسر المشروع وسيربح إذا تعادها .  
وهناك نوعين من التكاليف يجب أخذهما في الاعتبار عند حساب التكاليف الكلية وهما : التكاليف الثابتة **Fixed Cost** وهي التكاليف التي تظل ثابتة ولا تتغير على الأقل في الأجل القصير بصرف النظر عن حجم الإنتاج ومن أمثلتها الإيجارات ومصاريف التأمين .  
أما التكاليف المتغيرة **Variable Cost** فهي عبارة عن التكاليف التي تتغير مع التغير في حجم الإنتاج مثل المواد الخام المستخدمة فكلما قل الإنتاج قلت تكلفة المواد الخام ونفس الكلام ينطبق على الأجور المباشرة حيث أنها ترتبط مباشرة بالإنتاج تزيد كلما زاد وتنقص كلما نقص.

### حساب نقطة التعادل للمشروع

هناك ثلاث متغيرات أساسية لحساب نقطة التعادل وهي :

- أ- التكاليف الثابتة الكلية **Total fixed cost**
- ب- سعر بيع الوحدة **Selling price per unit**
- ت- تكلفة الوحدة المتغيرة **Variable cost per unit**

وبعد تحديد هذه المتغيرات يمكن طرح تكلفة الوحدة المتغيرة من سعر بيع الوحدة كي نحصل على هامش الربح . ويمكن حساب نقطة التعادل كما يلي :

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

وبفرض أن أحد المشروعات الصغيرة يتحمل تكاليف ثابتة سنوية قدرها ٤٠٠,٠٠٠ ج وتكلفة الوحدة المتغيرة ١ ج وسعر بيع الوحدة ٢ ج .

$$\therefore \text{نقطة التعادل} = \frac{٤٠٠,٠٠٠}{١ - ٢} = ٤٠٠,٠٠٠ \text{ وحدة}$$

ويعني هذا أن هذا المشروع لا بد أن يبيع ٤٠٠,٠٠٠ وحدة حتى يغطي كل مصروفاته ولا بد من أن يتعدى هذا الرقم حتى يحقق أرباحا .، لأنه إذا حقق أى رقم أقل منها فسوف يخسر.

ومن خلال جمع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة نصل إلى إجمالي التكاليف التي يتحملها المشروع ، أما الإيرادات فيمكن الحصول عليه من خلال ضرب عدد الوحدات المباعة في سعر البيع .

بعد التعرف على هذه المتطلبات الإدارية للمشروع , كيف ستتصرف عندما يكبر هذا المشروع نتيجة الأداء الإداري المتميز الذى قمت به ؟ كيف ستقود مرحلة التحول من صاحب مشروع صغير إلى مدير محترف لمشروع كبير ؟ هذا ما سيتناوله الفصل التالي .

## أسئلة تحليلية

### Critical Thinking Questions

- ١- مالذي أعجبك في قصة مؤسس شركة نايكي؟ وكيف تستفيد منها في بدء ( إذا كنت في مرحلة التفكير في فكرة لمشروع) أو إنجاح مشروعك الريادي (إذا كان لديك حاليا مشروع خاص بك) ؟
- ٢- مرت حياة مؤسس نيكي بمنعطفات متعددة أثرت في شخصيته وصقلت هذه الشخصية ، في الجدول التالي حدد مراحل تطور مؤسس نايكي ، ومالذي استفدته في كل مرحلة من مراحل حياته

م	المرحلة	ما الذي استفدته منها؟
١		
٢		
٣		
٤		
٥		

- ٣- ماهي المشكلة الأساسية لأغلب أصحاب المشروعات الريادية؟ وكيف يمكن التغلب على هذه المشكلة
- ٤- في شكل فريق عمل، قم أنت وزملائك باختيار ٥ مشروعات ريادية، وحدد:
  - مكونات فريق الإدارة، ومؤهلاته
  - مدى توافر الإدارة الاحترافية لفريق الإدارة
  - المشاكل التي واجهتهم عند بدء المشروع، والمشاكل التي تواجههم حاليا
  - ماهو نمط القيادة السائد في كل مشروع؟
- ٥- أظهرت دراسة السوق والدراسة الإقتصادية للمشروع البيانات التالية:
  - كميات الإنتاج السنويه بالآلف وحدة كما يلي: ١٠٠، ٢٠٠، ٣٠٠، ٤٠٠، ٥٠٠، ٦٠٠
  - سعر بيع الوحدة ٦ جنية، وتكلفتها المتغيرة ٣ حنية
  - التكاليف الثابته السنوية بالآلف ٦٠٠

والمطلوب:

- ١- تحديد نقطة التعادل بالوحدات
- ٢- تحديد مكسب او خسارة الشركة إذا لم تستطع الإبيع ٢٠٠٠٠٠ وحدة
- ٣- تحديد مكسب او خسارة الشركة إذا لم تستطع الإبيع ٣٠٠٠٠٠ وحدة
- ٤- تحديد مكسب او خسارة الشركة إذا لم تستطع الإبيع ١٠٠٠٠٠ وحدة

## الفصل السادس

ريادة الأعمال المؤسسية : قيادة عملية  
تحول المشروع إلى شركة كبرى

## أهداف الفصل

### learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادرا على:

- التنبؤ إلى أهمية وخطورة عملية التحول في حجم المشروع الصغير واتجاهه إلى التوسع والنمو
- فهم التغيير والتحول المطلوب في عقلية وسلوك صاحب المشروع وأسلوبه في إدارة مشروعه
- فهم معنى التحول من رائد أعمال إلى مدير محترف **Manager** أو الجمع بينهما على الأقل .
- إدارة مرحلة التحول من مشروع صغير إلى شركة كبرى
- الموازنة بين متغيرات مرحلة التحول
- التعرف على ريادة الأعمال المؤسسية **Intrapreneurship** وأهمية الحفاظ عليها مع تحول المشروع الى شركة كبرى



## بيل جيتس الملياردير الصغير

عادة ما يأتي النجاح بمشاكله . هذا ما حدث لشركة مايكروسوفت **Microsoft** . فمن خلال تحقيق معدل نمو سنوي قدره ٥٠٪ في صناعة البرمجيات والتي تتسم بالمنافسة الشديدة والنمو المتزايد للطلب , بدأ بيل جيتس **Bill Gaits** يواجه مشكلة أساسية وهي حاجته لبذل مجهود مضاعف حتى يحتفظ للشركة بمكانتها الدولية . ومن المعروف أن شركة مايكروسوفت تدين في نجاحها إلى قيادة مؤسسها بيل جيتس ورؤيته المستقبلية الثاقبة . فعندما أسس بيل جيتس شركته عام ١٩٧٥ وهو شاب يبلغ من العمر ٢٠ سنة كان حلمه أن يرى جهاز الكمبيوتر في كل منزل وفي كل مكتب وذلك يستدعي وجود برنامج **Software** في كل جهاز من هذه الأجهزة لتشغيلها.. لذا اتجهت شركة مايكروسوفت لإنتاج البرامج اللازمة لتشغيل ٥٠ مليون حاسب شخصي داخل الولايات المتحدة بالإضافة إلى التوسع في آسيا وأوروبا وباقي أنحاء العالم .

ولقد تأثر العاملين بصاحب الشركة وبدأوا في اقتراح وتنفيذ العديد من الأفكار والاختراعات الناجحة . لكن الأفكار الجيدة وحدها لا تكفي . فقد وجد بيل جيتس نفسه غارقاً في تفاصيل العمل اليومية **day-to-day operational details** ولن يجد بذلك الوقت الكافي لتطوير رؤيته وتحقيق أحلامه لدخول القرن ٢١ . ولم يعد لديه الوقت والاهتمام الكافي للتنسيق بين مجموعات العمل المختلفة , أو مراقبة الجودة أو التخطيط لأعمال الشركة المستقبلية .

كذلك ظهرت مشكلة أخرى وهي أن عدد العاملين وصل إلى ١٠٠٠ موظف ( الآن الرقم بالآلاف ) وفقد بيل جيتس بذلك الاتصال المباشر مع العاملين وهم المسنولون عن تحويل رؤيته وأحلامه إلى الواقع , كما أنه بدأ يفقد الاتصال المباشر مع العملاء أيضاً .

وكان جيتس قد تعود أن يقوم باتخاذ كل القرارات الهامة في الشركة , لكن زادت هذه القرارات بمرور الوقت وكبر حجم الشركة واتسع نطاق أعمالها , وبالتالي لم يعد بيل جيتس قادراً على إدارة الشركة بنفس الأسلوب الذي كان يديرها به عندما كانت صغيرة .

وهكذا بدأت تظهر المشاكل التالية داخل الشركة :

- كيف يستطيع جيتس التخطيط للشركة ككل في الأجل الطويل , وفي نفس الوقت إدارة الأعمال اليومية بنجاح ؟
- كيف يحافظ على العلاقة والاتصال المباشر مع العاملين وينشر رؤيته المستقبلية ؟
- كيف يمكن تطوير عمليات مراقبات الجودة ؟
- كيف يمكن ضمان نجاح الشركة في التسعينات وما بعدها ؟

كيف واجه بيل جيتس المشاكل السابقة ؟

توصل بيل جيتس إلى الحل وهو اللجوء للعلماء المتخصصين في الإدارة كي يساعده في إدارة شركته باحتراف. على أن يبعد نفسه كلية عن الدخول في تفاصيل العمل اليومية . وهذا ساعده هذا على التحرر والتفرغ للعمل الخلاق والتفكير في المنتجات اللازمة للقرن الحادي والعشرين والتخطيط لمستقبل الشركة طويل الأجل .

قام العلماء بالخطوة التالية وهي تنظيم **Organizing** الشركة من الداخل وتحقيق التنسيق بين الأقسام والإدارات المختلفة وتعيين رؤساء للأقسام والقطاعات الأساسية للشركة على أن يتصل بهم مباشرة وهم يتصلون مباشرة بالمديرين الرئيسيين فقط ، وساعده هذا بالإحساس بالأنشطة الرئيسية للشركة دون الدخول في التفاصيل اليومية.

وعلى الرغم من أن بيل جيتس تمكن من توجيه وقيادة **leading** المديرين الرئيسيين , إلا أنه فقد الصلة المباشرة مع العاملين الذين يعتبرهم بيل جيتس الأساس في تنفيذ رؤيته وتحقيق أحلامه , لذا لم يذهب بعيداً ، إن الحل هو الكمبيوتر وذلك من خلال البريد الإلكتروني **Electronic Mail** والذي يتيح للعاملين الاتصال المباشر به هو شخصياً في أي وقت ويقوم بيل جيتس بالرد على الموظف في نفس اليوم . ولقد ساعد هذا في إحساس العاملين بأهميتهم لدى الإدارة العليا , وفي نفس الوقت يستطيع بيل جيتس نشر أفكاره ومفاهيمه ورؤيته دائما للعاملين كما طور بيل جيتس أسلوب للتعامل والاتصال المباشر مع تجار التجزئة فيتم من خلاله رقابة **controlling** موقف المنتجات في السوق ومدى رضاء العملاء عنها .

ولقد تمكن بيل جيتس بهذا الأسلوب من إدارة هذه الشركة العالمية كبيرة الحجم والتي تعمل في جميع أنحاء العالم بنجاح ويعمل بها الآلاف من العاملين , لقد استطاع بيل جيتس بالأسلوب الإداري العلمي من التغلب على كل هذه العمليات والتعقيدات واستطاع إدارة الشركة بأسلوب أفضل يتيح له التفرغ للأساسيات وللأمور الإستراتيجية فقط .



## مقدمة :

على راند الأعمال أن يكون ملماً بالتحديات التي تواجه مشروعه خاصة عندما يبدأ في النمو **The growing small business** والدخول إلى المنافسة مع الشركات الكبرى . ويركز هذا الفصل على نقطة هامة وهي أن التحول في حجم المشروع الصغير واتجاهه إلى التوسع والنمو يتطلب تغييراً وتحولاً مماثلاً وهاماً في عقلية وسلوك صاحب المشروع وأسلوبه في إدارة مشروعه حيث يتحول من راند أعمال إلى مدير محترف **Manager** أو يجمع بينهما على الأقل . من خلال ما يعرف بريادة الأعمال المؤسسية **Intrapreneurship** وهي الإحتفاظ بروح ريادة الأعمال مع كبر ونمو المشروع وتحوله الى شركة كبرى.

وتاريخياً لم يكن لرائد الأعمال دور في الشركات الكبيرة..و لكن أصبحت الريادة المؤسسية نموذجاً علمياً و مفهوماً إدارياً للتعلم ، وأصبح هناك العديد من الشركات الكبيرة التي تحاول الحفاظ على روح ومبادئ ريادة الأعمال داخل الشركات الكبرى وهذه مهمة ليست سهلة على الإطلاق ، وذلك من خلال إشراك وتشجيع المديرين والموظفين على الإبتكار. و قد نجحت الكثير من الشركات في الحفاظ علي روح ريادة الأعمال المؤسسية هذه . و أصبح هذا التوجه نحو ريادة الأعمال المؤسسية أكثر أهمية تحت تأثير التنافسية العالمية و سرعة التغيير التكنولوجي .

## الملامح الأساسية للمشروع الريادي الصغير

يختلف المشروع الصغير عن المشروع الكبير في مظاهر متعددة . وقد لا تبدو هذه الخصائص أو المظاهر هامة بالنسبة للمشروعات الكبرى ، لكنها أساسية جداً لرواد الأعمال ولمديري المشروعات الصغيرة لادارة مرحلة التحول بفاعلية الى مشروع كبير وأهمها :

### ١- مزايا الحجم الصغير

إن كون المشروع صغير فهذا يعكس مجموعة من القيود أهمها : صغر حجم السوق لأن المشروع الصغير عادة ما يعمل في منطقة جغرافية صغيرة ( قد تكون حي أو بلدة صغيرة ) لكنه لا يستطيع أن يغطي كل أنحاء البلاد مثلاً أو العالم كله. أيضاً هناك مشكلة أخرى وهي أن هذا المشروع لا يستطيع الحصول على خصم مجزي عند شراء احتياجاته لأن الكميات التي يشتريها صغيرة إذا ما قورنت بالمشروعات الكبرى والتي تستطيع الحصول على خصومات عالية . أيضاً ونظراً لصغر الحجم ، فإن العاملين في المشروع الصغير يقومون بأداء أكثر من وظيفة لأن الحجم لا يتيح هذا القدر الكافي من التخصص .

لكن الحجم الصغير ليس كله مساوئ . بل هناك مزايا عديدة أهمها المرونة **Flexibility** حيث يمكن اتخاذ القرارات وتنفيذها فوراً دون الانتظار لموافقة اللجان وعدم المرور بالإجراءات البيروقراطية . أيضاً يلاحظ أن الأنشطة الإنتاجية

والتسويقية والمالية يمكن أن تتكيف بسرعة في ضوء المنافسة بعكس الحال في المشروعات الكبرى .  
هناك ميزة أخرى أيضا وهي الاتصالات المباشرة بالمجتمع المحيط , وبالتالي يمكن تعديل المنتجات والخدمة المقدمة في ضوء ما تسفر عنه هذه الاتصالات المباشرة . وهذا يوصلنا إلى أهم ميزة وهي الاقتراب المباشر من العملاء **Closeness to the customer** وهذا يمكن رائد الأعمال من تقديم الخدمة المباشرة للعميل وجس نبضة باستمرار والتعرف المباشر على درجة رضا العملاء عن السلعة أو الخدمة مباشرة. وبالتالي فإن المشكلة التي ستواجه المشروع الصغير عندما يتحول الى شركة كبرى هو إفتقاده لكل هذه المزايا ، وعلى هذا فإن الإحتفاظ بكل هذه المزايا يمثل أهميه كبرى وتحديا كبيرا في نفس الوقت لرائد الأعمال عند كبر حجم المشروع وتحوله الى شركة كبرى، لكن عليه تقبل هذا التحدي والتمسك به.

## ٢- فكرة الرجل الأوحد

عادة ما يبدأ رائد الأعمال مشروعه وحده **alone** أو مع بعض أفراد عائلته أو أصحابه المقربين ، فهذا يعني أنه هو والمشروع شيء واحد **The entrepreneur is the business and the business is the entrepreneur** والمشكلة هنا أن صاحب المشروع لا يجب أن يتخلى عن أي جزء من سلطاته عندما يبدأ المشروع في النمو والتوسع **as the small business grows** . ويفشل الكثير من أصحاب المشروعات الريادية في تفويض جزء من سلطاتهم إلى المرووسين وبالتالي الإبقاء على القرارات في أيديهم **Retaining all decision-making** . ولقد أوضحت الدراسات أن عملية التخطيط وكذلك الأنشطة التشغيلية يقوم بها صاحب المشروع وحده . وهذا نابع من فكرة أساسية لدى رائد الأعمال وهي أنه هو المسنول الوحيد عن نجاح المشروع من البداية ( هو الذي اقترح الفكرة وهو الذي أنشأ المشروع , وهو الذي خاطر ) وبالتالي هو الذي يجب أن يكون مسنولاً عن كل شيء عند تشغيل وإدارة المشروع ، وهذا يمثل أخطر مشكلة تواجه المشروع الصغير وقد تحد من تحوله إلى شركة كبرى وتقف به عند نقطة معينة لأن قدرات رائد الأعمال محدودة ووقته محدود أيضاً . فمن الذي سيخطط للمشروع إذا كان صاحبه مشغول أو منغمس في الأعمال اليومية للمشروع ؟ لذا يجب أن يعي صاحب المشروع أهمية تفويض السلطة **Recognize the importance of delegation** . وعلى المالك التغلب على الشعور بأنه يستطيع أداء كل شيء ، لأن هذا سيمكن المشروع في هذه الحالة من الإستفادة من قدرات وجدارات باقي المديرين والعاملين في المشروع وستتم عملية التحول إلى مشروع كبير بفاعلية وبسهولة ويسر.

## ٣- إدارة الوقت

إن الإدارة الفعالة للوقت ليست مشكلة المشروع الفردي فقط ، بل هي مشكلة عامة خاصة في الدول النامية التي لا تعرف قيمة الوقت أصلاً . وعموماً لن يجد الفرد الوقت الكافي **Will never find time** لأداء كل شيء داخل المشروع ، لكنه يجب أن يوجد هذا الوقت **Make the Time** بمعنى آخر يجب على صاحب المشروع أن يتعلم كيف يستخدم الوقت باعتباره مورد من موارد المشروع **Resource** وألا يسمح للوقت بأن يوجهه أو يتحكم فيه **Small business owner should learn how to use the time as a resource and not allow time to use him** ويمكن لرائد الأعمال إتباع أربعة خطوات أساسية تمكنه من حسن استخدام وقته عندما يكبر المشروع وهي :

- ١ . تحليل وتقييم الأنشطة والمهام المطلوبة منه **Assessment** وترتيب **rank** هذه الأنشطة على حسب أهميتها ( ويفضل في شكل مكتوب ) .
- ٢ . تحديد أولويات تناول الأنشطة **Prioritization** حيث يجب على المالك تقسيم وتصنيف الأنشطة حسب قدرته على إعطائها الوقت المطلوب لإنجازها في اليوم .
- ٣ . تحديد الإجراءات **Creating procedures** حيث يمكن إسناد الأنشطة الروتينية مع تحديد التعليمات اللازمة لذلك إلى أحد العاملين ويكون مسنولاً عنها وهذا سيوفر الكثير من وقت المالك للأنشطة الهامة .
- ٤ . التفويض **Delegation** يمكن تفويض السلطات بعد تحديد الإجراءات اللازمة لكل نشاط . وهذه المهارة من المهارات الأساسية واللازمة لنجاح المشروع الفردي .

#### ٤ - التعليم الإداري المستمر

إن الاعتبار الأخير والأهم في نفس الوقت هو ضرورة استمرار التطوير والتعليم الإداري العلمي لرائد الأعمال. ويعتقد المؤلف أن هذه النقطة هي النقطة الفاصلة وهي أهم نقطة وهي المسنولة عن نجاح أو فشل الكثير من المشروعات في مصر سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، إذ ما زالت أغلب المشروعات تدار بدون خلفية إدارية علمية . فقد عالج بيل جيتس مرحلة تحول شركته - كما شاهدنا - من مشروع صغير أو شركة صغيرة إلى شركة كبيرة عملاقة باللجوء إلى علماء الإدارة ، لأنه لا سبيل أمامه غير ذلك. لأنه بدون العلم والإحتراف لم يكن لبيل جيتس أن يتربع على قمة أثرياء العالم لمدة ١٠ سنوات بثروته قدرها ٧٠ مليار دولار حتى عام ٢٠١٦ .

ويلاحظ أن المشاكل اليومية لإدارة المشروع لا تعطي لصاحبه أو مديره الوقت الكافي اللازم لتطوير نفسه إدارياً ، وإذا أضفنا إلى ذلك التحديات التنافسية الكثيرة التي يمر بها العالم ، فإننا سوف نستنتج ان أصحاب المشروعات والمديرين لم يصلوا بعد إلى المستوى الإداري المحترف الذي يمكنهم من التعامل مع هذه التحديات العالمية . غير أن المشكلة الحقيقية أن البعض منهم لديهم قناعة أنهم لا يحتاجون إلى التعليم الإداري لأنهم نجحوا بالفعل . وهناك مقولة فلسفية

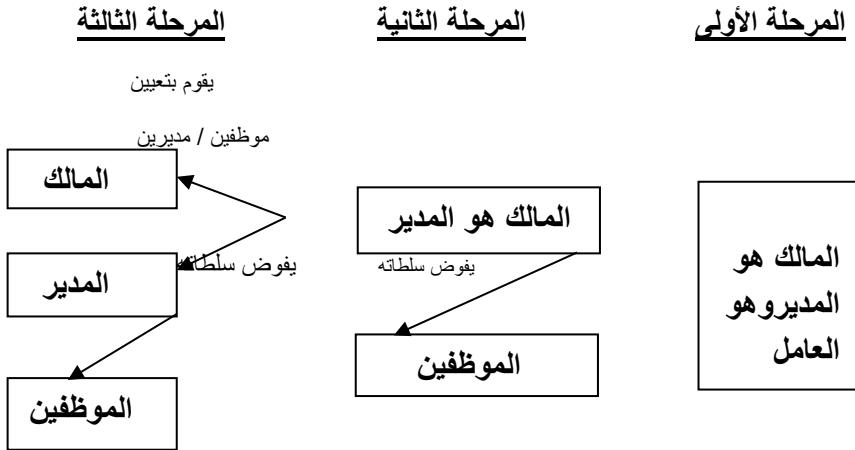
لأحد الفلاسفة اليونانيين القدماء تقول من المستحيل بالنسبة للفرد أن يتعلم شيء هو مقتنع أنه يعرفه .

“ It is impossible for a man to learn what he thinks he already know “

وهذه أخطر مشكله، فأصحاب المشروعات يعتقدون أنهم مديرين , في حين أنهم لا يملكون إلا الخبرة ، ومع إحترامنا للخبره فهي لاتكفي وحدها لمواجهة المنافسة العالمية ، وهذا يبرز اهمية إعتراف العاملين والمديرين في المشروعات الصغيرة بأنهم في حاجة إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم الإدارية باستمرار والتعرف على الجديد في علم الإدارة وذلك من خلال التعاون مع الجامعات ومراكز البحث المتخصصة في ذلك حتى يستطيعوا مواجهة التحديات العالمية بأساليب علمية تواكب هذه التحديات خاصة عندما تكبر هذه المشروعات وتتحول الى شركات كبرى تعمل في ظل مناخ تنافسى عالمي.

### مراحل النمو في المشروع الصغير

يمر المشروع الصغير في نموه بثلاث مراحل : المرحلة الأولى والتي فيها يقوم المالك بإدارة المشروع والقيام بجميع أعماله في نفس الوقت . وعندما يبدأ المشروع في النمو ويتجه إلى المرحلة الثانية , يقوم المالك بالاستعانة بشخص أو أكثر لمساعدته في أداء الأنشطة الفنية , وأخيراً عندما يكبر حجم المشروع يدخل المرحلة الثالثة والتي يقوم فيها المالك بالاستعانة بمدير لإدارة المشروع وبالتالي تظهر كل مشاكل وخصائص المشروع الكبير . ويوضح الشكل التالي المراحل المختلفة لنمو المشروع الصغير .



شكل (١/٦) مراحل تطور ونمو المشروع الصغير

إدارة عملية التحول من دور رائد أعمال إلى دور المدير المحترف

يتوقف نجاح ونمو المشروع الصغير على مقدرة ونجاح صاحبه في إدارة عملية التحول وتغيير أسلوبه **Style** من رائد أعمال إلى مدير محترف **Entrepreneur to manager** . فبينما كان رائد الأعمال يركز على الابتكار **innovation** والإبداع **Creativity** وتحمل المخاطر **Risk-taking** واعتبارها مهارات لازمة لبدء **Start-up** المشروع ، فإن المدير المحترف يهتم ويركز على مهارات التخطيط والتنظيم اللازمة لإدارة وتشغيل المشروع الكبير الجديد ( الشركة ) .

ويلاحظ أن التحول الأساسي يحدث أثناء مرحلة النمو عندما ينتقل رائد الأعمال من دور المالك المخاطر إلى المدير المحترف وهذا التحول ليس سهلاً كما يتصور البعض ، وكما يرى ( **Hofer & Charan, 1984** ) إن من أصعب التحولات إن لم يكن أصعبها على الإطلاق هي تحويل رائد الأعمال من إدارة هذا المشروع من منظور فردي **From one- person-entrepreneur managed** إلى منظمة تدار بواسطة فريق إداري محترف يعتمد على وجود وظائف متخصصة **To Functionally organized, professional management team** .

وتحدث كثير من المشاكل عند إجراء عملية التحول هذه خاصة إذا كان رائد الأعمال يتسم بما يلي : ( ١ ) يحب تركيز القرارات كلها في يده ، ( ٢ ) يعتمد على فرد أو اثنين فقط ، ( ٣ ) لا يهتم بتطوير القدرات الإدارية والتدريب ، ( ٤ ) شيوع مناخ إداري نمطي داخل المشروع . وإذا كانت هذه الخصائص هامة في مرحلة الإنشاء إلا أنها تصبح معوقة لعمليات نمو المشروع إذا ظل رائد الأعمال متمسك بها لأن ما يصلح في بداية المشروع قد يكون مدمر أثناء نمو المشروع واستمراره . ولكي تمر مرحلة التحول باستمرار فعلى رائد الأعمال إدارة هذه العملية.

إدارة مرحلة التحول من مشروع صغير إلى شركة كبرى

لكي تنجح مرحلة التحول ، على رائد الأعمال إتباع الخطوات التالية:

- ١- أن يكون لدى رائد الأعمال رغبة حقيقية في التغيير **Must want to make change** وأن يكون هذا نابع منه ويحتاجه بقوة كي يستطيع إجراء التعديلات الجذرية المطلوبة في أسلوبه وسلوكه هو قبل الآخرين.
- ٢- تغيير إجراءات صنع واتخاذ القرارات الحالية داخل المنظمة خاصة درجة المشاركة في هذه العملية ، ، حيث لابد من توسيع نطاقها وإشراك الموظفين فيها، بالإضافة الى زيادة الاعتماد على الأساليب العلمية والحديثة في اتخاذ القرارات .

- ٣- تأسيس الأنشطة الأساسية واللازمة لنجاح المشروع وربطها بالمنظمة لا بالأشخاص بمعنى أن يكون لهذه الأنشطة قواعد ونظم **Systems** وإجراءات لا تتغير بتغير الأشخاص ويجب أيضاً تعيين أفراد جدد بدلاً من الأشخاص القدامى لتنفيذ هذه الأنشطة .
- ٤- تطوير مستوى الإدارة الوسطى **Middle management** حيث لابد من تدريب الأفراد المتخصصين كي يكونوا مديري إدارات فرعية محترفين (التسويق - التمويل - الإنتاج) , حيث سيصبحون بعد ذلك مديري مديري إدارة عليا **General / top Management** .
- ٥- وضع إستراتيجية واضحة ومحددة للشركة كي تحقق لها النمو .
- ٦- تعديل الهيكل التنظيمي ونظم الإدارة وإجراءاتها كي تتمشى بالتدرج مع الإستراتيجية الجديدة والإدارة الجديدة والحجم الجديد للمشروع .
- ٧- تشكيل مجلس إدارة محترف **Professional Board of directors**

ويلاحظ أن نجاح هذه العملية ككل يعتمد على الخطوة الأولى - أي على صاحب المشروع نفسه . ويوضح الشكل التالي تطور مرحلة النمو ومتطلباتها .



## الموازنة بين متغيرات مرحلة التحول

لكي تنجح مرحلة التحول , فإنه من المهم الإحتفاظ ببعض الخصائص التي يتسم بها رائد الأعمال **entrepreneurial characteristics** أهمها قدرته على الأستمرار في الخلق والابتكار والمخاطرة وبتثها وتشجيعها بين باقي أعضاء المشروع , وهو ما يعرف بالريادة المؤسسية بالرغم من تحوله شخصياً إلى النمط الإداري **Managerial Style** . بمعنى خلق التوازن بين نمط رائد الأعمال ونمط المدير **entrepreneur/Manager** الذي لا بد أن يكون موجود في هذه المرحلة , وهذه العملية ليست سهلة ومن الصعب تطبيقها بنجاح نظراً لاختلاف توجه كل نمط منهما كما يتضح مما يلي :

وجهة نظر المدير المحترف	وجهة نظر رجل الأعمال (صاحب المشروع)
<ul style="list-style-type: none"> <li>* ما هي الموارد التي يجب مراقبتها ؟</li> <li>* كيف يمكن استغلال هذه الموارد أقصى استغلال ممكن ؟</li> <li>* كيف يمكن تقليل أثر الآخرين على قدراتي في الأداء ؟</li> <li>* ما هو الهيكل المثالي ؟</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* ما هي الفرص المتاحة في السوق ؟</li> <li>* ما هو الهيكل التنظيمي الذي يحدد علاقة المنظمة مع أسواقها ؟</li> <li>* ما هي الموارد التي أحتاجها وكيف يمكن مراقبتها ؟</li> <li>* ما هي الفرصة المناسبة ؟</li> </ul>

ويتضح مما سبق إختلاف الأولويات بين صاحب المشروع ونظرته عندما يتحول إلى مدير محترف .

من التخصص الفني إلى الإدارة الإحترافية

يبدأ معظم أصحاب المشروعات الصغيرة كمتخصصين **Start out as specialists** ولكن مع تطور المشروع يجب أن يتحولوا إلى جنرالات **End up as generalists** يهتمون بالأمر الإستراتيجية الهامة للمشروع خاصة عندما يكبر هذا المشروع . فالعادة أن يبدأ الشخص كفني لديه إلمام كافي بكل التفاصيل الفنية للمشروع بل ويقوم بها , لكن مع مرور الوقت يكبر حجم المشروع ويزداد عملائه وتعاملاته مع الموردين , لذلك على صاحب المشروع أن ينسلخ من النواحي الفنية ويبدأ بالاهتمام بأمر أكثر أهمية مثل الاهتمام بالعاملين والعلماء والعمليات الإدارية .



لكن المشكلة الأساسية هي اقتلاع هؤلاء من ممارسة أمور يحبونها ويعرفونها إلى أمور جديدة عليهم لا يعرفونها , أو كيف يمكن إخراجهم من المطبخ إلى الاهتمام بإدارة المطعم والتعامل مع العملاء ؟

“ To get them out of the kitchen and start running a restaurant “

أو كيف يمكن إخراج الميكانيكي من تحت السيارة إلى إدارة الورشة والتأكد من جودة الأداء “ To get out from under the car and begin to manage the repair business . فكلما كبر المشروع كلما ظهرت الحاجة إلى إدارة مسنولة عن جميع الأنشطة داخل المشروع بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين المهارات الإدارية المختلفة (المهارة الفنية والإنسانية والفكرية) .

مهارات الإدارة

تتضمن مهارات الإدارة **Skills of management** ثلاث مهارات أساسية مطلوب من كل رائد أعمال التعرف عليه وإتقانها وممارستها وهذه المهارات هي المهارات الفنية والإنسانية والفكرية .

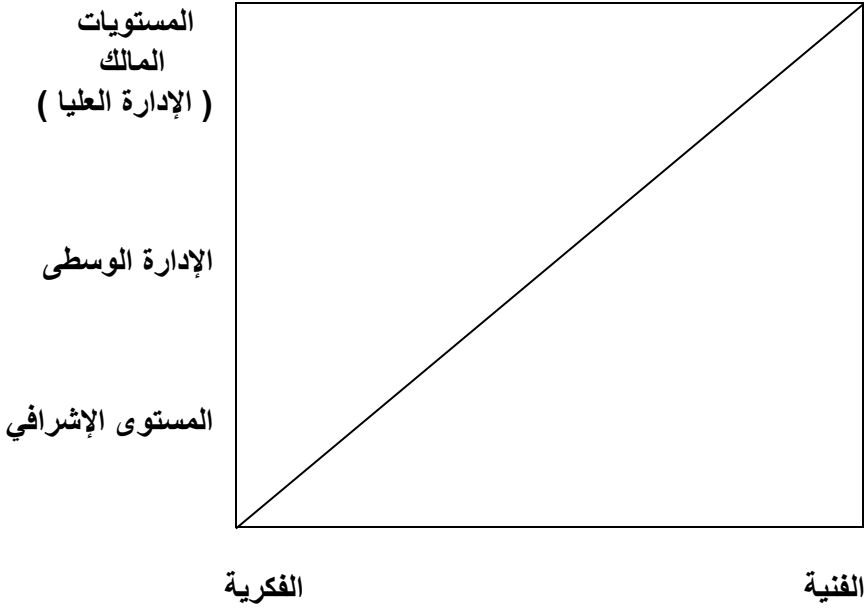
١- ويقصد بالمهارة الفنية **technical skill** ليس فقط القدرة على الأداء كفني متخصص وماهر **Skilled craftsman** بل كمحترف **Professional** يعرف كيف يستخدم أدوات الإدارة بكفاءة . فمدير التسويق مثلاً لابد أن يكون لديه قدرة على تنفيذ الأنشطة التسويقية كرجل فني متخصص , وفي نفس الوقت يستطيع استخدام وسائل وأدوات الإدارة في إدارة العاملين معه في القسم أو الإدارة المسنول عنها .

٢- أما المهارة الإنسانية **Human skill** فهي القدرة على التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم سواء كانوا الرؤساء أو الزملاء أو العاملين أو العملاء , بالإضافة إلى أي طرف في المجتمع المحيط بالمشروع

٣- وأخيراً يقصد بالمهارة الفكرية والذهنية **conceptual skill** القدرة على رؤية الصورة الكاملة للمشروع من منظور كلي وشامل من أعلى لأسفل وبكل مستوياته مع القدرة على رؤية مستقبل المشروع فيلاضوء المتغيرات البيئية المحيطة وما بها من فرص وتهديدات وتوجيه كل العاملين فيه نحو هذا المستقبل .

ويلاحظ أن أي مشروع عادة ما يتكون هيكله التنظيمي من ثلاث مستويات إدارية وهي مستوى الإدارة المباشر ومستوى الإدارة الوسطى ومستوى الإدارة العليا .

وعموماً كلما اتجهنا إلى أعلى في اتجاه الإدارة العليا تقل الحاجة إلى المهارة الفنية وتزيد الحاجة إلى المهارة الفكرية والعكس مع ثبات الحاجة إلى المهارة الإنسانية على كل المستويات كما يتضح في الشكل التالي .



شكل ( ٣/٦ ) المستويات الإدارية والمهارات اللازمة لكل مستوى

وتبرز الآن تساؤلات هامة وهي: هل هناك متطلبات أخرى تضمن نجاح مرحلة التحول من مشروع صغير إلى مشروع كبير؟ هل هناك أنشطة يجب الاهتمام بها والتوسع فيها؟ وهل هناك نشاط أهم من الآخر أم أنهم على نفس الدرجة من الأهمية؟

والإجابة: نعم هناك أنشطة أخرى كثيرة يحتاجها المشروع الرائد (الصغير) والشركات الكبيرة وهي:

- إدارة الأنشطة الخاصة بالسوق والعملاء والتعامل مع المنافسين " وهو ما يعرف بإدارة التسويق"
- إدارة الأنشطة الخاصة بالعمليات ( في حالة الخدمات) والانتاج ( في حالة المنتجات) وهو ما يعرف بإدارة " العمليات والانتاج"
- إدارة الأنشطة المالية والحسابات الخاصة بالمشروع أو الشركة، وهو ما يعرف بإدارة "الموارد المالية"
- إدارة الأنشطة الخاصة باستقطاب واختيار الموظفين المتميزين و الأبقاء عليهم ، وهو ما يعرف بإدارة "الموارد البشرية"

وغير ذلك من الموضوعات الهامة التي ستجيب عليها الفصول القادمة من هذا الكتاب.

## أسئلة تحليلية

### Critical Thinking Questions

#### السؤال الأول:

- ما الذى أعجبك فى حياة الملياردير الصغير بيل جيتس؟
- كيف تغلب على مرحلة تحول الشركة من شركة صغيرة الى شركة عملاقة تعمل فى العالم كله وتخدم ٧ مليار نسمة؟
- هل تعتقد انه لو أن هناك مدير مصرى كان سيلجأ للعلم ولعلماء الادارة لمساعدته فى ادارة مرحلة التحول هذه؟ مارأيك؟ وضح.

#### السؤال الثانى:

إختر مجموعة من أصدقائك ، وإختاروا ٢٠ طالب من الكلية التى تدرسون بها فى السنوات المختلفة، وحاولوا إستكشاف البيئة المحيط بهم، وما إذا كانت مشجعة لهم على العمل الريادى مثلما حدث مع ديل، وذلك من خلال ما يلى:

- التعرف على مدى توافق صفات راند الأعمال لديهم من عدمه ( يتم الاستعانة بالملحق الموجود فى الفصل الثانى من هذا المرجع والخاص بمدى توافق قدرات راند الأعمال الناجح **Entrepreneur Assessment** .
- إذا توافرت هذه الصفات، هل فكر او بدأ أيا منهم مشروع الريادى؟
- إذا كانت الإجابة بنعم، ماهى الأسباب التى ساعدتهم فى ذلك؟
- إذا كانت الإجابة بلا ، ماهى الأسباب: هل هى أسباب مالية؟ أم أدارية؟ أم عدم معرفة؟ أم ماذا؟

## الفصل السابع

### إدارة التسويق فى المشروع الريادى

## أهداف الفصل

### learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادرا على:

- تغيير نظرتة لوظيفة المشروع الريادى فى الأجل الطويل
- وظيفة المشروع الريادى ليس تحقيق الربح، لكن رضا العملاء وتجاوز توقعاتهم
- الاقتناع بأن التسويق ليس البيع، وليس هو الإعلان
- التعرف على مفهوم التسويق ، والمفهوم التسويقى ومدى أهميتهما للمشروع الريادى
- التعرف الإستراتيجية التسويقية للمشروع الريادى الصغير ( المزيج التسويقى
- التعرف على أهمية بحوث السوق فى ترشيد عملية اتخاذ القرار للمشروع الريادى

## حدث معي

ذهبت إلى أحد الشركات التجارية المتخصصة في بيع الملابس الجاهزة في منطقة الدقى فى القاهرة بدعوه من مديرها. وإصطحبني المدير فى جولته داخل الشركة وبدأنا فى المرور على الأقسام المختلفة من ملابس للرجال، وأخرى للسيدات، وثالثة لملابس الأطفال ، ثم اقسام الأجهزة المنزلية... إلخ

وسألني مدير الشركة ما هو رأيك فى الملابس التى نعرضها؟

فقلت له أن ذوقها لا يعجبني (وكان معنا مديرة المشتريات المسئولة عن شراء احتياجات الشركة من المعروضات) .

فقلت مديرة المشتريات : بالعكس إن ذوقها جميل جداً !

فقلت للمدير من الذي سيلبس هذه الملابس ؟ أنا كعميل أم مديرة المشتريات ؟ : فرد قائلاً : بل أنت .

, فقلت له : إذاً الذي يحكم على ذوق هذه الملابس هو المستهلك وليست مديرة المشتريات ، لأن المستهلك هو الذى سيلبسها وليست هي.

..... وإنتهى الحوار؟؟

إن تجاهل هذا الحقيقة البسيطة هو السبب الأساسي في فشل الكثير من المشروعات لأن العميل في الواقع العملي لا يهتم به أحد ... بالرغم من أنه علمياً و فعلياً هو المتحكم في نجاح المشروع أو فشله ... إن رائد الأعمال الذي لا يقتنع بأهمية العميل وبالتالي تبني ما يعرف بالمفهوم التسويقي ( والذي يبدأ بسؤال العميل عما يريد فى البداية وقبل كل شيء) كفلسفة وسلوك ، قولاً وعملاً سيخرج من السوق عاجلاً أم آجلاً ... ونحن لا نتمنى لرواد الأعمال المصريين الخروج من السوق , بل البقاء في السوق ودخول الأسواق العالمية أيضاً . إن هذا لن يحدث إلا إذا اقتنع كل منهم بأنه بدون عميل فلن يكون هناك مشروع Without customer there is no business



مصممة المجوهرات عزة فهمي

## بدايتها

بدأت قصة عزة فهمي مع المجوهرات عقب شرائها كتاب ألماني عن المجوهرات التقليدية في العصور الوسطى في أوروبا عام ١٩٦٩. وقررت أن تخوض فترة تدريب في مجال تصميم المجوهرات. اشتغلت كمتدربة في مشغل الحاج سيد، أحد الجواهريين في سوق خان الخليلي القديم في القاهرة، حيث تعلمت على يد أفضل محترفي هذه الصنعة. وباتت المرأة الوحيدة التي تشتغل في الليلي في مشغل الحاج سيد، وانتقلت من عملية برد المعادن إلى تصميم المجوهرات. لكنها احتفظت بوظيفتها كرسامة للكاتب التي تصدرها الحكومة المصرية حتى تتمكن من تمويل موهبتها في تصميم وتصنيع المجوهرات. بعدها بفترة منحها المجلس الثقافي البريطاني منحة دراسية تتيح لها فرصة تعلم فن صناعة المجوهرات في جامعة بوليتيكنيك بلندن.

## مشروعها الريادي

إفتتحت مشغلها الخاص في أحد أحياء القاهرة النائية، حيث تطور أسلوبها واستخدمت الكلمات العربية والشعر العربي لخلق خطوط مزخرفة منقوشة على الفضة ومطعمة بالذهب لتزيين قطع الحلّي. في عام ٢٠٠٦ تعاونت مع المصمم المشهور جوليان ماكدونالد لتصميم المجوهرات خصيصاً لعرض أزيائه، حيث تتمتع مجوهرات عزة فهمي بتصميمات مميزة واستثنائية وبارزة

## بناء علامة تجارية عالمية

لم تنسَ فهمي بداياتها والتحديات التي واجهتها في قطاع يهيمن عليه الرجال، إضافة إلى التحلي بالحماس والالتزام بالمتابعة على الرغم من النضال، وعطش لا يرتوي للتعلم. ويتلخص أسلوب عمل فهمي بعقلية "حدودي هي السماء" التي لطالما دفعتها إلى تحدي نفسها لتحسين وتطوير عملها. وتقول هي إن "رسالتي إحياء التراث العربي والإسلامي وقد مكن هذا علامة فهمي التجارية من حشد المدبّح الدولي والمكانة المرموقة في أوساط علامات المجوهرات العريقة أمثال "كارتييه" Cartier و"بولغاري" Bulgari؛ كما ألبست الشركة عارضات أزياء أسبوع الموضة في باريس، والملكة رانيا في الأردن، والمغنية ريانا وعارضة الأزياء البريطانية الشهيرة ناومي كامبل، وقد برزت مجموعاتها في عدد من المنشورات الدولية مثل "فانيتي فير" Vanity Fair و

"نيويورك تايمز" New York Times، كما وتعاونت مع علامات تجارية دولية مثل "برين" Preen و"جوليان ماكدونالد" Julien MacDonald ودُعيت لابتكار مجموعة خاصة لكل من المتحف البريطاني ومتحف "لوفر".

كما إفتحت عزه فهمي عدد من المتاجر المحلية وعدد من منافذ بيع للتوزيع في لندن والأردن وقطر والبحرين ودبي. وفي ظل هذا التوسع السريع، أدركت أنه لا بد من إحداث تغيير داخلي لاستيعاب هذا النمو الذي يطرأ على نشاط الشركة وتقول عن التوسعات الجديدة في السوق: "عليك العمل لجعل منتجات العلامة التجارية تناسب السوق. فالجزء الأصعب من العملية هو أن تخلق توازناً فتقدّم ما يلقي إعجاباً عالمياً من دون التخلي عن هوية العلامة التجارية".

#### الريادة المؤسسية

من العوامل الأساسية التي ساهمت في تحويل عملها من شركة عائلية إلى شركة تتنافس مع الشركات العالمية هو إعادة هيكلة الشركة، فقد تطور عملها من شركة تديرها رائدة أعمال إلى شركة يديرها فريق عمل استراتيجي، يتضمن أقساماً للتسويق والمبيعات والتصميم والتخطيط والتحكم بالجودة ويدعمه فريقان قويان للشؤون المالية والموارد البشرية. وتضمن اليوم فريق عمل "مجوهرات عزة فهمي"، علامة المجوهرات الأولى التي تحمل اسم مصممة مصرية، أكثر من ٢٠٠ شخص بين يد عاملة ماهرة ومصممين ومهندسين ومسوقين.

والآن، استلمت ابنة فهمي، فاطمة غالي، دفة القيادة في منصب المدير العام وهي تتطلع لتوسيع تواجد الشركة في الشرق الأوسط وأوروبا وأمريكا الشمالية.

#### الجائزه الكبرى

شاركت فهمي ٢٠١١ في تأسيس مشروع "نوبري" Nubre مع الاتحاد الأوروبي، لتعزيز ثقافة تصميم المجوهرات المعاصرة المحلية من خلال ورشات العمل وللتقدم بـ "نوبري" خطوة إلى الأمام، أسست فهمي "استوديو ومدرسة تصميم عزة فهمي للحلي" Azza Fahmy Design Studio (AFDS) في العام ٢٠١٣، وهو مشروع مشترك مع "الكيميا" Alchimia، مدرسة للتصميم المعاصر في فلورنسا، إيطاليا. كما يظهر سعي فهمي لدفع عجلة النمو الاقتصادي وخلق فرص العمل وتعزيز القطاعات ذات الصلة في المنطقة من خلال "مؤسسة عزة فهمي" Azza Fahmy Foundation التي تركز على توفير التعليم المهني من خلال برامج تبادل الطلاب والمشاريع الإنمائية التي تعزدي القطاعات الإبداعية وتسهّل تناقل المعرفة في قطاع صناعة المجوهرات.



لكنّ عزه فهمي التي اندرج اسمها في العام ٢٠٠٧ على قائمة صاحبات الأعمال الـ ٢٥ الأكثر نفوذاً في الشرق الأوسط الصادرة عن "فايننشال تايمز" Financial Times، لم تصل إلى ما هي عليه اليوم بين ليلة وضحاها بل استغرقت ٤٥ عاماً من الكفاح.

## مقدمة :

يعتقد الكثيرون أن المشروعات الريادية والصغيرة لا تحتاج إلى تسويق ، لكن هذا اعتقاد خاطئ . كما يعتقد البعض خطأ أيضاً أن التسويق هو البيع **selling** "أو هو الإعلان **advertising**" ، فالتسويق ليس هو البيع وليس هو الإعلان، لكن نعم البيع والإعلان يمثلان جزءاً من التسويق. فالتسويق ليس هو أن تشن حملة إعلانية بالآلاف أو ملايين الجنيهات ، بل هو أكثر من ذلك ، "إنه عبارة عن تخطيط وتقديم المنتج الذي يريده العميل، وتحديد سياسات التسعير، والتوزيع، والترويج للسلع والخدمات بما يحقق أهداف كل من العملاء والمنظمة "المشروع" (Nickels et al, 2008) وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- لمن ستبيع منتجك أو خدمتك؟
- ماهي طلباته وما يرغبه في هذا المنتج؟
- كيف ستوزع منتجك وكيف ستوصله لعملائك؟
- كيف ترضى عملائك وكى تحتفظ بهم؟
- كيف ستحدد سعر بيعك: هل ستحدده أنت بطريقة عشوائية؟ أم في ضوء الأسعار المنافسين؟ هل من منظور العميل؟ أم ماذا؟
- كيف سيعرف العملاء منتجك او خدمتك؟ كيفية الترويج للمنتج.
- كيف تتجاوز توقعاتهم حتى يسوقوك للآخرين : لأصحابهم ولمعرفهم من خلال مايعرف بال **word mouse** ؟

إن وظيفة أى مشروع ليس تحقيق الربح ، بل إشباع حاجات العملاء . والعمل هو ترمومتر نجاح المشروع الريادي الصغير وبدون إرضاء العميل فسوف يختفي المشروع . وتتمحور وظيفة التسويق حول العميل ومن هنا فلكي ينجح المشروع فلا بد أن تدار الوظيفة التسويقية بكفاءة واحتراف حتى نضمن بقاء وازدهار المشروع ، وهذه حقيقة أصبحت لا تحتاج إلى مناقشة .

ويدور هذا الفصل حول وظيفة التسويق، مع ملاحظة أن وظيفة التسويق من الوظائف المهمة في المشروعات الريادية الصغيرة. وبنظرة فاحصة ومتأنية ربما يكون من أسباب فشل الكثير من المشروعات الريادية إغفال الموضوعات التسويقية : كالتحديد الدقيق لحاجات العملاء، التحديد الواضح لمواصفات المنتج المناسب أو الخدمة التي تلبي حاجات العميل ، العوامل الخاصة بتسعير المنتج أو الخدمة، عملية التوزيع، و أخيرا عملية الإتصال بالعملاء وترويج المنتج لهم. إن عدم تناول العلمى لكل هذه الموضوعات سوف يؤثر على نجاح المشروع لأن ما يدور في السوق والتغير فى رغبات وحاجات العملاء هو المحدد الأساسي لنجاح أو فشل المشروع الريادى، وعلى هذا لانتعجب من قول رئيس شركة سونى عندما قال " لو استطع أن اقيس درجة حرارة العميل يوميا لفعلت"

ما يجب أن يعرفه صاحب المشروع الريادى الصغير عن التسويق؟

على صاحب المشروع قبل الدخول في الوظيفة التسويقية أن يتعرف على بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسويق وهي :

- ما هو التسويق ؟
- ما هو السوق ؟
- من هو العميل وما هي أهميته للمشروع واستمراريته؟
- ما هي أهمية تبني المفهوم التسويقي Marketing concept داخل المشروع الصغير ؟

أولاً : ما هو التسويق ؟

ربما يكون من المفيد التعرف على المقصود بالتسويق Marketing. وبدون الدخول في دوامة التعريفات فإن التسويق بالنسبة لصاحب المشروع الريادى يتضمن كل ما يتعلق بحركة السلع والخدمات من المنتج أو الصانع الأصلي أو مقدم الخدمة حتى العميل النهائي والعكس . أي أن التسويق يبدأ بتحديد احتياجات العملاء ورغباتهم , وتطوير السلع والخدمات التي تشبع هذه الاحتياجات , ثم توزيع وتوصيل هذه السلع والخدمات إلى العملاء ، ثم سؤالهم عن مدى رضائهم عن هذه المنتجات والخدمات ليعدل أداءة فى ضوء آرائهم ورغباتهم.

والتسويق ليس مجرد وظيفة من وظائف المشروع بل هو فلسفة أيضاً تقود المشروع كله لإشباع رغبات العملاء بما يحقق الربح المطلوب وذلك من خلال علاقة مستمرة وأبدية مع العملاء .

وعلى هذا يتضمن التسويق ويربط بين طرفين أساسيين يجب أن يكونا على اتصال مستمر ومعرفة وثيقة وهما : المستهلك النهائي، والمنتج ( الصانع ) أو مقدم الخدمة. ويتضمن التسويق بهذا المفهوم كل المراحل Phases والأنشطة Activities التي تمكن العملاء من شراء السلع والخدمات التي يحتاجونها في الوقت , وبالتكلفة , وبالجودة التي ترضيهم هم.

ويتمحور مفهوم التسويق حول إرضاء حاجات ورغبات العميل وبالتالي فإن للعميل أربعة حقوق رئيسية يجب أن يعيها جيداً صاحب المشروع ويعمل على استيفائها للمستهلك وهي :

- ١- حق الاختيار **The right to choose** من بين مجموعة من الماركات المتنافسة .
- ٢- حق المعرفة الآمنة **The right to be informed** والإلمام بكل الحقائق **Facts** الخاصة بالمنتج أو السلعة أو الخدمة ( السعر , مدى متانتها وقوتها , أخطارها الصحية ونواحي الأمان ... الخ ) .
- ٣- حق الإنصات لهم **The right to be heard** بواسطة راند الأعمال للتعرف على رغباته أو عندما يكون لديه أي شكوى .
- ٤- حق الاستخدام الآمن **Safety of the right** لكل المنتجات والخدمات.

ثانياً : ما هو السوق ؟

السوق **Market** هو مجموعة المستهلكين أو العملاء الذين يشترون منتجات المشروع . ويحتاج صاحب المشروع الريادي الصغير إلى التعرف على هذا السوق وحجماً والقوى الشرائية لعملائه وتقديم المنتج المطلوب بالشكل الذي يريده العميل ثم تسعير **Pricing** منتجاته وخدماته طبقاً لقدرات هذا السوق , تحديد طريقة الإتصال بهذا السوق والإعلان عن منتجاته **Advertising** وأسلوب بيع هذه المنتجات **Selling** وتحديد الائتمان الواجب منحه **Granting of credit** وكذلك كيف يتصرف العملاء ؟ والمنافسين داخل هذا السوق **How customers and competitors behave** وأخيراً كيف يمكن دراسة هذا السوق ككل ؟

ثالثاً : من هو العميل ؟

بدون العميل لن يكون هناك مشروع **without customer there is no business** وعلى هذا فبعد أن يعرف صاحب المشروع ما هو التسويق وبعد أن يحدد السوق الذي سيعمل فيه وكيف يتأثر بأسعار المنافسين والسلع البديلة , فإن الخطوة التالية هي التعرف على وفحص عميلة المرتقب بدقة داخل هذا السوق . ويسأل نفسه الأسئلة التالية :

- ١- من هم العملاء **Who are the customers** الذين سيشترون المنتج أو الخدمة من حيث؟
  - السن ( ماهى الشريحة السنية التى سنخدمها: حديثى الولاده، أم أعمار من ٣-٥ سنوات، ٦-١٠ سنه، أم شباب، أم كبار؟)
  - الجنس ( هل ستتعامل فى ملابس الأولاد أم البنات مثلا)
  - العادات الشرائية ( الشراء الموسمى، أم الشراء المستمر)
  - ما هي متطلباتهم .. الخ )
- ٢- كيف يتم إرضائهم والحفاظ عليهم ؟
- ٣- من هم المنافسون ؟
- ٤- ماذا يقدم هؤلاء المنافسون للعملاء ؟
- ٥- كيف يتعامل المنافسون مع العملاء ؟ وماذا يقدمونه لهم؟
- ٦- كيف يرغب العملاء في سداد مشترياتهم : هل من خلال الدفع النقدي أم الائتمان ؟
- ٧- ما هي عاداتهم الشرائية ؟ وهل لديهم احتياجات لم تشبع بعد ؟
- ٨- ماهو حجم السوق الذى اعمل فيه؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة وغيرها هامة وحيوية جدا وتعطى صاحب المشروع تصور كامل عن عملائه **customer profile** . وبناء على هذا يمكن تحديد : شكل المنتجات المطلوبة ، كيف يتم تسعير هذه المنتجات ؟ أين يتم الإعلان ( في أي وسيلة وبأي أسلوب ؟ ) .

ويجب على صاحب المشروع أن يتابع عملاؤه ويلاحظ أي تغيير في عاداتهم الشرائية وأثر هذا التغيير على المبيعات . وهناك مؤشرات أساسية يمكن متابعتها وتحليلها باستمرار وهي :

- ١ . تطور عدد العملاء الذين يتركون **Leave** المشروع .
- ٢ . عدد العملاء القدامى الذين توقفوا عن شراء منتجات المشروع .
- ٣ . درجة إقبال العملاء على المنتجات الجديدة التي يعرضها المشروع .
- ٤ . زيادة مردودات مبيعات العملاء .
- ٥ . انخفاض مبيعات المشروع هذا العام مقارنة بالأعوام السابقة .
- ٦ . ترك العملاء مدة طويلة في انتظار الحصول على المنتجات ( خاصة في الشركات التجارية ) .
- ٧ . تدهور مظهر العاملين في المشروع عما سبق أو عن المنافسين .
- ٨ . عدم إمام رجال البيع بمميزات المنتجات .
- ٩ . زيادة أخطاء الموظفين عما سبق .
- ١٠ . زيادة عدد العاملين الذين يتركون الوظيفة / المشروع .

وبالرغم من أهمية المعرفة والمتابعة السابقة لعادات المستهلكين الشرائية , إلا أن الأهم هو مدى تغيرها في المستقبل أي كيف سيتغير السوق ؟ وعلى هذا يهتم صاحب المشروع أيضاً بمدى التغيرات التي من الممكن أن تحدث في السوق في المستقبل بمعنى آخر يجب أن يكون العملاء واحتياجاتهم وتوقعاتهم محور تفكير واهتمام صاحب المشروع .

رابعاً : حتمية تبني صاحب المشروع للمفهوم التسويقي :

لكي ينجح صاحب المشروع ويتفادى ظهور المؤشرات السلبية السابقة فلا بد أن يكون مقتنعاً بأهمية التسويق وبالتالي ضرورة تبني المفهوم التسويقي **Marketing** **concept** كفلسفة له أولاً وللمشروع ككل من خلال توجيه كل أنشطة المشروع نحو إشباع حاجات العملاء وبالتالي تحقيق ربح مناسب . ويلاحظ أن هذا المفهوم أو الفلسفة تعتمد على ثلاثة مكونات أساسية وهي :

- ١- أن يكون المشروع الصغير موجهاً كله بحاجات العملاء وإشباعها .
- ٢- أن تتضافر كل جهود المشروع لتحقيق هذا الإشباع .
- ٣- سوف يحقق المشروع الصغير ربحاً مناسباً ومرضياً إذا حقق رقم (١) , (٢) .

التعرف على حاجات العميل :

يجب أن نحدد بوضوح ودقة ما يريده ومالا يريده العميل أولاً حتى تنجح عملية التسويق . ويجب أن يعرف صاحب المشروع أن هناك أكثر من شخص قد يشتركون في اتخاذ القرار الشرائي . ويستطيع كل منهم أن يلعب دوراً أو أكثر مما يلي .

- ١- **User** : وهو الشخص الذي يستخدم أو يستهلك السلعة أو الخدمة .
- ٢- **المشتري Buyer** : وهو الشخص الذي يشتري السلعة أو الخدمة فعلاً .
- ٣- **المقرر Decider** : وهو الشخص الذي يقرر ما يتم شراؤه .
- ٤- **المؤثر Influence** : وهو الشخص الذي يؤثر على المشتري أو على المقرر .
- ٥- **الشخص الذي يتوافر لديه المعلومات Informer** : وهو الشخص الذي يسيطر على عملية تدفق المعلومات .

وعلى صاحب المشروع أن يحدد احتياجات ودور وتأثير كل فرد ويعرف كيف يلبي احتياجاته حتى يستطيع إتمام عملية البيع . كما يجب أن يعرف مدى حاجة منتج أو خدمته إلى أي من الأدوار السابقة .

الميزة التنافسية للمشروع الريادي الصغير :

المشروع الريادي مبنى على التميز والإختلاف عن المنافسين، وبالتالي على راند الأعمال أن يحدد موقع مشروعه بين المشروعات والشركات المنافسة. ويجب أن يعرف منافسيه جيداً وأن يعرف كيف تكون منتجاته وخدماته مميزة عنهم حتى يكسب عملائه .

ويجب أن نؤكد على الجودة , الصدق , الخدمة ، ويجب أن تكون الميزة التنافسية حقيقية وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي الميزة التنافسية للمشروع والغير موجودة لدى المنافسين ؟
- هل الميزة التنافسية للمشروع مبنية على حقائق ؟
- هل تعرف فعلاً ماذا يريد ويبحث عنه العملاء ؟
- هل استخدمنا البحوث العلمية للسوق لبناء هذه الميزة ؟
- هل هذه الميزة متمشية مع أوجه القوة التي يتمتع بها المشروع ؟
- هل لدى المشروع الموارد اللازمة والكافية ( الأفراد مثلاً ) لتحقيق هذه الميزة ؟

ولخلق ميزه تنافسية يجب أن يبدأ التسويق بفلسفة أساسية وهي أن المنتج المميز الذي يسهل وييسر حياة الناس حتما سيكون هناك طلب عليه, ويمكن القول أن هناك مدرستان أساسيتان في هذا الإتجاه وهما :

الأولى : تعتمد على أن الطلب (رغبات العملاء غير المشبعة) تحرك راند الأعمال بخلق منتج أو خدمة لإشباع هذه الحاجة. وهذه هي النظرية القديمة ولا تصلح في ريادة الأعمال حالياً. ( وهي النظرية المعروفة بان الطلب يخلق العرض)

أما المدرسة الثانية: فهي تعتمد على قيام راند الأعمال بخلق منتج فريد ومتميز من الأساس وذلك سيؤدي حتما لخلق طلب عليه. فالهواتف النقالة و تطبيقات الإنترنت كفيسبوك و يوتيوب أبتكرت أولاً بواسطة رواد أعمال ثم ولدوا الطلب عليها. وهذا هو المطبق حالياً في ريادة الأعمال الإحترافية ( وهي نظرية تركز على أن العرض هو الذي يخلق الطلب) أو كما قال راند الأعمال Seth Godin "لا تبحث عن عملاء لمنتجاتك، بل إبحث عن منتجات لعملائك"

أهداف الوظيفة التسويقية في المشروع الريادي

أوضحنا سابقاً أهمية وجود أهداف واضحة لصاحب المشروع . فإذا كان هدف المشروع هو تحقيق معدل عائد ٢٥٪ سنوياً فإن أهداف نشاط التسويق ممكن أن تتبلور في ضوء هذا الهدف وتكون كما يلي :

- بيع ١٠٠٠,٠٠٠ وحدة من الصنف (أ) , و ١٥٠,٠٠٠ من الصنف (ب) , و ٣٠٠,٠٠٠ من الصنف (ج) .
- الحصول على حصة سوقية قدرها ٢٪ من المنتج (أ) , ٥٪ من المنتج (ب) , ٦٪ من المنتج (ج) .
- الرضاء التام للعميل .

### الإستراتيجية التسويقية للمشروع الريادي الصغير

لكي يتم تحقيق الأهداف التسويقية للمشروع بنجاح , فلا بد من إعداد إستراتيجية تسويقية , وتتكون هذه الإستراتيجية التسويقية من تحديد السوق المستهدف **Target market** والمزيج التسويقي **Marketing mix** . ولتحديد السوق المستهدف لابد من تحديد العملاء أو الشركات الذين سيشترون أو يستخدمون منتجاتك , وبمجرد تحديد السوق المستهدف بوضوح , فإن الخطوة التالية هي تحديد المزيج التسويقي المناسب للوصول بكفاءة وفعالية لهذا السوق .

#### ١- تحديد السوق المستهدف :

- لتحديد السوق المستهدف فلا بد من تقسيم السوق , من خلال تحديد الشرائح السوقية المختلفة , حيث قد توجد بعض الشرائح التي تحتاج المنتج أكثر من غيرها .
- ويمكن تحديد السوق المستهدف للمشروع الصغير بناءً على :
- أ- الموقع الجغرافي أو بعض المؤشرات الديموجرافية كالسن أو الجنس أو الديانة ... الخ .
  - ب- الحاجات السلوكية والإتجاهات الحالية والمستقبلية ومدى إشباع المنتجات لهذه الحاجات .

وبالطبع يفضل تحديد الشرائح غير المشبعة بواسطة الشركات المنافسة ولتحديد السوق المستهدف لابد من طرح الأسئلة التالية :

- ١- ما هو موقعي في الصناعة ومكانتي **My place** ؟
- ٢- هل سيعرفني الناس من خلال الجودة المرتفعة أم السعر المنخفض ؟
- ٣- إذا كنت سأبيع سلعة صناعية : هل ستباع لصانع واحد أم لأكثر من صانع في نفس الوقت ؟

- ٤ . ما هو الانطباع Image الذي سنتركه في أذهان عملائنا والمتعاملين معنا ؟
- ٥ . هل سأخدم شريحة محددة من العملاء ؟ ولماذا ؟

## ٢ - المزيج التسويقي

هو عبارة عن العوامل والمتغيرات التي يستطيع المشروع الصغير التحكم فيها لإشباع السوق المستهدف ويتضمن المزيج التسويقي أربعة عناصر تبدأ بحرف P ولذا سميت 4 P's وهي :

### أ- المنتج Product .

المنتج هو أول وأهم مكون من مكونات المزيج التسويقي . ويجب أن يتم تطوير هذا المنتج ليكون مفيدا للعملاء ويشبع رغبة أو حاجة فعلية لديهم ، و يحقق حياة أفضل لهم ويحسن من حياتهم . وكما تقول شركة دي بونت العالمية عن منتجاتها : نحن نخلق منتجات جديدة لتحقيق حياة أفضل من خلال الكيمياء .

“ We create new things for better living through chemistry “ .

وتقول شركة بروكتر وجامبل "أنا سنقدم منتجات متطورة لتحسين حياة مستهلكينا حول العالم" . وعلى هذا فإن هناك منفعة واضحة للعميل من استهلاك المنتج .

وتنقسم المنتجات إلى نوعين وهما المنتجات الاستهلاكية

**consumer goods** والمنتجات الصناعية **Industrial goods**

. ويقصد بالمنتجات الاستهلاكية المنتجات التي تباع للعميل النهائي كي يستخدمها هو . أما المنتجات الصناعية فهي المنتجات التي تستخدم في إنتاج سلع أو منتجات أخرى ( المواد الخام , الأجزاء , البضائع نصف المصنع والآلات والمعدات ) .

وتقسم السلع الاستهلاكية إما إلى سلع ميسرة **Convenience**

**goods** أو سلع تسوق **Shopping goods** . ويقصد بالسلع

الميسرة السلع التي تشتري بأقل مجهود وأسعارها تكون عادة بسيطة وبالتالي تشتري من أقرب محل أو مكان . أما سلع التسوق كالملابس والأثاث والحلي والسيارات فهي سلع أسعارها عالية وبالتالي يتم التسوق والبحث عنها من أجل الحصول على نوعيات أفضل .

وأياً كان نوع المنتج فإن المهم هو أن يشبع هذه المنتجات حاجة حقيقية لدى العملاء وأن يتم تحديد هذه الحاجة بوضوح ومن واقع رغبات العملاء الحقيقية .



ويجب أن يعرف صاحب المشروع أن المستهلكين لا يشترون المنتجات أو الأشياء المعروضة، بل إنهم يشترون هذه المنتجات أو الخدمات لأنها تشبع حاجاتهم **Satisfy their wants** . فالمستهلك لا يشتري سيارة ، بل يشتري شيء مريح وممتع يمكنه من الذهاب إلى عمله بسهولة ويسر وراحة أو قضاء أجازة في مكان بعيد ( والشعار الذي يحكم شركة **BMW** وهي تنتج سياراتها هو متعة القيادة) . أيضاً لا يشترون فرشاة أسنان ، لكن يشترون أداة تساعدهم في تنظيف أسنانهم . إن المستهلك يشتري قيمة معينة **Value** عندما يشتري سلعة ما أو خدمة ما .

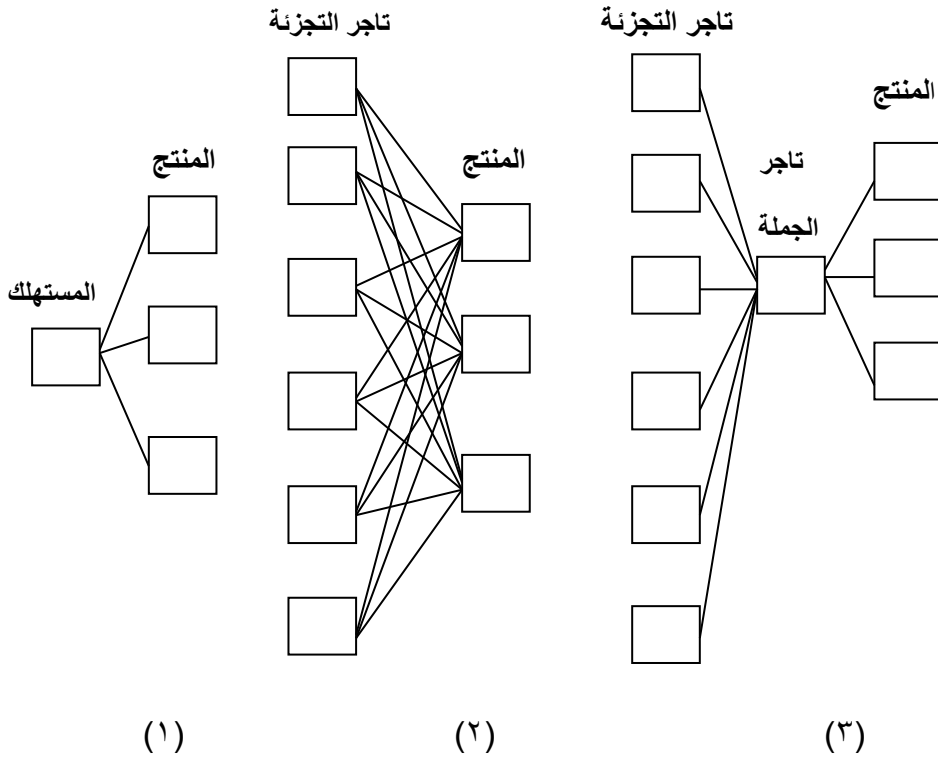
إذا المنتج ليس هو : بل هو عبارة عن :

- السيارة
- فرشاة الأسنان
- التليزيون
- أداة ممتعة للسفر والترفيه .
- وسيلة لتنظيف الأسنان .
- أداة للتثقيف والترفيه .

ولكي ينجح المشروع الصغير فلا بد من وجود عقل خلاق يدير المشروع **The creative mind is a must in business** . ويلاحظ أن أغلب المنتجات التي نراها الآن ليست نتيجة عمل معامل البحوث والتطوير داخل الشركات الكبرى، لكنها جاءت في معظمها من أفكار إبداعية لأفراد لديهم مشروعات صغيرة أيضاً .

ب- المكان / التوزيع :

لابد من توفير المنتج أو الخدمة في المكان الذي يريده العميل . ويمثل المكان **Place** المكون الثاني من مكونات المزيج التسويقي ويدور هذا المكون حول القنوات **Channels** أو الأماكن **Places** ، أو المسارات **Pathes** التي من خلالها سيتم دفع المنتج إلى العملاء النهائيين . ويوضح الشكل التالي المسارات أو قنوات التوزيع التي يمكن أن يفكر فيها صاحب المشروع الصغير لتوزيع منتجاته .



شكل ( ١/٧ ) أشكال قنوات التوزيع

ويتضح من الشكل السابق أن هناك ثلاثة أشكال على الأقل أمام صاحب المشروع كي يوزع منتجاته وهي :

- ١ . أن يتصل مباشرة بالمستهلك ويوصل له السلعة في بيته، أو يشتريها العميل من أقرب مكان بجواره.
- ٢ . أن يبيع مباشرة إلى تاجر التجزئة ويقوم تاجر التجزئة بالبيع إلى العميل .
- ٣ . أن يبيع صاحب المشروع ( المنتج ) إلى تاجر الجملة ، الذي يبيع بدوره إلى تاجر التجزئة، الذي يبيع بدوره إلى العميل .

ويتوقف اختيار أي بديل من البدائل السابقة على عدة عوامل أهمها تكرار وحجم المشتريات ، قيمة / سعر المنتج موضع الدراسة ، عدد المنتجات ، السعار ، الخصومات .

ت- الإعلان والترويج للمشروعات الريادية الصغيرة :

لن نتكلم في مدى أهمية الإعلان للمشروع الصغير , فالإعلان ضروري لكن بما أن المشروع الصغير قد لا يستطيع الإنفاق على الإعلان كما تفعل المشروعات الضخمة فإن مفهوم الإعلان في المشروع الصغير يتسع ليشمل أسلوب عرض المشروع لمنتجاته وخدماته و مدى إتقان صنع المنتج أو تقديم الخدمة و أسلوب البائعين في التعامل مع العملاء و عبارات الشكر التي تقال للعملاء بعد شرائهم منتجات المشروع .. وهكذا ; لذلك فالسؤال يجب الا يكون هل الإعلان ضروري أم لا ؟ بل السؤال هو ما هو حجم الإعلان المناسب وما هي التكلفة المناسبة ( Seglund 1985 ) .

وهناك أشياء لا يفيد فيها الإعلان ولا يستطيع تغييرها ومنها عدم ملائمة جودة المنتج المقدم أو الترتيب الداخلي غير الجذاب للمشروع خاصة المشروعات التجارية . فقد يأتي الإعلان بالعملاء فيجدون مالا يسرهم داخل المشروع وبالتالي لن يشتروا منتجات المشروع أبداً بعد ذلك . ويجب على صاحب المشروع أن يعرف أن المرأة تشتري ٨٠٪ من احتياجات المنزل وتؤثر في الكثير من القرارات الشرائية وتوضح الدراسات أن الرجل في الطبقات الفقيرة فقط يلعب دوراً أكثر من الدور الذي تلعبه المرأة في القرارات الشرائية . وعلى هذا يجب أن يتم التركيز في الإعلان على المرأة .

ث- التسعير Pricing إن أهم اعتبار يجب على صاحب المشروع أن يهتم به هو التكلفة Cost حيث لا يستطيع أي منتج أن يبيع بأقل التكلفة على الأقل في الأجل الطويل وبالإضافة إلى التكلفة , فإن صاحب المشروع يجب أن يأخذ في اعتباره عند تسعير منتجاته ما يلي :

١ . طبيعة المنتج :  
قد يكون المنتج ضروري كالمح مثلاً وبالتالي لا يتأثر بأي تغيير في السعر فإذا تم رفع سعر الملح أو خفضه فلن يؤثر كثيراً في الكميات المباعة . لذلك فإن السلع التي لا تتأثر بأي تغيير في السعر يمكن زيادة سعرها دون خوف من نقص الكميات المباعة لأن المستهلك يشعر أن قيمة السلعة أعلى من ثمنها . وفي المقابل هناك سلع ينخفض الطلب عليها إذا تم زيادة سعرها .

٢ . المنافسة :  
إن عامل المنافسة عامل هام جداً حيث أن طريقة المنافسين في تسعيرهم لمنتجاتهم تؤثر بشكل كبير في تحديد السعر بواسطة صاحب المشروع . فعلى سبيل المثال إذا كان المنتج واحد ( اللبن مثلاً ) فإن المستهلك يشتري هذه السلعة من البائع الأقل سعراً . فإذا

كان هناك بائعان الأول يبيع كيلو اللبن بمبلغ - ١٠ جنيه والآخر يبيع نفس اللبن بمبلغ ١٢ جنيه فإن غالبية العملاء يتوجهون إلى الأخير .

هناك بعض السلع أيضا تباع بناء على الجودة . فأجهزة التلفزيون يكون الأساس فيها هو الجودة وليس السعر , أي أن الجودة رقم (١) ثم يأتي السعر في مرتبة أقل , ومن هنا لا يستطيع صاحب المشروع الصغير الدخول في سوق أجهزة التلفزيون كمنتج لها , بل يمكن أن يعتمد على شركة مشهورة والحصول على الفرشائيز .  
لذلك فإن السعر وحده لا يضمن استمرار الطلب في كثير من المنتجات والخدمات , بل أن الجودة قد تكون هي الأساس في تكرار الطلب مثل خدمات الأطباء وأطباء الأسنان ومحلات قطع الغيار ... الخ .

### ٣ . الإستراتيجية التسويقية :

تعتبر الإستراتيجية التسويقية المحدد الثالث للتسعير . فبعض الشركات الصغيرة تفضل أن تحدد أسعارها مثل أسعار الشركات الكبيرة حتى وإن أدى هذا إلى تقليل الكميات المباعة . وهناك نوع ثاني من الشركات الصغيرة تضع سعراً متوسطاً بين أعلى وأقل سعر في الصناعة . وأخيراً هناك من يريد أن يسعر منتجاته بأقل سعر في السوق ويحقق أرباحه من زيادة المبيعات .  
لذلك يجب أن يحدد صاحب المشروع ما إذا كان يريد تحقيق أرباح عالية في الأجل القصير أم تحقيق أرباح عالية في الأجل الطويل وذلك من خلال تكرار البيع . باختصار تحدد الإستراتيجية التسويقية للمشروع الصغير الانطباع Image الذي يأخذه العملاء عن مشروعه .

### ٤ . الظروف الاقتصادية العامة للمشروع الصغير :

تتأثر المشروعات كبيرها وصغيرها بالظروف الاقتصادية العامة التي يمر بها الاقتصاد أو النشاط العام في الدولة . فبالطبع تؤثر ظروف الكساد أو الرواج على عمليات التسعير وهوامش الربح الذي يحصل عليها المشروع في أي صناعة من الصناعات . وعلى صاحب المشروع الإلمام بالظروف السائدة ويعرف كيف تؤثر على مشروعه .

### التسعير من أجل الربحية :

هناك مجموعة من العوامل يجب أخذها في الحسبان عند تحديد السعر وهي :

#### ١ . تكلفة المبيعات :

إن الهدف الأساسي في التسعير من أجل الربحية هو وضع سعر أعلى قليلاً من التكلفة التي يتحملها صاحب المشروع سواء في شكل مواد خام أو المصروفات

البيعية الأخرى وذلك لتحقيق ربح مناسب . المعادلة المستخدمة في تحديد سعر البيع هي :

$$\text{سعر البيع} = \text{سعر الشراء} + \text{تكاليف التشغيل} + \text{ربح}$$

ويلاحظ أن تكاليف التشغيل تتضمن تكاليف الإنتاج **Cost of production** ( المواد الخام والعمالة ) والمصاريف غير المباشرة **Overheads** ( تكاليف الكهرباء والإيجار والمصروفات العمومية الأخرى التي يصعب مباشرة على وحدة معينة للإنتاج ) .

## ٢. أسعار المنافسين :

حيث قد تم عرض هذا الموضوع ومناقشته سابقاً , ويلاحظ أن أصحاب المشروعات الصغيرة يعتمدون في وضع أسعارهم على الأسعار التي يضعها المنافسون في السوق خاصة الشركات الكبرى .

## ٤- الطلب :

حيث يتأثر السعر بالطلب على السلعة ومدى مرونة هذا الطلب للتغيير في السعر .

كيف تضع المشروعات الريادية الصغيرة أسعارها ؟

أوضحنا في مقدمة هذا الكتاب أن مجالات المشروعات الريادية الصغيرة ثلاث وهي المشروعات التجارية والخدمية والصناعية ويمكن إضافة المشروعات الإلكترونية كمجال رابع . وسنتعرض هنا لكيفية تحديد السعر في كل مجال من هذه المجالات وسنبداً بالمشروعات التجارية سواء تجارة الجملة أو تجارة التجزئة .

## ١- تجارة الجملة :

يعتمد تحديد أسعار الجملة على هامش الربح أو نسبة الإضافة لكل منتج . و إذا لم يضع تاجر الجملة سعراً تنافسياً فسيذهب تاجر التجزئة إلى تاجر جملة آخر . وللحفاظ على مكانتهم في السوق فلا بد أن تكون أسعارهم تنافسية . كما أنهم يستطيعون وضع أسعار لتجارة التجزئة طبقاً للكميات المشتراه ,

و مدى قدرة تاجر التجزئة على التفاوض , والخدمات المقدمة ( انتمان – بضاعة أمانة ... الخ ) .

## ٢- تجارة التجزئة :

إن أقرب شيء لتسعير منتجات المشروعات الصغيرة هو الأسلوب المتبع في تجارة التجزئة . وقد يعتمد تاجر التجزئة على الأسعار المحددة بواسطة منتجي السلعة وبالرغم من أن التسعير على هذا المستوى يتأثر بالعوامل السابقة والتي طرحت سابقاً

( طبيعة المنتج , المنافسة , الظروف الإقتصادية العامة ) إلا أن طبيعة المنتج هنا تلعب دوراً أساسياً في وضع سياسة التسعير وذلك كما يلي :

١. بالنسبة للسلع الميسرة **Stable convenience goods** مثل الصحف والمجلات واللبان وباقي المنتجات التي تعتبر نمطية , فإنها تسعر بأسعار منخفضة , وبالتالي فإن أي تخفيض في أسعارها يقابل فوراً من المنافسين وبكل حسم .
٢. سلع الموضة **Fashion goods** والتي تسعر عادة بسعر مرتفع , وإذا لم تباع يتم تخفيض أسعارها , وعادة ما تتسم هذه المنتجات بنسبة إضافة عالية **High mark up** وبمجرد انتهاء موسمها فلا بد من تخفيض أسعارها حتى تباع .
٣. البقالة **Groceries** والتي تسعر حسب الوحدة فقد يكون الكيلو أو الياردة أو القطعة الواحدة والمثال لذلك محلات السوبر ماركت الآن والتي يوضع سعر الوحدة عليها . ونظراً لشدة المنافسة , فإن محلات البقالة الصغيرة ستضطر إلى إتباع نفس الأسلوب .

لكن كيف يقوم تجار التجزئة بتحديد أسعارهم خاصة بالنسبة للسلع التي لا تحدد أسعارها بواسطة منتجها والإجابة أن هذا يتم من خلال نسبة إضافة **Markup** أو هامش ربح معين . ويقصد بنسبة الإضافة الفرق بين سعر البيع **Selling price** وتكلفة البضاعة المباعة **The cost of the goods** , فعلى سبيل المثال يمكن تحديد نسبة الإضافة إلى الساعات بنسبة ١٠٠٪ مثلاً , التليفزيونات ٣٥٪ , منتجات الألبان ٢٠٪ وهكذا .

وهناك طريقتان لتحديد نسبة الإضافة أولهما : أن تكون نسبة من سعر البيع بالتجزئة **Percentage of the retail selling price** وثانيهما أن تكون عبارة عن نسبة من تكلفة شراء السلعة **Percentage of the cost of goods** . فعلى سبيل المثال إذا كان زوج الشرايات يكلف ٨ ج وتم بيعه بمبلغ ١٠ ج فإن نسبة الإضافة تبلغ ٢ ج أي ٢٠٪ من ثمن البيع ( ١٠ ÷ ٢ ) بينما تبلغ نسبة الإضافة ٢٥٪ من التكلفة ( ٢ ج ÷ ٨ ج ) . وعلى هذا يلاحظ أن نسبة الإضافة إلى سعر البيع تكون أقل من نسبة الإضافة إلى التكلفة حيث أن المقام في الحالة الأولى ١٠ بينما في الثانية ٨ ج فقط في حين أن البسط ثابت في الحالتين وهو ٢ ج . وتعتمد غالبية المشروعات الآن على تحديد نسبة الإضافة كنسبة من سعر البيع حيث أنها تحديد هامش الربح المطلوب بالنسبة لهم .

### ٣- المنتجات الصناعية

تعتمد المشروعات الصغيرة في تسعير منتجاتها أساساً على تكلفة الإنتاج . وعادة ما يتم الاعتماد على حساب تكاليف الإنتاج بالإضافة إلى تكاليف البيع والتوزيع بإضافة هامش الربح المناسب للوصول إلى سعر البيع , وبالطبع إذا كان المنتج مميز والمنافسة ضعيفة فإن صاحب المشروع يمكن أن يزيد من أسعاره .

مثال :

يقوم أحد أصحاب المشروعات الصغيرة بإنتاج ١٠٠٠ قطعة ملابس شهرياً وكانت التكاليف لهذا الإنتاج كما يلي :

تكاليف الإنتاج ١٠,٠٠٠

تكاليف البيع والتوزيع ٧,٠٠٠

هامش الربح المطلوب ٧,٠٠٠

فالمطلوب حساب سعر بيع الوحدة

الحل

$$\text{سعر بيع الوحدة} = \frac{٧,٠٠٠ + ٧,٠٠٠ + ١٠,٠٠٠}{١,٠٠٠} = ٢٤ \text{ ج}$$

#### ٤- تسعير الخدمات

هناك مدى واسع من الخدمات وبالتالي هناك اختلاف أيضاً في أسلوب تسعير كل منها لكن هناك بعض القواعد العامة أهمها أن يقوم صاحب المشروع الصغير بالاحتفاظ بسجلات سليمة تمكنه من حساب تكلفته جيداً حتى يستطيع تحديد هامش الربح المطلوب بدقة ( Goetz, 1985 ). فإذا كانت تكلفة الساعة ٣٠ ج ، وهامش الربح الذي يقبله العميل وفي ضوء أسعار المنافسين هي ٣٠٪، فإن قيمة الساعه تكون ٣٩ جنيه، فإذا استغرقت الخدمه ٥ ساعات مثلاً، فإن السعر النهائي يكون عباره عن  $٣٩ \times ٥ = ١٩٥$  ج

#### ٥- تسعير المنتجات التي تباع من خلال الإنترنت ( التجارة الالكترونية)

هي الحقل الثرى لإنشاء المشروعات الريادية والصغيرة فى المستقبل، وبالتالي هي تجارة المستقبل ، ولقد بلغ حجم التجارة الالكترونيه ١,٦ ترليون دولار على مستوى العالم عام ٢٠١٦ . ويمكن استخدام نفس الأسلوب المستخدم فى تسعير الخدمات، من خلال عدد ساعات العمل بالإضافة الى رسوم توصيل المنتجات الى العملاء، ثم يضاف على ذلك هامش الربح المطلوب.

مثال:

إشترت إحدى الشركات ١٠ أزواج أحذية بمبلغ ٢٠٠٠ ج لكل زوج منها ، وستدفع مبلغ ٥٠٠ ج كرسوم توصيلها من خلال شركات متخصصة في ذلك ، وإذا كان هامش الربح المطلوب هو ٢٥٪ من سعر الشراء، فما هو سعر البيع لكل زوج من الأحذية.

الحل

سعر البيع = سعر الشراء + هامش الربح + رسوم التوصيل

$$٢٥٥٠٠ = ٥٠٠ + ٥٠٠٠ + (٢٠٠٠ \times ١٠) =$$

سعر بيع الحذاء الواحد = ١٠١٢٥٥٠٠ = ٢٥٥٠ ج

البيع في المشروع الصغير :

نظراً لأهمية العملية البيعية في المشروع الصغير ، وحيث أن صاحب المشروع لا يقوم بكل العمليات البيعية ، بل لابد أن يستعين بقوى بيعية لأداء هذه المهمة . فقد يقوم هو بمهمة مدير المبيعات ، لكن عليه أن يقوم بما يلي لضمان نجاح العملية البيعية .

١- تنظيم أعمال الفريق البيعي :

تتم هذه المهمة من خلال تحديد مهام ومسئوليات كل فرد داخل جهاز البيع من خلال إعداد الهيكل التنظيمي المناسب . فإذا كان المشروع الصغير يتاجر في أجهزة مختلفة فيمكن تقسيم رجال البيع على حسب السلعة التي يتم بيعها :  
فمثلاً شخص يكون مسئول عن بيع الثلاجات والغسالات والرد على استفسارات العملاء بشأنها ، وآخر لأجهزة الكمبيوتر وآخر للأجهزة المنزلية وهكذا ، أما إذا كان لدى المشروع عدد قليل من الأجهزة وعدد قليل بالطبع من رجال البيع فيمكن تدريب كل رجل بيع على أن يبيع أي جهاز .

وهناك طريقة تضمن تنظيم هذه العملية ألا وهي إعداد وصف وظيفي **Job description** لكل وظيفة يحدد فيها مسؤولياتها وواجباتها، والخطوة التالية هي اجتذاب رجال البيع الأكفاء الذين يستطيعون أداء المهام المطلوبة . وهناك متطلبات عامة في رجل البيع الذي سيقابل عملاء المشروع الصغير أهمها الصحة ، وأن يكون لديه خبرة في عمليات البيع ، بالإضافة إلى تمتعه بشخصية جذابة ومقتنة .

وبعد تحديد المهارات المطلوبة ، فإن الخطوة التالية هي البحث على هذه المهارات وتحديد أماكن الحصول عليها . ويلاحظ أن رجل البيع الكفاء من الصعب الحصول عليه ( Herried et al., 1985 ) . حيث لا يجد هؤلاء أي صعوبة في الحصول على وظيفة خاصة في الشركات الكبرى ، حيث يوجد طلب شديد عليهم .



وهناك عدة مصادر للحصول على هؤلاء أهمها الخريجون الجدد الذين يجيدون عمليات البيع , أو من خلال جذب رجال البيع الذين يعملون لدى المنافسين , أو مؤسسات التوظيف , أو الإعلان في الصحف أو في الجامعات والمعاهد المتخصصة , أو من خلال توصية العملاء أو الأصدقاء لترشيح رجال البيع للعمل داخل المشروع .

## ٢- تقييم رجال البيع واختيار الصالح منهم :

يقوم صاحب المشروع بالاختيار من بين رجال البيع المرتقبين من يصلح للعمل معه داخل المشروع . وأحد الأساليب لذلك هي عمل تصفية لهم **Screening** من خلال تصميم طلب وظيفة يعكس تحليلاً لشخصية , واتجاهات , وخصائص كل متقدم للوظيفة . ويتم إعداد مجموعة من الأسئلة لقياس كل هذه الأبعاد وبالتالي استبعاد المرشحين الذين لا يتوافر لديهم الحد الأدنى من الخصائص اللازمة .

## ٣- تدريب وتطوير مهارات رجال البيع المختارين :

يعتبر تدريب رجال البيع من العوامل الحاسمة والأساسية في المشروعات الصغيرة وذلك لأن هذه المشروعات لا تستطيع اجتذاب العناصر البيعية المتميزة لأنها تدفع مرتبات ثابتة وبسيطة إذا ما قورنت بما تدفعه المشروعات الكبيرة ومن هنا تأتي أهمية صقل مهارات رجال البيع الذين التحقوا بالمشروع باستمرار وتطوير مهاراتهم البيعية من خلال البرامج التدريبية . والتركيز على مفهوم الخدمة **Service** حيث أن رجل البيع يجب أن يعرف أربعة معارف أساسية **Four knows** وهي :

- أ- أن يعرف نفسه جيداً **Know yourself** .
- ب- أن يعرف شركته جيداً **Know your company** .
- ت- أن يعرف المنتج جيداً **Know your product** .
- ث- أن يعرف عميله جيداً **Know your customer** .

بعد التأكد من وجود سوق يستوعب إنتاج المشروع الصغير , هل تم حل كل المشاكل التي تواجه صاحبه ؟ لاتزال المشكلة الرئيسية أمام صاحب المشروع الفردي هي المال ؟ فقد يتوافر السوق , وتتوافر التكنولوجيا , وقد يتوفر البشر , لكن قد لا يملك صاحب المشروع الأموال اللازمة . إن الفصل القادم سيتناول الاعتبارات المالية والمحاسبية للمشروع الريادي الفردي والتي يجب على صاحبه الإلمام بها حتى يستطيع أن يحدد تكاليفه، وأرباحه، والضرائب التي سيدفعها للدولة. الخ

## أسئلة تحليلية

### Critical Thinking Questions

#### السؤال الأول:

- ما الذى أعجبك فى قصة نجاح وكفاح عزه فهمى ؟
- كيف استطاعت عزه فهمى منافسة أكبر الشركات العالمية فى بيع المجوهرات ، وفتح فروع لها فى أغلب دول العالم؟
- مامدى إقتراب او إبتعاد شركة عزه فهمى من تطبيق المفهوم التسويقى.

#### السؤال الثانى:

- مارايك فيما حدث مع المؤلف عند زيارة الشركة التجارية التى تباع الملابس؟
- مامدى إقتراب او إبتعاد هذه الشركة من تطبيق المفهوم التسويقى.؟

#### السؤال الثالث:

مطلوب تكوين فريق عمل من ٥ أشخاص ، وإختيار ٥ شركات أو مشروعات فى مجالات مختلفة ( سياحة- مقاولات- إتصالات- مستشفى خاص- مدرسة أو جامعة خاصة)، وتحديد:

- مدى وجود إدارة للتسويق، وماهى مهامها؟ هل مقتصره على البيع؟ أم على الإعلان؟
- مدى تطبيق كل منها للمفهوم التسويقى؟

## الفصل الثامن

### إدارة الموارد المالية للمشروع الريادي

## أهداف الفصل

### learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادرا على:

- التعرف على أهمية المعرفة المحاسبية والمالية لرائد الأعمال
- التعرف على احتياجات المشروع للأموال في مراحل حياته المختلفة
- من أين يأتي بالأموال: مصادر التمويل المتاحة لصاحب المشروع
- إعداد القوائم المالية الواجب إعدادها في المشروع
- إعداد السجلات المحاسبية المطلوب الاحتفاظ بها
- ممارسة الرقابة المالية على المشروع
- إعداد الخطة المالية للمشروع



أراد أن ينقذ طفلا ... فأصبح صاحب أكبر شركة غذائية

<https://www.facebook.com/adelzahir> نستله

نستله: البداية والتأسيس

تعتبر شركة نستله رائدة في مجال إنتاج أغذية الأطفال والرُّضع على مستوى العالم، ويقع مقرها الرئيسي في سويسرا. كيف كانت بداية تأسيس شركة نستله؟ قصة شركة نستله تتلخص في عمل المستحيل لتسهيل حياة الإنسان. ولولا الحاجة، ما كانت نستله لتتأسس.

ماهي قصة تأسيس شركة نستله؟

شركة نستله أسسها الصيدلي هنري نستله عام ١٨٦٧، بعد أن اشتدت الحاجة الملحة لضرورة الوصول إلى حل لمشكلة عدم تناول بعض الرُّضع لحليب أمهاتهم، ولأنه كان لا بد من بذل كافة الجهود اللازمة للقضاء على هذه الظاهرة، خاصة أن هؤلاء الرُّضع كانوا يموتون والأهل يقفون عاجزين أمامهم، فعمل هنري نستله على أن يجد الحل، وهكذا خلص إلى طريقة لتجفيف حليب البقر وخلط الناتج مع القمح كبديل عن حليب الأم، فكانت هذه الشرارة التي انطلقت من خلالها شركة نستله.

أيقن هنري نستله أن اكتشافه هذا سيكون له مستقبل كبير. لهذا بعد أن أسس هنري شركة نستله وانتشر اسمها في كافة أنحاء سويسرا وأوروبا، استمر في تطويرها حتى عام ١٩٧٥، وفي هذه السنة وبسبب تقدم العمر به، قرَّر هنري نستله بيع شركته فاشتراها منه شخص يُدعى "جول مونيرا". استمرت نستله بكونها الشركة الأولى في السوق السويسري والمنافس الشرس لباقي الشركات، إلى أن تم الإعلان أخيراً عن اندماج أكبر شركتين منافستين لبعضهما وهما شركتي " أنجلو- سويس" لصاحبها "تشارلز بيج"، القنصل الأمريكي في سويسرا، وشركة نستله، وقد تم إبقاء تسميتها "شركة نستله" تقديراً لجهود هنري نستله.

انتشر اسم شركة نستله بشكل كبير في أنحاء العالم، فقد احتلت منتجات الحليب وأغذية الأطفال السوق الأوروبية، والآسيوية والاسترالية، وبعد انتهاء الحرب العالمية الأولى تغلغت شركة نستله في السوق الأمريكية. ورغم أن الشركة كادت أن تفلس بسبب الحرب، إلا أنها نجت وتم تدارك الأمر.

حرصت نستله على الإتيان بابتكارات مُتجددة وتوسعة خطوط إنتاجها جعلها تستمر في الحفاظ على مكانتها، فمثلا خلال الحرب العالمية الثانية وخاصة في السوق الأمريكي الذي كان الأقل تأثراً بالحرب، اعتمدت نستله على تسويق منتجها الجديد "النسكافية" خاصة بعد أن لاقى رواجاً بين أوساط الجيش الأمريكي لسهولة تحضيره ومذاقه اللذيذ، مما ساعد شركة نستله مرة أخرى على الصمود وتحقيق الأرباح.

كانت هذه القصة الكاملة لبداية وتأسيس شركة نستله، وكيف عملت على تطوير منتجاتها ومواكبة ظروف المرحلة، حتى أصبحت حالياً من كبرى الشركات العالمية التي تمتلك مئات المصانع وآلاف المنتجات المطروحة في السوق

## مقدمة

بعد التأكد من وجود فرصة وسوق لمنتجات وخدمات المشروع الريادي ، تكون الخطوة التالية هي التفكير في الإحتياجات المالية للمشروع ؟ ومن أين سنأتي بها؟ وسيبدأ المؤلف بإبراز أهمية المعرفة المحاسبية والمالية لرائد الأعمال ، ثم يتناول كيفية تقدير إحتياجات المشروع المالية خلال مراحلته المختلفة ، ومصادر الحصول عليها . ثم يلي ذلك عرض القوائم المالية والسجلات المحاسبية المطلوب إمساکها بحكم القانون. وأخيرا نختتم هذا الفصل بعرض الأدوات والوسائل المالية التي من الممكن استخدامها في تخطيط أعمال المشروع المالية وإدارتها والرقابة عليها .

## أهمية المعرفة المحاسبية والمالية لرائد الأعمال

لابد لرائد الأعمال أن يعرف شيئا عن المحاسبة والتمويل إذا أراد لمشروعه النجاح . لأن معرفة المصطلحات المالية والمحاسبية ليست عملية إختيارية له، بل هي عملية إجبارية **mandatory** فرائد الأعمال مجبر أن يتعامل معها. فمن المستحيل أن تدير أي نوع من المشروعات وتفهم عملياته بصرف النظر عن حجمه، دون أن تستطيع أن تقرأ **read** ، تفهم **understand** ، تحلل **analyze** التقارير المحاسبية والقوائم المالية. فالتقارير والقوائم المالية تظهر بوضوح مدى قوة ومتانة وموقف المنظمة، مثلما تظمننا عدد نبضات القلب وضغط الدم على صحة الإنسان. وحتى إن لم يدخل رائد الأعمال في تفاصيل إعداد القوائم المالية، إلا أنه لابد أن يكون قادرا على فهمها واستيعاب ما تشير اليه وما تعنى نتائجها لمشروعه ومدى تعبيرها عن صحة وسلامة المشروع المالية **What they mean to the business** (Nickels, 2008).

## الاحتياجات المالية للمشروع :

هناك سؤال أساسي سوف يواجهه صاحب المشروع وهو : كم هي إحتياجات المشروع المالية ؟ ومن أين سأتي بالأموال المطلوبة **Where do I get money** ؟ ، لأنه إذا وجد السوق ولم تتوافر الأموال فلن يمكن إنشاء المشروع . ويحتاج صاحب المشروع لنوعين من الأموال : الجزء الأول لتشغيل المشروع ، والجزء الثاني لشراء الأصول الثابتة .

ويتضمن الجزء الأول الاحتياجات المالية اللازمة للتشغيل الأولي للمشروع **Initial operating capital** وذلك لشراء المواد الخام المطلوبة ، ومصارييف الافتتاح ( التصاريح ، الأتعاب القانونية ، الإيجار ، التأمين ، المهمات ، المرتبات ، والصيانة ) . ويجب أن تكون الأموال المطلوبة هذه متضمنة على قدر من الأموال

للتوارئ **Contingencies** وبما يضمن تشغيل المشروع من أربعة إلى ستة شهور على الأقل حتى يبدأ المشروع في الحصول على أموال من ناتج مبيعاته .

ويحتاج صاحب المشروع أيضاً إلى أموال لتمويل الاحتياجات أو الأصول الثابتة **Fixed assets** والتي تتضمن شراء الأرض أو الشقة التي ستكون مقر لمشروعه الصغير والتي سيقام عليها المشروع والمباني والآلات والمعدات والأثاث والسيارات ... الخ .

ولكي يواجه المالك الاحتياجات المالية اللازمة للتشغيل فإنه يحتاج إلى تمويل قصير الأجل **Short-term** وهو عبارة عن الأموال المقترضة التي يجب أن تسدد لأصحابها في غضون ٦٠ - ٩٠ يوم . أما الأموال المستخدمة في شراء الأصول الثابتة فيمكن أن تمول من خلال قروض طويلة الأجل أو من خلال الأموال التي يقدمها صاحب المشروع .

ويجب أن يعرف صاحب المشروع / مديره أنه من الأفضل تمويل الأصول المتداولة من خلال مصادر قصيرة الأجل وتمويل الأصول الثابتة بالالتزامات طويلة الأجل , حتى لا تحدث مشكلة سيولة في حالة تمويل الأصول الثابتة من خلال مصادر قصيرة الأجل أو انخفاض الربحية في الحالة العكسية .

مصادر التمويل المتاحة لأصاحب المشروع :

هناك مصدرين للتمويل أمام صاحب المشروع الصغير وهما :

المديونية **Debt** والأموال المملوكة لصاحب المشروع نفسه **Equity** . ويقصد بالمديونية الاقتراض من المصادر الخارجية كالبنوك ( اقتراض طويل أو قصير الأجل ) أو الموردين الذين يوردون الآلات أو البضاعة مثلاً على أن يكون السداد بعد فترة وهو ما يسمى بالائتمان التجاري . ويجب أن يعاد سداد هذه الأموال بعد فترة مع مبلغ إضافي يمثل الفائدة على هذه الأموال . أما الأموال المملوكة فهي عبارة عن رأس مال صاحب المشروع والذي يضعه في المشروع . ويعتمد الحصول على أي مصدر من المصادر السابقة على التكلفة **Cost** , المخاطر **Risk** , المرونة **Flexibility** ومدى توافر الأموال في هذا المصدر **Availability** .

إحتياجات المشروع للأموال في مراحل حياته المختلفة :

مصادر التمويل المتاحة أمام المشروعات الصغيرة وأيضاً كمية الأموال محدودة مقارنة بالمشروعات الكبيرة ... ولعل ذلك يرجع إلى المخاطرة **Risk** الناتجة من الشكل القانوني للمشروع الصغير والتي تؤدي إلى تخوف البنوك من التعامل مع تلك المشروعات على الأقل في المراحل الأولى من حياتها , فمن يقدم الأموال يهمله أساساً :

- ١- الضمانات الكافية التي تغطي الأموال المقدمة للمشروع .
- ٢- القدرة على تحقيق أرباح على أمواله .
- ٣- إمكانية استرداد أمواله مرة أخرى في المواعيد المحددة .



ومثل تلك الأمور قد لا تتوافر للمشروعات الصغيرة التي لا يملك مؤسسها الضمانات الكافية , كما أن العائد منها يكون غير مؤكد , نظراً لعدم وجود يقين من إقبال المستهلكين على سلع المشروع الجديد أو نظراً لعدم الثقة في قدرة صاحب المشروع الإدارية .

والمطلع على دورة حياة المشروع الصغير ينبغي أن يميز اختلاف الاحتياجات المالية اللازمة لكل مرحلة . وفيما يلي شرح لكل مرحلة وملامحها واحتياجات المشروع الصغير من الأموال على حسب المرحلة (أفكار قنديل ، ١٩٧٠) .

### المرحلة الأولى : الفترة التجريبية Experimentation period :

تحتاج المشروعات الصغيرة للتمويل لبدء نشاطها وتثبيت أقدامها بقوة في دنيا الأعمال , وتظهر الحاجة إلى المصادر الداخلية والتي تعني في هذه المرحلة المدخرات الفردية المملوكة لأصحاب المنشأة أو قد تكون مدخرات بعض أقاربهم , إذ أن هناك صعوبة في الحصول على الأموال من المصادر الخارجية , فغالباً ما تحجم البنوك البنوك عن تمويل تلك المرحلة , فالبنوك يمكن أن توافق على منح المشروعات الصغيرة قروض إذا وجدت أن هناك من يجنبها – من أصحاب المشروعات – مخاطر التمويل , إلا أن بعض أشكال الضمان دائما ما ستكون مطلوبة على تلك القروض المصرفية , إذ في العديد من الحالات يتم طلب ضمانات شخصية , أو عينية كبيرة , وتقوم حكومات بعض الدول بضمان قروض المشروعات الصغيرة في تلك المرحلة .

وقد تتوافر أيضاً إمكانات تمويلية أخرى , إذ يمكن الحصول على الأصول الثابتة من الآلات والمعدات بنظام الاستئجار , أو الشراء بالتقسيط , وهذا ويمكن للمستثمر الصغير أن يحصل على رأس المال المطلوب في تلك المرحلة من بعض مؤسسات التمويل الحكومية التي تنشئها الدول لمساعدة المشروعات الصغيرة .

وتحتاج المشروعات الصغيرة إلى التعامل بالائتمان التجاري أيضاً مع الموردين في بداية التشغيل للحصول على المواد والمهمات . هذا وينعكس أثر تلك المرحلة على التدفقات النقدية – التي تظهر بصورة سالبة , وينبغي أن يعرف مديري تلك المنشأة الصغيرة كيفية تحديد التدفقات النقدية الحقيقية لمشروعاتهم , ومتابعة موقف السيولة .

### المرحلة الثانية : فترة الازدهار والانطلاق Exploitation period, the : take off

تبدأ مرحلة انطلاق المشروع وتحقيقه لمعدلات النمو المرغوبة , إذا نجح مبدئياً بعد تأسيسه وبدأ طريقه إلى السوق , فتبدأ الزيادة في المبيعات , وكذلك الأرباح نظراً لقبول منتجاته من المستهلكين , ومع زيادة المبيعات تبدأ معها التدفقات النقدية الموجبة . وتسعى المنشآت الصغيرة إلى إطالة تلك المرحلة بقدر الإمكان . في تلك

المرحلة ينبغي مساعدة المشروع بالتمويل من المصادر الخارجية و زيادة القروض التجارية لتمويل النمو في المبيعات .

ومع ازدياد حجم أعمال المشروع في تلك المرحلة قد يشعر صاحبه - خطأ - باليسر المالي , فيبدأ بالإنفاق من إيرادات المشروع على متطلباته الشخصية , ومن أرباحه المحتجزة , لكن بزيادة القروض لتمويل النمو , ثم تزداد أعباؤه , الأمر الذي قد يؤدي إلى تدهور الشركة أثناء فترة ازدهارها لهذا يجب عدم الإفراط في الحصول على التمويل الخارجي , وهذه ملحوظة هامة جداً

وقد تلجأ المشروعات الصغيرة إلى مصادر أخرى متخصصة في تمويل احتياجاتها , وهي ما يعرف بشركات تمويل رأس المال المخاطر **Venture capital firm** , وهي التي تقدم الأموال لتلك المشروعات الصغيرة مقابل تملك حصة من رأسمالها , ولا يتم ذلك بهدف تملكها للمنشأة الصغيرة ولكن بدافع مراقبة تقدم عملياتها وضمان أموالها .

#### المرحلة الثالثة : فترة الإبطاء **Slow down** :

يبدأ انخفاض معدل النمو قليلاً , وتبدأ معدلات الأرباح في الاستقرار نوعاً ما , مع استقرار التدفقات النقدية للمشروعات . ويستمر الاحتياج للتمويل على ما هو عليه من أجل تمويل رأس المال العامل الذي يشتمل على تمويل المخزون من المواد الخام وقطع الغيار , ومواجهة نقص النقدية نظراً للحاجة إلى تمويل المبيعات الآجلة ومنح ائتمان تجاري للعملاء , وكذلك مواجهة المصروفات الإدارية والتسويقية والأجور وغيرها , ولكن على المشروع أن يلجأ في ذلك إلى الموردين والبنوك من أجل الحصول على قروض قصيرة الأجل .

#### المرحلة الرابعة : فترة النضوج **Maturity period** :

بالنسبة للمنشأة الصغيرة التي يتم إدارتها جيداً , فإنها تصل إلى تلك المرحلة , التي تتسم بالنضج من حيث استقرار نمو المبيعات والأرباح , واستقرار نمو التدفقات النقدية وفي تلك المرحلة قد تفكر الشركة الصغيرة في الحفاظ على حصة معينة من المبيعات وهذا يجعلها في احتياج مستمر للتمويل قصير الأجل , وقليل من التمويل طويل الأجل لتمويل إنتاج منتجات بديلة أو تطوير المنتجات الحالية , إذا ما استدعى الأمر ذلك لمواجهة متطلبات المنافسة .

أما بالنسبة للمنشآت الصغيرة التي لديها فرصة للتوسع , فإنها سوف تبدأ في تقييم عملية التحول إلى شركة مساهمة مثلاً

وعلى رائد الأعمال منذ نهاية المرحلة الثالثة مراعاة تطوير أسلوبه والاستعانة بالأساليب المالية المتطورة كالتخطيط , والرقابة المالية , واعتماد التحليل المالي للعمليات , ودراسة إمكانية الحصول على التمويل اللازم عن طريق الملاك الجدد وأثر ذلك على ملكيته المشروع ... الخ , وتحاول المنشآت الصغيرة بصفة عامة التي تصل إلى تلك المرحلة أن تبقى باستمرار فيها والابتعاد بشتى الطرق عن المرحلة الخامسة .

### المرحلة الخامسة : فترة الانحدار Decline period :

وهي المرحلة التي قد تجد المشروع الصغير نفسه فيها نتيجة :

- ١- التقادم التكنولوجي , عدم تطوير المنتج أو الخدمة المقدمة وعدم الإهتمام بأداء العملاء , والتشبع في الطلب على منتجاتها .
- ٢- إن نجاح المنشأة وازدهارها , قد يشجع قيام مشروعات أخرى منافسة , مما يهدد بضياح حصتها في السوق .
- ٣- دخولها في مجالات غير موجودة من قبل ولا تتوفر لديها معلومات كافية تؤهلها للاستمرار ,
- ٤- تزايد احتياجاتها إلى تمويل إضافي لاسيما عند الانتقال إلى المرحلة الثانية والثالثة , وذلك لتمويل احتياجاتها من رأس المال العامل , فإن لم تحسن إدارة تلك العمليات ستتعرض لمخاطر مالية قد تؤدي إلى الانهيار والانتقال بسرعة إلى المرحلة الخامسة .

وهنا يبرز دور مؤسسات التمويل الحكومية , من حيث الوقوف إلى جانب المشروعات ومساندتها بالتمويل المناسب , وتحاول المشروعات الصغيرة كافة الابتعاد تلقائياً وبكافة السبل عن المرحلة الخامسة والأخيرة .

### القوائم المالية الواجب إعدادها في المشروع :

تعتبر الميزانية العمومية وقائمة الدخل من أهم القوائم المالية التي يحتاج صاحب المشروع الصغير أن يكون لديه معرفة بهما Familiar ويقوم بإعدادها هو أو من خلال محاسب يساعده في ذلك , لأنهما سيحددان موقف المشروع المالي .

### الميزانية العمومية :

الميزانية العمومية Balance sheet عبارة عن قائمة مالية توضح موقف المشروع المالي في وقت محدد . وتنقسم الميزانية إلى قسمين رئيسيين وهما : القسم الأول و هو الموارد المالية Financial resources والذي يتضمن الخصوم أو الالتزامات Claims . وتأتي هذه الالتزامات من مصدرين وهما : المقرضين Creditors والذين يستطيعون مقاضاة صاحب المشروع إذا لم تسدد هذه

الالتزامات . والمصدر الثاني هو الأموال التي يمتلكها صاحب المشروع **Equity** .  
 أما القسم الثاني فهو جانب الاستخدامات أو الاستثمارات التي ستوضع فيها الموارد  
 المالية. ويوضح الشكل التالي الميزانية الخاصة بالمشروع الصغير .

الأصول " الاستخدامات "	الالتزامات وحقوق الملكية " المصادر "
الأصول المتداولة : * النقدية . * أوراق القبض . * البضاعة . * مصروفات مدفوعة مقدماً . الأصول الثابتة : * الأرض . * المباني . * المعدات .	الالتزامات قصيرة الأجل : * أوراق الدفع . * قروض قصيرة . الالتزامات طويلة الأجل : * قروض . حق الملكية : * رأس المال .

#### شكل (٤/٨) الميزانية العمومية للمشروع الصغير

وتنقسم الأصول إلى : أصول ملموسة مثل النقدية التي يحتفظ بها صاحب المشروع  
 والبضاعة والآلات والمباني ، أصول غير ملموسة مثل براءات الاختراع وحقوق  
 الملكية الفكرية . أما الخصوم فهي الديون المستحقة على صاحب المشروع للبنوك أو  
 الموردين ( أوراق الدفع ) وهي تحدث عندما يشتري صاحب المشروع بضاعة من  
 الموردين ولا يدفع ثمنها فوراً . وتنقسم الخصوم إلى خصوم قصيرة الأجل ( تسدد  
 خلال سنة ) وخصوم طويلة الأجل تسدد على فترة طويلة نسبياً . أما حق الملكية فهو  
 عبارة عن الفرق بين الأصول والالتزامات , أي أن :

$$\text{حق الملكية} = \text{الأصول} - \text{الالتزامات}$$

وإذا خسر المشروع يكون هذا خصماً من حقوق الملكية , وكلما استمرت الخسائر  
 يتناقص حق الملكية حتى ينتهي تماماً . ومن هنا فإن صاحب المشروع لابد أن يكون  
 حريصاً على تفادي الخسارة حتى لا يفقد أمواله كلها داخل المشروع .

## لماذا يجب أن تكون الميزانية متوازنة دائماً ؟

هناك سؤال يطرح نفسه وهو مشتق من اسم الميزانية وهو لماذا يجب أن تكون الميزانية متوازنة ؟ والإجابة أن أي تصرف يحدث في أي جانب لابد أن يحدث شيء يوازنه في الجانب الآخر أو في نفس الجانب . وقبل الدخول في ذلك فإننا نذكر القارئ بمعادلة الميزانية وهي كالآتي :

$$\text{الأصول} = \text{الالتزامات} + \text{حق الملكية}$$

ولنرى كيف تظل الميزانية متوازنة من خلال الأمثلة التالية :

- ١- فمثلاً اشترى أحد المشروعات الصغيرة بضاعة بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه تدفع بشيك بعد شهر من الآن . وهنا سيتأثر جانبي الميزانية حيث ستزيد البضاعة بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه ( جانب الأصول ) ويزيد رصيد أوراق الدفع ( جانب الخصوم ) بنفس المبلغ وهو ١٠٠,٠٠٠ جنيه . وعلى هذا تزيد الأصول المتداولة بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه والخصوم المتداولة ١٠٠,٠٠٠ جنيه وبذلك تتوازن الميزانية..
- ٢- وماذا سيحدث عندما يدفع المشروع هذا المبلغ بعد شهر ؟ والإجابة أن النقدية ستقل بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه وسيقل رصيد أوراق الدفع بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه .
- ٣- بفرض أن أحد أصحاب المشروعات اقترض مبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه ماذا سيحدث في الميزانية ؟ والإجابة : ستزيد النقدية ( أصول ) بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه وستزيد القروض ( خصوم ) بمبلغ ١٠٠,٠٠٠ جنيه أيضاً ومرة أخرى سيحدث توازن .
- ٤- إذا قام صاحب المشروع بشراء آلات بمبلغ ٢٠٠,٠٠٠ جنيه نقداً . ماذا سيحدث في الميزانية ؟ الإجابة : ستقل النقدية بمبلغ ٢٠٠,٠٠٠ جنيه (أصول) ويزيد رقم الآلات في الميزانية بمبلغ ٢٠٠,٠٠٠ جنيه (أصول) وتظل الخصوم كما هي وهنا تظل الميزانية متوازنة أيضاً .

ويتضح من الأمثلة السابقة أن الميزانية تظل دائماً متوازنة

قائمة الدخل :

توضح قائمة الدخل **Income statement** (وهي قائمة مالية) التغييرات التي تحدث في موقف المشروع المالي كنتيجة للعمليات التي حدثت خلال فترة إعداد

الميزانية . وتوضح قائمة الدخل مدى نجاح أو فشل صاحب المشروع خلال الفترة الماضية . بمعنى أنها تقارن الإيرادات الكلية بالمصروفات الكلية لصاحب المشروع وأيهما أكبر من الآخر . فإذا حقق المشروع إيرادات أعلى من المصروفات فهذا يكون المشروع قد حقق ربحاً **Profit** وبالتالي حقق النجاح **Success** . أما إذا كانت الإيرادات المحققة أقل من المصروفات فإن النتيجة هي الخسارة **Loss** ويكون صاحب المشروع قد حقق فشلاً **Failure** في إدارته لهذا المشروع .

وللتسهيل تتكون قائمة الدخل من ثلاث مكونات أساسية وهي :

- ١- الإيرادات **Revenues** التي يحصل عليها المشروع الصغير من بيع منتجاته وخدماته سواء قبضها أو لم يقبضها .
- ٢- المصروفات **Expenses** التي ينفقها صاحب المشروع لتحقيق الإيرادات السابقة سواء دفعت أم لم تدفع . وتتكون من تكلفة البضاعة المباعة **Cost of goods sold** , تكاليف التشغيل **Operating Expenses** , ومصاريف التمويل **Financial expenses** .
- ٣- صافي الربح **Net income** وهو عبارة عن الفرق بين الإيرادات والمصروفات , وفيما يلي مثال يوضح هذه القائمة .

١,٧٥٠,٠٠٠	إيرادات المبيعات
<u>٥٠,٠٠٠</u>	مردودات المبيعات وخصم
١,٧٠٠,٠٠٠	صافي المبيعات
	تكلفة البضاعة المباعة :
١٥٠,٠٠٠	المخزون أول المدة
<u>١,٠٥٠,٠٠٠</u>	المشتريات
١,٢٠٠,٠٠٠	البضاعة المتاحة للبيع
<u>٢٠٠,٠٠٠</u>	مخزون آخر المدة
١,٠٠٠,٠٠٠	
<u>٧٠٠,٠٠٠</u>	مجمل الربح
	مصاريف التشغيل
١٥٠,٠٠٠	مصاريف بيعية
<u>١٠٠,٠٠٠</u>	مصاريف إدارية
٢٥٠,٠٠٠	إجمالي مصاريف التشغيل
<u>٤٥٠,٠٠٠</u>	ربح التشغيل
٢٠,٠٠٠	مصاريف تمويل
<u>٤٣٠,٠٠٠</u>	صافي الربح قبل الضرائب

ضرائب  
صافي الربح القابل للتوزيع

١٣٠,٠٠٠  
٣٠٠,٠٠٠

شكل (٥/٨) قائمة الدخل لأحد المشروعات الصغيرة في ٢٠١٨/١٢/٣١

السجلات المحاسبية المطلوب الاحتفاظ بها :

على صاحب المشروع الاحتفاظ بالسجلات المحاسبية اللازمة لإفصاح وتوضيح الموقف المالي لأغراض الرقابة وأهم هذه السجلات : دفاتر يومية خاصة بالمبيعات والمقبوضات النقدية ودفاتر خاصة بالمشتريات والمصروفات والمدفوعات . ويمكن بالطبع الاستعانة بالكمبيوتر وبرامجه المتقدمة في إعداد السجلات المالية للمشروعات الصغيرة . وعادة ما يلجأ صاحب المشروع الصغير إما إلى محاسب خارجي لإمسك هذه الدفاتر أو تعيين محاسب داخل المشروع للاحتفاظ بهذه الدفاتر والتسجيل فيها .

الرقابة المالية على المشروع :

يتم الاعتماد على التحليل المالي والموازنات في الرقابة المالية على المشروع الصغير ، ويعتبر التحليل المالي من الأدوات الفعالة التي يمكن استخدامها في الرقابة بواسطة راند الأعمال. ومن خلال القوائم المالية السابق شرحها ، يمكن إعداد بعض التحليلات باستخدام النسب المالية التي توضح مدى تطور أداء المشروع أو مدى وجود مشاكل قبل أن تستفحل هذه المشاكل ويصعب السيطرة عليها .

وثانياً يمكن الاستعانة بالموازنات لوضع الأهداف المالية ثم الرقابة على الأداء المالي للمشروع الصغير أيضاً ، وفيما يلي عرض لكل منهما .

( ١ ) التحليل المالي :

يتم استخدام ثلاثة مجموعات من النسب المالية لإجراء عمليات التحليل المالي لأعمال المشروع الصغير وهي :

١- نسب تحليل مكونات الميزانية للمشروع الصغير .

هناك الكثير من البدائل التي يمكن استخدامها لتحليل الميزانية العمومية ، ونظراً لأن المشروعات الصغيرة لا تستخدم أساليب معقدة ، فسوف نكتفي هنا باستخدام تحليل النسب **ratios** وهو تحليل مبسط لمكونات الميزانية . والنسبة هي علاقة بين بند من البنود وبند آخر . وهناك ملحوظة أساسية وهي أن النسبة مجرد مؤشر **indicator** فقط، لكن تحديد هل هي جيدة **good** أم سيئة **bad** يتطلب فهماً أعمق للنسبة ولأداء المشروع وللمشروعات الأخرى المماثلة (الصناعة التي يعمل فيها المشروع ) وكيف تعمل هي الأخرى . وهناك مجموعة من النسب أهمها :

موقف ( نسب ) السيولة في المشروع الصغير :

يمكن الحكم على موقف السيولة في المشروع الصغير من خلال نسبتين أساسيتين وهما :  
 أ- نسبة التداول .  
 ب- نسبة التداول السريعة .

ويمكن الاستعانة بالميزانية شكل ( ٦/٨ ) لحساب هذه النسب والنسب التالية الأخرى :

الأصول:

٢٠١٩	٢٠١٨	
		الأصول المتداولة :
٢٠٠,٠٠٠	١٢٥,٠٠٠	النقدية
٣٥٠,٠٠٠	٣٦٠,٠٠٠	أوراق القبض
١٥٠,٠٠٠	١٣٥,٠٠٠	المخزون
٣٥,٠٠٠	٥٠,٠٠٠	مصروفات مدفوعة مقدماً
<u>٧٣٥,٠٠٠</u>	<u>٦٧٠,٠٠٠</u>	إجمالي الأصول المتداولة
		الأصول الثابتة :
٣٣٠,٠٠٠	٣١٥,٠٠٠	الأراضي
٢٣٥,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠	المباني ( بعد خصم مجمع الأهلاك )
<u>٣٥٠,٠٠٠</u>	<u>٣٩٠,٠٠٠</u>	المعدات ( بعد خصم مجمع الأهلاك )
<u>٩١٥,٠٠٠</u>	<u>٩٥٥,٠٠٠</u>	إجمالي الأصول الثابتة
<u>١,٦٥٠,٠٠٠</u>	<u>١,٦٢٥,٠٠٠</u>	إجمالي الأصول
		الخصوم
		الخصوم المتداولة :
١٥٠,٠٠٠	٢٤٥,٠٠٠	أوراق الدفع
<u>١٥٠,٠٠٠</u>	<u>٢٠٠,٠٠٠</u>	قروض قصيرة الأجل
٣٠٠,٠٠٠	٤٤٥,٠٠٠	إجمالي الخصوم المتداولة
		الخصوم طويلة الأجل :
<u>٢٠٠,٠٠٠</u>	<u>٢٥٠,٠٠٠</u>	قروض
<u>٥٠٠,٠٠٠</u>	<u>٦٩٥,٠٠٠</u>	إجمالي الخصوم
		حقوق الملكية
٤٠٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠	رأس مال مملوك
<u>٧٥٠,٠٠٠</u>	<u>٥٣٠,٠٠٠</u>	أرباح محتجزة
١,١٥٠,٠٠٠	٩٣٠,٠٠٠	إجمالي حقوق الملكية
<u>١,٦٥٠,٠٠٠</u>	<u>١,٦٢٥,٠٠٠</u>	إجمالي حقوق الملكية والخصوم



شكل (٦/٨) الميزانية العمومية في ٣١ ديسمبر ٢٠١٨ - ٢٠١٩

أ- نسبة التداول :  
وهي عبارة عن النسبة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة للمشروع الصغير .

٢٠١٩	٢٠١٨	
٧٣٥,٠٠٠	٦٧٠,٠٠٠	إجمالي الأصول المتداولة
٣٠٠,٠٠٠	٤٤٥,٠٠٠	إجمالي الخصوم المتداولة
<u>١:٢,٤٥</u>	<u>١:١,٥١</u>	نسبة التداول

وتوضح النتائج زيادة نسبة التداول عام ٢٠١٩ عن عام ٢٠١٨ ولكن ما هو موقف هذا المشروع هل هو جيد أم لا . وتوضح الأعراف المالية أن هذه النسبة يجب أن تكون ١:٢ وعلى هذا فإن الواقع هنا يشير إلى أن صاحب المشروع يحتفظ بأصول متداولة أكثر مما يجب وهذا يمثل استثمار عاطل .

ب- نسبة التداول السريعة :  
وتقيس هذه النسبة مدى قدرة المشروع الصغير على تحويل أصوله المتداولة إلى نقدية لمواجهة التزاماته قصيرة الأجل . ولحساب هذه النسبة لابد من التعرف على الأصول التي تتحول إلى نقدية بسرعة دون فقد جزء من قيمتها .  
ويرشح هذا المعيار كل من النقدية نفسها وحسابات القبض مع استبعاد البضاعة لأنه يصعب تحويلها إلى نقدية خاصة إذا كان بها مخزون متقادم أو راكد وأيضاً يتم استبعاد المصروفات المدفوعة مقدماً لأنه يصعب استردادها . وعلى هذا يمكن حساب هذه النسبة من خلال البيانات التالية كما يلي :

٢٠١٩	٢٠١٨	
٥٥٠,٠٠٠	٤٨٥,٠٠٠	الأصول المتداولة ( بعد استبعاد المخزون والمصروفات المدفوعة مقدماً )
٣٠٠,٠٠٠	٤٤٥,٠٠٠	الخصوم المتداولة
<u>١:١,٨٣</u>	<u>١:١,٠٩</u>	نسبة التداول السريعة

وتوضح النتائج أنه من منظور السيولة فإن المشروع أقوى , لكن قد يعكس هذا أن هناك جزء من هذه الأصول زائد عن حاجة المشروع وهي أموال عاطلة وبالتالي لابد من تخفيض هذه الأصول والوصول بها إلى النسبة المعيارية ( ١:١ ) .

النسب المالية الخاصة بالمديونية :  
 إذا كان صاحب المشروع مهتماً بالأجل القصير , فلا بد أن يهتم بمدى استقرار  
 المشروع في الأجل الطويل . وهناك نسبتين ماليتين توضحان موقف  
 المديونية وهما :

أ- نسبة المديونية إجمالي الأصول :  
 توضح هذه النسبة العلاقة بين إجمالي ديون المشروع وإجمالي أصوله .  
 وتفسر هذه النسبة لصاحب المشروع النسبة التي تم تمويلها من أصوله  
 من خلال المديونية , كما أنها تمد المقرضين بمؤشر هام أيضاً بنسبة  
 الحماية **protection** لأموالهم داخل المشروع الصغير . وإذا كانت  
 النسبة عالية فإن هذا يعني أن غالبية أصول المشروع مولة من خلال  
 المديونية والعكس .  
 وهذا الموقف ( زيادة نسبة المديونية ) قد يؤدي إلى رفض الدائنين  
 إعطاء أي أموال إضافية لصاحب المشروع , لأن المشروع إذا فشل وتم  
 بيع الأصول فلن يستطيع المقرضين الحصول على أموالهم . وعلى هذا  
 كلما انخفضت هذه النسبة كلما كان هذا أفضل للمقرضين . وفيما يلي  
 عرض لهذه النسبة من واقع سجلات أحد المشروعات .

٢٠١٩	٢٠١٨	
٥٠٠,٠٠٠	٦٩٥,٠٠٠	إجمالي الديون ( طويلة وقصيرة )
١,٦٥٠,٠٠٠	١,٦٢٥,٠٠٠	إجمالي الأصول
<u>          </u>	<u>          </u>	
٪٣٠,٣	٪٤٢,٨	نسبة المديونية / الأصول

وكما هو واضح فإن النسبة انخفضت من ٤٢,٨٪ إلى ٣٠,٣٪ وهذا  
 يعكس ارتيحا لى المقرضين ويقلل المخاطرة **risk** لصاحب المشروع  
 في نفس الوقت والعكس صحيح .

ب- نسبة حق الملكية إلى إجمالي الأصول :

ويتم حساب هذه النسبة من خلال قسمة حق الملكية على إجمالي أصول  
 المشروع وهذه النسبة مكملة للنسبة السابقة مباشرة ( الديون إلى  
 الأصول ) فإذا كانت نسبة المديونية إلى الأصول ٤٥٪ فإن حق الملكية  
 إلى الأصول يجب أن تكون ٥٥٪ وتهم هذه النسبة صاحب المشروع  
 حيث توضح له النسبة التي يمتلكها من المشروع في مشروعته والعكس  
 . وفي ضوء الميزانية المتاحة يمكن حساب هذه النسبة كما يلي :

٢٠١٩	٢٠١٨	
١,١٥٠,٠٠٠	٩٣٠,٠٠٠	إجمالي حق الملكية
١,٦٥٠,٠٠٠	١,٦٢٥,٠٠٠	إجمالي الأصول

نسبة حقوق الملكية / الأصول

٥٧,٢ %

٦٩,٧ %

وعموماً ليس من المفضل دائماً أن تكون هذه النسبة مرتفعة خاصة في الأحوال التي يكون فيها معدلات الفائدة مرتفعة، لكن بشرط أن يحقق المشروع معدلاً يفوق معدلات الفائدة . من أجل ذلك خصصت الدولة ٢٠٠ مليون جنيه مصري كقروض للمشروعات الريادية الصغيرة، ومتناهية الصغر، والمتوسطة بمعدل ٥ % سنوياً. لأنه في حالة ارتفاع سعر الفائدة إلى ٢٠ % مثلاً لن يستطيع المشروع الصغير تحقيق أرباح تغطي سعر الفائدة، وبالتالي سيفشل ويخرج من السوق.

## ٢- النسب الخاصة بقائمة الدخل :

يمكن تحليل بعض النسب اعتماداً على مكونات قائمة الدخل فقط كما هو الحال في تحليل الميزانية كما يمكن إعداد بعض النسب التي تتضمن مكونات من كل من الميزانية العمومية وقائمة الدخل معاً **combination ratios** وبالإستعانة بقائمة الدخل السابقة ( شكل ٥/٨ ) يمكن إعداد تحليل لهذه القائمة .

## نسبة مصروفات التشغيل / إلى صافي المبيعات :

تتضمن مصروفات التشغيل المصروفات اليومية اللازمة لتشغيل المشروع وتتضمن المصاريف العمومية والبيعية .

٢٠١٩	٢٠١٨	
٢٥٠,٠٠٠	٢٢,٠٠٠	إجمالي مصروفات التشغيل
١,٧٠٠,٠٠٠	١,٥٠٠,٠٠٠	صافي المبيعات
١٤,٧ %	١٤,٧ %	نسبة مصروفات التشغيل

وتعكس النتائج سيطرة صاحب المشروع على هذه النسب حيث لم تزيد عن العام السابق .

## ٣- النسب الخاصة بالميزانية وحساب الدخل معاً :

هناك بعض النسب التي تعكس العلاقة بين بنود كل من الميزانية وقائمة الدخل وهي ثلاثة وهي :

### أ- معدل دوران أوراق القبض :

إن تحليل معدل دوران أوراق القبض يخضع لنفس المفهوم الذي سبق التعرض له عند تحليل معدل دوران المخزون الذي يعكس معدل سرعة المشروع في تحصيل حسابات القبض **How rapidly accounts**

**receivables are being collected** . وكقاعدة ارتفاع هذا المعدل هو الأفضل والعكس .

ويتم حساب معدل دوران أوراق القبض من خلال قسمة صافي المبيعات على متوسط حسابات القبض وطالما لا يوجد بيانات عن عام ٢٠١٨ فسوف نفترض أنها هي نفس أرقام ٢٠١٩ وهذا يعطي لنا الأرقام التالية :

$$\text{متوسط أوراق القبض} = \frac{\text{أوراق القبض أول المدة} + \text{آخر المدة}}{2} = 175,000$$

$$\text{عام ٢٠١٨} = \frac{360,000 + 360,000}{2} = 360,000$$

$$\text{عام ٢٠١٩} = \frac{350,000 + 360,000}{2} = 355,000$$

		صافي المبيعات
٢٠١٩		٢٠١٨
١,٧٠٠,٠٠٠		١,٥٠٠,٠٠٠
÷		÷
٣٥٥,٠٠٠	٣٦٠,٠٠٠	متوسط أوراق القبض
<hr/>	<hr/>	
٤,٨	٤,٢	= معدل دورات أوراق القبض
٣٦٥ يوم	٣٦٥ يوم	عدد أيام السنة
		÷
٤,٨	٤,٢	معدل دوران أوراق القبض
<hr/>	<hr/>	
٧٦,٠ يوم	٨٦,٩ يوم	= فترة تحصيل ( أعمار أوراق القبض )

وتعكس النتائج تحسن في تحصيل حسابات القبض في هذا المشروع مما يعكس إدارة سليمة لهذا البند من بنود الميزانية . حيث أنه كلما قلت فترة التحصيل كلما كان أفضل .

**ب- معدل العائد على الأموال المستثمرة :**

كلما زادت الأموال المستثمرة كلما يجب أن يزيد صافي الربح حتى يستطيع المشروع تحقيق معدلاً للعائد أعلى . ومن خلال مقارنة ربح التشغيل وإجمالي الأصول نستطيع التعرف على مدى مقدرة صاحب

المشروع على استخدام هذه الأصول وإدارتها , ويتم حساب معدل العائد من واقع بيانات المشروع كما يلي :

٢٠١٩	٢٠١٨	
$\frac{100 \times 450,000}{1,650,000}$	$\frac{100 \times 295,000}{1,625,000}$	صافي ربح التشغيل (قبل الفوائد) إجمالي الأصول
٢٧,٣%	١٨,٢%	العائد على إجمالي الأصول

وتوضح النتائج أن هذا العائد جيد جداً ويعكس قدرة صاحبه على حسن إدارة واستخدام الموارد المتاحة .

### ج- معدل العائد على حق الملكية :

بينما يعكس معدل العائد على إجمالي الأصول مدى قدرة الإدارة على استخدام الأصول المتاحة , يهتم صاحب المشروع بالتعرف على أثر ذلك على استثماراته وأمواله داخل المشروع . ويمكن حساب هذا المعدل كما يلي :

٢٠١٩	٢٠١٨	
$\frac{172,000}{400,000}$	$\frac{150,000}{400,000}$	صافي الربح القابل للتوزيع حق الملكية ( رأس المال )
٤٣%	٣٧,٥%	معدل العائد على حق الملكية

وتوضح النتائج تحقيق معدل مرتفع جداً . وبالطبع فإن هذا المعدل يعكس حسن أداء إدارة المشروع وفي نفس الوقت يضع هذا المشروع في طليعة المشروعات والشركات التي تعمل في هذا المجال وإن كان هناك حاجة للتعرف على المعدلات الساندة في باقي الشركات التي تعمل في هذه الصناعة .

### إعداد الخطة المالية للمشروع

يحتاج المشروع بالإضافة لتحليل وفهم أدنه المالي الماضي ، إلى إعداد خطط مالية مبسطة توضح له بشكل مبسط موقفه المالي خلال الشهور والسنة القادمة، ويتم ذلك من خلال (١) الموازنات و(٢) الموازنة النقدية.

#### ( ١ ) الموازنات :

تعتبر الموازنات **budgets** بمثابة أدوات للتخطيط **Planning** وأدوات للرقابة في نفس الوقت **Controlling** . وكأداة للتخطيط فإنها تحدد الأهداف التي يرغب المشروع الصغير في تحقيقها في مختلف المجالات كالمبيعات والإنتاج والأفراد

والمصروفات .. الخ . ويقوم صاحب المشروع بإعداد وصياغة أهداف محددة مثل : زيادة المبيعات كي تصل إلى ١٠ مليون جنيه عام ٢٠٢٠ , زيادة عدد الموظفين إلى ٥٠ موظف . ويمكن للمشروع أن يضيف إلى هذه الأهداف سؤال أساسي وهو كيف يتم تحقيق هذه الأهداف . وقد تكون الإجابة هي زيادة المبيعات بنسبة ٢٥٪ . وسنتناول هنا موازنات المبيعات والنقدية داخل المشروع الصغير على أساس أنهما سيعكسان باقي الموازنات .

#### أ- موازنة المبيعات :

تمثل موازنة المبيعات **Sales budget** الموازنة الأساسية للمشروع الصغير حيث أنه بمجرد إعداد هذه الموازنة يتم إعداد موازنات باقي الأقسام الأخرى . فإذا خطط صاحب المشروع أن تكون المبيعات عام ٢٠٢٠ هي ١٠ مليون جنيه فإنه سيقوم بحساب المخزون اللازم لتحقيق هذا الهدف , واستقطاب الأفراد اللازمين لتحقيق هذه الخطة ووضع خطة تسويقية أيضاً لتحقيق ذلك . وإذا كانت المبيعات اللازمة خلال الثلاثة شهور الأولى هي ٤ مليون جنيه فإن خطط الإنتاج يجب أن تنتهي من هذه المبيعات قبل أن انتهاء الثلاثة شهور الأولى من عام ٢٠٢٠ .

ويمكن لصاحب المشروع ربط كل الموازنات بموازنة المبيعات وتعديل هذه الموازنات طبقاً لأي تعديلات في موازنة المبيعات .

ويجب أن تعد موازنة المبيعات التي ستباع خلال العام القادم فإذا كانت هذه المبيعات تقدر بمبلغ ٣,٦٥٠,٠٠٠ جنيه فإن هذا يعني أن المشروع لابد أن يحقق مبيعات يومية في المتوسط بمبلغ ١٠,٠٠٠ جنيه ( ٣,٦٥٠,٠٠٠ ÷ ٣٦٥ يوم ) . وبالطبع لن تكون المبيعات اليومية بنفس القدر أو قد يتأثر المشروع بالموسمية في البيع مثلاً . لكن لابد من تحقيق مبيعات يومية في المتوسط ١٠,٠٠٠ جنيه على مدار أيام السنة .

#### الموازنة النقدية :

تعتبر الموازنة النقدية **Cash budget** من الموازنات الهامة جداً للمشروع الصغير . ويحتاج المشروع الصغير إلى نوعين من النقدية الأول لمواجهة الاحتياجات النقدية والأسبوعي، والنوع الآخر هو النقدية اللازمة لصيانة عمليات المشروع خلال نفس الفترة . وبالنسبة للنوع الأول يقدر المشروع الصغير حاجاته لمدة تتراوح بين ٤٠ - ٦٠ يوم مع تحديد الأموال الممكن تحصيلها خلال نفس الفترة وإذا ظهر أن هناك عجز بين التدفقات الداخلة للمشروع والتدفقات الخارجة , فلا بد من تدبير قرض قصير الأجل لتعويض ذلك .

أما الجزء الخاص بصيانة عمليات المشروع **maintenance expenses** فيتضمن مصروفات التأمين , الإيجار , المشتريات , الأجور , الخدمات , الضرائب .

وفي المقابل يحصل المشروع الصغير على مقبوضاته إما من خلال مبيعات نقدية أو مبيعات على الحساب تحصل بعد ذلك أو أي مقبوضات أخرى.

وبالطبع لابد من المتابعة الجيدة لهذه الموازنات حيث أنها أدوات رقابية كما أنها تخطيطية أيضاً . وعلى هذا فعند حدوث أي اختلافات جذرية لابد من أن يسرع المالك / المدير بالبحث عن أسبابها فوراً ..

ويلاحظ أن موازنة المبيعات والموازنة النقدية تمثلان أهم أنواع الموازنات المطلوبة في المشروع الصغير , لكن هذا لا يمنع من إعداد موازنات أخرى كموازنات الإنتاج والشراء والقوى العاملة خاصة مع كبر حجم المشروع .

لكن هل تكون إدارة النواحي المحاسبية والمالية كافية وحدها لإنجاح المشروع الصغير ؟ من الذي سيحول احتياجات العملاء الى سلع وخدمات كما طلبها العملاء فعلاً؟ أو بمواصفات تفوق ماحددة العملاء؟ ، إن الفصل التالي سيتعرض لإدارة وظيفة الإنتاج والعمليات التي ستحول المواد الخام الى منتجات يقبلها العملاء ويقدرونها ويطلبونها مرة أخرى .

## أسئلة تحليلية

### Critical Thinking Questions

#### السؤال الأول:

بدأت الحكومة المصرية مؤخراً بإنتهاج سياسة فعالة لتشجيع المشروعات الريادية والصغيرة، وذلك برصد ٢٠٠ مليار جنية مصرى لهذه المشروعات بمعدل فائده ٥٪ فقط. ما رأيك فى هذه الخطوة؟

#### السؤال الثانى:

قم أنت وزملائك بالدخول على المواقع التالية والتي تقرض المشروعات الصغيرة فى مصر، وحدد:

[www.nbe.com.eg](http://www.nbe.com.eg)

[www.banquemisr.com](http://www.banquemisr.com)

- معدلات الفائدة والمصاريف البنكية المطلوبة
- البيانات المحاسبية و المالية المطلوبة للحصول على القروض
- شكل الدعم والمساعدات التى تقدمها هذه البنوك لأصحاب المشروعات

#### السؤال الثالث:

- ما الذى أعجبك فى قصة نجاح مؤسس شركة نستله؟
- كيف استطاعت الشركة ان تكون من أكبر الشركات العالمية فى مجالها؟



## الفصل التاسع

### إدارة العمليات والانتاج للمشروع الريادى

## أهداف الفصل

### learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادرا على:

- التعرف على الدور الأساسي الذي لعبته وظيفة الإنتاج والعمليات في نجاح اليابان
- فهم المضمون الحقيقي لوظيفة المشروع الريادي الصغير وهي تحويل المدخلات إلى مخرجات
- إمكانية تطبيق مكونات إدارة العمليات / الإنتاج في المشروعات الصناعية والخدمية المختلفة .
- التعرف على دور إدارة العمليات والإنتاج في نجاح المشروع
- التعرف على المهام الرئيسية لإدارة العمليات والإنتاج في المشروع



## قصة رجل استثمر ٥ آلاف دولار وربح نصف مليار

فيصل كوتيكو لون هو رجل أعمال هندي تمكن من استثمار مبلغ بسيط جداً لم يتجاوز الخمسة آلاف دولار في دولة الإمارات العربية المتحدة واستطاع بعبقريته وقدراته ومهاراته العالية أن يحقق نجاحات كبيرة جداً وأرباحاً طائلة حتى إن ثروته الصافية تخطت النصف المليار دولار ( بلغت ثروته عام ٢٠١٨ ، ٨٢٠ مليون دولار) وهو رقم كبير جداً مقارنة بالخمسة آلاف دولار التي بدأ بها ، كما أصبح سبباً في تشغيل الكثير من أبناء بلده ومن أبناء الدول الأخرى. ونظراً لأن هذا الرجل يعتبر مثلاً يحتذى به ونموذجاً مفيداً لكل من يرغب في أن يصبح رائد أعمال ناجح فإننا سنعرض قصة نجاحه منذ البداية وحتى يومنا هذا لتضاف إلى قصص نجاح رواد الأعمال التي تم عرضها في هذا الكتاب..

### بدايات فيصل كوتيكولون:

كان "فيصل كوتيكولون" يدرس الهندسة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية وعندما انتهى من الدراسة قرر أن يسافر برفقة زوجته إلى دبي وكان ذلك في سنة ١٩٩٥ فأحبها دبي كثيراً وقررا البقاء في الإمارات بدلاً من العودة إلى الولايات المتحدة أو الهند، مع العلم بأن عمليات الإعمار والبناء في الإمارات وقتها كانت أقل بكثير مما هي عليه حالياً.

### التفكير كراند أعمال:

يقول "فيصل كوتيك و لون" " انه كان يقيم في فندق "الكرامة" وهو فندق متواضع في دبي و بعد مرور أسبوعين فقط قرر الاتصال ببعض أصدقائه وبعض أصحاب الأعمال للتعرف على فرص المحتملة في قطاع التصنيع في دولة الإمارات.

### معرفة متطلبات السوق:

أفاده الجميع بأن العمل في التجارة يعد أفضل وأسهل بكثير من العمل في قطاع التصنيع ، ومع ذلك قرر أن يعمل في مجال التصنيع واختار مجال الغاز والنفط للعمل به لأنه هو الأساس الذي يقوم عليه الاقتصاد في منطقة الخليج العربي بالإضافة إلى أن دراسته كانت في الهندسة الصناعية ويرى أنها ستساعده كثيراً، وبدأ فيصل في

عمل بعض الأبحاث والدراسات الإستثمارية ليتعرف على الفرص المتاحة واكتشف أثناء بحثه أن اغلب السبائك التي تستخدمها شركات البترول والتعدين في عمليات التصنيع والإنتاج لا تصنع في الإمارات وإنما يتم استيرادها من الخارج وهذا الأمر استغربه كثيراً.

### تأسيس شركته الصغيرة:

استغل فيصل هذا الأمر لصالحه وقرر تأسيس شركة صغيرة متخصصة في صناعة السبائك الفولاذية مثل الصمامات والمضخات وقام بتسويق منتجاته وعرضها على شركات البترول والتعدين المتواجدة في الإمارات بأسعار تنافسية. وبالطبع رحبت اغلب هذه الشركات بالمنتجات التي يقدمها لهم حيث أن جودتها عالية وأسعارها مناسبة ويمكنهم أن يحصلوا عليها في أسرع وقت ممكن دون الحاجة إلى انتظار السبائك الواردة من الخارج وذلك مكن فيصل من تحقيق الكثير من النجاحات والأرباح، لتصبح شركته "كي إي أف" بعد ١١ عام فقط من تأسيسها واحدة من أهم الشركات التي تخدم قطاع البترول والتعدين في الإمارات وتمتلك عملاء مهمين جداً وأبرزهم (قطر للبترول، تكو، تكرير، نפט الكويت، تنمية نפט عمان، غيرهم) كما أن هذه الشركة تمكنت من حصد العديد من الجوائز العالمية ومنها جوائز أفضل شركة سبائك في العالم.

### الدروس المستفادة:

- a. إذا قررت أن تكون صاحب شركة أو مشروع جديد فيجب ان تختار مجال تحبه ولديك الكثير من المعلومات عنة لتبدع فيه.
- b. يجب عمل دراسات وأبحاث لاكتشاف أهم الثغرات والفرص الاستثمارية المتاحة في السوق ومن ثم العمل على استغلالها.
- c. يجب دراسة المنافسين ومعرفة أسعارهم وجودة منتجاتهم والتأكد من قدرتك على تقديم منتجات أفضل أو أسعار أفضل.
- d. قبل إطلاق المشروع يجب أن تقوم بعمل دراسة جدوى تفصيلية لتعرف عن طريقها التكاليف المتوقعة والإيرادات وصافي الأرباح المتوقعة وأهم مصادر التمويل وغيرهم من التفاصيل الهامة.



محمود العربي : قصة نجاح

محمود العربي وهو يتسلم وسام الشمس المشرقة من إمبراطور اليابان

رجل أعمال عصامي بدأ من الصفر، وبعد رحلة كفاح ومثابرة أصبح واحداً من كبار رجال التجارة والصناعة والاقتصاد في مصر، رجل شديد التواضع، لم يغتر بالمناصب التي تقلدها، ورفض الوجاهة السياسية التي عرضت عليه، إيماناً منه بان للاقتصاد رجاله، وأن للسياسة رجالها، استطاع أن يبني قلعة صناعية كبرى ويبلغ مكانة اقتصادية رفيعة، دون مساندة من أحد ، فكان خير قدوة لكل طامح في النجاح.

بدأ محمود العربي العمل في سن السادسة.. ورأس ماله كان ٣٠ قرشا " وإفتتح أول محل باسمه عام ١٩٦٤ ، لأن الوظيفة الثابتة لا تحقق طموحاته. يقول "العربي": سر النجاح أن تتعامل بمعرفة ومنطق.. وتبتعد عن "الفهولة"

#### نشأته وتاريخه

هو من مواليد عام ١٩٣٢ بإحدى قرى المنوفية وكان والده مزارعاً أجيراً يزرع أرضاً ليست ملكه، وقام بإرساله إلى "الكتاب" وهو في سن ثلاث سنوات فتعلم القرآن، ولم يلتحق بالتعليم بسبب ظروف والده الاقتصادية .

#### التاجر الصغير

بدأ العربي التجارة في سن صغير جدا ، وعن تلك الفترة يقول: "كنت أوفر مبلغ ٣٠ أو ٤٠ قرشا سنويا أعطيها لأخي لكي يأتي لي ببضاعة من القاهرة قبل عيد الفطر، وكانت هذه البضاعة عبارة عن ألعاب نارية وبالونات، وكنت أفرشها على "المصطبة" أمام منزلنا لأبيعتها لأقراني وأكسب فيها حوالي ١٥ قرشا، وبعد ذلك أعطى كل ما جمعه لأخي ليأتي لي ببضاعة مشابهة في عيد الأضحى، وبقيت على هذا المنوال حتى بلغت العاشرة، حيث أشار أخي على والدي أن أسافر إلى القاهرة للعمل بمصنع روائح و عطور وكان ذلك في عام ١٩٤٢ م ،

وعملت به لمدة شهر واحد وتركته لأنني لا أحب الوظائف ولا الأماكن المغلقة ولا العمل الروتيني".

وكان له فلسفته في كلمة تاجر والذي كان مؤمن بها ويمارسها ، فالتاجر عنده هو: «التاء» تعنى تقوى و«الألف» تعنى أمانة، و«الجيم» تعنى جرأة، و«الراء» تعنى رحمة.

بعد ذلك انتقل العربي للعمل بمحل بحي الحسين وكان راتبه ١٢٠ قرشا في الشهر، واستمر في هذا المحل حتى عام ١٩٤٩ ووصل راتبه إلى ٣٢٠ قرشا، بعدها فضل العمل في "محل جملة" بدلا من المحل "القطاعي" لتنمية خبرته بالتجارة وكان أول راتب يتقاضاه في المحل الجديد ٤ جنيهات وعمل فيه لمدة ١٥ عاما، ارتفع خلالها راتبه إلى ٢٧ جنيها.

وفي عام ١٩٦٣م سعى العربي للاستقلال بنفسه في التجارة، لكن لم يكن لديه ما يبدأ به، ففكر هو وزميل له بنفس العمل، أن يتشاركا مع شخص ثري، على أن تكون مساهمته هو وصاحبه بمجهودهما، بينما يساهم الطرف الثاني بأمواله، وكان رأس مال المشروع ٥ آلاف جنيه، وهكذا أصبح لديه أول محل بمنطقة "الموسكي" بالقاهرة، والذي مازال محتفظا به حتى الآن.

### سر المهنة

ويقول العربي عن الفترة التي قضاها بالجيش أنني تعلمت فيها الشعور بأهمية القوة , وأهمية أن يمتلك الفرد أسلحته التي تمكنه من الدفاع عن نفسه بها , فلا ينتظر من الآخرين أن يأتوا إليه ويحموه .

كانت تجارة العربي تقوم أساسا على الأدوات المكتبية والمدرسية، ولكن الحكومة قررت في الستينات صرف المستلزمات المدرسية للتلاميذ بالمجان، وهو ما يعني أن تجارة العربي لم يعد لها وجود، فاستعاض عنها بتجارة الأجهزة الكهربائية، وحول العربي تجارته بالكامل إلى الأجهزة الكهربائية في منتصف السبعينات مع انطلاق سياسة "الانفتاح الاقتصادي"، وفكر في الحصول على توكيل لإحدى الشركات العالمية، إلى أن تعرف على أحد اليابانيين الدارسين "بالجامعة الأمريكية" بالقاهرة، وكان دائم التردد على محلاته، وكان يعمل لدى شركة "توشيبا" اليابانية، فكتب تقريرا لشركته، أكد فيه أن العربي هو أصلح من يمثل توشيبا في مصر، فوافقت الشركة على منح التوكيل.

وفي عام ١٩٧٥م زار العربي اليابان، ورأى مصانع الشركة التي حصل على توكيلها، ويقول لقد حكمت على نفسي أنني "لا أستحق الحياة ولا حتى الطعام الذي أكله" بعدما رأيت التقدم باليابان عند زيارتي لمصانع توشيبا باليابان، وطلبت من المسؤولين فيها إنشاء مصنع لتصنيع الأجهزة الكهربائية في مصر وهو ما تم فعلا، على أن يكون المكون المحلي من الإنتاج ٤٠٪ رفعت لاحقا إلى ٦٠٪ ثم ٦٥٪ حتى وصلت إلى ٩٥٪، ومع تطور الإنتاج أنشأ شركة "توشيبا العربي" عام ١٩٧٨م.

وإذا كان العربي قد بدأ تجارته بعامل واحد إلا أنه أصبح اليوم لديه ٢٥ ألف عامل، بدأت الشركة سنة ١٩٦٤ بعامل واحد وكان يتمنى ان يصير لديه ١٠٠ ولما صاروا عشرة تمنى ان يصيروا ١٠٠ وفي سنة ٢٠٠٠ كان لديه ٢٠٠٠٠ عامل، وفي عام ٢٠١٨ صار لديه «٢٥ ألف» ويتمنى العربي ان يصل العدد في ٢٠٢٠ إلى «٤٠ ألف»، لأن المسألة عند العربي ليست الحصول على المال بل أن يكون مفيدا للآخرين ويستطيع أن يوظف الشباب ويقضي على البطالة . موضحا أن الشركة الأم باليابان يعمل بها ١٨٠ ألف موظف، ويتمنى أن يصل لهذا الرقم في مصر في يوم من الأيام لمساعدة الشباب والمساهمة في القضاء على البطالة.

#### الدور الاجتماعي للشركة

تم انشاء مؤسسة العربي لخدمة المجتمع و التي تستغل اموال الزكاه الخاصة به وتقديمها للمحتاجين على شكل اعانات شهرية وتساهم المؤسسة في العديد من المشروعات الخدمية مثل مشروعات توصيل المياه النظيفة فى أسبوط ثم فى سوهاج ثم الوادى الجديد .

وسام يابانى

حصل رجل الأعمال محمود العربي على وسام الشمس المشرقة من امبراطور اليابان: ويقول "أنا أخذت وسام من إمبراطور اليابان اسمه (الشمس المشرقة) ودا مش علشان سواد عيوني وهم لا يعرفون المجاملات وإنما إدوني الوسام لأنى أثرت فى الاقتصاد اليابانى وده فضل من ربنا."

المصدر:

١- وكبيدا

٢- لقاء مع محمود العربي ، جريدة المصرى اليوم، ٢٠١٨ .

## مقدمة :

نجحت اليابان في غزو العالم من خلال الإنتاج المتقن والتميز- وهو موضوع هذا الفصل- . وتشير إدارة العمليات والإنتاج **Operations & Production Management** إلى جميع الأنشطة والعمليات التي يقوم بها المشروع لتحويل مجموعة من المدخلات الى مجموعة من المخرجات بجوده تفوق توقعات العملاء. وبالرغم من أن الكثير يتصورون أن إدارة الإنتاج تطبق فقط في المشروعات التي تقدم منتجات ، إلا أن هذا التصور غير صحيح حيث تطبق نفس المفاهيم في المنظمات الخدمية **Service organizations** . وعلى هذا أطلق على هذا المجال إدارة العمليات والإنتاج كي يشير إلى تطبيق نفس المفاهيم في المشروعات الإنتاجية والخدمية على حد سواء.

وهناك نقطة أخرى هامة جداً وهي اعتقاد الكثيرين في مصر أن مشاكلنا مشاكل تسويقية , لكن المؤلف يرى أن مشاكلنا أساساً هي مشاكل إنتاجية ( أى أننا لا نتقن ما ننتج ، فالكثير من المنشآت المصرية تقدم منتجات أو خدمات جودتها منخفضة وتكلفتها عالية وبالتالي لا يمكن تصديرها أو بيعها في الأسواق الأجنبية نظراً لغياب ثقافة الإتقان بالرغم أن رسولنا الكريم طلب منا إتقان كل مانفعله حيث قال " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه ) .

نحن نستورد منتجات وخدمات من العالم المتقدم بمليارات الدولارات سنوياً. فطالما نستوردها فنحن نحتاجها ، أى أن السوق موجود والطلب موجود، لكن المشكلة في جودة المنتجات التي ننتجها والخدمات التي نقدمها. فالتسويق يستحيل عليه بيع منتجات جودتها منخفضة وأسعارها عالية لذلك فالمشكلة هي مشكلة جودة إنتاجية اساساً (وسنتعرض لهذا الموضوع في الفصل الحادى عشر عندما نتحدث عن مثلث النجاح للمشروعات والذي تنصدره وتحتل المرتبة الأولى فيه عملية الجودة). وعلى هذا يغطى هذا الفصل إدارة الإنتاج / العمليات داخل المشروع الصغير والتي تتضمن :

أولاً : المشروع الريادى الصغير هو تحويل المدخلات إلى مخرجات :

إن وظيفة المشروع هو تحويل المدخلات إلى مخرجات ( منتجات أو خدمات ) بالشكل الذي يريده العميل . ولكي تنجح إدارة العمليات والإنتاج في تقديم منتجات أو خدمات بجودة مرتفعة **Quality goods and services** فإنها لا بد أن تركز على ثلاث مجالات رئيسية وهي المدخلات **Inputs** والمخرجات **Outputs** والعمليات **Process** اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات بجودة يقبلها العملاء .

وتتكون المدخلات في أي منظمة من البشر والمواد الخام والأموال , بينما يقصد بالمخرجات المنتجات أو الخدمات المطلوبة بواسطة العملاء ( تذاكر سفر , تسليم



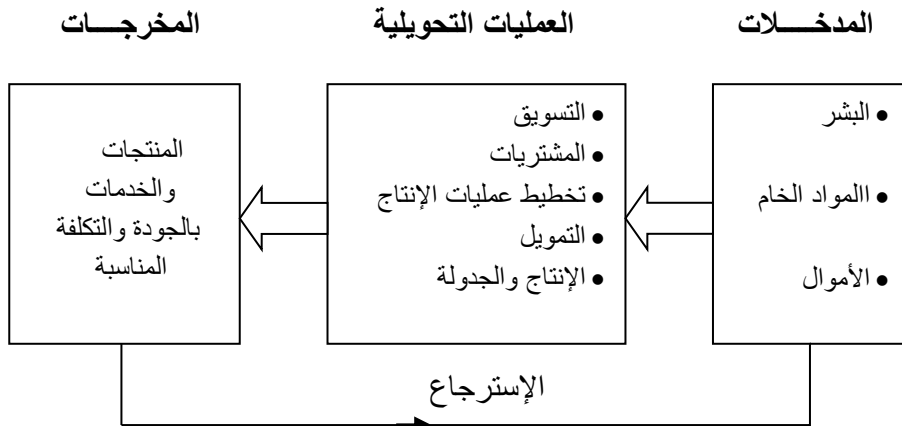
بضاعة للعملاء , أو وجبات جاهزة ) . أما التشغيل أو التحويل فهو عبارة عن استخدام أساليب إدارة العمليات والإنتاج الخاصة بشراء المواد الخام , الحصول على العمالة اللازمة , تجميع المنتجات , توزيعها . ويمكن تصور مكونات إدارة العمليات / الإنتاج من خلال الشكل التالي في المنظمات المختلفة .

نوع النشاط	المدخلات	العمليات الخدمية	المخرجات
الملابس	القماش	تخزين   تقطيع   خياطة   كي   شحن	فساتين
تجارة الجملة	كميات كبيرة من كل منتج	تخزين   فرز   تسجيل   تربيط   شحن	كميات أقل
مغسلة نظيفة	ملابس غير نظيفة	تصنيف   غسيل   كي   تخزين   تسليم	ملابس نظيفة
جامعة طلاب	استقبال   تسجيل   تدريس   امتحانات   نتائج	خريجين	
مستشفى مرضى	استقبال   كشف   اشعات   إقامة   علاج	أصحاء / أموات	
مصنع سيارات	مواد خام	استلام   تخزين   تشكيل   تجميع   شحن	سيارات

شكل ( ١/٩ )

أمثلة للنظام الإنتاجي في مشروعات مختلفة

وإذا أردنا تحليل أي نظام من النظم السابقة فسوف نجد المكونات التفصيلية الذي يوضحها الشكل التالي :



شكل ( ٢ / ٩ ) نظام إدارة العمليات والإنتاج

### دور إدارة العمليات والإنتاج في نجاح المشروع :

إدارة العمليات و الإنتاج دور أساسي في مدى قدرة المشروع الصغير على تلبية رغبات عملائه . وبالرغم من هذا فلا تأخذ إدارة العمليات والإنتاج حظها من اهتمام الإدارة العليا في كثير من المنظمات . ويمكن القول أن هناك أربعة أدوار إستراتيجية **four strategic roles** تستطيع إدارة العمليات والإنتاج أن تلعبها في المنظمة , ويمكن اعتبار هذه الأدوار على أنها مراحل **Stages** يمر بها المشروع / المنظمة وهي :

**المرحلة الأولى :** الحياد الداخلي لإدارة العمليات **Internally neutral** حيث ينظر إلى إدارة العمليات والإنتاج من قبل الإدارة العليا على أنها وظيفة يجب أن تؤدي داخل المنظمة كي تستمر المنظمة في نشاطها , لكن ليس على أساس أنها تساهم في نجاح المشروع استراتيجياً **strategic success** لذلك يركز المديرين في عملهم داخل هذه الإدارة على تخفيض التكلفة **reducing cost** وبالتالي فإن المنظمات التي تتبع هذا الأسلوب لا تستطيع الاستفادة القصوى من إمكانياتها الإنتاجية باعتبارها قوة تنافسية .

**المرحلة الثانية :** الحياد الخارجي لإدارة العمليات **externally neutral** تقوم الإدارة في هذه المرحلة بالنظر إلى المنافسين الخارجيين وتقلدهم **try to do as they do** فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سياسات العمالة المطبقة . ويكون الهدف من هذه المرحلة أن يحاول المشروع أن يكون متساوياً مع المنافسين .

المرحلة الثالثة : إدارة العمليات هي إدارة مدعمة للمشروع **supportive** حيث تتحول إدارة العمليات من إدارة حيادية إلى أداة للمساهمة الإيجابية **being** **force for positive contribution** حيث تتحول إلى مدعم ومقوي لنجاح المشروع . ويهتم مديري هذه الوظيفة بالحصول على التكنولوجيا التي تساهم في زيادة القدرة التنافسية للمشروع . ويلاحظ في هذه المرحلة أن إدارة العمليات والإنتاج تكون مسنولة عن ٧٥٪ من استثمارات المشروع ، ٨٠٪ من القوى البشرية ، ٨٥٪ أو أكثر من تكاليف الموارد والمعدات . لذلك فبدون دعم من هذه الوظيفة وحسن ادارة مكوناتها فإن المشروع سيتعرض للفشل ، لأنها هي التي تدعم الجودة والإنتاجية وتدعم قدرة المشروع على المنافسة في الأجل الطويل .

المرحلة الرابعة : الدور الإستراتيجي لإدارة العمليات **strategic** حيث ينظر لإدارة العمليات والإنتاج على أنها جزء متكامل من المنظمة وتقف على نفس الأهمية مع باقي الإدارات الأخرى مثل البحوث والتطوير والتسويق ، ويلاحظ أنه كلما يتعرض المشروع لمنافسة أكثر سواء من الداخل أو من الخارج ، فإن أهمية وظيفة إدارة العمليات والإنتاج ستزيد .

المهام الرئيسية لإدارة العمليات والإنتاج :

تنحصر مهام إدارة العمليات والإنتاج في نشاطين أساسيين وهما :

أولاً: تصميم أو إعادة تصميم النظام الإنتاجي الذي سيتولى إنتاج الخدمة أو السلعة . **design or redesign** .

وثانياً: إدارة هذا النظام **management of the system** .

أولاً : تصميم النظام الإنتاجي للمشروع الريادي الصغير :

يمكن تصور هذا الموضوع إذا فكرنا في مشروع صغير لإنتاج الملابس ، او لإنتاج برنامج **software** لتطوير محركات البحث على الإنترنت ، ويتضمن هذا النشاط مجموعة من الأنشطة الفرعية وهي تصميم المنتج ، وتخطيط الطاقة ، اختيار موقع المشروع وتقسيمه الداخلي ، النواحي التكنولوجية الهامة للنظام الإنتاجي .

تصميم المنتج :

يقصد بتصميم المنتج **product design** أن يقوم صاحب المشروع أو المدير بتصميم المنتج في ضوء متطلبات العملاء وتوقعاتهم، أو إبتكار منتج جديد تماماً أو خدمه غير موجوده أصلا وهذه أهم وأخطر مرحلة .

تحديد الطاقة المطلوبة واختيار موقع المشروع :

بمجرد أن يتم تصميم المنتج , فإن الخطوة التالية هي تحديد وتخطيط الطاقة المطلوبة لإنتاج هذا المنتج أي عدد الآلات المطلوبة وموقع المشروع ذاته وكيف يمكن وضع الآلات داخل المصنع وهو ما يعرف بالتقسيم الداخلي **Layout** (التقسيم على أساس العمليات الصناعية **Process** أو على أساس خط الإنتاج **product** أو التقسيم على أساس الموقع الثابت **Layout fixed – position** مثل إنشاء الطرق والكباري حيث تأتي بالعمال والآلات المناسبين لكي يتم الإنتاج ) وأخيراً اختيار التكنولوجيا **technology** الملائمة للمشروع في ضوء التكلفة **cost** والوقت **time** والجودة **Quality** المطلوبة .

وينتشر اختيار موقع المشروع بطبيعة المشروع ذاته سواء كان مشروع تجاري ( تجزئة أم جملة ) أم مشروع صناعي أم مشروع خدمات . وسوف نتناول هذا الموضوع من خلال :

العوامل المؤثرة في اختيار موقع المشروع بصفة عامة :

بصرف المنظر عن نوع النشاط , فإن هناك عوامل عامة تتحكم في اختيار موقع المشروع على صاحب المشروع أو المدير أخذها في الاعتبار وتحليلها وهي :

- 1- العوامل الشخصية **Personal factors** وهي التي تتعلق بقيم **Values** صاحب المشروع نفسه . أي بمعنى آخر أين يجب أن يقيم صاحب المشروع ؟ هل يفضل العمل في مدينة كبيرة أم مدينة صغيرة ؟ هل بجوار أقاربه وأسرته أم بعيداً عنهم ؟ هل يجب العمل في مناخ ساحلي بارد أم مناخ حار مثل الصعيد مثلاً ؟ وبالطبع تؤثر كل هذه العوامل في تفضيل موقع على آخر
- 2- العوامل الاقتصادية واعتبارات المنافسة **Economic and competition** وهذا يتوقف على القرب من العملاء وعلى القوى الشرائية للمنطقة **purchasing power** التي سيقام فيها المشروع والتي تتحدد بعدد من العوامل منها : عدد المواطنين في هذه المنطقة , إجمالي دخل الأسرة في هذه المنطقة أيضاً , متوسط دخل الفرد , المستوى الاجتماعي للمنطقة . وبالطبع يرغب صاحب المشروع أن يؤسس مشروعه في منطقة تتمتع بقوى شرائية ضخمة .  
أما بالنسبة للمنافسة , فصاحب المشروع لابد أن يعرف من هم المنافسون في المنطقة التي سيقم فيها مشروعه وما هي أساليبهم وهل سيتمكن من منافستهم أم لا . كما يجب أيضاً أخذ إمكانات صاحب المشروع الشخصية وطموحاته وخبراته في الاعتبار .

٣- الاعتبارات الجغرافية **Geographic consideration** وهذا مهم جداً بالنسبة للسلع أو الخدمات التي تخص مناطق جغرافية محددة ويتأثر تسويقها بالاعتبارات الجغرافية . فمثلاً شخص يريد فتح ورشة لإصلاح الإطارات يفضل أن تكون على الطرق السريعة أو في مناطق معينة داخل المدينة . أو صاحب مشروع لإصلاح الليخوت مثلاً لابد أن تكون في مدينة ساحلية كالغردقة أو شرم الشيخ تصلح مياها لهذا النشاط .

كما أن هناك أيضاً بعض السلع التي يفضل أن تنتج بالقرب من أسواق استهلاكها **Nearness to market** كالطوب مثلاً لأن تكاليف نقله مرتفعة خاصة في حالة المسافات الطويلة أو أن يركز إنتاجه بالقرب من مصادر النقل النهري الرخيصة . أو قد يفضل أن يكون المشروع قريب من الأماكن الآهلة بالسكان خاصة إذا كان يتطلب عمالة كثيرة .

٤- القوانين الحكومية **Low and regulations** حيث أن الحكومة قد تشجع رجال الأعمال الجدد بإعطائهم الأرض مجاناً إذا ما أقاموا مشروعاتهم في مناطق معينة وبالتالي على أصحاب المشروعات دراسة قوانين البلاد وحوافز الاستثمار جيداً حتى يستفيدوا منها .

العوامل الخاصة بموقع المشروع على حسب نوع النشاط :

بالإضافة إلى العوامل العامة السابقة , هناك بعض العوامل التي ترتبط بنوع النشاط وما إذا كان تجارة جملة أو تجزئة أو مشروع خدمي أو صناعي .

مشروعات تجارة التجزئة :

تمثل مشروعات تجارة التجزئة حالة خاصة وبالتالي هناك مجموعة من الاعتبارات يمكن النظر إليها من قبل صاحب المشروع الصغير إذا أراد أن يفتح مشروعاً صغيراً في تجارة التجزئة وهي :

١- المدن الصغيرة **small town** كالمدين داخل المحافظات أو مراكز المحافظات حيث بدأت الدولة تهتم بهذه المدن وبالتالي فهي واعدة في الأجل الطويل كما أنها تصلح لبدء مشروع جديد . وهذا لا يعني أن المدن الكبيرة لا تصلح , لكن المنافسة فيها قوية كما أن هناك مشروعات قد لا يناسبها إلا المدن الكبيرة مثل محلات الأجهزة الرياضية وتوكيلات بيوت الأزياء محلات بيع الكاميرات والكتب .. الخ .

٢- الأحياء التجارية **Business District** حيث يوجد في المدن الكبيرة أكثر من حي تجاري كالزمالك والمهندسين ووسط البلد والتجمع و٦ أكتوبر في القاهرة مثلاً . وقد يخصص أجزاء داخل كل حي لبيع سلع معينة كالملابس والأجهزة .

والمهم إذا كان هذا التقسيم موجود فعلى صاحب المشروع الجديد اختيار الموقع الذي يناسب سلعته أو خدمته في ضوء ذلك .

٣- بعض الاعتبارات الأخرى **Key areas of concern** ومنها القيمة الإيجارية المطلوبة , فهناك أماكن تطلب قيمة إيجارية عالية أو أن ثمن شرائها كبير مثل مناطق مصر الجديدة والزمالك والمهندسين والتجمع و٦ أكتوبر مثلاً , وهناك بعض الأماكن ما زالت إيجاراته معقولة أو ثمن شراء مواقع فيها لا زالت أقل من المناطق السابقة . ويلاحظ أن هناك بعض الأنشطة لا بد أن تنشأ محلات لها في الأماكن مرتفعة الإيجار مثل محلات بيع ملابس الرجال والسيدات , والمطاعم والشركات التجارية وشركات السياحة . أما محلات تجارة الجملة أو الأطعمة ( الخضار والفاكهة ) والتي تحتاج إلى مساحات واسعة فتختار الأماكن منخفضة الإيجار أو التي تتسم بأن أسعارها منخفضة في حالة التملك . وهناك اعتبار آخر وهو نوع السلعة التي تباع , فالمحلات التي تباع السلع الميسرة **convenience – goods stores** لا بد أن تكون بجوار العملاء مباشرة وبالتالي يتم اختيار موقعها تبعاً لوجود عدد كاف من العملاء . وبالتالي تتركز في المناطق المزدحمة بالسكان , أو في المناطق الصناعية والتجارية , أو في وسط المدينة . ونفس الكلام ينطبق على موقع الصيدليات .

#### اختيار موقع المشروع الخدمي :

تعرض لنفس ظروف مشروعات التجزئة لأنها تباع الخدمة بالتجزئة أيضاً . وعلى هذا يجب أن يكون موقع هذه المشروعات يمكن الوصول إليه بسهولة **highly accessible** . أما إذا كان العميل لا يأتي إلى المكان أي أن الخدمة تقدم له في مكانه من قبل صاحب المشروع فيتم اختيار الموقع في ضوء ظروف صاحب المشروع وتكلفة الإيجار . أما إذا كان للمشروع سمعة عالية جداً فيمكن أن يكون في أي موقع وهذا كفيل بجذب العملاء إليه بالرغم من أن موقعه غير جيد . ولقد بدأ هذا الاتجاه في النمو وبسرعة في كثير من الخدمات مثل ( التنظيف الجاف والمغاسل , محلات الأطعمة السريعة والسندوتشات , .... الخ ) حيث تقوم هي بتوصيل الطلبات إلى المنازل .

#### اختيار موقع المشروع الصناعي :

يواجه صاحب المشروع الصناعي مشكلة من نوع خاص وهي أنه بمجرد اختيار موقع المصنع ووضع المعدات فإنه لا يمكن تغيير ذلك ثانية لذلك فقد يكون من الأفضل تأجير المكان وليس شراؤه . وأخذاً في الاعتبار لا بد أن يختار صاحب المشروع موقعاً تكون فيه تكاليف الإنتاج **production** وتوزيع **distribution** هذا الإنتاج أقل ما يمكن . وهناك بعض العوامل التي تؤثر في ذلك وهي :-

١- القرب من الأسواق .

٢- القرب من موردي المواد الخام .

- ٣- توافر القوى العاملة المناسبة وذات الأجور المعقولة .
- ٤- النظام الضريبي ( الإعفاء مثلاً ) والقوانين الحكومية المنظمة .
- ٥- تسهيلات النقل وتكاليفها .
- ٦- مدى توافر أماكن انتظار السيارات .
- ٧- التأكد من أن المكان يمكن الوصول إليه بسهولة بواسطة العملاء وأن يكون واضح يمكن مشاهدته بسهولة .
- ٨- التوسعات المستقبلية للمكان ومدى تأثيرها على المشروع .
- ٩- البحث جيداً عن قصص نجاح أو فشل للمشروعات القريبة من نفس المكان .
- ١٠- التكدس المروري اليومي , الأسبوعي , عند الصباح والمساء في المنطقة لأن هذا سيؤثر على إقبال العملاء .
- ١١- مدى تلوث المكان ( الأماكن القريبة من مصانع الأسمنت مثلاً أو المناطق القريبة من الأحياء الصناعية مثل شبرا الخيمة .. )

ويوضح جدول (١/٩) مثالا عمليا للعوامل المؤثرة في اختيار الموقع في المحافظة والمدينة والحي وأخيراً الموقع داخل الحي .

جدول ( ١/٩ ) العوامل المؤثرة في اختيار مكان المشروع

المكان	الحي	المدينة	المحافظة
١- المساحة المتوافرة وإمكانات التوسع في المستقبل .	١- مدى توافر تسهيلات النقل وتكلفته .	١- درجة تركيز السكان .	١- توافر العمالة وتكلفتها .
٢- المداخل والمخارج للموقع المقترح .	٢- تركيبة السكان .	٢- الضرائب والحوافز الأخرى .	٢- تكلفة البناء والأرض .
٣- مدى توافر الخدمات والبنية الأساسية .	٣- المستوى المعيشي وأنماط الحياة السائدة في الحي .	٣- مدى توافر العمالة وتكلفتها .	٣- مدى توافر التسهيلات .
٤- المنطقة المحيطة بالمشروع والمظهر العام لها .	٤- المساحة المتوافرة وتكلفة تجهيزها والبناء عليها .	٤- مستلزمات التشغيل السلعية وتكلفة توفيرها .	٤- حجم الطلب .
٥- تكلفة البناء والتجهيزات .	٥- القواعد والقوانين الحكومية المنظمة لترخيص المشروعات الصغيرة خاصة المشروعات الصناعية .	٥- الأراضي وتكلفة البناء .	٥- تكلفة النقل .
٦- الخصائص الجيولوجية للموقع .		٦- وسائل النقل وتكلفتها .	٦- مدى توافر مستلزمات الإنتاج وتكلفتها .
		٧- الخدمات المعاونة مثل الصناعات المغذية ,	٧- مدى توافر الخدمات المعاونة ( البنوك - الاتصالات .. الخ ) .
			٨- الحوافز التي تمنحها الحكومة والأجهزة المحلية

٧- التخطيط العمراني للموقع ٨- نوعية المنافسين ٩- مدى توافر أماكن انتظار السيارات . ١٠- حركة المرور سواء كانت للأفراد أو المركبات .	٦- مدى توافر العمالة وتكلفتها . ٧- حركة الانتقال من وإلى الحي . ٨- التخطيط المروري للمنطقة .	الاتصالات , البنوك ... الخ ٨- القوانين والقواعد الحكومية المنظمة لترخيص المشروعات الصغيرة . ٩- تكلفة الطاقة .	للاستثمار فيها ٩- البيئة . ١٠- المناخ . ١١- الأسواق القريبة والمحيطة بها ١٢- الطاقة المتوفرة وتكلفتها . ١٣- خطة التنمية للدولة وأهدافها ١٤- الاعتبارات الشخصية .
---	--	--	--

المصدر : د سمير علام, مرجع سبق ذكره, ١٩٩٣ .

### التقسيم الداخلي للمشروع :

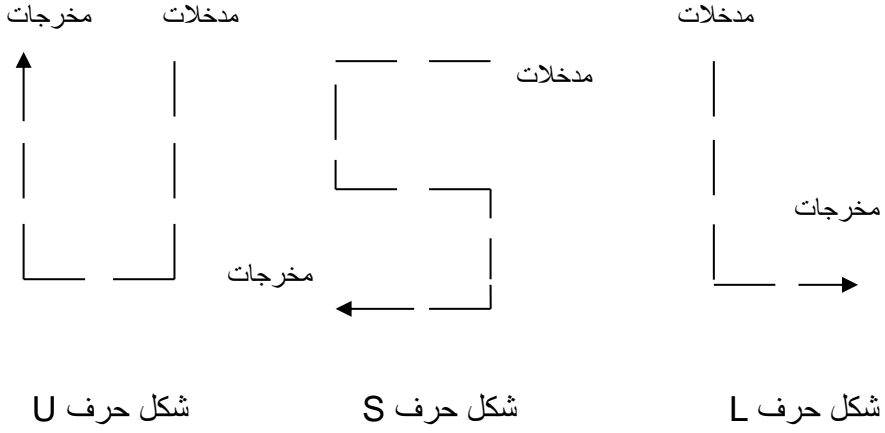
يقصد بالتقسيم الداخلي **Layout** الترتيب الداخلي للمعدات والآلات والتأثير الخاص بالموقع . فإذا كان هذا التقسيم فعال , فإن هذا سوف يؤدي إلى التدفق الكفاء للأفراد بما يؤدي إلى تقليل التكلفة وتعظيم الاستفادة من التسهيلات . وهناك مجموعة من الاعتبارات في هذا الشأن وهي :

- ١- لابد من ترتيب الآلات والمعدات والبضائع بطريقة تحقق التدفق الكفاء والفعال للإنتاج أو للعادات الشرائية للعملاء .
- ٢- يجب أن يستوعب التقسيم الداخلي كل المساحة المتاحة وأن يستفيد من الظروف الطبيعية للمبنى ( التهوية و الإضاءة الطبيعية ) .
- ٣- يجب أن يتيح التقسيم الداخلي الاستفادة القصوى من الآلات والمعدات .
- ٤- يجب أن توضع الآلات والمواد الخام والبضاعة بطريقة يسهل الوصول إليها بواسطة العميل أو الموظف .
- ٥- يجب أن يتيح التقسيم الداخلي المتابعة والنظرة الجمالية للإدارة أو الموظف أو العملاء كي يمكن متابعة العاملين والمواد الخام والبضاعة .

### التقسيم الداخلي للمشروعات الصناعية :

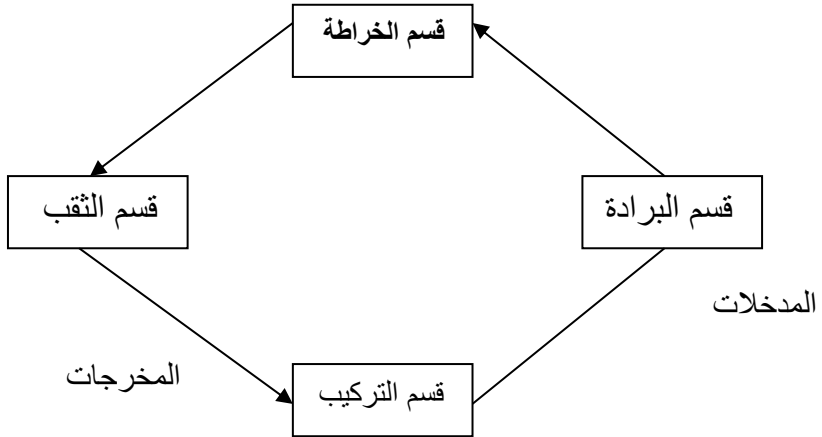
يعتمد التقسيم الداخلي في المشروعات الصناعية على العمليات الصناعية التي تؤدي أو ما يسمى بخط الإنتاج . وقد يأخذ هذا الخط شكل مستقيم أو على شكل حرف S أو شكل حرف L أو شكل حرف U كما هو واضح من الشكل التالي :





شكل ( ٣/٩ ) الأشكال المختلفة لتقسيم خط الإنتاج

وإذا لم تكن العمليات الصناعية لا تأخذ أسلوب خط الإنتاج , فإن هناك مدخلين وهما أن المشروع يقوم بتصنيع المنتج على حسب رغبات العميل أي على حساب الطلبية أو أن يتم الإنتاج على شكل لوتات صغيرة Lots كل منها يتكون من ١٠٠٠ وحدة مثلاً . وفي هذا النوع من التقسيم تظهر الأقسام المتخصصة التي تقوم كل منها بأداء عمليات صناعية مختلفة كما يلي :



شكل ( ٤/٩ ) التقسيم على أساس العمليات

والأمر الأساسي هو أن يتم وضع هذه الأقسام بطريقة تحقق أفضل تدفق وأقل وقت ضائع بين الأقسام . فإذا كانت أغلب الأجزاء تبدأ في قسم البرادة مثلاً فيوضع أولاً ثم يليه القسم الذي يتم فيه تشغيل القدر الأقل من الأجزاء وهكذا .

والخلاصة أن هناك عدة مبادئ أساسية في التقسيم الداخلي وهي :-

- ١ - يجب أن تسلك المواد الخام والأجزاء نصف المصنعة أقصر وأسرع طريقة حتى نصل بالمنتج إلى الخروج من المصنع .
- ٢ - يجب أن تحدد نقاط الاختناق وتحل فوراً .
- ٣ - التداخل في الأعمال و زيادة عمليات الفحص غير الضرورية لابد من حذفها وذلك من خلال الدراسة والفحص المستمر لتدفق العمليات الإنتاجية .

التقسيم الداخلي للمنشآت الخدمية :

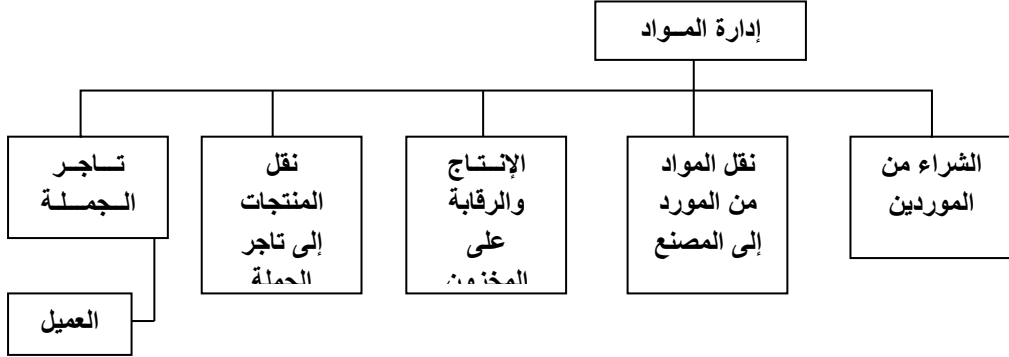
من الصعب علاج التقسيم الداخلي للمنشآت الخدمية لأن لكل منها طبيعة خاصة لكن هناك نوعين من التقسيم يمكن استخدامهما وهما : المشروعات التي يمكن أن تقسم من الداخل مثل المشروعات الخدمية التجارية **Merchandise service Enterprises** كالموتيلات والفنادق والمطاعم والمؤسسات التي تقدم خدمات للأفراد . ويلاحظ فيها أن إرضاء العميل والاهتمام بالمظهر والديكور يعتبر عامل حاسم في مثل هذا النوع .

أما النوع الثاني فهو الذي يشبه المصانع **Processing service Enterprises** كمحلات التنظيف الجاف , محلات الإصلاح **Repair** ففي هذه المشروعات لا يرى العميل الخدمة التي تؤدي حيث يقدم العميل الشيء المطلوب إصلاحه مثلاً ويأتي بعد فترة لإستلامه لذلك تستخدم نفس المباديء المستخدمة في تقسيم الأنشطة الصناعية من الداخل .

ثانياً : إدارة النظام الإنتاجي :

أما النشاط الثاني فهو الذي يتضمن إدارة العمليات الإنتاجية المستمرة **management ongoing operations** , وهذا يتعلق بإدارة النظام الإنتاجي بعد إنشاؤه ويرتبط هذا النظام بعملية التصميم حيث كلما تغيرت احتياجات العميل تظهر الحاجة إلى منتجات جديدة وبالتالي آلات جديدة . وتعتبر عملية إدارة المواد **Materials Management** من أهم مكونات هذه المرحلة حيث يتم تخطيط وتنظيم ورقابة تدفقها **the flow materials** منذ شراء هذه المواد مروراً

باستخدامها في العمليات الإنتاجية التحويلية وحتى توزيع المنتجات النهائية وهذا يتضمن عدة عمليات تظهر من الشكل التالي :



شكل رقم ( ٥/٩ ) المكونات الأساسية لإدارة الموارد

ويلاحظ أن الهدف الأساسي لإدارة المواد هي الحصول على المواد المناسبة **right material** في / من المكان المناسب **in right place** في الوقت المناسب **right time** .

أما عملية إدارة المخزون **Inventory management** فتهتم بالرقابة على المخزون في المشروع وهذا يتضمن استقبال المخزون **receiving** وتخزينه **Storing** , التعامل مع المخزون داخل المشروع **material handling** , نقل المنتج النهائي وترتيبه في المخازن بالأعداد الكافية ثم شحنه **Shipping** للعملاء . كما تعني عملية إدارة المخزون الموازنة **Balancing** بين الاحتفاظ بالمخزون وتكاليف وعدم الاحتفاظ بمخزون على الإطلاق ومخاطر كل بديل على تدفق العملية الإنتاجية .

لكن هل يكفي التعرف على حاجات العملاء , ووضع النظم الإنتاجية الفعالة لإنجاح المشروع الصغير ؟ من الذي سينفذ كل هذه المهام والأنشطة ؟ إنه العنصر البشري سواء كان موظفاً أو مشرفاً أو مديراً وهذا ما سيتناوله الفصل التالي مباشرة .

## أسئلة تحليلية

### Critical Thinking Questions

#### السؤال الأول:

- ما الذى أعجبك فى قصة نجاح وكفاح الشاب الهندى فيصل كوتيكو لون ؟
- ما رأيك فى إختياره ل مجال التصنيع وهو أصعب بكثير من مجال التجارة فى دى؟ كيف استطاع انتاج منتجات تنافس أكبر الشركات العالمية وإقناع الشركات العالمية العاملة فى قطاع البترول فى الخليج بمنتجاته؟

#### السؤال الثانى:

- فكر أنت و ٥ من زملائك فى إنشاء مشروع صناعى أو خدمى، وحددوا:
- موقع المشروع، وماهى العوامل التى ستؤخذ فى الإعتبار؟
  - شكل التصميم والتقسيم الداخلى، الذى يعكس إنسياب العملية التحويلية وبأفضل كفاءة.

#### السؤال الثالث:

نظم زيارة أنت و ٥ من زملائك فى شكل فريق لعدد ٦ مشروعات صناعية وخدمية وتجارية ، وتحديد:

- ما مدى مناسبة موقع المشروع
- مدى كفاءة التصميم والترتيب الداخلى لهذه المشروعات

- هل يمكن اعادة الترتيب الداخلى لتحقيق مزيد من الرشد والكفاءة

#### السؤال الرابع:

- نظم زيارة أنت وه من زملائك فى شكل فريق لشئون الطلاب بالكلية وتحديد:
- ما مدى مناسبة موقع شئون الطلاب داخل الكلية؟ هل يمكن تغيير المكان؟
- مدى كفاءة التصميم والترتيب الداخلى وانسياب الخدمة للطلاب
- هل يمكن اعادة الترتيب الداخلى لتحقيق مزيد من الرشد والكفاءة؟

## الفصل العاشر

### إدارة الموارد البشرية فى المشروع الريادى

## أهداف الفصل

### learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادرا على:

- التعرف على الطبيعة والأهمية الخاصة للموارد البشرية في المشروعات الصغيرة
- الأنشطة المطلوبة من صاحب المشروع لتزويد المشروع بالموظفين
- التعرف على سياسات استقطاب واختيار الموظفين في المشروع الصغير
- التعرف على أهمية تدريب وتطوير قدرات الموظفين بعد اختيارهم
- وضع السياسات الخاصة بالاحتفاظ بالموظفين المتميزين

أخطر من قرار التقسيم وأقوى من  
شدة المنافسين

نزيف سريع للعقول المحركة  
والمبدعة في مايكروسوفت



لعل أكبر الأخطار التي تواجهها مايكروسوفت حالياً ليس قرار تقسيمها إلى شركتين أو ثلاثة طبقاً لقرار محكمة العدل الأمريكية الذي أصدره القاضي جاكسون مؤخراً وما تبع ذلك من انخفاض في أسعار أسهم مايكروسوفت في البورصة العالمية حتى وصل الانخفاض إلى أكثر من ٤٥٪ من قيمته السابقة .

وليس أيضاً المنافسة المحمومة التي تعاني منها مايكروسوفت في الوقت الحالي من شركات منافسة مثل أوراكل وصن وأمريكا أون لين ولينوكس .

ولكن الخطر الأكبر الذي تواجهه مايكروسوفت في الفترة الحالية هو نزيف العقول المبدعة التي تشكل الرصيد الأوحده للشركة ومنبع ريادتها طوال فترات نموها المتسارعة منذ عام ١٩٧٥ وحتى الآن .

فقد أفردت مجلة فورتن الأمريكية كبرى المجلات الأمريكية والعالمية التي تهتم بالمال والأعمال في عددها الصادر في منتصف الشهر الماضي تقريراً شغل مساحته ١٣ صفحة كاملة شمل مقابلات مع العشرات من العقول النابغة التي تركت مايكروسوفت مؤخراً كما يشمل تحليلاً لهذه الظاهرة وأبعادها وآثارها على مستقبل الشركة .

ففي حين تؤكد مايكروسوفت أن معدل استقالة موظفيها من الشركة لا يزيد على ٥٠ موظفاً في الأسبوع أشارت المجلة في تحقيقها أن معدل استقالة وفقد مايكروسوفت لعقولها وذخيرتها الأساسية يتراوح بين ١٠٠ إلى ١٥٠ فرداً في الأسبوع الواحد .

وقد أفردت المجلة أسماء لعشرات من مديري الإدارات والمبرمجين المتميزين بالشركة الذين غادروها بالفعل وعبروا عن مشاعر وأسباب مشابهة لهذا النزيف الدامي لمايكروسوفت .



ومن ناحيتها أكدت سوزان ديلبي والتي يعمل زوجها وأبوها وأمها في مايكروسوفت أنها لم تستطع أن تتخيل ما هو المشروع القادم المثير للحماس الذي تشترك به في مايكروسوفت ولكن على الجانب الآخر الإنترنت وفرت لها العديد من العروض المتميزة .  
فيما أشار كاراني أحد المبرمجين الأفاضل في الشركة أن مغادرة مايكروسوفت بالنسبة لي مثل مغادرتي للشرفة .

وأكدت المجلة أن عدداً يثير العجب من موظفي مايكروسوفت قرروا مغادرتها بعد بحثهم داخل الشركة عن مشروع يثير حماسهم للعمل فلم يستطيعوا إيجاد مثل هذا المشروع فقررنا المغادرة .

وقد أكد أليكس جون وهو كبير مطوري تكنولوجيا ( DirectX ) في مايكروسوفت أنه قد أخبر رئيس الشركة عند مغادرته له أنه على مايكروسوفت تقييم نفسها بنفسها لأن ذلك يحل الكثير من المشاكل الداخلية بغض النظر عن المشكلة القانونية مشيراً بذلك إلى العديد من المشاكل البيروقراطية التي عانت منها العديد من المشروعات في الشركة .

في حين أكد أسامة فياض والذي يعد من العملات النادرة في عالم البرمجة والتطوير لست قلقاً على مايكروسوفت من وزارة العدل الأمريكية ولا من منافسيها أو أوراكل ولكنني أخشى عليها من هؤلاء الذين يتركونا حالياً من أجل شركات الإنترنت .

## مقدمة :

هل تتخيل مشروع ناجح توافر له السوق ، والمال ، والتكنولوجيا، لكن بدون بشر مهرة وإدارة إحترافية ناجحة ؟ ...إن الإجابة بالقطع لا . إن مفتاح نجاح أي مشروع يتوقف على البشر سواء كانوا مديرين أو موظفين . لذلك فإن إدارة العنصر البشري هي أحد الأدوات التنافسية في القرن الجديد لأن البشر هم صناع التقدم والتطور . وعلى هذا لا يستطيع صاحب المشروع الريادي أن يحقق أهداف المشروع ككل إلا من خلال إستقطاب واختيار البشر المناسبين **proper Recruiting & selection** وتسكينهم في وظائفهم **Placement** وتطوير قدراتهم باستمرار **development** والقدرة على استخدام أماكنات وقدرات هؤلاء الأفراد بنجاح **utilization of the talent of their personnel** والحفاظ والإبقاء عليهم **Retenation**

وعادة ما يكون راند الأعمال هو مدير الموارد البشرية في مشروعه حيث أن عمله يتم من خلال **Through** البشر , ومعهم **With People** ومن أجلهم **for people** . لذلك يجب أن يكون لديه قدرة كافية على التعامل مع موظفيه وممارسة وظيفة مدير الموارد البشرية حتى يكبر المشروع ويتولى هذه المهمة مدير متخصص ومحترف .

وتكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية خاصة باعتبارها أحد عناصر النجاح الهامة للمشروع الصغير , وتزداد هذه الأهمية في المشروعات الصغيرة وذلك لما يلي ( سمير علام , ١٩٩٣ ) .

- ١- صغر حجم المشروع وإمكانياته المحدودة بحيث لا يستطيع أن يتحمل أي إسراف أو خطأ في التعيين .
- ٢- تتميز المشروعات الصغيرة بمحدودية عدد العملاء والسوق ووجود نوع من الاتصال المباشر والشخصي بين المشروع وعملاؤه . وهذا يفرض على صاحب المشروع الاهتمام باختيار العاملين معه . كما تزداد هذه الأهمية في المشروعات الخدمية حيث الاتصال المباشر مع العملاء . وحيث أن الدافع في تفضيل مشروع على آخر قد يرجع بصفة أساسية لدرجة اهتمام وأسلوب معاملة العاملين وصاحب المشروع للعملاء .
- ٣- في المنافسة بين المشروعات الكبيرة والصغيرة بما أن المشروعات الكبيرة تتفوق في الإمكانيات فإن المجال الوحيد لتفوق المشروعات الصغيرة يكمن في قدرتها على تكوين فريق عمل عالي الكفاءة ولديه الولاء والإخلاص . وكلما كان الفريق متكاملأ , كلما كانت القدرة التنافسية للمشروع الصغير أكبر .

- ٤- العلاقة القوية بين صاحب المشروع والعاملين , فالعدد محدود وصاحب المشروع هو المدير والعلاقة بينه وبين العاملين علاقة مباشرة و وقد تربطه ببعضهم علاقة قرابة أو صداقة . ولهذا كثيراً ما يحكم العلاقة قواعد أخرى للتعامل غير القواعد السائدة في المشروعات الكبيرة .
- ٥- كثير من أصحاب المشروعات الصغيرة من الحرفيين أو ممن ليس لديهم خبرات بالأساليب العلمية لإدارة الموارد البشرية سواء في مجال تخطيط الاحتياجات أو الاختيار أو التعيين ولهذا فهم يعتمدون على مشاعرهم ورأيهم الشخصي وخبرتهم مما يجعل إدارة الأفراد أكثر أهمية وخطورة في المشروع الصغير عنها في المشروع الكبير .

### المهام الأساسية لوظيفة الموارد البشرية في المشروع الريادي

يمكن حصر المهام الأساسية لإدارة العنصر البشري في المشروع الريادي الى ثلاث مهام أساسية وهي (١) استقطاب العناصر المتميزة وإختيارها (٢) تطوير وتدريب الموظفين وصقل مهاراتهم وأخيراً (٣) الحفاظ على العناصر المتميزة. وسيتم تناول هذه المهام بشيء من التفصيل

#### أولاً : استقطاب واختيار الموظفين في المشروع الصغير :

يتوقف نجاح مشروعك أو فشله على اختيارك لنوعية الموظفين الذين سيعملون معك (فمؤسس شركة آبل يقول إنني أحيط نفسي بالموظفين الأذكاء المتميزين، ولا أقول لهم ماذا يفعلون، بل هم الذين يقولون لنا ). ويلاحظ أن الحصول على واستقطاب موظفين مؤهلين ومنتجين ليست عملية سهلة , لكنها يمكن أن تنجح إذا أعطيتها الاهتمام الكافي الذي تعطيه لأي نشاط آخر .

إن الإجراء المثالي لاختيار الأفراد هو تحديد الوظائف المطلوبة داخل مشروعك **The Jobs to be performed** , وتحديد ما هي المهارات التي يجب توافرها في الأفراد الذين سوف نستقطبهم , ثم البحث عن هؤلاء الأفراد في الأماكن والشركات المتميزة. واختيار أفضل الأفراد الذين يتوافر فيهم ذلك , ثم تقديمهم إلى المشروع وتسليمهم ووظائفهم .

#### ثانياً : تدريب وتطوير قدرات الموظفين بعد اختيارهم :

بعد الحصول على الموظف المناسب وتسكينه في وظيفة يحتاج صاحب المشروع إلى مجموعة من الأنشطة وهي :

## ١- تحديد الأجور والمرتبات :

- هناك مهمة أخرى أساسية وهي تحديد الأجر العادل للموظف حيث يجب أن يكون الأجر مرتفع بما يسمح بتحفيز الموظف كي يكون أكثر إنتاجاً . وهناك مجموعة من الأسس تساعد فيوضع الأجر المناسب أهمها :
- أ- الجهود **Effort** المطلوب للوظيفة .
  - ب- الوقت **Time** وهو الوقت الذي سيقضيه العامل في أداء الوظيفة .
  - ت- قدرة صاحب المشروع على دفع هذا الأجر .
  - ث- مستوى المعيشة السائد .
  - ج- القوانين السائدة .
  - ح- العرض والطلب في سوق العمالة ( المنافسة ) .

ويتم ترتيب الوظائف على حسب أهميتها للمشروع وبالتالي إعطاء الوظيفة الأكثر أهمية مرتبا أعلى والأقل منها مرتبا أقل وهكذا . ويعتمد أصحاب المشروعات الصغيرة على معدلات الأجور السائدة لكل وظيفة وقد يعطى أكثر منها قليلاً لجذب الكفاءات من المشروعات الأخرى أو من المنافسين .

## ٢- تطوير وتدريب الموظفين :

- يتوقف النجاح النهائي للمشروع على تكامل عاملين متداخلين وهما :
- قدرات الأفراد الذين تم اختيارهم وتعليمهم وخبراتهم وتدريبهم ودوافعهم .
  - مدى فاعلية عملية التطوير بعد أن يصبحوا موظفين داخل الشركة .

ويلاحظ أن العامل الأول يتوقف على مدى النجاح في عملية الاستقطاب والاختيار . أما العامل الثاني فيتوقف على مدى تطوير قدرات هؤلاء بعد عملية الاختيار . ويقصد بعملية تدريب وتطوير العاملين **Personal development** زيادة القدرات الإنتاجية للموظف إلى أعلى مستوى فيما يتعلق بالوظيفة التي يؤديها لتحقيق ما يلي :

- زيادة الإنتاجية .
- تقليل معدل دوران العمل ( ترك الموظف للمشروع ) .
- تقليل التكاليف .
- تقليل الإشراف المطلوب .

### ٣- توجيه مجهودات الموظفين :

يقصد بعملية التوجيه الإرشاد والإشراف على أداء الموظفين لواجباتهم ومسئولياتهم وهذا يتضمن قيادة هؤلاء العاملين وتوصيل الأفكار والأوامر والتعليمات إليهم وأخيراً تحفيزهم على الأداء المتميز ( ولقد تم تناول هذا الموضوع بالتفصيل عن الحديث عن وظيفة القيادة والتوجيه ) .

### ٤- تقييم أداء الموظفين :

يجب أن يكون لدى صاحب المشروع نظام قوي لتقييم أداء الموظفين وذلك من خلال الإجابة على سؤال أساسي وهو : ما هو حجم إنجاز الموظفين داخل المشروع ؟ **How will are my people performing** وبناءً على ذلك يجب تقييم أداء كل موظف ومدى تطوره وتقديم حافز مناسب لكل فرد يفوق أداءه المعايير المحددة . ويجب ترتيب وتقييم أداء العاملين من خلال :

			التقييم
ضعيف	متوسط	ممتاز	المعايير
			<p>١- جودة <b>Quality</b> وكمية <b>Quantity</b> العمل</p> <p>٢- تعاون الموظف مع مرؤوسيه ورؤساؤه .</p> <p>٣- المبادرة لدى الموظف <b>Initiative</b> .</p> <p>٤- مدى الاعتماد عليه .</p> <p>٥- مدى معرفته وإلمامه بالوظيفة .</p> <p>٦- قدرته على العمل مع الآخرين .</p> <p>٧- الحضور والغياب .</p> <p>٨- مراعاة شروط الأمان في الوظيفة</p> <p><b>Safety</b></p> <p>٩- العادات والهوايات الشخصية .</p> <p>١٠- التطوير الذي أحدثه في العمل .</p>

### ثالثاً : الاحتفاظ بالموظفين المتميزين :

بعد استقطاب الموظفين المتميزين , وتطوير قدراتهم باستمرار , وعلى رائد الأعمال أن يكون لديه خطة واضحة للاحتفاظ بالموظفين المتميزين من خلال الحوافر أو الترفيحات أو إشراكهم في اتخاذ القرارات . فالموظف المتميز هو الذي يقدم أداء متميز , والأداء المتميز هو الذي يرضي العملاء . وإرضاء العملاء هو الذي يحقق النجاح والبقاء للمشروع.

وبعد التعرض لكل أسباب نجاح المشروع الصغير من إدارة وتسويق وإنتاج وموارد مالية و بشرية , يظل التحدي الأكبر و هو التأكد من حسن إستخدام هذه العناصر التي ينتج عنها مخرجات ( منتجات وخدمات) تنجح في تجاوز توقعات وحاجات ورغبات العملاء من حيث الجودة والسعر المناسب وذلك لن يتحقق إلا من خلال تعظيم إنتاجية كل عوامل الإنتاج ، وهذا ما سيتعرض له الفصل التالي .

## أسئلة

### Critical Thinking Questions

#### السؤال الأول:

- ما هي المشكلة التي تواجه شركة مايكروسوفت، وهل يمكن حلها؟ وكيف؟

#### السؤال الثاني:

قم أنت وزملائك بزيارة ل ٦ مشروعات متنوعة ، وتقييم:

- أساليب الأستقطاب ومعايير الإختيار لكل منها
- مدى الإهتمام بتطوير قدرات موظفيها وتدريبهم
- السياسات الموضوعية للإبقاء على العناصر المتميزه
- أى هذه المشروعات ال ٦ التي تحب أن تعمل فيها؟، ولماذا؟

#### السؤال الثالث:

يعمل أحد الشباب ( عمرة ٢٧ سنه) فى إحدى الشركات الدولية فى مصر. ويعتبر الرجل الثانى فى الإدارة المالية بالشركة. فوجنت الشركة بالرجل الأول فى الإدارة يخبرها بأنه سينتقل الى شركة أخرى. قام مدير عام الشركة بإستدعاء الشاب ذو ال ٢٧ عام وعرض عليه عرض للبقاء فى الشركة **retention plan** . يتضمن العرض استمراره فى منصبه لمدة ٣ سنوات مع عرض مالى مغرى يحصل عليه فى نهاية ال ٣ سنوات ، هذا بخلاف مرتبة والمزايا الأخرى التي يحصل عليها حاليا.

- ما رأيك فى هذا الموقف من مدير عام الشركة؟
- ما هي الوظيفة التي مارسها المدير العام من وظائف الموارد البشرية؟
- هل لو كان الشاب ذو ال ٢٧ عاما موظفا عاديا كان المدير العام سيتصرف معه نفس التصرف؟

## الفصل الحادي عشر

الحتميات الإدارية لنجاح وإستمرارية المشروع  
الريادي



## أهداف الفصل

### learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادرا على:

- ١ . فهم الحتميات الإدارية **Management imperatives** لنجاح المشروع الريادي
  - تجاوز توقعات و حاجات ورغبات العملاء
  - حتمية تطبيق الفاعلية والكفاءة
  - مواجهة التحديات التنافسية
  - التحسين المستمر للمنتجات والخدمات
- ٢ . التعرف على مكونات مثلث النجاح
  - الجودة **Quality**
  - الإنتاجية **Productivity** :
  - إشباع حاجات العملاء **Satisfying customer needs**
- ٣ . التعرف على المهام الإستراتيجية لرائد الأعمال

## بيتر سون Peter Son وإنقاذ فورد



يرتبط ميلاد صناعة السيارات باسم شركة فورد Ford , رغم تعرض الشركة لانخفاض حاد في مبيعاتها و حصتها السوقية في السبعينيات والثمانينيات مما أدى إلى تكبدها خسائر قدرها ١,٥ بليون دولار في عام واحد وكان ذلك حدث غير عادي في سجلات الشركة . وقد وجد رئيس الشركة الجديد بيتر سون Peter Son أن شركته لا تختلف كثيراً عن الآخرين في هذه الصناعة , وأيقن أن إلقاء اللوم على الصناعة لن يؤدي بالشركة إلى تحقيق أرباح أو الرجوع مرة أخرى بقوة إلى السوق .

و اتضح للرئيس الجديد أن جزء كبير من المشكلة يتمثل في أن السيارات المستوردة من خارج الولايات المتحدة تعكس كفاءة في عمليات الإنتاج بعكس الإنتاج المحلي . والأخطر من ذلك أن المستهلك بدأ يصنف سيارات فورد والسيارات المنتجة في الولايات المتحدة على أنها أقل جودة من السيارات المستوردة . لذلك أدرك بيترسون أن الطريق الوحيد الذي يمكن أن يخرج شركة فورد من هذا المنحدر هو تحسين الإنتاجية في المصانع لإشباع رغبات العملاء وهذا معناه زيادة الجودة .

ولرسم الإستراتيجية اللازمة , وضع بيترسون يده على عدة خطوط عريضة أولها : أنه لا يوجد لدى الشركة طرق وأساليب علمية لقياس رد فعل العملاء ورأيهم في السيارات التي تنتجها الشركة حتى يتمكنوا من إعادة تصميم هذه السيارات لتلبي رغبات العملاء , ثانياً : أن عمليات تصميم المنتجات وخطوط الإنتاج تتسم بعدم الكفاءة .

ثالثاً : أن العاملين في الأقسام الداخلية كالأقسام الهندسية والمالية والتصميم يعملون كلاً في وادي

رابعاً : أن الشركة ليس لديها وعي كامل لا بمعايير الجودة حتى تستطيع المنافسة في السوق العالمية . ولا بأن الإدارة والعاملون يجب أن يعملوا معاً لإرضاء العميل .

ولقد وجد بيتر سون أن الحل هو تغيير مناخ وثقافة العمل داخل الشركة تغييراً جذرياً . وقال : " أننا نشكر المنافسة الآتية من الخارج **Thanks to competition from over seas** لأنها أثارت وحفزت الشركة وإدارتها " . إن كل فرد داخل الشركة سوف يطبق إطار عملي واضح للجودة حتى نستطيع أن نلبي حاجات ورغبات العملاء من خلال منتجات ذات جودة عالية .

لكن كيف حقق بيتر سون كل هذا ؟

ركز بيتر سون على استعادة ثقة المستهلك الأمريكي من خلال تحسين الجودة ووضع الشركة مرة أخرى في حلبة المنافسة و زيادة الإنتاجية .

إن أول خطوة اتبعتها بيتر سون هو الاتجاه إلى أحد أعمدة إدارة الجودة الشاملة **T Q M** وهو **Deming** الذي بدأ بتركيز انتباه الإدارة إلى العمليات **Processes** وعلى الأفراد العاملين الذين ينفذون هذه العمليات . وتحت شعار أن الجودة هي الوظيفة رقم ( ١ ) للشركة " **Quality is job 1** " .

ركز بيتر سون على إعداد مجموعة من البرامج التي تعمل على زيادة الجودة والإنتاجية من خلال الحصول على مدخلات مستمرة من العملاء والعاملين والموزعين . فقد قام بإعداد مجموعة من الدراسات عن جودة المنتجات المنافسة . وتم تحويل كل آراء وملاحظات العملاء فوراً إلى المسؤولين عن إستراتيجية تطوير المنتجات .

ثم تلى ذلك إعداد برنامج لزيادة مشاركة العاملين **An employee involvement program** في العملية الإنتاجية مما أدى إلى مشاركة العاملين للإدارة في القوة **Power** والسلطة داخل العنابر الإنتاجية وحل المشكلات معاً . ويتم كل أسبوع حوالي ٣٠ اجتماع لمناقشة الأفكار الجديدة لتطوير المنتجات وأدى ذلك إلى تطبيق ٢٦٠٠ اقتراح في الطرازات التي تعرضها الشركة . وزيادة الإنتاجية وتحسينها . و أوصى بيتر سون الإدارة بالسماح للعاملين باتخاذ القرارات في المستويات الأدنى , وهي المستويات التي يتوافر فيها الخبرة والمهارة الفنية .

وقد كانت علاقة شركة فورد بالموردين سينة أيضا قبل مبادرة بيتر سون حيث كان تركيز الشركة منصب على الحصول على أقل الأسعار فقط . فقرر أنه يجب التركيز في العلاقة مع الموردين على بناء علاقات متينة وطويلة الأجل و ذلك بعد إعادة اختيار الموردين وتدريبهم على مراقبة المخزون والجودة وتحسين الإنتاجية مع إعطائهم الفرصة الكاملة لكي يصمموا ويضيفوا أجزاء معينة بأنفسهم . وقد أدى ذلك إلى تحسين الجودة وتقليل الوقت اللازم لتصنيع السيارة داخل الشركة وبالتالي زيادة الإنتاجية وساعد أيضاً في زيادة استخدام الإنسان الآلي والتكنولوجيا المتطورة .

وفي نهاية الثمانينات بدأت الشركة في تحقيق أفضل أرباح في الصناعة وزادت حصتها السوقية في الولايات المتحدة من ١٦,٦٪ إلى ٢٢,٣٪ وانخفضت العيوب في السيارة من ٦,٧ إلى ١,٥ في ١٠ سنوات واقتربت بهذا من السيارات اليابانية وزادت الإنتاجية حتى وصلت لنفس نسبة شركة تويوتا .

## مقدمة :

كلنا نريد منتجات و خدمات متميزة وعالية الجودة. ، لكن تحقيق ذلك عمليا يحتاج الى علم وإحتراف ويقظه من راند الأعمال. فتحسين الجودة سيزيد الإنتاجية كما سنرى وهذا سيؤدى حتما إلى رضا العميل عن منتجات المشروع. هذه معادلة لا بد أن يعيها صاحب المشروع . ولأن معايير نجاح المدير في الماضي قد لا تكون هي معايير النجاح في المستقبل , فعلى صاحب المشروع أن يعرف ما هي الحتميات الإدارية الحديثة **Management imperatives** التي يجب أن يضعها نصب عينيه وأن يعرف أنه لا نجاح ولا استمرارية بدونها ، وهي مرتبة حسب أهميتها كالتالى :-

### ١- تجاوز توقعات و حاجات ورغبات العملاء :

أكدنا أكثر من مرة، أنه بدون العملاء، فإن المشروع أو الشركة ستفشل وستختفى من الوجود. هذه حقيقة وعقيدة مؤكدة لكن الكثيرون لا يطبقونها. لذلك فإن أول حتمية إدارية يجب أن يعيها جيدا صاحب المشروع هي أنه لا حياة ولا استمرارية لمشروعه إلا إذا استطاع أن يلبي حاجات عملاؤه **Meeting customer needs** ، بل وتجاوز هذه التوقعات **Exceeding These Needs** وهذا هو المطبق الآن فى كل المشروعات الرائدة، وإلا لن تكون رائده.

وبالرغم من أن صاحب المشروع يجب أن يشبع حاجات أطراف أخرى مثل العاملين أو الشركاء , إلا أن إرضاء العميل ما زال يحتل المرتبة الأولى في هذه الأطراف **Top priority** وإذا استطاع أن يلبي حاجات العملاء يستطيع بسهولة إجابة رغبات الأطراف الأخرى . لأنه بدون عميل لا يوجد مبرر لبقاء المشروع

**Without customer, organization have no reason for . being**

و لأن حاجات العملاء في تغير مستمر فهذا يتطلب من صاحب المشروع أن يتعرف باستمرار على هذه التغييرات قبل غيره من المنافسين وأن يشبعها قبلهم .

### ٢- حتمية الموازنة بين الفاعلية والكفاءة :

الحتمية الثانية لإستمرار المشروع الراند هو أن يدار بإحتراف لتحقيق أهدافه بفاعلية **Effectiveness** وكفاءة . والفاعلية هي أداء الأعمال والأشياء كما يجب أن تؤدى أو كما يجب أن تكون **doing the right things** أي يكون

كل عمل صغر أم كبر تؤديه فى مشروعك : عمل مثالى ، متقن ، إحترافى ، علمى، يبلغ حد الكمال .

أما الكفاءة **Efficiency** فهي أداء الأعمال أو الأشياء بالأسلوب السليم والصحيح **doing things right** . وإذا حقق صاحب المشروع الفاعلية على حساب الكفاءة فإنه يبذل موارد المشروع وإن حقق أهدافه جزئياً . أما إذا حقق الكفاءة على حساب الفاعلية باستخدام الموارد المنخفضة التكاليف فإنه لن يحقق أهداف المشروع , لذلك يجب المزج بينهما من خلال إيجاد طرق مستمرة لاستخدام الموارد بأسلوب أكثر كفاءة وفي نفس الوقت تحسين المنتجات والخدمات لإنجاز أهداف المشروع كما يجب أن تكون وبأفضل أسلوب .

٣- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات :

التحسين المستمر هي فلسفة إدارية تهدف الى تطوير شامل لكل المشروع و عملياته، وأنشطة المتعلقة بالألات والمواد والأفراد . ويستخدم اليابانيون لهذه العملية مصطلحاً يطلقون عليه "كايزن" وهي كلمة يابانية للتحسين المستمر، وتشير الى العمليات المستمرة لتحسين كل الأنشطة والتي تشمل الموظفين من رئيس الى اصغر عامل ، العمليات كالمشتريات والتوزيع والنقل والتي تتعدى حدود المشروع الى أن تشمل كل سلسلة الإمداد من مورعين وموظفين داخل المشروع وموردين. كما أنها تطبق على جميع أنواع المنظمات كالمستشفيات والبنوك والعمال الحكومية وجميع الصناعات الأخرى:

***Kaizen is the Japanese word for "improvement". In business, kaizen refers to activities that continuously improve all functions and involve all employees from the CEO to the assembly line workers. It also applies to processes, such as purchasing and logistics, that cross organizational boundaries into the supply chain. It has been applied in healthcare psychotherapy, life-coaching, government, banking, and other industries(Masaaki ,1986 & July, 2010)***

وهذا النظام يفتح الباب لجميع الموظفين لاقتراح تحسينات حتى وان كانت بسيطة في كل نواحي العمل. إن العملاء يتصارع عليهم وبتقاتل من أجلهم جميع المنافسين .بل أن الكثير من المنظمات أصبحت أكثر التصاقاً بعمالها وتسمع لاقتراحاتهم وتستفيد منها . وآخرون تعدوا متطلبات العملاء وتوقعاتهم **Expectations** من خلال التحسين المستمر للمنتجات .ولأن كل المنافسين يعملون على إشباع رغبات العملاء فإن المنتجات قد تتشابه . وذلك يبرز أهمية البحث باستمرار عن ميزة تتميز بها منتجات المشروع أوخدماته عن المنافسين بأي طريقة وهذا لن يتأتى إلا بالتحسين المستمر .

الحل هو مثلث النجاح : الجودة ،الإنتاجية ، إشباع حاجات العملاء :

لتحقيق الأبعاد الحتمية الثلاثة السابقة , فإن المدير لابد أن يفهم **understand** ويطبق **apply** ويحقق **achieve** ثلاث مكونات أساسية وهي :

- ١- الجودة **Quality** : هي مقياس لمدى مطابقة **conforms** المنتج أو الخدمة للمعايير والمواصفات التي يطلبها العميل . إن تحسين الجودة وسيلة لتحقيق رغبات العميل ومواجهة المنافسة بفاعلية وتمييز للمنتج في نفس الوقت . وإذا اعتبرت الإدارة والموظفين أن الجودة لابد أن تحتل الأهمية الأولى **Makes quality a top priority** , فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن وربما انعدامها وتقليل الفاقد وربما انعدامه أيضاً .
- ٢- الإنتاجية **Productivity** : إن تقليل الأخطاء **few errors** يساعد المشروع أو المنظمة أن تعمل بكفاءة وبالتالي تزيد الإنتاجية . وتعتبر الإنتاجية مقياس لكفاءة العمليات التي يتم من خلالها تحويل الموارد إلى منتجات وخدمات :

**Productivity is a measure of the efficiency of the process by which input resources are transformed into output goods and services**

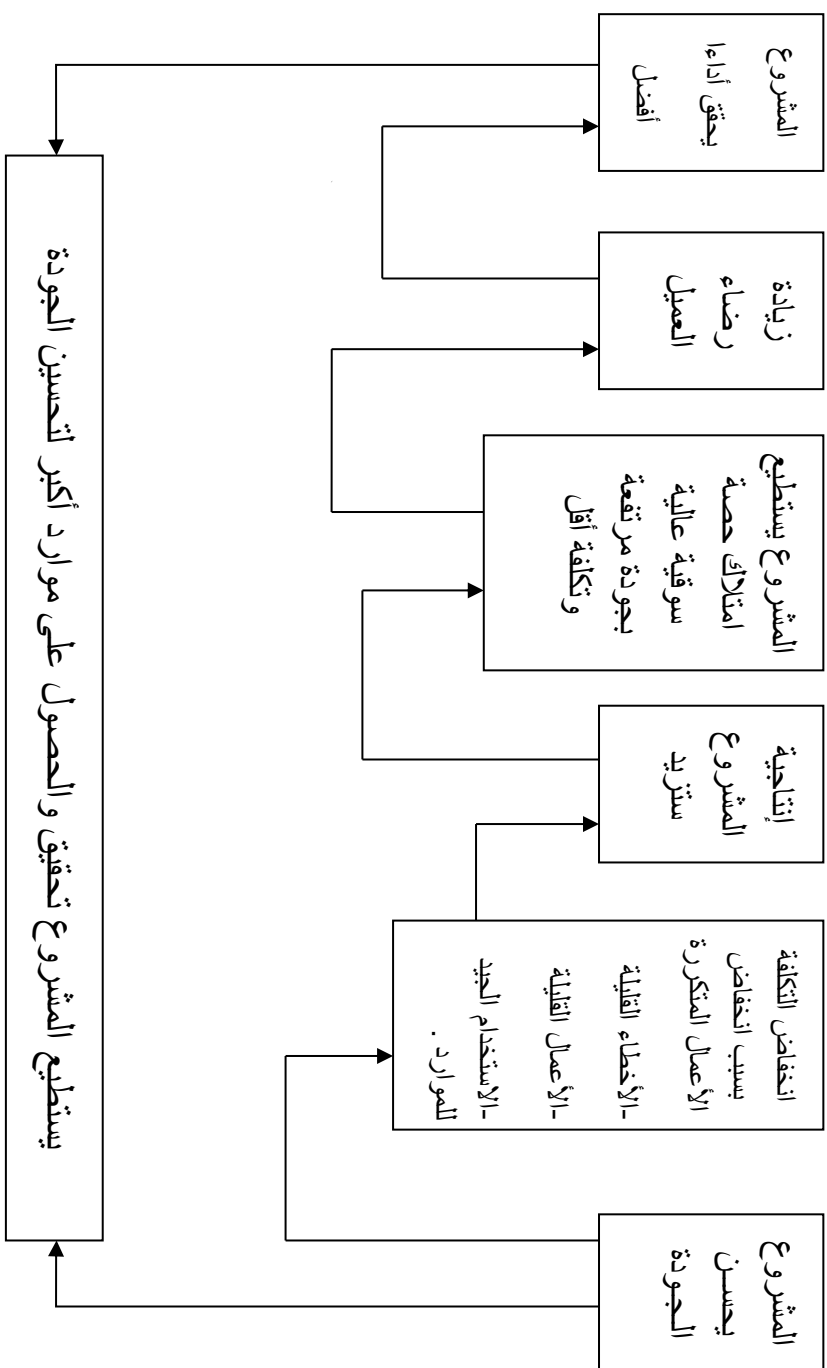
إن الإنتاجية العالية تساعد المنظمة على تحقيق حصتها السوقية وبيع كميات كبيرة في السوق وزيادة مبيعاتها.

- ٣- إشباع حاجات العملاء **Satisfying customer needs** : إن تقديم منتجات متطورة وبسعر مناسب يؤدي مباشرة إلى إشباع حاجات العملاء وإرضائهم **Customer satisfaction** . ويقوم العملاء بالحكم بأنفسهم على المنظمة **Judge** من خلال مقارنة مستوى رضائهم عن المنتجات والخدمات التي يقدمها المشروع بما يقدمه المنافسون .

فإذا كان أداء المنتج يفوق توقعاتهم فهذا يعني أنهم أشبعوا حاجاتهم ورغباتهم والعكس . وإذا كانوا مقتنعين بالسلعة فسوف يعودون إليها ثانية وسيكون لديهم استعداد دائما لدفع مقابل ذلك. والأكثر من ذلك ينشر العملاء رضائهم على المنتج بين أصدقائهم وأقاربهم من خلال الإطراء على المنتج وهو ما يعرف ب **Word – of mouth** وهي من الأدوات الترويجية الهامة لأي منتج .

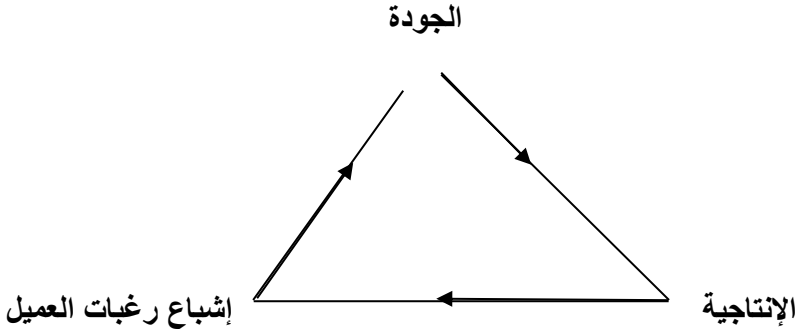
وبالنظر إلى هذه الدورة الثلاثية المكونة من الجودة , الإنتاجية , إشباع حاجات العملاء , يستطيع المشروع تحقيق الثلاث حتميات الإدارية اللازمة لبقاء ونمو أي مشروع في مجال الأعمال ويتضح ذلك من الشكل التالي :-





شكل (١/١١) الدورة المستمرة لنجاح المشروع الصغير

ويوضح الشكل التالي مثلث النجاح المستمر لأي منظمة والذي يتكون من العناصر الثلاثة الأساسية والتي تساعد في تطبيق الحتميات الثلاثة السابق الإشارة إليها .



شكل ( ٢/١١ ) مثلث النجاح المستمر

### راند الأعمال هو المسئول عن مثلث النجاح في المشروع

المهمة الأساسية والإستراتيجية لراند الأعمال هي تقديم ممنتج أو خدمة تفوق في جودتها ما يقدمه المنافسون بما يتجاوز توقعات العملاء. وعندما نصف شيء بأنه إستراتيجي فهذا يعنى أنه هام جدا ومؤثر فى حياة أى فرد أو منظمة لذلك فهو مسئولية أعلى مستوى إدارى . وعلى هذا فإن أضلاع المثلث الثلاثة السابقة هي من صميم أولويات راند الأعمال وإختصاصاته .

### الضلع الأول : راند الأعمال والجودة :

بالرغم من أن الأمريكيين هم أول من وضع أسس الجودة في الخمسينيات من القرن الماضى ( لاحظ أننا نتكلم عن مفاهيم طبقها العالم المتقدم فى القرن الماضى ) ، إلا أن اليابانيين تلقفوا فكر العلماء الأمريكيين وبدأوا فى تطبيقه وتطويره وإجراء الأبحاث و الدراسات عليه مما أدى إلى حدوث طفرة كبيرة فى جودة المنتجات اليابانية وزيادة ميزتها التنافسية . وأدى ذلك إلى زيادة الفجوة إرضاء العملاء بين الأمريكيين واليابانيين لصالح اليابانيين بالطبع. فتهافت الناس على شراء السيارات و الأجهزة الكهربائية والإلكترونية اليابانية وهذا يوضح أن جودة المنتج عملية أساسية وليست كمالية من أجل كسب المنافسة العالمية **Quality is a necessity rather**

**than luxury** . ثم بدأت جميع المنظمات بدون استثناء (الشركات, المستشفيات, المدارس, الجامعات, حتى المشروعات الريادية) في تطبيق مفاهيم الجودة و وهذا يلقي بالمسئولية على راند الأعمال أن يجعل الجودة هي هدف ومسئولية كل فرد داخل المشروع.

### الضلع الثاني : راند الأعمال والإنتاجية :

إذا نجح راند الأعمال في أن يجعل الجودة هي مسئولية كل فرد في مشروعه فهو يساهم بذلك في تحسين الإنتاجية من خلال حسن استخدام الموارد الداخلية للمشروع بأقصى كفاءة ( تقليل الهدر و التالف و مرتجعات البضاعة و إعادة التشغيل.....الخ) وكل ذلك يعتبر تكاليف إضافية تؤثر سلبا على الإنتاجية

وأخيراً فإن إنتاجية الفرد هي الأساس في إنتاجية المشروع وتحسب على أساس الإنتاج اليومي أو الأسبوعي / الشهري للموظف في ضوء الموارد ( المدخلات) التي استخدمها أو عدد الوحدات المباعة التي ينتجها العامل في الساعة .

ويجب أن نفهم أن المبادئ السابقة للإنتاجية والاهتمام بها لا تطبق فقط في المصانع لكنها تطبق أيضا في المشروعات التي تقدم خدمات لأن أي راند أعمال هو في النهاية مسنول عن مجموعة من الموارد لابد من إدارتها بعلم وإحتراف حتى ترتفع الإنتاجية الإجمالية للمشروع

### الضلع الثالث : راند الأعمال وإرضاء العميل :

الجودة والإنتاجية هما وجهان لعملة واحدة ومتكاملان لتحقيق الرضاء التام للعميل وإشباع احتياجاته , والذي يمثل الهدف النهائي لأي مشروع والمقياس الأساسي لأدائه . إلا أن الكثير من المشروعات تفشل في ذلك . فقد أوضحت الدراسات أن العملاء عندما لا يرضون عن المشروع , فإن قرارهم يكون صامتا بالتحول إلى المنافس !! إن عدم الاستجابة لرغبات العميل تؤدي إلى تدهور ربحية المشروع وضياع حصته السوقية وربما خروجه من السوق نهائيا . لذلك فإن الالتزام والتطبيق لمكونات مثلث النجاح إجباري وليس اختياري **Do or die** وبه سيتمكنون من البقاء و النمو والازدهار وأخيراً ... لا تنسى

قد تصبح أوناسيس آخر أو طلعت حرب آخر أو ساويرس آخر إن طبقت كل ما تم تناولته في هذا المرجع . إلا أن هناك مجموعة من المفاهيم الخاطئة عن المشروعات الريادية الصغيرة ، وجب علينا مناقشتها وتصحيحها حتى تكون مثلهم وهذا ما سيتم تناوله في الفصل القادم .

## أسئلة تحليلية

### Critical Thinking Questions

#### السؤال الأول:

- كيف تقيم العمل الذي قام به Peter Son في شركة فوردي وإرجاعها الى المنافسة وبقوه في سوق السيارات
- ماهي السياسات والممارسات التي إتبعها Peter Son في ضوء ماتم عرضة في الفصول السابقة من هذا المنهج، مستعينا بالجدول التالي:

م	ما قام به Peter Son	صلة ذلك بالمنهج
١	التركيز على الجودة والانتاجية	الفصل الخاص بحتميات النجاح
٢	التركيز على العميل	الفصل الخاص بالتسويق
٣	على القارئ استكمال هذا الجدول كما في (١) ، (٢)	
٤		

#### السؤال الثاني:

قم أنت وزملائك بزيارة ل ٦ مشروعات متنوعة ، وحدد:

- المطبق فيها من حتميات النجاح التي تم عرضها في هذا الفصل
- إذا كان هناك مكون أو أكثر غير مطبق، فماهي الأسباب؟
- المطبق من مثلث النجاح ( الجودة- الإنتاجية -اشباع حاجات العملاء)
- إذا كان هناك مكون أو أكثر غير مطبق، فماهي الأسباب؟

## الفصل الثاني عشر

تصحيح المفاهيم الخاطئة عن المشروعات  
الريادية

## أهداف الفصل

### learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادراً على:

- التعرف على أهم المفاهيم الخاطئة عن المشروعات الريادية
- التعرف على موقف العلم والممارسة والواقع من هذه المفاهيم
- إتخاذ موقف إيجابي للتعامل مع هذه المفاهيم

فكرة هذا الفصل تعتمد أساساً على :

الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها د. عايدة نخلة رزق الله بعنوان :  
" مفاهيم الشباب الخاطئة عن المشروعات الصغيرة ودور الجامعة في  
تصحيحها"



## أوناسيس ... الأسطورة

إذا كنت ممن يحلمون بالثروة وتأمل في أن تكون ذات يوم من أصحاب الملايين بينما جيوبك تخلو إلا من بضعة جنيهات ، فلا تيأس وتذكر أن أوناسيس أسطورة المال في القرن العشرين بدأ رحلة المال والشهرة وهو لا يملك من الدنيا سوى ٦٠ دولاراً .

٦٠ دولار فقط هي كل ما كان يحمله معه عندما وطأت قدماه عام ١٩٢٣ مدينة بيونس أيرس في الأرجنتين . شاب معدم في السادسة عشرة من عمره يحلم بتعويض ثروة والده . هذا التاجر اليوناني الذي كان يعيش هو وأسرته بمدينة أزمير وينعم بثروة لا بأس بها وفي ٢٠ يناير ١٩٠٦ رزق بطفل أسماه أرسطو سقراط أوناسيس تيمناً بكبار الفلاسفة اليونانيين .

ولعل اختيار أوناسيس للأرجنتين لتكون محطته الأولى في طريق تحقيق حلمه في الثراء لم يكن محض صدفة ، إنما نتيجة إدراكه التام لظروفه الاقتصادية وما يتمتع به المستثمرون فيها من إعفاء ضريبي فاستطاع في خلال ست سنوات أن يتحول من مجرد عامل للتحويلة في السكة الحديد إلى مليونير من استيراد التبغ من اليونان وبيعه في الأرجنتين . ثم عين نائبا للقتل العام اليوناني في بيونس أيرس ولم يبلغ بعد الرابعة والعشرين من العمر وبحكم منصبه الجديد كان على أوناسيس أن يقوم بالإشراف على وصول وإبحار السفن المحملة بالتبغ من اليونان إلى بيونس أيرس وأثناء وجوده في الميناء التقط معلومة مهمة ستكون نقطة انطلاقه نحو الملايين الثاني : فالكساد الاقتصادي في ذلك الوقت دفع الشركات الكبرى إلى بيع سفنها بأعداد كبيرة . وبالميناء ست سفن كندية معروضة للبيع فقام بشرائها مقابل ١٢٠ ألف دولار بينما سعرها الحقيقي يفوق ٢١ مليوناً أي أنه دفع ١٪ فقط من قيمتها الحقيقية . وعلى مدى السنوات التالية أصبح أوناسيس يمتلك أسطولاً من السفن وناقلات البترول والتي يرجع إليها الفضل الأول فيما بلغه من ثراء خاصة عقب إغلاق قناة السويس أثناء العدوان الثلاثي على مصر حيث لجأت إليه الشركات الكبرى والحكومات للتعاقد معه على نقل بترولها عبر طريق رأس الرجاء الصالح فارتفع سعر الشحن من ٤ دولارات إلى ٦٠ دولار وتدفقت الثروة على أوناسيس

بشكل لم يكن يحلم به من قبل فكان يكسب مليونين في عملية النقل واحدة حتى بلغت مكاسبه من إغلاق قناة السويس ٨٠ مليون دولار .

وعندما سئل أوناسيس عن سر نجاحه قال بعد تفكير لم يستغرق لحظات أنها تتلخص في خمس نقاط : أعمل ٢٠ ساعة في اليوم , ومستعداً للمجازفة , وأعط أذنأ صاغية للهمس , قدم عروضاً مغرية ولا تنتظر طويلاً لتحقيق الانتصارات , واستمر في السعي وراءها مهما طال الزمان . ولكن يبدو أن فشل استثماراته فوق جزيرة مونت كارلو قد جعله يضيف مبدأ سادس لخطة نجاحه وهو إذا ارتكبت خطأ فاعترف به وسارع بالخروج منه بأسرع ما يمكن .



## قصص نجاح أطفال

عندما نتحدث عن قصص نجاح لأشخاص استطاعوا أن ينشئوا ويديروا مشاريعهم وشركاتهم الخاصة بنجاح وتمكنوا من تحقيق الكثير من الأرباح فهذا أمر عادي ومنتشر حيث أنهم في الغالب يمتلكون الخبرة والعلم والجهد والمال الذي يؤهلهم لفعل ذلك . لكن من العجيب و الغريب أن تري قصص نجاح لأطفال صغار لا يمتلكون الخبرة ولا العلم ولا المال وكل ما يملكونه ويعتمدون عليه هو موهبتهم التي تمكنوا من استغلالها وتطويرها بشكل ممتاز.

### ١. قصة نجاح أصغر رائد أعمال في العالم



كوري نيفيز هو صبي صغير من الولايات المتحدة الأمريكية لم يتجاوز العاشرة من عمرة ولكنه لا يعيش حياته مثل باقي الصبية المقاربين له في العمر، فهو رائد أعمال ناجح ويمتلك شركته الخاصة التي أطلق عليها اسم **Mr Cory's Cookie** والمثير في الأمر انه يديرها بنفسه ولا يعتمد على والدته أو أي احد آخر في إدارتها والجدير بالذكر أيضا ان هذا الصبي الصغير يعرف تماماً ما يحتاج إليه العملاء ويرغبون فيه ويوفره لهم وهذا ما يؤدي إلى تطور شركته وزيادة أرباحها، كذلك يعمل "كوري نيفيز" في مجال الموضة والإعلانات وذلك ليس بسبب نجاحه في ريادة الأعمال ولكن بسبب أناقته. بداية كوري نيفيز اصغر رائد أعمال في العالم:

تبدأ قصة كوري نيفز عندما ترك ولاية نيويورك في عام ٢٠٠٩ وانتقل برفقة والدته للعيش في ولاية نيو جيرسي وكانت والدته حينها تحتاج إلى سيارة لاستخدامها في التنقل داخل المدينة، وقرر كوري الصغير الذي لم يتجاوز حينها الخامسة من عمرة ان يساعد امة على تحقيق رغبتها وبالفعل بدأ العمل على تنفيذ فكرته البسيطة التي آتت إلى ذهنه وقام بتجهيز عربة خشبية صغيرة وبدء في صناعة وبيع الكاكاو الساخن وعصير الليمون للمارة وهذا ما مكنته من

تحقيق أرباح جيدة ومع الوقت قرر أن يطور مشروعه الصغير وبدأ في صناعة وبيع الكعك الشهى.

### نجاح مشروعه الصغير:

لاقي الكعك الذي يصنعه بنفسه إعجاب وقبول الزبائن وهذا ما دعاة للبحث عن منافذ بيع أخرى لبيع منتجاته منها وبالفعل تمكن من ذلك وبدأت منتجاته في الانتشار في أسواق المدينة والولاية بشكل عام بل وانتشرت منتجاته في أسواق ولاية نيويورك المجاورة أيضا.

### أسباب نجاح كوري نيفز:

تضيف العديد من التقارير التي تم إعدادها حول كوري نيفز "أصغر راند أعمال في العالم" أن شهرته لم تأتي فقط من براعته في صناعة وإنتاج الكعك ولكن هناك عوامل أخرى أدت إلى ذلك ومنها خفة الظل العالية التي يتمتع بها وأناقته الملفتة للنظر، هذا وقد اعترف "كوري" في حوار له أجراه مع صحيفة "الديلي نيوز" بولعة الشديد بالملابس الأنيقة وأكد أنه يشتري ملابس من خطوط الأزياء الشهيرة وهذا ما مكّنه من العمل في مجال الموضة والإعلانات التجارية للشركات العالمية.

### أهداف أصغر راند أعمال في العالم:

تعد الدراسة في الجامعة وتطوير المهارات والقدرات الإدارية من أهم الأهداف التي يسعى كوري إلى تحقيقها في المستقبل، وبالطبع هذه الأهداف تعد أهدافا بسيطة ويسهل عالية تحقيقها و سيسعى إلى تحقيق أهداف أكثر كلما تقدم به العمر

بدأ المؤلف هذا الفصل بعرض مشروعات لرواد أعمال أطفال لنزيل الرهبة من ذهن القارئ والتي قد تشير خطأ إلى أن المشروع الريادي هو عملية معقدة وصعبة أو مستحيلة ولنؤكد ان نجاح المشروع الريادي تكون في مدى إتقان وتمكن رائد الأعمال من تنفيذ فكرته وتحويلها إلى منتج أو خدمة متميزه .

لذا أصر المؤلف أن يعرض المفاهيم الخاطئة حول المشروعات الريادية الصغيرة في نهاية المرجع حتى يستطيع القارئ وحده - بعد دراسة الموضوعات السابقة - أن يرد على هذه المفاهيم .

المعتقدات الخاطئة عن المشروعات الرائدة الصغيرة بين الشباب المصري :

أوضحت إحدى الدراسات ( عايدة رزق الله , ١٩٩٧ ) أن هناك مجموعة من المعتقدات الخاطئة بين الشباب عن المشروعات الريادية الصغيرة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ١- الخبرة الفنية هي أهم متطلبات نجاح المشروع الصغير .
- ٢- صغر حجم المشروع يقف عائقاً أمام الابتكار .
- ٣- عدم القدرة على القيام بالأنشطة التسويقية بسبب قصور الموارد المالية .
- ٤- عدم الحاجة إلى خطة تسويقية في بداية المشروع .
- ٥- المرأة أقل قدرة من الرجل على إدارة مشروعها الريادي .

وفيما يلي الردود العملية على هذه المعتقدات :

أولاً : مزيج المهارات المطلوبة لصاحب المشروع الصغير :

أظهرت نتائج الدراسة المشار إليها أن ٩١,٧٪ من عينة الدراسة لديها اعتقاد خاطئ مؤداه أن المقدره الفنية فقط لصاحب المشروع هي أهم متطلبات البدء في المشروع الصغير .

وتعتبر المعرفة الفنية بمجال عمل المشروع الريادي الصغير أحد الأبعاد فقط والتي يحتاجها صاحب المشروع حيث لا بد من توافر ثلاثة أبعاد أساسية في صاحب المشروع وهي (١) ريادة الأعمال (٢) البعد الإداري , (٣) والبعد الفني وتتواجد هذه الأبعاد الثلاثة داخل كل رائد أعمال أو صاحب مشروع صغير بنسب مختلفة طبقاً لاختلاف شخصيته و خلفيته, ويتطلب الأمر التعرف على هذه الأبعاد حتى يمكن تحقيق نوع من

التعايش والموازنة بينهم لأنه لو طغى بعد منهم عن البعدين الآخرين فإن ذلك سيؤثر سلبيًا على المشروع.

## ١- رائد الأعمال The Entrepreneur :

وهو أهم بعد لأنه يعكس الصفات الفريدة التي تجعل صاحب المشروع مختلفاً عن الآخرين . فكل شيء يمثل فرصة له , مهما صغر حجمه , فهو الحالم الذي يعيش في المستقبل , وصاحب الرؤية والخيال , يحب التغيير , يبحث دائماً عن إجابات لتساؤلاته التي لا تنتهي والتي دائماً تبدأ بماذا يحدث لو... ؟ ؟ What If . هو شخص خلق يبدع مع الغموض وعدم التأكد . لديه القدرة على خلق البدائل . وهو في حاجة غير عادية للسيطرة , سواء على الأفراد أو الأحداث , ويعيش هذا الشخص في عالمه الخاص المليء بالفرص وفي نفس الوقت مليء بالمخاطر .

## ٢- المدير The Manager :

وهو الشخصية العملية وبدونه لا يوجد تخطيط أو ترتيب أو تنبؤ , وبينما يسعى رائد الأعمال إلى السيطرة فإن المدير يسعى إلى الترتيب , وبينما يسعى رائد الأعمال إلى التغيير فإن المدير يسعى إلى الاستقرار .

وفي نفس الوقت الذي يرى المدير مشاكل في الأحداث يرى فيها رائد الأعمال فرص . فالمدير يرى مشروعه الصغير كبيت يريد أن يعيش فيه للأبد , بينما يبني رائد الأعمال البيت ( المشروع ) وبمجرد الانتهاء منه يبدأ التخطيط لمشروع جديد . فيخلق المدير عالم مبني على النظام والترتيب , و يصنع رائد الأعمال الأشياء التي يرتبها المدير .

بالتالي يحتاج البدء في أي مشروع صغير إلى كل من المدير العملي ليرتب وينظم , ورائد الأعمال صاحب الرؤية والخيال والابتكار وهي الأسس التي بنيت عليها كل الأعمال العظيمة . ونظراً للفروق الجوهرية بين الاثنين فإن الصراع بينهما شيئاً حتمياً .

## ٣- الفني The Technician :

هو الذي يقوم بالعمل بنفسه , ويعتقد أنه لا يوجد من يستطيع أداء العمل بنفس المهارة . يعتبر الأشياء أعمال وليست أحلام . وهو يعيش في الحاضر , ولا يثق الفني في قدرات من حوله , إما لأنهم يطلبون منه أداء أعمال أكثر مما يستطيع , أو لأنهم يطلبون أشياء غير ضرورية .

ولا يحب الفني التفكير , فهو بالنسبة له عديم الفائدة إذا لم يكن له ارتباط بالعمل المطلوب إنجازه , وهو يخاف من الأفكار الغامضة , وبالتالي فالتفكير بالنسبة للفني لا

يساعد على العمل ولكنه يقف في طريقه . وحتى يصبح للفكر قيمة فلا بد من تحويله إلى طريقة تساعد على أداء عمله , ويعتقد الفني أن العالم بدونه سيصبح مليئاً بالمشاكل , ولن يتم إنجاز أي شيء لأن الكثيرون يفكرون ولكن لا يعملون .

ونظراً للفروق الجوهرية بين هذه الشخصيات الثلاثة , فإن الصراع بينهم لا يمكن تجنبه , وتدل الدراسات على أن معظم المشروعات الصغيرة يملكها رواد أعمال تتكون شخصياتهم من ١٠% راند أعمال و ٢٠% مدير , و ٧٠% فني ( عايدة رزق الله , ١٩٩٧ ) , ( لكن يعتقد المؤلف أن هذه النسب قد تغيرت الآن , حيث زادت نسبة راند الأعمال نظراً لأن المنافسة أصبحت كونية ) , وغالباً ما يكسب الفني الصراع بين هذه الأبعاد الثلاثة ليس من أجل تحقيق حلم راند الأعمال ولكن لتحقيق السيطرة على العمل . ونظراً لأن الشخص الخطأ هو الذي بدأ المشروع فإن الفشل أمر لا مفر منه و للأسف غالبية أصحاب المشروعات الصغيرة في بلادنا من الفنيين حيث تفتقد هذه المشروعات شخصية راند الأعمال وشخصية المدير . فبدون القائد والمدير سيظل الفني يعمل حتى يسقط من الإعياء ويسقط معه مشروعه .

ويوضح جدول (١/١٢) الفرق بين هذه الأبعاد الثلاثة والذي يحتاجهم المشروع الصغير معاً وفي نفس الوقت .

جدول (١/١٢) الفرق بين الفني والإداري ورائد الأعمال

رائد الأعمال	الإداري	الفني
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يخلق العمل .</li> <li>• المشروع الصغير حلم .</li> <li>• يعيش في المستقبل وله رؤية .</li> <li>• السيطرة والقيادة مصدر سعادته .</li> <li>• يتعامل أفضل مع الغموض .</li> <li>• يخلق بدائل واحتمالات .</li> <li>• يفكر دائماً .</li> <li>• يحلم .</li> <li>• المشروع الصغير بيت بينيه ويخطط لغيره .</li> <li>• بدونه لا يوجد ابتكار .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يدير العمل .</li> <li>• المشروع الصغير نظام يعيش في الحاضر .</li> <li>• الترتيب والنظام مصدر سعادته .</li> <li>• يقترب من الغموض بحذر وقلق .</li> <li>• يرتب البدائل التي يخلقها راند الأعمال .</li> <li>• يرتب وينظم دائماً .</li> <li>• يتبرم .</li> <li>• المشروع الصغير بيت يعيش فيه للأبد .</li> <li>• بدونه لا يوجد مشروع .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يقوم بالعمل بنفسه .</li> <li>• المشروع الصغير عمل يعيش في الحاضر .</li> <li>• العمل مصدر سعادته .</li> <li>• يكره الغموض وعدم التأكد .</li> <li>• طريقة واحدة لتأدية العمل .</li> <li>• يعمل دائماً .</li> <li>• يدقق النظر .</li> <li>• المشروع الصغير مصدر الرزق .</li> <li>• بدونه لا يتم العمل .</li> <li>• عمل واحد في وقت واحد .</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق الانسجام من الفوضى .</li> <li>• ينظر للأحداث على أنها فرص يمكن استغلالها .</li> <li>• التفكير بغرض الابتكار والإبداع , وإطلاق العنان لخياله .</li> <li>• السيطرة على الأفراد والأحداث .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ترتيب الأعمال المترابطة .</li> <li>• لا يثق في الأحداث ويعتبرها مشاكل .</li> <li>• التفكير يجب أن يركز على حل المشاكل .</li> <li>• السيطرة على النظام .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يثق في الذين يعمل معهم .</li> <li>• التفكير مضيعة للوقت إذا لم يتعلق بأداء العمل</li> <li>• السيطرة على العمل .</li> </ul>
---	---	--

#### ثانياً : حجم المشروع الصغير عائق أمام الابتكار :

أوضحت الدراسة السابق الإشارة إليها أن نسبة كبيرة من الشباب ( ٧٢,٥% ) يعتقد أن حجم المشروع الصغير يعوق الابتكارات . وهذا الاعتقاد خاطئ ودراسة التاريخ الاقتصادي لكثير من المشروعات والشركات الكبرى يثبت خطأ هذا الاعتقاد .

ويربط الكثيرون بين الحجم والابتكار على أساس أن المشروع الكبير لديه الإمكانيات والموارد التي تمكنه من تجنيد عقول الكثير من العلماء لمساعدتها في الابتكار , كذلك يمكنها تحمل خسائر الفشل , ويمكنها أيضاً العمل في أكثر من مشروع في نفس الوقت , وبالتالي يغطي نجاح أحدهم الخسارة الناتجة عن الآخرين , كذلك يمتلك الكثير منهم قنوات التوزيع اللازمة لطرح المنتجات الجديدة في السوق .

وبالرغم من هذه المزايا النظرية , فإن التاريخ والأرقام يثبتان تفوق المشروعات الصغيرة في مجال الابتكارات . فقد أثبتت إحدى الدراسات الاقتصادية الهامة أن ٣٤% من الابتكارات الفنية جاءت من المشروعات العملاقة والتي يعمل بها أكثر من ١٠,٠٠٠ عامل . وهو رقم ضئيل إذا قورن بمساهماتها في الإنتاج الصناعي بينما بلغ نصيب المشروعات الصغيرة من الابتكارات أربعة أمثال المشروعات المتوسطة الحجم وأربعة وعشرون مرة بالمقارنة بالمشروعات الكبيرة , وذلك عن كل دولار ينفق على جهودات البحث والتطوير .

وتعتبر الاختراعات والابتكارات الأساس الذي قام عليه البنيان الاقتصادي للدول الصناعية المتقدمة . وترجع زيادة الإنتاجية في هذه الدول إلى البحث المستمر عن طرق جديدة لأداء العمل بمجهود وتكلفة أقل . وتدل الدراسات على أن الكثير من

الاختراعات قد بدأت في المشروعات الصغيرة بواسطة العاملين فيها، وأن نصف الابتكارات الفنية الرئيسية التي قدمت في هذا القرن بدأت بمخترعون أفراد ومشروعات صغيرة ومن أمثلة تلك الابتكارات أجهزة التكيف، طائرة الهليكوبتر، الأنسولين، الكاميرا الفورية، البنسلين، جهاز تصوير المستندات، فيس بوك وجوجل وغيرهم. والأهم من ذلك أن هذه الابتكارات كانت الأساس التي بنيت عليه العديد من الصناعات الرئيسية.

ثالثاً: عدم القدرة على القيام بالأنشطة التسويقية بسبب قصور الموارد المالية:

مما لا شك فيه أن قصور الموارد المالية يعتبر أحد المعوقات الرئيسية التي تقابل صاحب المشروع الصغير وخاصة عند بدايته. وقد تكون فكرة المشروع مبتكرة، والسلعة أو الخدمة التي يقدمها مطلوبة ولها سوق كافية، لكن نظراً لقصور الموارد المالية، فإن الجهود التسويقية المطلوبة لدفع المشروع الصغير خلال خطواته الأولى لا تلقى العناية اللازمة. ويرجع ذلك إلى اعتقاد الكثيرين أن التسويق بصفة عامة والإعلان بصفة خاصة يتطلب أموال ضخمة أكبر مما تسمح به ميزانية صاحب المشروع الصغير. وقد أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن ( ٨٧,٥% ) يعتقدوا في أهمية الأنشطة التسويقية التقليدية للمشروع الصغير في الوقت الذي يرجع فيه الجميع ( ١٠٠% ) صعوبة تحقيق مكانة متميزة في السوق بسبب قصور الموارد المالية.

وعلى الرغم من أهمية الطرق التسويقية التقليدية للمشروع الكبير، إلا أنها لا تلائم المشروع الصغير. فالأخير يحتاج إلى طرق وأساليب غير تقليدية لتحقيق المكانة المميزة في السوق، طرق وأساليب مبنية على الابتكار وليس على الميزانيات الضخمة.

ويطلق علماء التسويق على هذا النوع من الطرق والأساليب غير التقليدية لفظ ( Guerrilla marketing ) أو حرب العصابات التسويقية. وتعرف على " أنها طرق الاتصال والاحتكاك بالعملاء الحاليين والمرتقبين والتي تصمم من أجل تقديم الخدمة، وتحسين الجودة، وتوضيح الفوائد، وزيادة الثقة، أو خلق شعور طيب لدى العملاء".

رابعاً: عدم الحاجة إلى خطة تسويقية في بداية المشروع الصغير:

أوضحت الدراسة السابقة أن نسبة صغيرة من المستقصى منهم ( ٤٥,٨% ) يرون أهمية وجود الخطة التسويقية منذ بداية المشروع وقد تراوحت الأسباب المقدمة بين

التكلفة والوقت والجهد المطلوب وعدم احتياج المشروع إليها نظراً لصغر حجمه , وعدم فهم المكونات الأساسية لهذه الخطة .

وتتفق معتقدات الشباب الخاطئة مع الواقع . فبالرغم أن الخطة التسويقية لا تكلف أموالاً نقدية , فإن الكثير من أصحاب المشروعات الصغيرة ليس لديهم خطط تسويقية مكتوبة , ويعتمدون على النصائح المتعارضة من جهات مختلفة لاتخاذ القرارات العفوية اليومية . وقد يتوافر لدى البعض منهم الإمكانيات المادية التي تسمح بتأجير الخدمة في هذا المجال , ولكن تظل الخطة حبراً على ورق لعدم توافر الخبرة التنفيذية .

وبالنظر إلى الأسلحة التسويقية التي يستخدمها راند الأعمال ( جدول ٢/١٢ ) نجد أن الكثير منها يقدم فرصاً مجانية له ليبنى مشروعه ويثبت أقدامه في السوق , ويحقق المكانة التي يستهدفها . ويتوقف نجاح راند الأعمال في استخدام تلك الأسلحة على الاختيار السليم لها , والذي يتطلب المعرفة الدقيقة بمدى صلاحيتها للمشروع , وترتيب أولويات استعمالها وطريقة التنفيذ والتي تتطلب جهداً وتوقيتاً سليماً وتكلفة أقل كثيراً من تكلفة الأنشطة التقليدية .

#### جدول ( ٢/١٢ )

#### الأسلحة التسويقية الفعالة التي يمكن استخدامها بواسطة المشروع الصغير

أمثلة	فئة السلاح
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاسم , الجودة , اللون , الشعار , التوزيع , الخطة التسويقية , الشخصية , التسعير , قائمة عناوين العملاء .</li> <li>• العبوة , أوراق الكتابة , شكل الفواتير , التسويق أثناء انتظار العميل على التليفون , الديكورات , ملابس العاملين .</li> <li>• طريقة الرد على التليفون , الترتيب , الابتسامة , السرعة , المتابعة , وقت الاتصال بالعميل , طريقة مقابلة وتوديع العملاء , العلاقات العامة , الحماس والتنافس .</li> <li>• المشاركة البيئية , نوافذ العرض , العضوية المهنية , تدريب رجال البيع , النشرات الدورية , تقديم المشروبات للعملاء , الروابط مع الآخرين , إعلانات الحائط .</li> </ul>	<p>١- أسلحة يمكن استخدامها بواسطة المبتدئين .</p> <p>٢- أسلحة غير متعارف عليها كجزء من التسويق .</p> <p>٣- أسلحة تبدأ كلها بالاتجاهات .</p> <p>٤- أسلحة لا يهتم بها المشروع الصغير الغير ناجح.</p>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• ساعات العمل و أيام العمل , السماح بالانتماء , الكتالوجات , العينات , الصدق , العملاء الراضون .</li> <li>• العلامات التجارية , الكلمة المسموعة , المطبوعات , العلاقات العامة , طريقة البيع بالتليفون .</li> <li>• العلامات داخل عروض المتجر , الاشتراك في المعارض التجارية , عروض المنتجات , العرض العملي لاستعمال السلعة , الخطابات البريدية المباشرة , مندوبي البيع .</li> <li>• الإعلان , الشهرة , إعلانات الجرائد والمجلات والراديو والتليفزيون .</li> </ul>	<p>٥- أسلحة تيسر الشراء من المشروع الصغير .</p> <p>٦- أسلحة غالباً ما يساء استعمالها .</p> <p>٧- أسلحة تحقق نتائج فورية .</p> <p>٨- أسلحة ذات مدة وقوة أكثر ( التقليدية ) .</p>
--	---

وترجع أهمية الخطة التسويقية للمشروع الصغير إلى أنها توضح الأهداف وطرق تحقيقها , بشرط أن تكون بسيطة ومفهومة ولا تزيد الخطة السهلة المفهومة عن سبع جمل , ويوضح جدول ٣/١٢ مكونات الخطة التسويقية وأمثلة توضيحية :

### جدول ( ٣/١٢ )

#### مكونات الخطة التسويقية للمشروع الصغير

أمثلة	مكونات الخطة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء وزيادة قاعدة العملاء الدائمين.</li> <li>• سيتم ذلك عن طريق الاختيار الدقيق للسلع التي ستعرض في المتجر .</li> <li>• يتكون سوقنا المستهدفة من السر التي تقع في دائرة مركزها المشروع وقطرها كيلو متر .</li> <li>• تشمل الأدوات التسويقية إعلان أسبوعي في أحد الجرائد المحلية لمدة شهرين , تغيير نافذة العرض أسبوعياً خطابات للعملاء كل شهرين , كتالوج سنوي , استعمال الشعار على حقائب المتجر .</li> </ul>	<p>١- الهدف التسويقي للمشروع .</p> <p>٢- كيفية تحقيق هذا الهدف .</p> <p>٣- السوق المستهدفة .</p> <p>٤- الأسلحة التسويقية التي ستستخدم .</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• توصيل الطلبات للمنازل في خلال ساعة .</li> <li>• شخصية المشروع تتصف بالدفء والصدقة والود والأمانة والمعرفة الحديثة , وتتمثل في طريقة استقبال العميل , وقبول الطلبات التليفونية , التوصيل لأي مكان , ولف الهدايا .</li> <li>• سوف يخصص ما قيمته ١٠٪ من إجمالي المبيعات المستهدفة للأنشطة التسويقية .</li> </ul>	<p>٥- الميزة التنافسية للمشروع .</p> <p>٦- شخصية المشروع والانطباع عنه Image .</p> <p>٧- الميزانية التسويقية معبراً عنها في صورة نسبة من المبيعات المستهدفة .</p>
--	---

ويجب على راند الأعمال أن يقوم بالمراجعة السنوية لخطته التسويقية . وأن يقوم بتقييم جميع القرارات التسويقية في ضوء تحقيقها لأهداف هذه الخطة . ورغم أهمية الخطة التسويقية , فهي لا تقدم ضمان أكيد بالنجاح , فالخطة كلمات على ورق تحقق أهدافها فقط عندما توضع موضع التنفيذ بواسطة أفراد يمتازون بالمعرفة والالتزام والقدرة الإبتكارية .

خامساً : المرأة أقل قدرة من الرجل على إدارة مشروعها الصغير :

بالرغم من انتشار هذا الإعتقاد فلا يوجد دليل علمي على صحته . وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن ( ٦٩٪ ) يعتقدون أن المرأة أقل قدرة من الرجل على إدارة المشروع الصغير . ويبدأ أي مشروع صغير بحلم وقد تختلف أحلام المرأة عن أحلام الرجل ولكن كليهما يحلم . ففي الولايات المتحدة الأمريكية , على سبيل المثال ما يقرب من ٦,٥ مليون مشروع صغير ( ٥٠٠ موظف / عامل أو أقل ) تتملكهم وتديرهم سيدات , ويمثلون ثلث إجمالي المشروعات الصغيرة , ومن المتوقع أن تزداد هذه الأرقام حيث أن عدد المشروعات الصغيرة التي تقام سنوياً بواسطة السيدات تبلغ ضعف العدد المنشأ بواسطة الرجال .

وفي مصر هناك رائدات أعمال حققن نجاحات مميزة كراندات متميزات أمثال عزة فهمي ( مجوهرات ) و ليلي صدقي (نولا كيك) و ياسمين هلال (مؤسسة علمني) وسالي صبري (شركة أفضل الأمهات) ودينا فاضل (جواد للإكسسوارات منزلية) وياسمين المحيري (موقع سوپر ماما) الى جانب العديد من رائدات الأعمال المنتشرات في العالم العربي

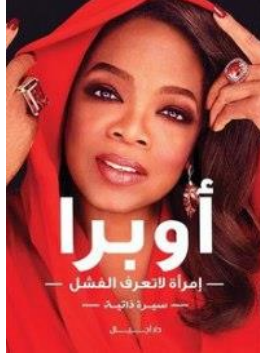
ويوضح الجدول التالي ملخصاً لأهم الانتقادات السابقة والرد عليها .

### جدول ( ٤/١٢ )

معتقدات الشباب الخاطئة عن المشروعات الصغيرة وأسباب عدم صحتها

الاعتقاد	أسباب عدم صحتها
١- القدرة الفنية لصاحب المشروع أهم متطلبات نجاحه .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة توافر المعرفة والخبرة الفنية والإدارية , ولكن شخصية راند الأعمال أهم لنجاح المشروع الصغير , فالفني والإداري يمكن تأجير مجهوداتهما .</li> </ul>
٢- حجم المشروع الصغير عائق أمام الابتكار .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• دراسة التاريخ تثبت عكس ذلك , فكثير من الابتكارات العظيمة بدأت بأفراد أو مشروعات صغيرة .</li> </ul>
٣- عدم القدرة على القيام بالأنشطة التسويقية لقصور الموارد المالية .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الابتكار واستخدام طرق التسويق الغير تقليدية ( حرب العصابات التسويقية ) , كأسلحة تنافسية فعالة .</li> </ul>
٤- عدم حاجة المشروع الصغير في بداية حياته إلى خطة تسويقية .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الخطة ضرورية مهما كان حجم المشروع , فهي تحدد الهدف والطريق إلى تحقيقه , ويجب أن تمتاز بالبساطة والوضوح ولا بد من تنفيذها .</li> </ul>
٥- المرأة أقل قدرة من الرجل على إدارة مشروعها الصغير .	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا يوجد دليلاً علمياً على صحة هذا الاعتقاد بل أثبتت التجارب تفوق المرأة في بعض المجالات</li> </ul>

وبما أن آخر معتقد من المعتقدات الخاطئة عن ريادة الأعمال كان عن قدرة المرأة كرائدة أعمال ، فسنعرض فيما يلي قصة نجاح رائدة أعمال مشهورة هي أوبرا وينفري لنفي هذ المعتقد الخاطيء.



أوبرا وينفري

ولدت أوبرا وينفري في ولاية ميسيسيبي بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٥٤ ، وقضت بداية حياتها في منزل بدون ماء أو كهرباء. لكن الكتب **Books** التي قرأتها والتعليم **Education** الذي حصلت عليه ساعدها أن تتأكد أن هذه المعاناة ليست هي كل الحياة. وكنتيجة لعملها الجاد **Hard Work** وتفانيها الشديد **Dedecation** في أي عمل تقوم به، حصلت على أول وظيفة كمراسلة لإحدى محطات الراديو بولاية ميسيسيبي وهي مازالت طالبة في الثانوية وعمرها ١٩ سنة. وفي نفس الوقت تقدمت لجامعة **Tennessee State University** لدراسة علوم الإعلام ، وفي السنة الثانية من دراستها أصبحت أوبرا أول أمريكية من أصل أفريقي تلتحق بشبكة تلفزيون أمريكية.

وفي عام ١٩٧٧ انتقلت إلى مدينة بالتيمور لتلتحق بأخبار الساعة السادسة المحلية داخل الولاية من خلال برنامج شهير وهو "كلام الناس". وفي عام ١٩٨٤ ذهبت إلى ولاية شيكاغو لتكون مسنولة عن برنامج توك شو صباحي مدته نصف ساعة. (كان برنامجها منافساً لبرنامج توك شو قوي جداً ظل في المقدمة لمدة ١٠ سنوات وهو برنامج دكتور فيل). وفي خلال شهر واحد تفوقت أوبرا على برنامج دكتور فيل في نسب المشاهدة ، وفي أقل من سنة تم زيادة مدة عرض برنامجها ليصبح ساعة كاملة وتم تغيير اسمه إلى **The Oprah Winfrey Show**. وكان هذا البرنامج بمثابة ضربة البداية لتحقيق شهرتها وأساس نجاحها كرائدة وسيدة أعمال.

وفي عام ١٩٨٤ التقت بشخص يدعى جيف چيكوبز وهو محامي متخصص في صناعة الترفيه الذي أقتعها بتأسيس شركتها الخاصة بدلا من العمل كمذيعة لدى الآخرين. وبناءً عليه تم تأسيس شركة جديدة سنة ١٩٨٦ يقوم بإدارتها جيف چيكوب ورغم وجود اختلافات بينهما إلا أنهما استطاعا اختراق صناعة الترفيه بكل تحدياتها وصراعاتها، وساعدها جيف على تفجير مهارتها وقدراتها الإبتكارية إلى جانب تحقيق فوائض مالية ضخمة في سنواتها الأولى.

وأديرت الشركة في بدايتها كأي مشروع رائد جديد بدون هيكل تنظيمي وفي بيئة عمل مليئة بالضغوطات والصراعات المحمومة. مما دفع أوبرا للاستعانة بمديرها السابق بأحد المحطات التليفزيونية التي عملت بها لكي يحول شركتها إلى شركة تعمل باحتراف من خلال بناء الشركة من الداخل وإنشاء إدارات التسويق والمالية والحسابات والموارد البشرية وإدارة العمليات والإنتاج. وبرغم كبر حجم الشركة ونموها إلا أن أوبرا لم تغير أسلوب تعاملها مع موظفيها وشركائها وكان عامل اختيارها الوحيد لموظفيها هو الثقة **Trust**.

وأصبح برنامج **The Oprah Show** هو أساس الشركة محققاً للنسبة الأعلى من إيرادات الشركة (٣٠٠ مليون دولار في السنة) فقد كان يذاع في ١٠٧ دولة واحتل المرتبة الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية لمدة ١٦ سنة متتالية. ولم تتوقف أوبرا على ذلك، بل دخلت في شراكات مع قنوات أخرى لتوزيع برامجها التليفزيونية وأفلامها التي بدأت في إنتاجها.

وفي عام ٢٠٠٠ أطلقت أوبرا "مجلة أوبرا" وصنفت كأفضل بداية ناجحة لمجلة في صناعة النشر، بعد سنة من بدايتها وصلت مبيعاتها إلى ١٥ مليون نسخة محققة لإيرادات قدرها ١٤٠ مليون دولار، أخذاً في الاعتبار أن الكثير من المجلات لا تحقق أرباحاً إلا بعد ٥ سنوات من انطلاقها.

والآن أوبرا هي مالكة ورئيسة شركتها **Harpo Inc**. والتي تمتلك خمس شركات فرعية وهي هاربو للأفلام، هاربو للإنتاج، هاربو للاستديوهات، هاربو للطباعة والنشر وهاربو للفيديو قيمتها الآن **1000 000 000** دولار ويعمل بالشركة ٢٢١ موظف ٦٨٪ منهم من الإناث.

وفي عام ٢٠٠٢ أطلقت أوبرا مجلتها في جنوب أفريقيا وظل برنامجها يذاع في جميع أنحاء العالم ليراه 7,2 مليون مشاهد للحلقة الواحدة.

وبالرغم من أنها جانت من بيئة فقيرة إلا أن أوبرا من أكثر الناس المحبة للخير في وقتنا الحالي فهي تتبرع بـ ١٠٪ من دخلها السنوي للصدقات مع التركيز على مساعدة النساء والأطفال والتعليم حيث أسست أوبرا برنامج المنح العلمية لمساعدة طلاب من داخل الولايات المتحدة وخارجها بغرض رد الجميل لمجتمعها.

كما أنشأت شبكة أوبرا الملانكية **Oprah Angel Network** التي تشجع الناس على مساعدة الآخرين ممن يحتاجون المساعدة. وحصلت هذه الحملة على ١٢ مليون دولار من المشاهير في المجتمع الأمريكي وجهتها لدعم المنح العلمية للطلاب وبناء مدارس ومسكن في الأماكن الفقيرة من العالم النامي.

ونظراً لمساهماتها وأثرها المتميز في العمل التلفزيوني والاجتماعي والتعليم وصناعة الأفلام والموسيقى أختيرت أوبرا كأحد أهم ١٠٠ شخصية مؤثرة في القرن العشرين بواسطة مجلة TIME الأمريكية.

وبرغم اعترافها أنها لا تستطيع قراءة ميزانية شركة أو لا تستوعب المصطلحات المالية أو الإدارية ، إلا أنها لديها روح رائدة الأعمال الحقيقية من خلال التركيز على أحلامها ورؤيتها وأفكارها الإبداعية المستمرة ، والتعرف على نقاط ضعفها وتدعيم قدرتها بفريق عمل إداري على أعلى مستوى ليدبر أعمالها بكل حرفية. وهذا ما يفرق بين رائد الأعمال العظيم **great** ورائد الأعمال العادي أو الجيد **good** وهو القدرة على اكتشاف الفرص واقتناصها وإدارتها إستراتيجياً.

والآن:

هل قصة أوبر وينفرى كانت متمشية مع إدراكك ومفهومك لمهنة ريادة الأعمال؟ وهل استمتعت بها؟ تلك هي رحلة رواد الأعمال التي تبدأ عادة بفكرة إبداعية متميزه لم يسبقك أحد إليها تسهل حياة الناس وتجعلهم سعداء، وإنتهت بمشروع عملاق ويثروة ضخمة، وتوفير آلاف الفرص الوظيفية للآخرين، وتدعيم إقتصاد بلدك. إن ريادة الأعمال مجال مثير للدراسة نرجوا أن تكون قد استمتعت به معنا .

إنها رحلة مثيرة تستحق المجهود الذى يبذل فيها. و هذه الرحلة ستكون أسرع وأكفاً إذا كان هناك من يحتضن ويسرع ويساعد فى تطوير هذا المشروع منذ بدايته حتى يخرج للسوق. وهناك مايسمى بحاضنات الأعمال **Incubators Business** التى بدأت الحكومات والجامعات والشركات ورجال الأعمال فى الإهتمام بها وتدعيمها كى تقوم بهذا الدور العظيم، وهذا هو موضوع الفصل التالى والأخير من هذا الكتاب.

## أسئلة تحليلية

### Critical Thinking Questions

#### السؤال الأول:

مطلوب تكوين فريق مكون منك ومن ٥ من زملائك للتعرف على وحصر آراء عينه من ٥٠ من زملائكم بالكلية بخصوص المشروعات الريادية للتعرف على :

- مدى توافر الخبرات الفنية والادارية لتكوين وإدارة مشروع ريادي صغير
- نسبة من لدية روح ريادة الاعمال **entrepreneurial spirit**
- نسبة من لدية مشروع ريادي حاليا يديره بجانب دراسته
- نسبة من لديهم افكار ابداعية تصلح لأن تكون مشروع ريادي
- الإمكانيات المتوافرة لديهم لإنجاح المشروع الريادي
- ماهى أهم المعوقات التي يرونها والتي تحد من إنطلاق المشروع الريادي

#### السؤال الثانى:

تخيل نفسك بدأت مشروع ريادي. ماهى الفكرة المبتكرة لهذا المشروع؟ ماهى حجم المنافسة المتوقعه؟ وممن؟ وكيف تميز مشروعك بحيث يتفوق على المنافسين؟ وكيف ستفادى كل المفاهيم الخاطئة عن المشروعات الريادية والتي تم عرضها فى هذا الفصل؟

## الفصل الثالث عشر

دور حاضنات الأعمال في تدعيم رواد الأعمال



## أهداف الفصل

### learning objectives

عندما ينتهي القارئ من دراسة هذا الفصل ، يكون قادرا على:

- التعرف على النظام البيئي المدعم لريادة الأعمال
- تعريف حاضنات الأعمال
- التعرف على التطور التاريخي لحاضنات الأعمال
- التعرف على الخدمات التي تقدمها الحاضنات للمشروع الريادي
- آلية الالتحاق بحاضنات الأعمال
- التعرف على الدورة الحياتية للمشروع المحتضن
- الهيكل التنظيمي والإداري لحاضنة الأعمال

## حدث معى

منذ فتره توقفت عن قيادة السيارات، وشجعنى على ذلك دخول شركات مثل أوير وكريم السوق المصرى، ووجدت انه من الأفضل لى ان استعين بهما.

وعادة ما أقوم بالدردشة مع قاندى السيارات من الشباب والكبار عن رأيهم فى هذا المشروع الجديد على السوق المصرى واهميته فى خلق فرص وظيفية لهم ، بالإضافة الى سؤالهم عن أسلوب التعامل مع الشركة ورأيهم فى النظام الإدارى للشركة باعتبار ذلك من صلب عملى ومهنتى.

إلى أن جاء لى فى أحد الأيام قائد سيارة ماركة سكودا ويظهر عليه علامات الثراء القديم وأن قيادة السيارات فى هذه الشركة ليست مهنته.

وبدأنا نتحدث معا ، فعرفت منه أنه إشتراك مع آخرين فى إنشاء عمارة بمنطقة فيصل بمحافظة الجيزة، ولم يبيع باقى حصته فى العمارة الى الآن نظرا لعدم تقدم مشترين لشرائها. وإستثمر مكسبة من الوحدات التى باعها فى إنشاء مشروع جديد لانتاج ملابس للسيدات كلفه ١٨٠٠٠٠٠٠ جنية فى نفس العمارة، لكنه توقف من ثلاث سنوات. نظرا لركود الأسواق ، وقام التجار الذين كانوا يوزعون منتجاته برد الملابس إليه.

قلت له: ألم تقوم بدراسة جدوى للمشروعين ( العمارة، مصنع الملابس) قبل أن تبدأ؟ الم تعد خطة عمل شاملة للمشروعين. قيل أن تبدأ؟

قال لا ، وما أهميتهما فسوق الاسكان كان مفتوح للجميع، والناس جميعا يشترون كل يوم ملابس؟؟؟؟

قلت : وما هو الحل فى رأيك؟

قال بعفويه: لازم الدولة تساعدنا فى بيع وتسويق إنتاجنا، لازم تساعدنا وتدعنا . لازم يكون فيه مكان يعلمنا ازاي نبدأ هذه المشروعات وازاي نديرها. لازم نحضر معارض حتى نعرض منتجاتنا. السوق المصرى غرقان ملابس من كل مكان فى العالم، ولا أحد يتحرك... إحنا إتحركنا وقفلنا المصنع؟؟؟؟

## مقدمة:

لقد أعدت التذكرة بهذه القصة التي حدثت معي نظرا لحاجة رواد الأعمال وأصحاب المشروعات الصغيرة المبتدئين الى من يأخذ بأيديهم ويدعمهم ويقف بجوارهم ويحتضنهم في المراحل الأولى حتى تنطلق هذه المشروعات بنجاح إلى السوق. وكلنا نعلم أن المشروع الريادي الصغير هو النواة الحقيقية لأي تقدم اقتصادي واجتماعي ، لذلك تقوم مختلف الدول العالم الآن بإحاطة هذه المشروعات بالعناية اللازمة لتتمكن من مواجهة الصعوبات التي كثيرا ما كانت تؤدي إلى فشلها وزوالها.

ومن أهم الآليات المناسبة لذلك حاضنات الأعمال **incubators** والتي تأتي في مقدمة الحلول العملية التي قامت العديد من الدول المتقدمة بتوظيفها لدعم المشاريع الناشئة وتوفير فرص أكبر لإستمرارها ونجاحها وذلك بتوفير كافة اشكال الدعم والمساعدة المطلوبه بداية من دراسة الجدوى ، ووضع خطة العمل وصولا الى المنتج النهائي وإقتحام السوق المحلي والعالمي ( احمد عبد الوهاب، ٢٠١٦). وقبل أن نتطرق بالتفصيل للدور الذي تلعبه الحاضنات لتدعيم وإفادة المشروع الريادي، سنتعرف على النظام البيئي المدعم لريادة الأعمال ، وسنجد أن حاضنات الأعمال تقع منه موقع المركز أو القلب.

## النظام البيئي المدعم لريادة الأعمال

ريادة الأعمال مثل أى شجرة تحتاج الى نظام بيئي **Ecosystem** حولها ، فيه التربة، وفيه الشمس ، وفيه الهواء، وفيه كل الأشياء الأخرى التي تساعد على النمو ، يحتاج أى مشروع ريادي ناشئ الى نفس النظام البيئي الذي يريعه ويساعده على النمو. ويتكون هذا النظام من قسمين وهما: (وفاء ناصر ، نوره الجاسر، ٢٠١٤)

### (١) النظام البيئي الجزئي **Micro-Ecosystem**

وهي العوامل المتصلة مباشرة بريادة الأعمال وتدخل أو تتفاعل مع مكونات الأعمال الريادية بحيث يعتبر وجودها أساسيا لنمو وازدهار ريادة الأعمال. ويشمل النظام البيئي الجزئي (المنظومة الجزئية) العوامل الآتية:

١ البحث العلمي التطبيقي: فهو منبع الأفكار الابتكارية التي تعبر بالدول نحو التنافسية العالمية والتقدم العلمي. وتعتبر الجامعات محاضن تنمية وتطوير مخرجات البحث العلمي التطبيقي.

٢ الأسرة والأصدقاء: فقد أثبتت العديد من الدراسات العلمية تأثير مرحلة الطفولة والنشأة المبكرة على الشخصية، حيث تلعب الأسرة دورا جوهريا في تنمية سمات ريادة الأعمال لدى الأطفال، و يميل رواد الأعمال إلى تدريب أبنائهم على إنشاء مشروعات خاصة .

٣ حاضنات الأعمال : تعتبر حاضنات الأعمال من أهم الأدوات لتنمية وتوسيع مفهوم وممارسات ريادة الأعمال. فهذه المؤسسات تهدف إلى توفير احتياجات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في ظل تحيز بيئة الأعمال إلى المشاريع القائمة والكبيرة بشكل عام. ويتمثل الدور الرئيسي لحاضنات الأعمال في تذليل المصاعب أمام مشاريع الشباب المتوسطة والصغيرة، عن طريق استضافة المشروع في مراحله التأسيسية إلى أن يصل المشروع إلى مرحلة النضج والخروج من مظلة الحاضنة. كما تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لإجراء دراسات الجدوى ودراسات السوق، والتي تعدها خبرات متخصصة في المجالات المالية والمحاسبية والقانونية تحت سقف واحد. هذه الخدمات لا تتوفر عادة لهذه المشاريع الصغيرة لإرتفاع تكلفتها وعدم التفات أصحاب الإختصاص إلى هذه المشاريع لمحدودية العائد المادي من خدمتها. ولكن حاضنات الأعمال تتمكن من توفير هذه الإستشارات الضرورية والأساسية في حياة كل مشروع، كونها تستعين بمواردها الداخلية من الخبرات المتوفرة لديها،

٤ رأس المال الجريء المخاطر **Capital Venture**: وبحسب تقرير لمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية **OECD** فإن رأس المال الجريء يساهم بما يزيد على ١٠٠ مليار دولار سنويا لتمويل المشروعات على مستوى العالم كدعم للأفكار الإبداعية والمشاريع الإبتكارية.

٥ الجهات الداعمة والراعية: أن ثقافة ريادة الأعمال لاتأتي من فراغ ولكن تنبع من المجتمع الذي تنشأ فيه ، فإن المؤسسات العامة والخاصة تلعب دورا هاما في تنمية ثقافة ريادة الأعمال على سبيل المثال: البرامج الحكومية تمد رواد الأعمال بالدعم المادي، والتدريب، وتدعم الأنشطة الريادية التي

يقومون بها، أيضا يمكن تطوير برامج رعاية تساهم في تطوير سمات  
ريادة الأعمال مثل الابتكار والإبداع. إن صور الدعم التي يمكن أن  
تبذلها مؤسسات القطاع العام والخاص يمكن أن تأخذ شكل الدعم  
المادي ( التاهيلي والتدريبي والمالي ) والدعم المعنوي. (التنظيمي و  
الإرشادي) ولا يقل أي نوع أهمية عن الآخر. إذ أن لكل مرحلة من مراحل  
المشروع حاجة ماسة ومختلفة من أنواع الدعم. ويوضح الشكل التالي ذلك:

شكل (١١٣) النظام البيئي الجزئي Ecosystem - Micro



المصدر:

د. وفاء ناصر المبيريك، نوره جاسر الجاسر، النظام البيئي لريادة الأعمال  
في المملكة العربية السعودية، كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لجمعيات  
ومراكز ريادة الأعمال ( السعودية، ٢٠١٤). ص، ١٠.

## (٢) النظام البيئي الكلي Macro -Ecosystem

وهي العوامل المحيطة بريادة الأعمال وتؤثر بطريقة غير مباشرة في استمراريتها ونموها. كما يعتبر توفرها أمراً هاماً لدعم التوجه العام نحو التميز في الأعمال الريادية. ويشمل النظام البيئي الكلي العوامل الآتية:

١- العوامل الثقافية: حيث تعتبر الثقافة الريادية **Entrepreneurial Culture** من العوامل الأساسية التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادة الأعمال، فالثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والإستقلالية، والإنجاز وغيرها تساعد في الترويج لإمكانية حدوث تغييرات وابتكارات جذرية في المجتمع.

٢- العوامل القانونية والتشريعية: حيث أن التشريعات والقوانين هي أحد المصادر الرئيسية التي تهيء البيئة المستديمة والمدعمة لريادة الأعمال.

٣- العوامل السياسية: حيث أن تشجيع الحكومات على اتباع نهج منسق شامل لتعزيز مباشرة الأعمال الحرة بمشاركة جميع الجهات المعنية، يعدّ عاملاً أساسياً في تهيئة منظومة ريادة الأعمال. ومن ذلك تبني الدول لمبادرات المجتمع المدني والأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص في حفز مباشرة الأعمال الحرة، ووضع سياسات تتصدى للعقبات القانونية والاجتماعية والتنظيمية التي تحول دون المشاركة في الإقتصاد على نحو متكافئ وفعال.

ومن القرارات السياسية الهامة إن تقوم الدول بإنشاء هيئات عليا للتنسيق بين الجهات الداعمة لرواد الأعمال. وفتح قنوات التواصل مع الهيئات العالمية المعنية،

٤- العوامل الإقتصادية: وهي من العوامل المساعدة على تنمية ريادة الأعمال من خلال التحكم في نسب التضخم، وتقديم قروض بأسعار فائدة منخفضة والقضاء على البيروقراطية التي تواجه إنشاء المشاريع الريادية الصغيرة.

٥- البنى التحتية: إن مشاريع البنى التحتية ضرورية لنجاح ثقافة ريادة الأعمال وخاصة في السوق المحلي مثل المواصلات، والكهرباء، والطرق، والبريد، والنقل، والخدمات المساندة.

كما أن ظهور الإنترنت وتطبيقاته أحدث ثورة في الإنفتاح على

العالم وساعد في فتح أسواق عالمية كبرى، فرائد أعمال واحد في مدينة صغيرة في احد بقاع العالم يمكنه الآن إمتلاك مكتب سياحي يمكن أن بسوق للعالم كله رحلات سياحية . فطالما أن ذلك المكتب يقدم الخدمة بجودة عالية وكفاءة فلا يهم المستهلك أن تكون شركة كبيرة أو صغيرة، بل أيضا فتحت التجارة الإلكترونية المجال لشركات صغرى أن تنافس الشركات الكبرى في مجالات مختلفة. وبوضح الشكل التالى النظام النظام البيئي الكلي المحيط بالمشروع الريادى الصغير.

شكل (٢|١٣) النظام البيئي الكلي Macro -Ecosystem



المصدر:

د. وفاء ناصر المبيريك، نوره جاسر الجاسر، المرجع السابق نكرة مباشرة.

وبرغم أهمية كل مكونات النظام وتأثيرها على نجاح المشروعات الريادية، إلا أن المؤلف سيركز على أهم نظام فرعى منها وهو حاضنات الأعمال ، حيث تشكل حاضنات الاعمال أحد اهم وسائل الدعم والمساندة لتنمية وتطوير المشروعات الريادية الصغيرة . فقد فرضت آلية حاضنات الأعمال نفسها تدريجيا كآلية لخلق وتنمية المشروعات الصغيرة من خلال التشجيع على الابتكار والإبداع ، وتقديم الخدمات التسويقية والمالية والإدارية لهذه المشروعات. وقد أكدت التجارب العالمية أهمية وفاعلية دور الحاضنات في نجاح واستمرارية المشروعات التي تحتضنها . وتشير الدراسات أن من ٨٠٪ - ٩٠٪ من المشروعات التي تخرجت من حاضنات الأعمال مستمرة في السوق وذلك مقابل ٥٠٪ من المشروعات التي تم انشاؤها خارج الحاضنة بعد مرور ٥ سنوات على تأسيسها (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، ٢٠١٦)، ص، ٢١.

### تعريف حاضنات الأعمال

إن فكرة الحاضنات مستوحاة من الحاضنة التي يتم وضع الأطفال فيها فور ولادتهم من أجل تخطي صعوبات الظروف الخاصة المحيطة بهم، وذلك عن طريق تهيئة كل السبل من أجل رعايتهم، ثم يغادر الوليد الحاضنة بعد أن يتأكد أخصائي الرعاية من صلابته وقدرته على النمو والحياة الطبيعية وسط الآخرين. (هدير شحاته، ٢٠١٧)، ويمكن النظر إلى حاضنات الأعمال على أنها تشبه المشاتل التي يتم فيها زراعة النباتات والبذور الصغيرة بحيث تصبح قادرة على النمو والتأقلم مع البيئة، وبعدها يتم تحويلها إلى المزارع الأكبر، وبالمثل حاضنات الأعمال تحضن المشاريع الصغيرة الوليدة ، وتعمل علي تقصير الوقت وتقليل تكاليف الانشاء وتعزز فرص نجاحها والبقاء علي قيد الحياة. ولقد ظهر مفهوم حاضنات الأعمال في إطار تطوير الأعمال وتسريع وتيرة الاستثمارات الخاصة، وهي تعني في أبسط تعريفاتها أنها احتضان ورعاية مشروعات لديها أفكار ومقومات تمكنها لأن تكون شركات ناجحة بعد أن توفر لها الحاضنة عدد من الخدمات في مقدمتها التمويل والإشراف وخطط التسويق .

وتعد حاضنات الاعمال من أهم الآليات التي تساهم في نجاح المشروعات الصغيرة، لذلك فهي في تزايد مستمر فقد وصل عددها الي أكثر من ٧٠٠٠ حاضنة اعمال في الدول المتقدمة والنامية (Al-Mubarak, H, M et al ٢٠١٥).

وهي كيان قد يكون تابع للدولة، أو للشركات ورجال الأعمال، أو للجامعات يهدف الي تقديم مجموعة من خدمات تطوير الأعمال بالإضافة الي البنية التحتية للازمة و الافراد المتخصصين الذين يتوافر فيهم القدرة على تسويق الحاضنة، ومتابعة رائد الأعمال خلال مراحل الاحتضان على فترات منتظمة.



بالإضافة لما سبق تقوم حاضنات الأعمال بتطوير وإقامة شبكات من العلاقات. للمشروع الريادي ليس على الصعيد الداخلي فقط بل على الصعيد الخارجي أيضا. وذلك من خلال قدرة الحاضنة على تحديد أصحاب المصلحة واختيار شركاء الابتكار من خلال ما تملكه من خبرة فنية متوفرة لديها ، فهي أداة تؤدي الي التنمية الاقتصادية وزيادة معدل بقاء الشركات الناشئة والقدرة على التسويق التكنولوجي ونقل التكنولوجيا للمشاريع الصغيرة ومساعدة المبدعين وأصحاب الأفكار الريادية الذين يفتقرون الي الإمكانيات الضرورية لتطوير أفكارهم او مشاريعهم (AI- Mubarak, H.M. & Busler, M., 2010) ومن الضروري تقديم نظرة عامة أكثر شمولاً على مراحل التطور التاريخي لمفهوم حاضنات الأعمال فيما يلي:-

### آلية الالتحاق بحاضنات الأعمال

تعمل حاضنات الأعمال على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع الريادية الصغيرة، وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة ، فيبدأ الالتحاق بالحاضنة كما يلي:

- ٤- تقديم طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكار الى مسئول حاضنة الأعمال، إما مباشرة من خلال زيارة الي مقر حاضنة الأعمال، او من خلال الموقع الالكتروني.
- ٥- تعبئة نموذج أولى يعطى فكرة ومعلومات مختصرة عن المتقدم ومؤهلاته، وخبراته، ونوع وطبيعة المشروع المطلوب انضمامه للحاضنة، والمساحة المطلوبة، وعدد العمال بالإضافة الي حجم الاستثمار وتقديراً لقيمة القرض المطلوب "،
- ٦- يتم التأكد من أن تلك المشاريع التي ترغب في الإحتضان على راسها اشخاص رياديين، مؤهلين، أصحاب أفكار جديدة واضحة، أن يخدم المشروع المجتمع الذي يتم إنشاؤه فيه ويوفر فرص العمل للأفراد
- ٧- يتم التأكد من قابلية المشروع للتوسع ويتمتع بمعدل نمو سريع بحيث يسمح له بالتخرج في حدود الفترة الزمنية المحددة له.
- ٨- تتم دراسة الطلب في ضوء المعلومات السابقة والتأكد من أن المشروع يحتاج للدعم من الحاضنة يتم قبول أو رفض المشروع.
- ٩- في حالة قبول المشروع ، يقوم صاحب المشروع بعمل دراسة جدوى اقتصادية بمساعدة مدير الحاضنة ويتم عرض هذه الدراسة على لجنة تيسير الحاضنة لقبول المشروع أو رفضه، ثم يتم التعاقد .

الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال لأصحاب المشاريع المحتضنة.

على راند الأعمال أن يعرف الخدمات التي تقدمها له الحاضنة حتى يستطيع الإستفادة القصوى منها. وتوفر عملية الاحتضان خدمات وامتيازات تدعم بها المشاريع المنتسبة إليها ، وهذا يميز آلية حاضنات الأعمال عن غيرها من آليات دعم المشروعات الصغيرة ، خاصة أن كل من الخدمات التالية قد تتوافر بعضها في الآليات الأخرى ولكنها تجتمع في عملية الاحتضان بهدف تسريع معدل النمو للمشاريع المنتسبة وتقليل مخاطر الفشل المحتملة واكساب المشاريع قيمة مضافة تجعلها قادرة على تحقيق الاستدامة. وفيما يلي الخدمات، والتسهيلات الأساسية التي تقدمها حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة:

### ١) المرافق المادية Physical facilities :-

وتشمل المرافق المادية الخدمات العامة التي توفرها حاضنات الأعمال للمشاريع المحتضنة. وتشمل هذه الخدمات مبني يتوافر فيه جميع المرافق من الشبكات والمساحات المناسبة للمشاريع المحتضنة، والمعدات الهاتفية وأجهزة الكمبيوتر والامن والحراسة وغرف الاجتماعات ، وتوفر حاضنات الأعمال هذه الخدمات علي أساس مشترك لكل المحتضنين لتخفيض تكاليفها العامة

### ٢) خدمات الأعمال العامة General business services :

وتشمل خدمات الأعمال العامة مجموعة من الخدمات المشتركة التي لا غنى عنها للعمليات اليومية للمشاريع المحتضنة. وهي خدمات الاستقبال والسكرتارية والوصول إلى آلة تصوير وآلة فاكس ومساحة ضوئية والخدمات البريدية وإدارة المخزون

### ٣) خدمات الإدارة Management services

توفر حاضنات الأعمال خدمات إدارية للمحتضنين تقدم على شكل توجيهات مهنية وتقديم المشورة والدعم للوصول الي أفضل الممارسات وتشمل هذه الخدمات وضع خطط الأعمال والدعاية والاعلان والبحث والتطوير، وتنمية الموارد البشرية وتصميم المنتجات او الخدمات او تطويرها.

### ٤) الشبكات او الربط الشبكي والخدمات المهنية المحترفة Networking and professional services

تقدم حاضنات الأعمال لأصحاب المشاريع المحتضنة الفرصة للتواصل عن طريق شبكة العلاقات الخارجية للحاضنة مثل مؤسسات التعليم العالي، وأصحاب رأس المال المغامر، والمستثمرين المحتملين. و يمكن أن توفر الحاضنات مجموعة من الخدمات المهنية المتميزة والتي تشمل تقديم المشورة القانونية والتمثيل القانوني، وإدارة براءات الاختراع وحماية الملكية الفكرية، وخدمات المحاسبة ، وإدارة التسويق

ومع ذلك، فإن الحاضنات لديها أيضا القدرة على تطوير الشبكات الداخلية وانشاء علاقات مع حاضنات أعمال أخرى من خلال الفرص المتاحة للاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية، حيث يمكنهم دمج ومناقشة القضايا المشتركة

#### ٥) خدمات الاستشارات المالية

وتقدم حاضنات الأعمال خدمات الاستشارات المالية لأصحاب المشاريع المحتضنة لتوعيتهم بطرق الحصول علي راس المال المناسب لمشاريعهم، والحصول على القروض المصرفية، وإعداد العقود الحكومية، وكيفية الوصول إلى رأس المال الخارجي والمساعدة في كيفية التعامل مع الضرائب واكساب أصحاب المشاريع المحتضنة الخبرة المالية بجميع نواحيها

#### ٦) خدمات حاضنات الأعمال الجامعية

تقدم حاضنات الأعمال الموجودة داخل الجامعات خدمات إضافية إلى جانب الخدمات السابقة، نظرا للبيئة التي تنشأ فيها الحاضنة وهذه الخدمات الإضافية توفر للعاملين داخل الجامعة تقديم الاستشارات من خلال أعضاء هيئة التدريس، وتوفر المعلومات من المكتبة، والتدريب الشامل على ريادة الأعمال وزيادة فرص التعلم والتدريب على القيادة والإدارة.

#### الدورة الحياتية للمشروع المحتضن

تتم رعاية ومتابعة المشروعات الملتحقة بالحاضنة خلال المراحل المختلفة من إقامتها داخل الحاضنة على النحو التالي.

#### المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الاحتضان:

وتسمى مرحلة الدراسة والمناقشة الابتدائية والتخطيط . وفي هذه المرحلة، ومن خلال المقابلات الشخصية بين إدارة الحاضنة والمتقدمين بمشروعاتهم، يتم التأكد من بعض النقاط المتعلقة بفكرة المشروع وفريق العمل كما يلي:

- جدية صاحب الفكرة ومدى انطباق معايير الاختيار على المستفيدين ومشروعاتهم.
- قدرة صاحب المقترح على إدارة المشروع ويفضل في هذه المرحلة تكوين فريق عمل للمشروع المحتضن.
- نوعية وطبيعة الخدمات التي يحتاجها المشروع من الحاضنة وقدرة الحاضنة على توفيرها.

- الدراسة التسويقية الأولية والخطط التي تدرس مدى مناسبة منتجات/خدمات المشروع المحتضن للبيئة التي ينشأ فيها ومدى قدرته على المنافسة

### المرحلة الثانية: مرحلة الاحتضان.

وفي ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها في المرحلة الأولى و أثناء إعداد دراسة جدوى المشروع اقتصادياً وفنياً وتسويقياً، يقوم المستفيد بإعداد خطة المشروع **Business plan** وتحدد إدارة الحاضنة أنواع الخدمات اللازمة لإقامة وتشغيل المشروعات المحتضنة وتنقسم هذه المرحلة إلى مرحلتين وهما:

#### أ) مرحلة التأسيس والانضمام للحاضنة:-

ويتم خلال هذه المرحلة تأسيس المشروع والتعاقد مع الحاضنة. ويخصص المكان أو الموقع المناسب للنشاط وحجمه، والاتفاق على الخدمات الإدارية الأولية التي يحتاجها المشروع في هذه المرحلة، ومنها تسهيل إجراءات تسجيل النشاط، الخدمات اليومية من معالجة النصوص، وتصوير المستندات، وحفظ الملفات والفاكس، المكالمات التليفونية، موظف الاستقبال. و يقوم المدربين المتخصصين ذوي الخبرة والاختصاص بتدريب أصحاب المشروعات على كيفية أداء أعمالهم في مختلف المجالات لرفع كفاءتهم والتدريب على الأعمال المحاسبية، تنمية المشروع المحتضن تكنولوجيا، توفير التمويل اللازم للمشروع اثناء فترة الاحتضان

#### ب) مرحلة نمو وتطوير المشروع:-

ويتم خلالها متابعة أداء المشروعات التي تعمل داخل الحاضنة ومعاونتها على تحقيق معدلات نمو عالية من خلال المساعدات والاستشارات من الأجهزة الفنية المتخصصة المعاونة بإدارة الحاضنة، علاوة على المشاركة في الندوات وورش العمل والدورات التدريبية التي تتم داخل الحاضنة بالتعاون مع المؤسسات المعنية، والبحث عن مستثمر او شريك لتبني المشروع بعد التخرج لاستكمال النجاح.

#### المرحلة الثالثة: التخرج من الحاضنة:

وهي المرحلة النهائية بالنسبة للمشروعات داخل الحاضنة، وتتم عادة بعد فترة تتراوح بين سنتين إلى ثلاث سنوات من قبول المشروع بالحاضنة، وذلك طبقاً لمعايير محددة للتخرج، حيث يتوقع أن يكون المشروع قد حقق قدراً من النجاح والنمو وأصبح قادراً على بدء نشاطه خارج الحاضنة. وبعد تمكين أصحاب المشاريع الخريجين من الحصول على دعم كامل للمشروع ووضعها على الطريق الصحيح والحصول على امتيازات من الحكومة مثل الإعفاء من الضرائب.(Ewan, Jones M, 2010)

## الاطار التنظيمي والإداري لحاضنة الأعمال

على راند الأعمال أن يعرف الاطار التنظيمي والاداري للحاضنه كي يعرف مع من يتعامل، بالإضافة الى الثقة التي تتولد لديه عندما يعي أنه يتعامل مع كيان يدار باحتراف ومهنية لدعم مشروعة. ويتكون الهيكل التنظيمي للحاضنة في أغلب أنواعها من ثلاث مستويات: أولاً: مجلس الإدارة أو اللجنة العليا للمنظومة أو المجلس الاستشاري، وثانياً: اللجنة التنفيذية، وأخيراً فريق اداري يرأسه مدير حاضنة الأعمال ويعاونه فريق عمل يشرف على تنفيذ خطة الحاضنة اليومية من طاقم إداري فني يضم محاسبين وأخصائيين تسويق وسكرتارية وخدمات اخري مثل الامن. وتختلف المسميات من نظام حاضنه الأخرى وفقاً لكل دولة وتبعية الحاضنة وفيما يلي توضيح الهيكل التنظيمي ومهامه الإدارية لنموذج حاضنة الأعمال.

### (١) مجلس إدارة الحاضنة.

يتكون مجلس إدارة الحاضنة من فريق عمل ذو خبرة يتراوح عدده من ٧ الي ٢١ متخصص . يرأس المجلس شخص ترشحة الجهة الممولة او الجهة التي تتبعها حاضنة الأعمال حسب ملكيتها. ويتشكل المجلس بالإضافة للرئيس من التخصصات التالية . ، خبير قانوني، خبير تكنولوجي، خبير مالي، خبير تسويق، خبير إدارة اعمال، خبير اقتصادي، وصانعي السياسات العامة والاقتصادية ممثلين عن الدولة، رجال اعمال، ممثلين عن الغرف التجارية والصناعية، خبير هندسي، ومديرين تنفيذيين لشركات كبري جميعهم متطوعين لتوجيه حاضنة الأعمال والمشاريع الموجودة بالحاضنة ويطلق عليهم القدوه أو المرشدين **Mentors** ويجتمع مجلس الإدارة ٤ مرات سنوياً على الأقل، وتتضمن مهام المجلس ما يلي:

- وضع وإقرار الإطار العام لعمل الحاضنة من كافة النواحي الفنية والمهنية والإدارية.
- إقامة قنوات الاتصال مع الجهات من شأنها إنجاح الحاضنة وتنمية ثقافة العمل الحر لدى الشباب.
- إقرار اللائحة المالية والإدارية والموازنة التقديرية للحاضنة.
- متابعة اللجنة التنفيذية في تنفيذ سياسات وتوصيات المجلس

### (٢) اللجنة التنفيذية.

تتكون اللجنة التنفيذية من متخصصين من الجهة التي تمتلك حاضنة الأعمال ، وأحد أعضاء مجلس الإدارة على أن يكون مدير الحاضنة مقرراً للجنة، وتتولى اللجنة

التنفيذية المشاركة في تشغيل الحاضنة وتقديم المساعدة لمدير الحاضنة وتختص بالآتي: -

- وضع شروط الانضمام والتخرج من الحاضنة.
- المعاونة لتحديد الأنشطة الرئيسية للمشروعات واولويتها طبقا لمعايير الحاضنة.
- معاونة مدير الحاضنة في متابعة تنفيذ قرارات وتوصيات مجلس الإدارة.
- المشاركة في اعداد دليل إجراءات العمل بالحاضنة.
- المشاركة في اعداد الموازنة التقديرية مع المدير.
- وتجتمع اللجنة عند طلب مدير الحاضنة مقرر اللجنة لذلك.
- (٣) الفريق الإداري لحاضنة الأعمال، ويتكون من:

\* مدير حاضنة الأعمال،

يتمتع بالمهارة الريادية والابداعية لدية القدرة على التواصل مع كافة الجهات التي تحقق نجاح حاضنة الأعمال، ويعتبر مدير الحاضنة من أهم عوامل نجاحها وتحقيق أهدافها حيث تتضمن مهامه ما يلي:

- ضمان تحقيق السياسات والاهداف المحددة للحاضنة والمعتمدة من مجلس الإدارة.
- تلقي طلبات المنتسبين ودراستها وتقييمها بالاشتراك مع اللجنة التنفيذية.
- معاونة المنتسب في إعداد خطة المشروع المقترح.
- ترتيب البرامج التدريبية والارشادية للمنتسبين والقدرة على رؤية ما يحتاجه المحتضن من دورات تدريبية.
- البحث عن رعاة للمشاريع المحتضنة.
- التأكد من إمساك الدفاتر والسجلات الإدارية والمالية والفنية وحفظ الوثائق الخاصة بالحاضنة وادارتها.
- إعداد التقارير الدورية وتقديمها لمجلس الإدارة.

• المشاركة في اختيار جهات المعاونة الفنية اللازمة للأنشطة الحاضرة والجهات الممولة للمشاريع.

• التسويق والترويج للحاضرة بما في ذلك عقد الندوات والمؤتمرات.

\* فريق عمل مؤهل،

ويتمتع بفكر ثقافة ريادة الأعمال، والمهارات الريادية لمساعدة أصحاب المشاريع المحتضنة، ولديهم الدراية الكافية ببرامج حاضنات الأعمال لتحقيق التكامل بين أصحاب المصلحة. ويختلف عدد العاملين من حاضنة لأخرى ويتوقف ذلك على القدرة الاستيعابية للحاضرة ويزداد عدد العاملين كلما زادت الخدمات والتسهيلات داخل الحاضرة من معامل ومكتبات وخدمات التصدير والاستيراد والتدريب وتنظيم الاشتراك في المعارض التسويقية الدولية والمحلية

أنواع حاضنات الأعمال:-

لا يوجد فروق في المبادئ الأساسية لنماذج حاضنات الأعمال المختلفة فإن الممارسات والأغراض الأساسية لحاضنات الأعمال بغض النظر عن أنواعها تؤدي الي هدف واحد هو دعم المشاريع الصغيرة، ويلاحظ ان الاختلاف في حاضنات الأعمال يرجع لأسباب مختلفة أهمها مؤسس / مالك الحاضرة، من حيث هدف الحاضرة هل تركز على الربحية او غير الربحية ويرجع أيضا الاختلاف الي استخدامات الحاضرة من حيث القطاع التي تنتمي اليه وانشات من آجلة، وفيما يلي أنواع حاضنات الأعمال وهناك تقسيم آخر لحضنات الأعمال، والذي يرى أن حاضنات الأعمال تنقسم الي ( هدير شحاته ، ٢٠١٧):

الحاضرة الإقليمية:

هذا النوع من الحاضنات يخدم منطقة جغرافية معينة بهدف تنميتها، ويعمل على استخدام الموارد المحلية من الخامات والخدمات واستثمار الطاقات الشبابية العاطلة في هذه المنطقة.

الحاضرة الدولية:

تروج هذه الحاضرة لاستقطاب رأس المال الأجنبي مع عملية نقل التقنية مؤكدة على الجودة العالية، وترتكز على التعاون الدولي المالي والتكنولوجي بهدف تأهيل الشركات

القومية من خلال الشركات الدولية وتطويرها ودفعها للتوسع والاتجاه إلى الأسواق الخارجية.

#### الحاضنة الصناعية:

تقام داخل منطقة صناعية معينة بعد تحديد احتياجات هذه المنطقة من الصناعات والخدمات المساندة، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة.

#### حاضنة القطاع المحدد:

تعمل هذه الحاضنة على خدمة قطاع أو نشاط محدد مثل البرمجيات أو الصناعات الهندسية، وتدار بواسطة خبراء متخصصين بالنشاط المراد التركيز عليه.

#### الحاضنة التكنولوجية:

وهي حاضنة تكنولوجية تهدف إلى استثمار تصميمات متقدمة لمنتجات جديدة مع امتلاكها لمعدات وأجهزة متطورة، والاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات ناجحة.

#### الحاضنة البحثية:

عادة ما تكون هذه الحاضنة داخل جامعة أو مركز أبحاث، تعمل على تطوير الأفكار والأبحاث وتصميمات أعضاء هيئة التدريس.

#### حاضنة الإنترنت:

هي مؤسسة تساعد شركات الإنترنت والبرمجيات الناشئة على النمو حتى الوصول إلى مرحلة النضج.

بالإضافة إلى الأنواع السابقة هناك أنواع أخرى من الحاضنات، كحاضنات المشروعات العامة غير التكنولوجية، وحاضنات بدون جدران، حاضنات متخصصة في مجالات إبداعية وفنية، حاضنات متخصصة في مجالات تصنيعية وإنتاجية وخدمية متنوعة وكلها مخصصة لإحتضان ومساندة وتدعيم رواد العمال نظرا لما يقدمونه من جهد وافكار وفرص عمل تشبع طموحاتهم وتدعم عقتصاد بلادهم.



والآن انتهى الكتاب والذي بدأ بفكرة مبتكرة ، تحولت إلى مشروع مفيد يقدم منتج أو خدمة لها قيمة لدى الناس ويخدمهم ويسهل عليهم حياتهم ، ويخلق فرص عمل للآلاف ، ويساهم في تدعيم إقتصاد بلدك، والأهم أنه يحقق لك كل طموحاتك وإشباعتك ورغباتك ويثبت لك انك إنسان ناجح ومفيد للآخرين.

النجاح رحلة مشوقة وممتعة قضيناها ونحن نتجول في صفحات هذا المرجع ، إستمتعنا وتعلمنا من قصص نجاح وكفاح رواد الأعمال الذين صبروا وتحملوا واجتهدوا ليتركوا لنا صروح ومشروعات عملاقة تؤثر في حاضرنا و مستقبلنا .. فلتكن مثلهم .. فلتكن أنت واحدا من هؤلاء ، وأنا على ثقة أنك ستكون بإذن الله.

المؤلف

## أسئلة تحليلية

### Critical Thinking Questions

#### السؤال الأول:

تتنوع حاضنات الأعمال في مصر لتدعيم المشروعات الريادية، والمطلوب:

- التعرف على الخدمات التي تقدمها هذه الحاضنات من خلال الدخول على مواقعها على الانترنت او زيارتها على الطبيعة.
- التعرف على الخدمات التي تحتاجها كرائد اعمال من مزيج الخدمات المعروضة
- معرفة شروط الالتحاق بهذه الحاضنات ومدى مطابقة ظروفك لها
- زيارة الحاضنات لمقابلة المسؤولين فيها للتعرف على ظروف الإلتحاق بها

#### السؤال الثاني:

فى ضوء الجدول التالى ، حدد المهارات المتوافرة لديك من ال ١٢ مهارة، هل تحتاج بعد ذلك للإلتحاق بحاضنات الأعمال؟ وضح.

١. لديك فكره إبداعية لمنتج أو لخدمة
٢. لديك مقومات رائد الأعمال المحترف
٣. لديك خطة لتفادى العوامل التى تؤدى الى فشل مشروعك
٤. ديكدراسة جدوى + خطة إستراتيجية لمشروعك
٥. تمتلك المهارات الإدارية كرائد أعمال محترف
٦. تمتلك كل متطلبات التحول من مشروع ريادى صغير إلى شركة كبرى
٧. لديك خطة تسويقية متكاملة للمشروع
٨. لديك الخطة المالية المتكاملة للمشروع
٩. لديك الخطة الإنتاجية المتكاملة للمشروع
١٠. لديك الخطة المتكاملة للموارد البشرية
١١. تمتلك الحتميات الأساسية لنجاح المشروع
١٢. صححت المعتقدات الخاطئة عن المشروعات الريادية الصغيرة لدى الشباب

## المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- أحمد عبد الوهاب، " تعريف حاضنات رواد الأعمال و دراسة مقارنه بين مصر والتجارب الدولية مع توضيح وشرح لدور الحاضنه"، **المركز المصري لدراسات السياسات العامه**، (القاهره، ٢٠١٦).
- ٢- د. أفكار قنديل . " تمويل المشروعات الصغيرة والدور المتوقع للمؤسسات التمويلية " ، **ندوة تنمية المشروعات الصغيرة وتوسيع قاعدة رجال الأعمال في مصر** ، ( القاهرة : جامعة عين شمس ، سبتمبر ١٩٩٧ ) .
- ٣- أميرة أحمد جمال الدين " واقع المشروعات الصغيرة في مصر خلال الفترة ٢٠٠٩-٢٠١٥ " ، ( القاهرة : الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء ٢٠١٦ )
- ٤- د. خالد عبد الوهاب الباجوري، "ريادة الأعمال مفتاح التنمية الاقتصادية في العالم العربي"، **إتحاد الغرف العربي**، ٢٠١٧.
- ٥- د. فريد راغب النجار ، " السياسات النقدية ودورها في تنمية الصناعات الصغيرة في مصر " ، **ندوة دور الصناعات الصغيرة في التنمية** ، ( معهد التخطيط : ١٩٩٨ ) .
- ٦- د. سمير علام ، **إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة** ، ( القاهرة : جامعة القاهرة ، التعليم المفتوح ، ١٩٩٣ ) .
- ٧- د. عايدة رزق الله ، " دور الشمروعات الصغيرة في مواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين " ، **ندوة تنمية المشروعات الصغيرة وتوسيع قاعدة رجال الأعمال في مصر** ، ( القاهرة : جامعة عين شمس ، سبتمبر ١٩٩٧ ) .
- ٨- .....، " دراسة استطلاعية لمفاهيم الشباب الخاطئة عن المشروعات الصغيرة ودور الجامعة في تصحيحها " ، **ندوة تنمية المشروعات الصغيرة وتوسيع قاعدة رجال الأعمال في مصر** ، ( القاهرة : جامعة عين شمس ، ١٩٩٧ )
- ٩- د. عبد الحميد مصطفى أبوناعم، **إدارة المشروعات الصغيرة** ، ( القاهرة: دار المريخ، ٢٠٠٠ )

- ١٠- فوزى عبد الرزاق، "إشكالية حاضنات الأعمال بين التطوير والتفعيل: رؤية مستقبلية. حالة حاضنات الاعمال في الاقتصاد الجزائري " **المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال، 2014** .
- ١١- هدير عبد المنصف شحاته، "حاضنات الأعمال.. ما هي وكيف تسرع من وتيرة الأعمال؟" **مركز البديل للتخطيط والدراسات الاستراتيجية، (القاهرة: ٢٠١٧)**.
- ١٢- د. وفاء ناصر المبيريك، نوره جاسر الجاسر، النظام البيئي لريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية، **كتاب أبحاث المؤتمر الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال (السعودية، ٢٠١٤)**.

#### ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Al-Mubarak, H, M&, Ali Husain, M & Busler ,M "Categories of incubator success: a case study of three New York incubator programmes", **World Journal of Science, Technology and Sustainable Development**, (2015)
- 2- Adkins, Dinah "A brief history of business incubation in the United States. **National Business Incubation Association**, ٢٠٠٢ " Available [https:// WWW.nbia.org](https://WWW.nbia.org)
- 3- Ali Junaid Ahmad "A mechanisms-driven theory of business incubation", **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 2014
- 4- Allen, D.N. and McCluskey, R., "Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry", **Entrepreneurship: Theory & Practic**, ١٩٩٠.

- 5- D.F. Kuratko & R. Mortago, ***The Entrepreneurs Guide to Venture Formation***, ( Muncie, Indiana Center for Entrepreneurial Researches and Applied Research, Ball State University, 1987 )
  - 6- Ewan Jones M. "How to Create an Award Winning Incubator? "***Presentation held at SBI Conference***, Liverpool; 2010. M. M.
  - 7- Feldman "***Audit in psychotherapy: the concept of Kaizen***" Psychiatric Bulletin.( Royal College of Psychiatrists, 1992).
- . Hisrich et al. ***Entrepreneurship*** ( Ny : McGraow – Hill, 2010 ) .
- 8- Hodacus, R.M., & D. Kuratko, ***Effective Small Business Management***, ( San Diego : The Dryden press, 1992 ) .
  - 9- Hofer, C. & Charan, R. "The Transition to professional Management : Mission Impossible"? ***American Journal of small Business***, Summer, 1984.
  - 10- Huffman. F. "2, Hottest Business for 1991" . ***Entrepreneur***. December, 1991 .
  - 11- Ibrahim. A.B. & Goodwin. " Perceived Causes of success in Small Business ". ***American Journal of Small Business***, Fall, 1986 .
  - 12- Jeffrey M. Shepard , "Small business incubators in the USA: a historical review and preliminary research findings", ***Journal of Knowledge-based Innovation in China***, Vol. 5 Iss:۲۰۱۳)
  - 13- Julie, W "***Factory Efficiency Comes to the Hospital***". The New York Times, 2010

- 14- Kuratko D.F. & R. Mortago, The Entrepreneurs Guide to Venture Formation, **Center for Entrepreneurial Researches and Applied Research**, Ball State University, 1987 )
- 15- Masaaki, Imai, **Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success**.( New York: Random House: 1986)..
- 16- Mcclelland, D & D. Miron, " The Impact of Achivement Motivation Training on Small Businesses ", **California Management Review**, Summer, 1979.
- 17- Nickels.w et al, **Understanding Business**. ( NJ:MaGraw-Hill, 2008).
- 18- O'ikeil, H. & J. Duker, " Success and Failure in Small Business ", **Journal of Small Business Management**, January, 1986 .
- 19- Orpen, C. " The Effects of Long-Range Planning on Small Business Performance : A Further Examination " **Journal of Small Business Management**, January, 1985 .
- 20- Prown,T. et al, " An Operationalization of Stevensons Conceptualization of Entrepreneurship as opportunity- based , **Strategic management Journal**, 2001
- 21- Sandino, **small business management principles**, ( Texas : business publication inc., 1985)
- 22- Schaeber, P. " The Seven Pitfalls of Business Failure and How to Avoid Them " [www.businesss](http://www.businesss.com), 2015 .

- 23- Smilor, R. W. " Managing the Incubator System: Critical Success Factors to Accelerate New Company Development" , ***Engineering Management***, (1987) ). Vol. 34, No. 4
- 24- Sommers, W. & K. Aydin, " Why Most Ventures Fail and How Others Don't " ***Management Review***, September. 1987 .
- 25- Sondeno, S. Towards The Prediction of initial Success ", ***Journal of Business Venturing***, Summer, 1987 .
- 26- Tate, C. et al., ***Successful Small Business Management***, (Texas : Business publication co., 1986 ) .
- 27- Woodruff, Traps to Avoid in Small Business Management", No. 6 ***Small Business Administration***, 2003.
- 28- Sexton, D.L. & Nancy Bowman " The Entrepreneur : A Capable Executive and More " ***Journal of Business Venture***,2005
- 29- Vesper,K,***New Venture Strategies***(Englewood Cliffs,NJ: Prentic Hall,( 1980).

## الفهرس

الفصل الأول: دعوة إلى عالم ريادة الأعمال الإحترافية

الفصل الثانى: هل أصلح لأن أكون راند أعمال ناجح؟

الفصل الثالث: محددات نجاح وفشل المشروع الريادى

الفصل الرابع:: دراسة جدوى المشروع الريادى وإعداد خطته الإستراتيجية

الفصل الخامس: الإدارة الإحترافية للمشروع الريادى

الفصل السادس: ريادة الأعمال المؤسسية : قيادة عملية تحول المشروع إلى شركة كبرى

الفصل السابع : إدارة التسويق فى المشروع الريادى

الفصل الثامن: إدارة الموارد المالية للمشروع الريادى

الفصل التاسع: إدارة العمليات والانتاج للمشروع الريادى

الفصل العاشر: إدارة الموارد البشرية فى المشروع الريادى

الفصل الحادى عشر: الحتميات الإدارية لنجاح وإستمرارية المشروع الريادى

الفصل الثانى عشر: تصحيح المفاهيم الخاطئة عن المشروعات الريادية

الفصل الثالث عشر: دور حاضنات الأعمال فى تدعيم رواد الأعمال



## الملاحق

أولاً: مواقع مفيدة يمكن الرجوع إليها

ثانياً: أهم حاضنات الأعمال في مصر

ثالثاً: أهم حاضنات الأعمال العالمية

## أولاً: مواقع مفيدة يمكن الرجوع إليها

سواء إذا كنت من رواد الأعمال المبتدئين، أو حتى شغوف بهذا الميدان، فمن المؤكد أنك تبحث عن أفضل مواقع ريادة الأعمال التي ستقدم لك أفضل النصائح حول تأسيس وبناء شركة ناشئة ناجحة، لذا إليك مجموعة من المواقع الإلكترونية المتخصصة في مجال ريادة الأعمال.

### (1) Seth Godin's Blog

هي مدونة شديد الخصوصية، فهي من أفضل المدونات، فيما يختص بكمية وتنوع المحتوى المُتخصص الذي تنتجه وتبتكره، فمعظم منشورتها قصيرة على غير المعتاد، تروى قصصًا وشروحات طريفة حول التسويق، والاحترام في العمل، وطرق نشر الأفكار التجارية. صاحبها هو سيث جودين، أحد أهم قادة الأعمال التجارية، فهو رائد أعمال أمريكي، وخبير تسويق، ومتحدث جماهيري، وكاتب ومؤلف لأكثر الكتب المتخصصة مبيعاً في الولايات المتحدة.

(٢)

### Entrepreneur

وهي إحدى أشهر المجلات العالمية، منذ أكثر من ثلاثين عاماً صدر العدد الأول باللغة الإنجليزية، بدأت كمجلة للمبتدئين في مجال الأعمال، تعلمهم كيف يؤسسون و يديرون مشروعًا، والآن أصبحت أكثر من ذلك بكثير. وعلى الرغم من ذلك فهي تهتم برواد الأعمال، فهي مصدرهم الرئيسي للتعرف على أحدث الاستراتيجيات والأخبار التي تؤثر في عالم المال والأعمال، حيث ستجد في داخلها أحدث الاستراتيجيات في التسويق والإدارة والتقنية وغيرها. بالإضافة إلى المقالات، تحوي صفحات المجلة مقابلات مع أبرز رواد الأعمال حول العالم. كما يوفر فرص استثنائية ومميزة لرواد الأعمال المبتدئين وأصحاب المشاريع الصغيرة من صغار السن، والذين يتميزون بالطموح والتطلع للأفضل، والرغبة في تحقيق التنمية الاقتصادية، وذلك عبر نافذة خاصة بهم.

(٣)

### All Business

أسس الموقع في ١٩٩٩م، مقرّه في سان برونو، كاليفورنيا، ويعتبر أكبر مصدر إلكتروني في العالم للشركات الناشئة، والمشاريع الصغيرة، فهو غنيّ بالمشورة والنصائح لكل شيء تود معرفته واستكشافه في عالم ريادة الأعمال، فهو موقع فاعل في مجال التوعية بثقافة ريادة الأعمال. وينصح بالتوقف اليومي عند هذا الموقع خصوصاً لرواد الأعمال المبتدئين وأصحاب الأعمال التجارية الصغيرة، حيث يوفر الأدوات الأساسية والموارد والمعلومات للبدء بتأسيس وتنمية وتمويل وإدارة الأعمال، وغيرها من الخدمات المهنية.

(٤)

## Inc. Magazine

أحد أشهر المجالات الاقتصادية في العالم، تخصص على موقعها الإلكتروني قسم خاص لرواد الأعمال المبتدئين، يكتب فيه بعض من أفضل الخبراء المتخصصين، بما يتيح لأصحاب الأعمال والمشاريع والشركات الناشئة التعرف على معلومات مفيدة، والاستفادة من المشورة، والتوجيه والتصورات، والموارد، والإلهام لإدارة وتنمية أعمالهم نحو النجاح.

(٥)

## Under 30 CEO

موقع جيد، يهتم بالأساس بالمُدرء التنفيذيين وأصحاب المبادرات ورواد الأعمال اليافعين، ممن تحت الـ ٣٠ عامًا، فيُقدم نصائح عملية عن سبل بداية الطريق المهني والانطلاق بسلاسة نحو عالم الأعمال الريادية. فمن أبرز مميزاته أنه يعرض حلولاً فعالة لأي مشكلة يتعرض لها أصحاب الأعمال، خصوصاً المبتدئين.

(٦)

## Small Biz. Trends

وهو عبارة عن نشرة أو مُفكرة إلكترونية، وموجهة لأصحاب المشاريع الصغيرة، ورجال الأعمال، تحتوي على عدة مقالات مُتخصصة للبدأ في تأسيس المشاريع والشركات الناشئة من ناحية التمويل والتخطيط والموارد البشرية. وسواء كان لديك خبرة حول تأسيس وإدارة المشاريع أم لا، فيمكنك التعرف على المزيد عبر هذه الموقع.

(٧)

## EpicLaunch

يستهدف بالأساس أصحاب ورّاد الأعمال اليافعين، فيوفر لهم مصادر وموارد مهمة ومبهرة حول وبناء وتأسيس وتطوير الأعمال، وذلك لأي شخص جديد في عالم ريادة الأعمال، كما يقدّم الموقع النصائح والمشورة والأفكار لأصحاب المشاريع المبتدئة.

(٨)

## Young Money

موقع إلكتروني لمجلة قومية يتم تحريرها أساسا بواسطة الطلاب الأمريكيين؛ ويقدم بالأساس مجموعة من الأفكار التي تساعد على توفير المال، كما يقدم لك مجموعة من المقالات التي ستساعدك طبعًا في إدارة شركتك، ويحتوي على العديد من الخدمات.

(٩)

## [www.sasapost.com/arab-entrepreneurship-websites](http://www.sasapost.com/arab-entrepreneurship-websites)

واحد من أهم المواقع العربية وأكثرها إفادة لدعم مجال ريادة الأعمال في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ويوفر هذا الموقع عدة خدمات لرائد الأعمال

(١٠)

## [www.Forentrepreneures.com](http://www.Forentrepreneures.com)

ويدور حول معالجة القضايا الرئيسية التي ستواجه رواد الأعمال في البداية وكيفية الحصول على التمويل وبناء شركات ناجحة.

(11)

## [www.Chicceo.com](http://www.Chicceo.com)

موقع مميز لرواد الأعمال ويوجد فيه العديد من المواد والمعلومات التي تفيد رواد ورائدات الأعمال، كما يوجد نماذج لخطط الاعمال التي يمكن تحميلها.

(12)

[www.shofalafkar.com](http://www.shofalafkar.com)

موقع عربي يسعى لتأسيس تجمع من أصحاب الأفكار الباحثين عن يأخذ بأيديهم ويحول مشروعاتهم الى واقع ، من خلال تقديم الخبرة والنصيحة لهم.

(13)

[www.Zajil.me](http://www.Zajil.me)

موقع متخصص في التكنولوجيا وريادة الأعمال في مجالات الإنترنت والموبايل . بالاضافة الى مقالات تعليمية تساعد المبدعين من الشباب في مجال ريادة الأعمال.

(14)

[www.Startupabia.com](http://www.Startupabia.com)

مدونة مخصصة للمشاريع والشركات التكنولوجية العربية

(15)

[www.Onsartups.com](http://www.Onsartups.com)

موقع يقدم النصائح لصحاب المشروعات والشركات المبتدئة

(16)

[www.Ladieswhollaunch.com](http://www.Ladieswhollaunch.com)

موقع نشط لسيدات الأعمال، يوفر لهم كم هائل من المعلومات اللازمة لبدء /شروعاتهم الريادية

## ثانياً: أهم حاضنات الأعمال في مصر

Equity النسبة التي تحصل عليها الحاضنة من المشروع	Seed Funding تمويل المشروعات	Length (months) فترة الاحتضان بالشهور	Activity النشاط أو المحفظة المطروحة	Location الموقع	حيث الحاضنات من الخدمة	Type النوع	Sector الجهة المالكة	Name الاسم
؟	Yes	36	All	أسنوط ، تلا، المنصورة ،بورسعيد، الأقصر	حاضنة الأعمال Physical business incubators ، حاضنة الأعمال Open Business incubators	Incubator	قطاع عام Public sector	حاضنات أعمال جهات تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومتناهية الصغر (الصندوق الاجتماعي سابقاً)
؟	No	12	ICT/Tech	Cairo area	حاضنة الأعمال Physical business incubators	Incubator & Accelerator	قطاع عام Public sector	حاضنات أعمال مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال Technology Innovation & Innovation
؟	Yes	36	All	Cairo area	حاضنة الأعمال Physical business incubators	Incubator & Accelerator	قطاع عام Public sector	حاضنة أعمال بداية التابعة للبيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة
؟	؟	؟	؟	Cairo area	حاضنة الأعمال Physical business incubators	Incubator	منظمة تعليمية Educational organization	حاضنة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم السياسية

التسمية التي تحصل عليها الحاضنة من المشروع	Seed Funding تمويل المشروع على	Length (months) فترة الاختبار بالهور	Activity النشاط أو تطلبات المشاريع الحاضنة	Location الموقع	نوع الحاضنات من حيث مكان تقديم الخدمة	Type النوع	الجهة المالكة Sector Owner	Name الاسم
؟	؟	3	Teach	Asyut	حاضنة الأعمال Physical business incubators	Accelerator	منظمة تعليمية Educational organization قطاع عام Public sector	Hmaaa منظمة Hmaaa
؟	Yes	5+8	Tech	Cairo area	حاضنة الأعمال Physical business incubators حاضنات الأعمال افتراضية Virtual Business Incubators	Incubator	منظمة تعليمية Educational organization قطاع خاص private sector	AUC Venture Lab حاضنة الجامعة الأمريكية
؟	Yes	36	All	Cairo	حاضنة الأعمال Physical business incubators حاضنة الأعمال الافتراضية Open Business incubators	Incubator	منظمة تعليمية Educational organization قطاع عام Public sector	حاضنة أعمال النيل

Equity النسبة التي تحصل عليها الحاضنة من المشروع	Seed Funding تمويل المشروعات	Length (months) فترة الاحتضان بالشهور	Activity النشاط، أو نشاط المشاريع المختصة	Location الموقع	نوع الحاضنة من حيث مكان تقديم الخدمة	Type التنوع	الجهة المالكة Sector Owner	Name الاسم
؟	No	24	Tech/Social	Cairo	حاضنة الأعمال physical business incubators ، حاضنة الأعمال	Incubator	جمعية أهلية (قطاع خاص) private sector	Nahdet el Mahrousa www.nahdetelma hrousa.com
؟	No	3---12	Tech/ Sustainable	Cairo area	حاضنة الأعمال physical business incubators	Incubator	قطاع خاص private sector رأس المال الجريء والمخاطر Venture	Sustaincubator
<10%	Yes	6---12	Tech/Social	Cairo area	حاضنة الأعمال physical business incubators	Incubator & Accelerator	قطاع خاص private sector	GESR Incubator
10---15%	Yes	4	ICT/Tech	Cairo	حاضنة الأعمال physical business incubators	Accelerator	قطاع خاص private sector رأس المال الجريء والمخاطر Venture	Flat6labs



Equity النسبة التي تحصل عليها الحائز من المشروع	Seed Funding تحويل المشروع عك	Length (months) فترة الإختبار بالشهور	Activity النشاط أو نشاط المشاريع المحاضنة	Location الموقع	نوع الحاضنات من حيث مكان تقديم الخدمة	Type النوع	الجهة المالكة Sector Owner	Name الإسم	
<15%	Yes	6	ICT/ Software	Cairo	حاضنة الأعمال Physical business incubators	Accelerator	قطاع خاص private sector رأس المال الحرية, المخاطر, Venture Capital	Juncelabs	12
?	Yes	?	ICT/Tech	Cairo	حاضنة الأعمال Physical business incubators	Accelerator	قطاع خاص private sector رأس المال الحرية, المخاطر	Ideavelopers	13
---	No	---	Tech	Cairo	حاضنة الأعمال Physical business incubators	Co- --working space	قطاع خاص private sector	GREEK Campus	14
?	Yes	3--6	Tech	Cairo	حاضنة الأعمال Physical business incubators	Incubator	قطاع خاص private sector	الجزء Injaz Egypt مصر	15

Equity النسبة التي تحصل عليها الحاضنة من المشروع	Seed Funding تمويل المشروعات عانت	Length (months) فترة الاحتضان بالشهور	Activity النشاط، أو نشاط المشاريع المحفظة	Location الموقع	نوع الحاضنات من حيث مكان تقديم الخدمة	Type النوع	Sector الجهة الملائمة Owner	Name الاسم	
5%	Yes	3-6	ICT/Tech	Cairo/Asy ut	حاصنة الأعمال physical المالية business	Accelerator	قطاع خاص private sector	Ebni ابني www.ebni.com	16
?	?	-	ICT/Tech	Cairo	حاصنة الأعمال physical المالية business incubators	Accelerator	قطاع خاص private sector رأس المال الجريء المخاطر Venture Capital	innoventures www.innoventures.com	17

## ثالثاً: أهم حاضنات الأعمال العالمية

<a href="http://www.reseau-entreprendre.org/en/homepage/">http://www.reseau-entreprendre.org/en/homepage/</a>	الموقع الإلكتروني لجمعية ريادة الاعمال بفرنسا	١
<a href="http://www.bpifrance.fr/">http://www.bpifrance.fr/</a>	الموقع الإلكتروني للبنك الفرنسي لخدمة رجال الاعمال	٢
<a href="http://www.initiative-france.fr/Decouvrir">http://www.initiative-france.fr/Decouvrir</a>	الموقع الإلكتروني لشبكة روح المبادرة الفرنسية	٣
<a href="http://en.incubateur pacaest.org/">http://en.incubateur pacaest.org/</a>	الموقع الإلكتروني لشركة احتضان مشروعات صغير Incubator paca est	٤
<a href="WWW.nbia.org/abut_nbia/founders awards/cox.gHPf">WWW.nbia.org/abut_nbia/founders awards/cox.gHPf</a>	الموقع الإلكتروني للجمعية الوطنية لحاضنات الاعمال الأمريكية	٥
<a href="WWW.incubator.ucf.edu/aboutus/index.html">WWW.incubator.ucf.edu/aboutus/index.html</a>	الموقع الإلكتروني لحاضنة اعمال جامعة فلوريدا	٦
<a href="http://www.siliconvalley.com">http://www.siliconvalley.com</a>	الموقع الإلكتروني لوادي السيلكون	٧
<a href="www.Sba.gov">www.Sba.gov</a>	الموقع الإلكتروني لإدارة المشروعات الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية	٨
<a href="http://www.germaninnovation.org/about-us/german-houses-of-science-and-innovation">http://www.germaninnovation.org/about-us/german-houses-of-science-and-innovation</a>	الموقع الإلكتروني لببوت البحث والابتكار الألمانية	٩
<a href="https://www.innovationszentren.de/">https://www.innovationszentren.de/</a>	الموقع الإلكتروني لمراكز الابتكار الألمانية	١٠
<a href="https://www.germaninnovation.info/">https://www.germaninnovation.info/</a>	مراكز الابتكار الألمانية	١١

<a href="https://www.adlershof.de/en/downloads-photos-videos/annual">https://www.adlershof.de/en/downloads-photos-videos/annual</a>	الموقع الإلكتروني Adelershof development society مدينة تقنية بربلين للابتكار والتكنولوجيا متخصص في نشر التقرير عن التكنولوجيا	١ ٢
<a href="https://www.kitz-kiel.de/">https://www.kitz-kiel.de/</a>	الموقع الإلكتروني لحاضنة اعمال kitz بألمانيا	١ ٣
<a href="http://www.tzdo.de">www.tzdo.de</a>	الموقع الإلكتروني لحاضنة اعمال tzdo بألمانيا	١ ٤
<a href="http://WWW.nbia.org/about_nbia/founderswards/cox.gbp">WWW.nbia.org/about_nbia/founderswards/cox.gbp</a> (Founders Award Honorees )	تقرير منشور علي الموقع الإلكتروني للجمعية الوطنية لحاضنات الاعمال الامريكية	١ ٥
<a href="http://jbia.jp/english.html">http://jbia.jp/english.html</a>	الموقع الإلكتروني لجمعية حاضنات الأعمال اليابانية	١ ٦
<a href="http://juicelabs.me/#tagline">http://juicelabs.me/#tagline</a>	الموقع الإلكتروني لحاضنة الاعمال JuiceLabs	١ ٧
<a href="http://www.sustaincubator.com">http://www.sustaincubator.com</a>	الموقع الإلكتروني للحاضنة Susta الاعمال incubator	١ ٨
<a href="http://www.innoventures.me/company/about">http://www.innoventures.me/company/about</a>	اعمال الموقع الإلكتروني لحاضنة innoven tures	١ ٩
<a href="https://www.thegreekcampus.com/officespace">https://www.thegreekcampus.com/officespace</a>	الموقع الإلكتروني لمقر تاجير الشركات الصغيرة	٢ ٠
<a href="http://www.aidmo.org">www.aidmo.org</a>	الموقع الإلكتروني للدليل العربي للحاضنات الصناعية ، منشورات المنظمة	٢ ١

	العربية للتنمية الصناعية والتعدين	
tunisieindustrie.net.tn/pepinieros/home.asp	الموقع الإلكتروني لحاضنات الأعمال في تونس	٢ ٢
www. Sba.gov/offices Administration U.S. Small Business	الموقع الإلكتروني لإدارة المشروعات الصغيرة بالولايات المتحدة الأمريكية	٢ ٣
WWW.mancusogroup.com/properties_bic.htm	Mancuso الموقع الإلكتروني لحاضنة	٢ ٤
WWW.fbionline,org	الموقع الإلكتروني لمنظمة حاضنات اعمال والآية فلوريدا	٢ ٥
<a href="https://www.flat6labs.com/">https://www.flat6labs.com/</a>	الموقع الإلكتروني لحاضنة اعمال flat6labs	٢ ٦
www.reseauftei.com	الموقع الإلكتروني لمؤسسة رعاية أقطاب التقنية بفرنسا	٢ ٧
www.unic.co.uk	الموقع الإلكتروني لحاضنة جامعة مانشستر	٢ ٨
<a href="https://www.ne-bic.co.uk/">https://www.ne-bic.co.uk/</a>	الموقع الإلكتروني لحاضنة الأعمال Building business success	٢ ٩
<a href="http://www.ukbi.co.uk">www.ukbi.co.uk</a> (United Kingdom Business Incubation )	الموقع الإلكتروني لحاضنات الأعمال في المملكة المتحدة	٣ ٠

WWW.nbia.org/for_entrepreneurs	الموقع الإلكتروني للجمعية الوطنية لحاضنات الأعمال	٣ ١
WWW.sba.gov/advo/links.html22	الموقع الإلكتروني لهيئة المشروعات الصغيرة الأمريكية	٣ ٢
www.setsquared.co.uk	الموقع الإلكتروني لحاضنة أعمال ست سكويرد	٣ ٣
<a href="http://www.aabi.info/about/">http://www.aabi.info/about/</a> "The Asian Association of Business Incubation "	الموقع الإلكتروني للرابطة الوطنية لحاضنات الأعمال الآسيوية	٣ ٤
<a href="https://www.normandie-incubation.com">https://www.normandie-incubation.com</a>	الموقع الإلكتروني لحاضنة أعمال Normandie	٣ ٥
<a href="http://www.most.gov.cn/xinwzx/xwzx/twzb/kjgyfz/twz_bzbzy/201503/t20150311_118550.htm">http://www.most.gov.cn/xinwzx/xwzx/twzb/kjgyfz/twz_bzbzy/201503/t20150311_118550.htm</a>	الموقع الرسمي لوزارة العلوم والتكنولوجيا لجمهورية الصين الشعبية	٣ ٦
(Sun Dahai) Article titled "Technology Business incubator in china" publisher Research Center of Business Incubator, Xiamen University, China" Available <a href="http://www.aspa.or.kr/files/Webzinevol.8_050810/050810_ASPA%20paper10_eg.htm">http://www.aspa.or.kr/files/Webzinevol.8_050810/050810_ASPA%20paper10_eg.htm</a>	حاضنة الأعمال، جامعة شيامن، الصين	٣ ٧
InFoDev (2011) Information Development program" Virtual Incubation service" Report the International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank and its affiliated organizations, the Available <a href="http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_1144.pdf">http://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_1144.pdf</a>	الحاضنات الاقتصادية تقرير البنك الدولي عن إعادة الإعمار والتنمية / البنك الدولي والمنظمات التابعة له	٤ ٨
<a href="https://www.anprotec.org.br">https://www.anprotec.org.br</a>	الموقع الإلكتروني للرابطة الوطنية لحاضنات الأعمال بالبرازيل National association of Incubators	٣ ٩

	Science & parks	
<i>Business Incubators in France,</i> <a href="http://www.faranceincubation.org">www.faranceincubation.org</a>	الموقع الإلكتروني للجمعية الفرنسية لحاضنات الأعمال	٤ ٠