



المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة طيبة

تعليم عن بعد

# ريادة الأعمال

ملخص العام

١٤٣٩

(GS142)



مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة  
حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

بسم الله الرحمن الرحيم

## مقدمة الملخص

□ الملخص يشمل كل أجزاء الكتاب المقرر ،مضاف له الاسئلة التفاعلية من **موقع الجامعة** وأسئلة اختبارات  
الاعوام السابقة **مع الاجوبة** بكل صفحات الملخص.

□ الملخص متوفر فقط في **مكتبة فكرة** ولا نحل بيعه أو نسخه.

متوفر لدينا **الملخصات وبنك الاسئلة** (الاسئلة التفاعلية واختبارات الاعوام السابقة ) لجميع مواد تعليم  
عن بعد .

كما يتوفر لدينا **عرض لطلاب** التعليم عن بعد ( طباعه الكتب **١٨ ورقة بريال** ويوجد خدمة التوصيل  
داخل المدينة والشحن لباقي المدن )

## الفصل الأول

### أساسيات ريادة الأعمال

أولاً : مفهوم وأهمية التوجه نحو ريادة الأعمال  
١- مفهوم ريادة الأعمال

- ١- ريادة الأعمال : ممارسة نشاط لاستثمار فرصة قائمة تلبي احتياجات محددة من خلال إنشاء منشأة وتشغيلها بأسلوب إبداعي (Burch).
  - ٢- ريادة الأعمال : ممارسة نشاط في ظروف عدم التأكد والمخاطرة بأسلوب إبداعي (Polling).
  - ٣- ريادة الأعمال : مواجهة محسوبة للمخاطر من خلال التخطيط والمعرفة عن السوق والموارد لتحقيق النجاح والأرباح (Carbonar) .
  - ٤- ريادة الأعمال : توظيف مجموعة من المهارات لممارسة نشاط يتطلب الإبداع والمخاطرة (Barrow).
  - ٥- ريادة الأعمال : الأفكار والطرق التي تمكن من خلق وتطوير نشاط ما عن طريق مزج المخاطرة والابتكار أو الإبداع والفاعلية في الأعمال (الاتحاد الأوربي).
  - ٦- ريادة الأعمال: هي التوظيف الذاتي مع تحمل المخاطر في تنظيم عوامل الإنتاج (Cantillon).
  - ٧- ريادة الأعمال : عملية ابتكار وتطوير أساليب جديدة لاستغلال الفرص التجارية ( Shumpeter & Knight).
  - ٨- ريادة الأعمال : البدء في نشاط معين وتحقيق السبق في هذا القطاع (الحسين).
  - ٩- ريادة الأعمال : إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة (الشميرى).
  - ١٠- ريادة الأعمال : الإبداع والمخاطرة لاستثمار فرص حقيقية في بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم التأكد وممارسة العمل الحر بمهارة من خلال مشروع تجارى ناجح(أبو بكر).
- ومن هذا التعريفات يتضح عديد من النقاط المشتركة التي تحدد ملامح وخصائص ريادة الأعمال:
- ١- ريادة الأعمال تساهم في خلق أنشطة اقتصادية جديدة من خلال عمليات البحوث والتطوير.
  - ٢- ريادة الأعمال منهج للبحث عن أو توليد الفرص دون التقيد بالإمكانيات أو الموارد المتاحة.
  - ٣- ريادة الأعمال هي عملية أو منظومة متكاملة تساهم من خلال عمليات البحث والتطوير والإنتاج.
  - ٤- ريادة الأعمال هي تأسيس عمل أو مشروع ريادي قائم على فكرة تتسم بالإبداع والمخاطرة.
  - ٥- ريادة الأعمال هي منظومة تبدأ بتحديد فكرة غير تقليدية ثم تحويلها إلى مشروع ريادي تجارى.
- ومن هذه التعريفات لريادة الأعمال يتضح ارتباط هذا الاصطلاح بعناصر أساسية:
- المبادرة ..... الجرأة .

#### أسئلة الوحدة

١ من المصطلحات التي تضمنها تعريف ريادة الأعمال (الابتكار) والتي تعني

(أ) - الجرأة (ب) - الأسبقية (ج) - التطوير (د) - المجازفة

٢ فيما يخص تعريفات ريادة الأعمال فإن مفهوم القيادة يعني :

(أ) - الاستقلال (ب) - المبادرة (ج) - التأثير (د) - المسؤولية

٣ ممارسة نشاط لاستثمار فرصة قائمة تلبي احتياجات محددة من خلال إنشاء منشأة وتشغيلها بأسلوب إبداعي تسمى :

(أ) - ريادة الأعمال (ب) - التسويق (ج) - الإنتاج (د) - ريادة الأعمال

٤ إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة، هذه العملية تسمى « :

(أ) - ريادة الأعمال (ب) - التسويق (ج) - الإنتاج (د) - ريادة الأعمال

٥ «البدء في نشاط معين وتحقيق السبق في هذا القطاع من خلال الابتكار والتطبيق، هذه العملية تسمى»

(أ) - ريادة الأعمال (ب) - التسويق (ج) - الإنتاج (د) - ريادة الأعمال

أسئلة الوحدة			
١ ما يلي إشارة إلى أمثلة لمساهمات رواد ورائدات الأعمال باستثناء :			
(أ) - عدم تنشيط دورة الإنتاج	(ب) - إيجاد موارد جديدة وتوليد فرص للاستثمار أو لإنشاء مشاريع جديدة	(ج) - إيجاد أسواق جديدة وعملاء جدد وخلق طلب فعال على المنتجات	(د) - تقديم وتطوير تكنولوجيا الأعمال وتوليد أساليب إدارية تقليدية
٢ ما يلي إشارة إلى أمثلة لمساهمات رواد ورائدات العمال باستثناء :			
(أ) - تنشيط دورة الإنتاج وخلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوى الدخل	(ب) - تقليص الأسواق وتقليل العملاء الجدد	(ج) - إيجاد موارد جديدة وتوليد فرص للاستثمار أو لإنشاء مشاريع جديدة	(د) - تقديم وتطوير تكنولوجيا الأعمال وتوليد أساليب إدارية تقليدية
٣ واحده مما يلي لا تعتبر من توجهات رواد الأعمال :			
(أ) - أنهم ليس عباقرة ولكنهم طموحين ولديهم أفكار ريادية لها مبرراتها	(ب) - يحملون أفكارا طموحة ودراسة جدى دقيقة وسليمة	(ج) - الاستعداد لتبني أفكار تقليدية لتحويلها إلى مشروع جديد	(د) - إرادة قوية وقدرة عالية لتحويل الأفكار إلى مشاريع تجارية جديدة

- المبادأة..... الأسبقية.
- الإبداع..... الجديد.
- الابتكار..... التطوير.
- المخاطرة..... المجازفة.
- القيادة..... التأثير.
- العمل الحر..... الاستقلالية.

## ٢- ارواد الأعمال هم من تتوافر لديهم التوجهات العامة التالية:

- الرجبة والقدرة على تحويل الأفكار الريادية إلى مشاريع منتجة منافية.
- التوجه لامتلاك مهارة تأسيس فرق عمل قوية لتحويل الأفكار الريادية إلى واقع عملي.
- المغامرة والتمتع برؤية أقرب إلى الأحلام يتأبرون لتحويلها إلى أفكار ريادية ثم مشاريع منتجة.
- ليسوا عباقرة ولكنهم طموحين لديهم أفكار ريادية لها مبرراتها واقعا.
- يحملون أفكارا طموحة ودراسة جدى دقيقة وقدرة محدود من الموارد لتحويلها إلى مشاريع..
- التحرك تجاه الأهداف فوق الذكية (وليس فقط الأهداف الذكية).

## ٢-٢: رائدات الأعمال:

### لتعزيز ريادة الأعمال للقطاع النسائي تتضمن الاعتبارات الأساسية التالية:

- تهيئة بيئة ثقافية اجتماعية داعمة لبناء توجه ايجابي تجاه رائدات الأعمال.
- تصميم وتنفيذ برامج نوعية في ريادة الأعمال توجه إلى رائدات الأعمال.
- تحديد وتوصيف القطاعات والأنشطة الأكثر ملائمة للقطاع النسائي.
- بناء فريق مرشحات لرائدات الأعمال لتقديم الدعم الفني والمهني.
- توعية رائدات الأعمال بشأن الاستراتيجيات الأكثر ملائمة لهن .
- بناء رصيد معرفي من التجارب العملية لرائدات أعمال ناجحات وكذلك لحالات تعثرت.

## ٣-٢: دور وأهمية رواد ورائدات الأعمال:

### أمثلة لمساهمات رواد ورائدات الأعمال:

- إيجاد موارد جديدة وتوليد فرج للاستثمار أو لإنشاء مشاريع جديدة.
- إيجاد أسواق جديدة وعملاء جدد وخلق طلب فعال على المنتجات.
- تقديم وتطوير تكنولوجيا الأعمال وتوليد أساليب إدارية غير تقليدية.
- تنشيط دورة الإنتاج وخلق فرص عمل جديدة وتحسين مستوى الدخل.
- رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة واكتشاف مصادر غير تقليدية لتقديم منتجات جديدة .
- 

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

ثانياً : عوامل الظهور لرواد الأعمال والتطور في ريادة الأعمال  
١- وضوح العلاقة بين عملية التنمية وظهور رواد الأعمال

هذه العلاقة فيما يلي:

- ١- توفر فرج التميز لرائد الأعمال ليكون مختلفاً ومتميزاً عن الآخرين من خلال مشروع ريادي.
- ٢- تحقق لرائد الأعمال طموحاته وتقدير ذاته .
- ٣- تحقق لرائد الأعمال الاستقلالية والقدرة والتمكين لتحقيق أهدافه .
- ٤- تحقق لرائد الأعمال الفرص لتحقيق الثروة الناتجة عن ما يقوم به من جهد .
- ٥- تجعل رائد الأعمال نافعاً ومفيداً للمجتمع من خلال خلق فرص عمل حقيقية لأفراد آخرين.

٢- التطور والنمو وظهور رواد الأعمال

ويظهر هذا التطور والنمو في ريادة الأعمال من خلال الجهود والحقائق التالية:-

- ١) ثقافة العمل الحر وريادة الأعمال أصبحت من أهم محددات النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة التنافسية.
- ٢) الاتفاق بين الخبراء والممارسين في عملية التنمية علي أن ريادة الأعمال هي خيار استراتيجي لتحقيق تنمية شاملة مستدامة .
- ٣) تؤكد الدراسات العلمية التطبيقية علي أن ريادة الأعمال هي المنهج العلمي التطبيقي لتنمية مهارات الإبداع والابتكار واكتشاف المبدعين والمبتكرين.
- ٤) تضخم وترهل الأجهزة الحكومية أصبح التوجه إلى تحفيز الشباب لتوليد الأفكار الريادية وتحويلها إلى مشاريع ريادية إنتاجية تخلق عديد من الوظائف لهم ولغيرهم.

٣- تشكيل منظومة ريادة الأعمال

- ليست قائمة على جهد فردي بطولي، وإنما هي منظومة تستند علي بيئة عمل جماعي منظم.
- تعزيز روح التحدي والمبادرة لا يتحقق بالتركيز فقط على بناء السمات والمهارات الفردية في التحدي والمبادرة، وإنما يتطلب ذلك بيئة نظامية تفاعلية .
- ومكوناتها ليست جامدة، بل مرنة متحركة و يتم تشكيلها حسب خصائص وتوجهات كل مجتمع على حده.
- يتطلب إجراء تحليل وتقييم بيئي للمجتمع وتحديد ما به من نقاط قوة ونقاط ضعف وما لديه من فرج أو قيود، ثم يتم التعامل مع كل ذلك حسب توجهات المجتمع وأهدافه، وينعكس كل ذلك علي
- خصائص منظومة الأعمال فيما يلي:

- ٣-١ ريادة الأعمال منظومة متكاملة تستوعب الجهود الفردية
- ٣-٢ منظومة ريادة الأعمال ترفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات

تتسم عملية اتخاذ القرارات في المنشأة بالسمات الرئيسية التالية:-

أسئلة الوحدة

١ أي من التالية ليست من خواص العلاقة الارتباطية قوية بين ريادة الأعمال والتنمية :

(أ) - <u>الاعتمادية</u> <u>وعدم</u> <u>الاستقلالية</u> <u>والقدرة</u> <u>والتمكين</u> <u>لتحقيق</u> <u>الأهداف</u> <u>المالية</u>	(ب) - الاستقرار والأمن الوظيفي والمهني والأسري والمجتمعي لرائد الأعمال	(ج) - جلب الثقة والتقدير والاحترام من أطراف المجتمع لرائد الأعمال	(د) - توفير فرص التميز لرائد الأعمال ليكون مختلفاً وتميزاً عن الآخرين
---	--	---	---

٢ النمط الذي يستخدم كأحد المعايير للفرقة بين المدير التقليدي والمدير الريادي القيادي هو...

(أ) - <u>اتخاذ</u> <u>القرارات</u>	(ب) - الاعتماد على توجهات الآخرين	(ج) - محاكاة المنافسين	(د) - النظرة الجزئية لكافة العناصر
---------------------------------------	---	------------------------------	--

<b>أسئلة الوحدة</b>			
<b>١ تتسم عملية اتخاذ القرارات بأنها الموجهة بالمنافع الملموسة تعريف لـ...</b>			
(أ) - الالتزام	(ب) - <u>الهادفة</u>	(ج) - المشاركة	(د) - المبادرة
<b>٢ «مع تفاقم ظاهرة البطالة العامة، أصبح التوجه إلى»</b>			
(أ) - زيادة الوظائف الحكومية	(ب) - <u>تأسيس مشاريع ريادية إنتاجية</u>	(ج) - زيادة الإنفاق العام	(د) - التوجه إلى وظائف القطاع الخاص
<b>٣ كل من التالية من مسؤوليات المؤسسات التعليمية لتطوير منظومة الأعمال ما عدا :</b>			
(أ) - التدريب على توليد الأفكار الإبداعية	(ب) - <u>توفير رأس المال</u>	(ج) - توفير رأس المال البشري	(د) - إجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية
<b>٤ تعتمد المؤسسة التعليمية الذكية وريادة الأعمال على :</b>			
(أ) - تنمية السلوك الإبداعي	(ب) - ترسيخ ثقافة العمل الحر وبناء مهارات ريادة الأعمال	(ج) - تأسيس وإدارة المشاريع الريادية الصغيرة	(د) - <u>الفهم العميق والتي تتحول إلى تطبيقات عملية خارج الفصل الدراسي</u>

(١) **المبادأة:** تتسم عملية اتخاذ القرارات بالاستباقية والجاهزية للأحداث والموجهة لها.

(٢) **المشاركة:** تتسم عملية اتخاذ القرار بالتفاعلية بين كافة الأطراف المختصة .

(٣) **التكامل:** تتسم عملية اتخاذ القرارات بالنظرة الكلية الشاملة لكافة العناصر والأطراف.

(٤) **الهادفية:** تتسم بأنها الموجهة بالمنافع الملموسة التي يتم قياسها والمحاسبة عليها.

(٥) **الالتزام:** تتسم بما يترتب عليها من تحديد مهام ومسؤوليات وأهداف والتحمس لها والالتزام بها.

٣-٣ منظومة ريادة الأعمال تربط بين الإدارة والريادة والقيادة

هذا الاعتبار الثلاثة ( الإدارة والقيادة والريادة ) هي أضلاع ثلاثة متلازمة لتحقيق كفاءة وفعالية الأداء في المشروع الريادي الناجح.

٣-٤ مؤشر كفاءة منظومة ريادة الأعمال

لم يعد زيادة عدد الشركات الناشئة أو المنشآت الجديدة مؤشراً في حد ذاته لنمو ريادة الأعمال أو لحدوث تنمية اقتصادية, بل يرى البعض أن التزايد العددي المفرط في الشركات الناشئة أو المنشآت الجديدة مؤشر سلبي لسياسات عشوائية غير رشيدة.

٣-٥ المؤسسات التعليمية وتطور منظومة ريادة الأعمال

٣-٥-١ الجامعات أحد مكونات منظومة ريادة الأعمال

مسؤولية الجامعات أداء عدد من المهام النوعية منها ما يلي:

(١) توفير رأس المال البشري الموجه للعمل الحر والرغبة في المخاطرة والمبادأة.

(٢) التدريب على توليد الأفكار الإبداعية الابتكارية القابلة لتحويلها إلى منتجات اقتصادية.

(٣) التدريب على تأسيس وإدارة المشاريع الريادية الصغيرة والإرشاد والتوجيه .

(٤) إجراء البحوث العلمية والدراسات التطبيقية وتقديم الاستشارات وخدمات الإرشاد والتوجيه.

٣-٥-٢ التعليم قبل الجامعي ومنظومة وريادة الأعمال

لكي يكون للمؤسسات التعليمية والتربوية في المراحل قبل الجامعية ، يجب أن يتم ذلك من خلال مجهودات نظامية تشارك فيها الأطراف ذات الاختصاص .

ومن الضروري أن تتوفر في المؤسسات التعليمية والتربوية البنية التحتية من معلمين وتربويين ومناهج وتجهيزات وأدوات، لتتفاعل معاً في شكل منظومة قادرة على اكتشاف ما لدى الطلاب من استعدادات واهتمامات وتنمية السلوك الإبداعي الابتكاري لديهم .

٣-٥-٣ المؤسسة التعليمية الذكية وريادة الأعمال

تتفق نظريات التعليم الحديثة على أن المعلم الإبداعي الابتكاري القادر على إيجاد مناخ تعليمي ينمي الفكر الريادي لدى الطالب،

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

يجب أن يتيم بمجموعة من السمات في مقدمتها ما يلي:-

(١) النظرة الإيجابية للطلاب. (٢) الاتزان الانفعالي. (٣) العقلية التساولية. (٤) التعليم الذاتي. (٥) التقويم غير المباشر.

## الفصل الثاني

### الفوائد والتحديات في ريادة الأعمال

أولاً: فوائد ريادة الأعمال

- فوائد وأهمية ريادة الأعمال في المملكة العربية السعودية

يمكن دراسة فوائد ريادة الأعمال التي تعود على الفرد وعلى المجتمع من خلال الآتي:  
(١) على المستوى الخاص:

- تحقيق الطموح الشخصي. - زيادة الدخل والأرباح. - التحرر من الوظيفة

- تنمية المواهب والإبداعات. - التميز بإنجازات عظيمة

(٢) على المستوى العام:

- زيادة النمو الاقتصادي. - توفير فرص عمل. - التنوع في مجالات خدمة المجتمع.

- زيادة الكفاءة وتحسن مستوى الإنتاجية. - أحدث إبداع وتغيير في هيكل سوق العمل

ثانياً: القيود والتحديات التي تواجه رواد أعمال

(١) التفكير العميق لتثبيت قناعات النجاح والفشل حيث يبدأ الصراع الداخلي والتفكير الذي يستحوذ على

اهتمامات رائد الأعمال ليثبت قناعات جديدة.

(٢) ضغوط العمل ويجب التمييز بين الضغوط العادية والضغوط التي تصيب بالتوتر.

(٣) عدم استقرار الدخل المادي خاصة في المراحل الأولى للمشروع.

(٤) ساعات طويلة من العمل الجاد لأن بداية التأسيس لأي مشروع تتطلب قضاء ساعات طويلة وجهد مكثف

حتى يتسنى للمشروع أن ينهض ويستمر ويؤتي ثماره.

(٥) المسؤولية الكاملة على عاتق مدير مشروعة ومؤسسة ونجاح المشروع مرتبط به.

(٦) وجود مخاطرة عالية خاصة للذين يفضلون الأمن الوظيفي.

١- المعوقات التي تواجه رواد الأعمال في المملكة العربية السعودية

أجرى مدير مركز تنمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الغرفة التجارية (لؤي رضوان) دراسة عن معوقات ريادة

الأعمال في السعودية ونذكر ابري تلك المعوقات:

(١) اتساع رقعة المنافسة العالمية وزيادة حجم التحديات والمواجهة مع المنتجات الأجنبية.

أسئلة الوحدة			
١ يعتبر وضع العملاء في مقدمة الأولويات محور هام في العملية الريادية من خلال :			
(أ)- زيادة الحصة السوقية	(ب)- دراسة سلوك المستهلك	(ج)- رضا المستهلك عن المنتج	(د)- زيادة العملية الإنتاجية
٢ مواجهة الأحداث الغير متوقعة بحكمة ومرونة تعتبر من :			
(أ)- المعوقات التي تواجه رواد الأعمال بالمملكة	(ب)- الأدوار الرئيسية لرواد الأعمال	(ج)- القيود التي تواجه رواد الأعمال	(د)- فوائد ريادة الأعمال
٣ أي مما يلي لا يعتبر من القيود والتحديات التي تواجه رواد الأعمال:			
(أ)- وضع العملاء في مقدمة الأولويات	(ب)- التفكير العميق لتثبيت قناعات النجاح والفشل	(ج)- عدم استقرار الدخل المادي خاصة المراحل الأولى في المشروع	(د)- ساعات طويلة من العمل

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

أسئلة الوحدة			
١	من الأدوار الرئيسية لرائد الأعمال في تجاوز التحديات:	(أ) - القبول بالأمور الواقعية	(ب) - التخلي عن أفكاره
	(ج) - بيع المشروع	(د) - أن يعمل أعمال مختلفة	
٢	رائدة الأعمال لديه مهارة لتحويل حلمه إلى واقع ملموس من خلال :	(أ) - مساعدة الآخرين	(ب) - وضع خطة شاملة متكاملة
	(ج) - الجمود في التعامل	(د) - الابتعاد عن المخاطر	
٣	تري إن رائد الأعمال شخص يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه من إدارة مشروعة :	(أ) - المدرسة البيئية	(ب) - مدرسة السمات
	(ج) - المدرسة الكمية	(د) - المدرسة السلوكية	
٤	الريادي الناجح يعلم إن الفرصة تأتي من خلال ....	(أ) - الأصدقاء	(ب) - المتابعة المستمرة لحاجات المنافسين
	(ج) - الابتعاد عن المخاطر	(د) - الابتعاد عن التحديات	
٥	من المهارات الرئيسية لرائد الأعمال أن لديه القدرة على تحويل :	(أ) - التخطيط	(ب) - التنظيم
	(ج) - التوظيف	(د) - القيادة	

- (٢) نقص الخبرة الريادية لرائد الأعمال في سوق العمل  
(٣) عدم استقرار الاقتصادي العالمي من أكبر التحديات التي تواجه رواد الأعمال.  
(٤) الكثير من رواد الأعمال لا يوجد لديهم مهارات فنية وإدارية.

### ٢- الأدوار الرئيسية لرائد الأعمال لتجاوز التحديات

- (١) التوكل على الله في إدارة أعماله .  
(٢) يعمل على تكوين شبكة علاقات واسعة تساعده على اجتياز المعوقات والتحديات التي يمر بها.  
(٣) يسيطر على أعماله ويجيد التحكم بالمواقف والأحداث اليومية والطارئة.  
(٤) يوفر الأموال التي يحتاجها ويسعى جاهداً لفتح قنوات للتمويل والدعم المالي.  
(٥) يعمل أعمال مختلفة عن الآخرين.  
(٦) يضع عملائه في مقدمة أولوياته لأن الزبون والعملاء هم محور هام في العملية الريادية.  
(٧) يواجه الأحداث الغير متوقعة بحكمة ومرونة تساعده لاجتياز تلك التحديات.  
(٨) توفير مصدر دخل إضافي غير المشروع في فترة الحياة الأولى للمشروع .  
(٩) الصبر والتحمل حتى تدور عجلة المشروع الريادي وتظهر ثماره .

## الفصل الثالث

### سمات ومهارات رائد الأعمال

#### أولاً: سمات رائد الأعمال

يتملك دافع قوي للإنجاز ، مبدع مبتكر ، مستثمر للفرص ، قيادي ، مديراً للمخاطر ، مؤمن بقدراته الذاتية ، الرؤية الريادية.

الكثير منا يتبادر إلى ذهنه سؤال، هل ريادة الأعمال موهبة فطرية أم مكتسبة؟

أغلب السمات والصفات الريادية هي صفات مكتسبة وجزء منها صفات وراثية وهذه الصفات الوراثية تدعم وتساعد في تكوين الصفات المكتسبة ونموها لدى الفرد.

#### ثانياً: المهارات الرئيسية لرائد الأعمال

- (١) التأثير: رائد الأعمال ينجح في إقناع الآخرين بأفكاره ومنتجاته.  
(٢) التفاوض: رائد الأعمال مفاوض ناجح يساوم الزبائن والممولين والموردين وغيرهم.  
(٣) المرونة في التعامل: رائد الأعمال مرن سليل في التعامل مع الآخرين.  
(٤) التخطيط: رائد الأعمال لديه مهارة لتحويل حلمه إلى واقع ملموس.  
(٥) التواصل: رائد الأعمال بارع في تكوين شبكات من العلاقات مع الآخرين.

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨



## ثالثاً: مدارس ريادة الأعمال

- **مدرسة السمات:** ترى إن رائد الأعمال شخص يمتلك مجموعة من الخصائص والسمات تمكنه من إدارة مشروعة بنجاح.
- **المدرسة البيئية:** ترى إن البيئة وما تحويه من عوامل خارجية مثل التعلم والخبر هو الخلفية الأسرية والتأثير الاجتماعي ترتبط بخصائص وسمات رائد الأعمال.
- **المدرسة السلوكية:** ترى إن نجاح رائد الأعمال لا يقتصر على السمات والخصائص التي يمتلكها ولكن يحتاج أيضاً إلى مجموعة من المهارات السلوكية التي يستثمرها لإنشاء وتطوير مشروعة كالمهارات التفاعلية والمهارات التكاملية.
- **المدرسة المعاصرة:** أما المدرسة المعاصر فتري إن سلوك رائد الأعمال ناتج عن عاملين رئيسيين وهما:
  - (١) الإحساس بالفرصة والنتائج عن تفاعل السمات الشخصية مع البيئة المؤثرة.
  - (٢) استغلال تلك الفرصة من خلال مهارات لإدارة الموارد المتاحة.

## الفصل الرابع الإبداع والابتكار

### أولاً: مفهوم الإبداع والابتكار

- **الإبداع:** هو توليد أفكار جديدة وهو تبني فكرة أو سلوك جديد أو سوق جديد أو تطرح منتجاً جديداً بأنها مبدعة لغرض تقديم منتج جديد.
- **الإبداع:** هو تبني فكرة أو سلوك جديد أو سوق جديد أو تطرح منتجاً جديداً.
- **التفكير الإبداعي:** فهو عملية عقلية مركبة قائمة في عقل الإنسان يتم من خلالها إنتاج تغيرات وأفكار وأشياء محسوسة أو غير محسوسة بالأصالة.
- **الطلاقة:** قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار والبدائل والحلول بسرعة وسهولة ويكون التركيز عن على كم الأفكار وليس على نوعها.
- **المرونة:** قدرة الفرد على توليد أفكار متنوعة أو حلول متنوعة ليست أفكار وحلول تقليدية ويكون التركيز هنا على تنوع الأفكار وليس كمها.
- **الأصالة:** قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة ومميزة غير مألوفة لم يسبق إليها أ حد ويكون التركيز هنا على أصالة الفكرة و حدثها.
- **التفاصيل (الإفازة والتوسع):** قدرة الفرد على التوسع في موضوع معين وإضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو - مشكلة أو منتج من أجل تطويرها أو تنفيذها.

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

### أسئلة الوحدة

١ ترى إن سلوك رائد الأعمال ناتج عن الإحساس بالفرصة :

(أ) - مدرسة السمات	(ب) - <u>المدرسة المعاصرة</u>	(ج) - المدرسة السلوكية	(د) - المدرسة البيئية
--------------------	-------------------------------	------------------------	-----------------------

٢ تقوم فكرة المدرسة المعاصرة على أن سلوك رائد الأعمال ناتج عن عاملين رئيسيين هما :

(أ) - الإحساس بالأمن الوظيفي	(ب) - الإحساس بالسعادة والاستقلالية	(ج) - الإحساس بالتفوق والمثالية	(د) - الإحساس بالفرصة واستغلالها
------------------------------	-------------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

٣ «يعتبر... من أهم الخصائص التي تتميز بها ريادة الأعمال، لأنها تكسبها ميزة...»

(أ) - «التمويل والتخطيط الديمومة»	(ب) - «التطوير والتنويع، الأعمال التجارية»	(ج) - «التسويق والمحاسبة، ريادة الأعمال»	(د) - «الإبداع والابتكار، التنافسية»
-----------------------------------	--	--	--------------------------------------

تحدث العملية الإبداعية داخل المخ والجهاز العصبي للإنسان ويتم عبر أربع مراحل لتولد خلالها الفكرة الجديدة **وهي:**

**المرحلة الأولى: الإعداد:** تعتبر المرحلة الأولى هامة من ناحية الإعداد الجيد للفكرة ويتم من خلالها تحديد المشكلة أو الموضوع ويتم تحديدها واضح فيحصل الفرد على المعلومات والبيانات حول الفكرة التي يسعى لتوليدها.

**المرحلة الثانية: الاحتضان:** في هذه المرحلة يجتهد الفرد في سبيل حل المشكلة الذي يفكر فيه، ويتعرض بهذه المرحلة إلى صعوبات وعوائق تحول بينه وبين توليد أفكاره الإبداعية.

**المرحلة الثالثة: الإشراق أو الإلهام:** هذه المرحلة أهم مراحل العملية الإبداعية حيث تبرز الفكرة وتنبثق وتظهر بشكل واضح مع الأحداث التي سبقتها أو رافقتها.

**المرحلة الرابعة: التحقق:** وتتم بشكل واعي مثل مرحلة الإعداد ويتم هنا تقييم الفكرة التي توصل إليها عن طريق اختبار الفكرة الإبداعية والتأكد من فعاليتها.

ويرى آخرون من العلماء أن مراحل عملية الإبداع تكمن في المراحل الآتية:  
( تكوين الأفكار ، التجريب الأولي ، تحديد التسهيلات ، التطبيق النهائي).

**مبررات تعليم التفكير الإبداعي**

- التفكير الإبداعي يطلا الأفكار الريادية بحريه وطلاقه فينتج عن ذلك ابتكارات تخدم الريادة.
- التفكير الإبداعي يساعد في حل المشكلات واتخاذ قرارات .
- التفكير الإبداعي يشعر رائد الأعمال بالسيطرة الواعية على تفكير وقدراته على الإنتاج
- التفكير الإبداعي يساعد على نمو ثقة رائد الأعمال بنفسه أكثر فأكثر.

**ويمكن أن يكون الإبداع في المؤسسات والشركات والمشاريع من خلال:**

(١) الإبداع الإداري كاستعانة بكادر معين أو ابتكار مهام معينة أو تغيير بالأنظمة أو ابتكار نظام للمكافآت كذلك تخصيص موارد وتصميم برامج أي كل ما يتعلق بالعمليات الإدارية.

(٢) الإبداع التقني ويكون في ابتكار نظام جديد أو ابتكار وسيلة جديدة وخدمات جديدة.

**ثانياً: التفكير الريادي والإبداع**

**الإبداع:** هو مطلب أساسي في عملية التفكير الريادي وهو الروح الذي تستمد منه المشاريع قدرتها على البقاء والاستمرار في سوق العمل فهو يغذي المشاريع بالأفكار الإبداعية الجدية والمبتكرة سواء كان ذلك باستراتيجيات جديدة للعمل أو بمنتجات جديدة أو عمليات جديدة وهو الطريقة التي يستند عليها الريادي لإيجاد مصادر جديدة للمال والثراء.

ومع قوة المنافسة وتقلبات السوق وظهور متغيرات جدية تؤثر على الشركات والمؤسسات نرى إن الإبداع هو الشرط الأساسي لاستمرار تلك المشاريع ونموها حيث إن العالم يتجه للإبداع ومن يحتفظ بأساليبه ومنتجاته وأفكاره التقليدية يسقط من سوق المنافسة ولا يكون له مكان بين تلك المؤسسات الريادية.

لذلك تجد النمط الريادي المتكامل يهتم بالإبداع وبإعداد جيل ريادي متميز في مشاريعه الحالية والمستقبلية.

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

#### أسئلة الوحدة

١ قدرة الفرد على إدراك مواطن الضعف أو الجهل أو النقص في الموقف أو المشكلة أو المنتج من خلال النظر إلى المثير من زوايا مختلفة :

(أ) - التفاصيل	(ب) - الإدراك	(ج) - الحساسية للمشكلات	(د) - التخطيط
----------------	---------------	-------------------------	---------------

٢ من سمات المبدع والمبتكر:

(أ) - يفضلون التبعية في العمل	(ب) - يفضلون العمل بمفردهم	(ج) - لا يفضلون الخوض في مشاريع مجهولة	(د) - يمتلكون أفكار أصيلة
-------------------------------	----------------------------	--	---------------------------

٣ من سمات المبدع والمبتكر:

(أ) - لديهم مواهب رياضية	(ب) - لديهم إسهامات واسعة	(ج) - لديهم اهتمام بالتواصل الاجتماعي	(د) - لديهم مهارات تكميلية
--------------------------	---------------------------	---------------------------------------	----------------------------

٤ من القدرات الإبداعية: التفاصيل وهي:

(أ) - دراسة البيانات التفصيلية في دراسة الجدوى والتأكد منها	(ب) - إجراء دراسة الجدوى والتأكد من احتوائها على أدق التفاصيل	(ج) - قدرة الفرد على التوسع في موضوع معين وإضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة	(د) - هي إضافة بعض التفاصيل لمشكلة قائمة
---	---	---	--

### ثالثاً :سمات المبدع والمبتكر

( لديهم فضول قوي - يتمتعون بالتحدي - مهتمين في الأفكار الجديدة - يمتلكون أفكار أصيلة - لديهم إسهامات واسعة - لديهم آلام مستقبلية عظيمة - مغامرون ولديهم حب استطلاع - يمتلكون الجرأة والشجاعة - يرغبون بالتنافس لحل مشكلة - يمتازون بمرونة عالية - يفضلون المواقف التي تتسم بالتحدي - يهتمهم من يتناسب عملهم مع رغباتهم - أفكارهم غريبة بالنسبة للآخرين - لديهم طلاقة فكرية وخصوبة بالخيال - الإصرار على إيجاد حلول للمشكلات - التمرد على السلطة - صبورين على صعوبة العمل الذي يرغبونه - تعجبهم الحيل العبقريّة - قدرتهم على الاستقراء والاستنتاج - قدرتهم العالية على التركيز في العمل.

## الفصل الخامس الابتكار وريادة الأعمال

أولاً :عوامل دعم الإبداع وعوائقه

١- عوامل دعم الإبداع

١-١ عوامل شخصية

(١) القدرات الإبداعية ( طلاقة, مرونة, أصالة)....

(٢) التفكير الفردي والجماعي.

(٣) التمييز الذي يتعلق بالقدر على اكتشاف المعلومات.

١-٢ عوامل تنظيمية

(١) التخصيص في العمل.

(٢) الخبر الاحترافية.

(٣) حجم الشركة.

١-٣ عوامل إضافية

(١) ثقافة الشركة.

(٢) الهيكل التنظيمي للشركة.

(٣) الزبائن والمنافيين.

٢- معوقات الإبداع

التفكير النمطي التقليدي : النمطية في التفكير هو إن تنظر للأمور نظرة معتادة كما كنت تنظر لها بالسابق أي حسب خبراتك السابقة بدون محاولة النظر إليها من زاوية أخرى مختلفة.

٢-١- الشعور بالعجز : شعورك إنك عاجز عن أداء مهمة معينة أو عن إنتاج فكر معينة أو عمل ما.

٢-٢- انعدام الجرأة والشجاعة : التعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع يعتبر جرأة وشجاعة.

٢-٣ التفكير السلبي : حيث ينظر إلى النصف الفارغ من الكوب فيرى التشاؤم .

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

### أسئلة الوحدة

١ من معوقات الإبداع ... والذي يعني النظر للأمور  
٣ نظرة معتادة

(أ) - التفكير المعنوي	(ب) - التفكير النمطي التقليدي	(ج) - التفكير الاستراتيجي	(د) - التفكير التكنيكي
-----------------------	-------------------------------	---------------------------	------------------------

٢ لكي تكون مبدع ومبتكر لابد أن تتوافر فيك  
الصفات التالية:

(أ) - عدم التخصص وتقسيم العمل	(ب) - الجرأة والشجاعة	(ج) - أداري ومحل مالي جيد	(د) - الجدية في إتباع التعليمات
-------------------------------	-----------------------	---------------------------	---------------------------------

٣ الشعور بالنقص هو من :

(أ) - الحواجز العادية المحفزة	(ب) - الحواجز النفسية المعيقة	(ج) - الحواجز النفسية الدافعة	(د) - الحواجز العادية المعيقة
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

٤ من العوامل الشخصية لدعم الإبداع :

(أ) - الدعم اللوجستي	(ب) - التفكير الفردي والجماعي	(ج) - الدعم الخارجي	(د) - الدعم الحكومي
----------------------	-------------------------------	---------------------	---------------------

٥ من العوامل التنظيمية لدعم الإبداع :

(أ) - البيئة	(ب) - التخصيص في العمل	(ج) - السلوك	(د) - الأخلاق
--------------	------------------------	--------------	---------------

أسئلة الوحدة			
١	من أشكال الملكية الفكرية :		
(أ) - براءات الاختراع	(ب) - حق التأليف والنشر	(ج) - العلامات التجارية	(د) - جميع ما ذكر
٢	المكافآت والهدايا هي من :		
(أ) - الحوافز	(ب) - الدوافع	(ج) - أدوات تقييم الأداء	(د) - التحديات
٣	ليس مما يلي من محفزات الإبداع :		
(أ) - الفرص المتكافئة	(ب) - المغامرة	(ج) - التحدي	(د) - التفكير النمطي
٤	ثقافة الشركة هي من عوامل دعم الإبداع :		
(أ) - الأساسية	(ب) - المشتركة	(ج) - الإضافية	(د) - الشخص ية

٢-٤ فقدان الثقة بالنفس : قد يفقد الفرد الثقة بنفيه نتيجة خوف من فشل أو سخيرية من آخرين أو انتقاد لأراء وأفكار أو يخشى نظرة الآخرين إليه .

٢-٥ عدم القدرة على التخيل : تعتبر مشكله كبير تعيق الإبداع .

٢-٦ محاربة المسؤولين للأفكار الإبداعية : من أهم معوقات الإبداع عدم شعور الفرد بالأمان عند اجتهاده بعمل معين أو فكرة معينة أو عند ابتكاره لحلول إبداعية.

٢-٧ الحواجز النفسية المعيقة: فقد يكون شعور بالنقص أو الاعتقاد بأفكار بالية وقد تكون حواجز مالية أو حواجز بسبب العادات والتقاليد كل ذلك يؤدي إلى ضعف الروح الإبداعية.

٢-٨ الجهل والخوف من نظرة الآخرين : الجهل عدو الإبداع ونحاربه بالعلم.

٢-٩ فقدان المرونة : يعتبر فقدان المرونة من الأمور الهامة التي تعيق توليد الإبداع .

### ثانياً: محفزات الإبداع والابتكار

١- الخيال : هو القدرة على تصوير الواقع ، والخيال عنصر هام في التفكير والنشاط العقلي.

٢- تشجيع الأفكار الحرة : تؤدي إلى حلول غير مسبوقه وعدم كبت الأفكار وعدم السماح بالنقد .

٣- دعم المبدعين والمبتكرين لنمو مواهبهم وتوفير المناخ والدعم المالي لهم كل ذلك يساعدهم على تنمية قدراتهم وإبداعاتهم.

٤- المغامرة والتحدي : المغامرة والتجارب الجديدة والشيقة التي يتصدى لها الفرد تمثل تحدياً كبيراً تحفز الطاقات الإبداعية لديه خاصة .

٥- الفرص المتكافئة : تعتبر إتاحة الفرص لظهور القدرات الإبداعية والمواهب الفردية بصورة متكافئة من الأمور المحفزة للإبداع .

٦- الاهتمام بالإنجاز : إظهار الاهتمام بالإنجازات والمبادرات والأعمال العظيمة تحفز للإبداع لدى الأفراد والمؤسسات.

٧- التعاون بين الأفراد : فريق العمل المتعاون تتولد لديه أفكار إبداعية مثمرة.

٨- المكافآت والحوافز : الحوافز والمكافآت تنشئ دافع قوي لإثارة التفكير وإنتاج كم من الأفكار المتميزة والمبدعة .

٩- الدوافع : الدوافع هي التي تحرك القدرات ولتحفيز الإبداع لدى الأفراد أنشا لديهم دوافع قوية ومؤثرة .

### ثالثاً: الابتكار وريادة الأعمال

انتشرت مكاتب تسجيل براءات الاختراع في دول العالم بغرض حماية وتسجيل ملكية الابتكارات والاختراعات لأصحابها من الأفراد والمؤسسات والشركات، ساعد ذلك في انتشار الابتكارات والإبداعات، فلم يعد المبتكر يخشى الكشف عن اختراعه أو عن فكرته الابتكارية إنما سارع لتوثيقها في مكاتب الملكية الفكرية في دولته والدول المجاورة وبـل وفي دول العالم أن رغب بذلك ليحتفظ بحق ملكيتها.

## رابعاً: أشكال حقوق الملكية الفكرية

١- براءات الاختراع : تمنح البراءة للمخترع الحق في منع الغير من صنع أو استخدام أو بيع الاختراع إلا بموافقته وذلك لفترة زمنية محددة تصل إلى ٢٠ سنة.

٢- حق لتأليف والنشر : تحمي أعمال المؤلفين بشكلها النهائي مثل الكتب وبرامج الكمبيوتر.

٣- العلامات التجارية : تحمي رمز أو كلمة أو تصميم سواء تم استخدامه منفرداً أو ضمن تركيبة.

## خامساً : القيادة الإبداعية وريادة الأعمال

**الإبداع** هو تبني فكرة وسلوك جديد لصناعة الشركة أو سوقها أو بيئتها وتعد الشركة بأنها مبدعة ولكي يحصل هذا **الإبداع** بين الأفراد والعاملين في الشركات والمؤسسات لا بد من توفر قيادة إبداعية .

ولتحقيق القيادة الإبداعية فلا بد من - :

( وجود قيادة تتبنى الإبداع. - نظام إداري يشجع على الإبداع الفردي. - وجود فرق متخصصة بالإبداع. - هيكل إداري مرن محفز للإبداع. - ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع. - توفر وسائل متطورة للمبدعين. - توفر نظام حوافز محفز للإبداع. - تصميم برامج إدارية جديدة. - الحصول على براءات اختراع. - توظيف كادر من الموهوبين والمبدعين.)

## الفصل السادس

### الأفكار الريادية

#### أولاً : الفكرة وأثرها على نجاح رائد الأعمال

- أصبحت الفكرة تباع وتشتري وأصبحت هي الثروة الكامنة التي بإمكان أي شخص أن يستثمرها بتحفيز قدراته لتوليدها وتحويلها إلى مشروع يحقق فيه ذاته وأهدافه.
- تعد الفكرة هي الأساس التي سيقوم عليها المشروع في ريادة الأعمال فتميز الفكرة ونجاحها يؤدي إلى تميز المشروع ونجاحه .
- أصبحت الفكرة هي الاستثمار وهي الرصيد المدخر لكل شخص وغدت تسرق كما تسرق الكنوز فسارعت العديد من الجهات الحكومية في الدول لحماية تلك الأفكار من السرقة.
- البحث عن فكر جيدة متطلب رئيسي لرائد الأعمال وعليه أن يبحث عن الفكرة في ضوء احتياجات السوق الحالية والمستقبلية .

رغم أهمية الفكرة وقوتها في العمل الريادي إلا أنه لابد من مراعاة الجوانب التالية:

١. السوق: ما القطاع الذي ستعمل فيه، وما حجم السوق والفرصة المتاحة لك؟

٢. الزبائن: من هم شريحة الزبائن وما معدلات شرائهم وما الدافع لديهم للشراء.

٣. المنافسة: ما الذي يميزك عن المنافسين من هم منافسوك في المستقبل

#### أسئلة الوحدة

١ الملكية الفكرية المتعلقة... تحمي رمز أو كلمة أو تصميم ما سواء تم استخدامه منفرداً أو ضمن تركيبة وذلك للدلالة على مصدر السلع البضائع

(أ) - بحق التأليف	(ب) - بالعلامات التجارية	(ج) - بالتحدي	(د) - بالقناعة واحترام الغير
-------------------	--------------------------	---------------	------------------------------

٢ الطريقة التي يقوم فيها رائد الأعمال باستخدام أسلوب المقابلات مع مجموعة معينة بهدف توليد أفكار جديدة من خلال إجراء حوار مفتوح

(أ) - العصف الذهني	(ب) - بالمقابلات المركزة	(ج) - مشكلات الزبائن	(د) - المقابلات الإعلامية التصحيحية
--------------------	--------------------------	----------------------	-------------------------------------

٣ تعتبر الأساس التي سيقوم عليها المشروع في ريادة الأعمال فتميزها ونجاحها يؤدي إلى تميز المشروع ونجاحه :

(أ) - المال	(ب) - العلاقات الاجتماعية	(ج) - الفكرة	(د) - الأنظمة التجارية
-------------	---------------------------	--------------	------------------------

٤ رغم أهمية الفكرة وقوتها في العمل الريادي إلا أنه لابد من مراعاة الجوانب التالية: السوق والزبائن و...

(أ) - المنافسة والموردون	(ب) - الأنظمة التجارية	(ج) - الأمم المتحدة	(د) - هيئة سوق المال
--------------------------	------------------------	---------------------	----------------------

أسئلة الوحدة			
١	من خطوات جلسة العصف الذهني تحديد المشكلة أو الموضوع ثم البدء بعملية استمطار الأفكار وكذلك...	(أ) - العمل على إنهاؤها بسرعة (ب) - إثارة الأفراد لإنتاج أفكار أكثر ثم تقييمها (ج) - شراء الأفكار التجارية (د) - نشرها في مواقع ويب المتخصص	٤. الموردون: هل ما تحتاجه للمشروع سيزودك به الموردون، ما معدل أسعار المورد. ثانياً: أساليب توليد الأفكار ١- المقابلات المركزة : مع مجموعة معينة بهدف توليد أفكار جديدة من خلال إجراء حوار مفتوح. ٢- مشاكل المستهلكين : أسلوب فعال يتم من خلاله تزويد المستهلكين ببعض المشكلات التي تواجه المنتج أو استشارتهم من خلال استخدامهم المنتج إلى طرح فكرة تطويرية أو إبداعية للمنتج. ٣- العصف الذهني : وتسمى إستراتيجية استمطار الأفكار ويقصد بها توليد وإنتاج أفكار إبداعية بحيث يتم وضع الذهن في حالة من الآثار هو الجاهزية للتفكير في كل اتجاهات لتوليد أكبر قدر حول المشكلة المطروحة. مبادئ العصف الذهني: • إطلاق الحرية للتفكير والترحيب بكل الأفكار • الكم قبل الكيف : يركز العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار بغض النظر عن جودتها . • تأجيل تقييم الأفكار : لا يتم تقييم أي فكرة خوفاً من إعاقة توليد الأفكار بسبب نتيجة التقييم. • البناء على أفكار الآخرين
٢	هو نمط تفكير يساعد رائد الأعمال على أن ينظر للفكرة من جميع الجوانب وليس من جانب واحد وكمثال على هذا النوع من التفكير استراتيجية القبعات الست	(أ) - التفكير الإبتكاري (ب) - التفكير العلمي (ج) - التفكير المتوازي (د) - التفكير الإيجابي	خطوات جلسة العصف الذهني ١- تحديد الموضوع أو المشكلة. ٢- البدء بعملية استمطار الأفكار ٣- إثارة الأفراد لإنتاج أفكار أكثر ٤- تقييم الأفكار ثالثاً: أنماط التفكير ودورها في نجاح الأعمال ١- التفكير الإيجابي : أن يصبح التفكير الإيجابي من سماتك الشخصية ذلك يعني إنك سوف تقوم بالنظر إلى الأحداث من حولك وتفسيرها بطريقة إيجابية وتأتي بحلول بديلة للحدث. إضافة إلى ذلك فإنك ستكون هادئ البال ترى مشروعك ينجح وينمو ويزدهر فالتفكير الإيجابي يساعدك بالانتقال من مرحلة الطموح إلى مرحلة الإنجاز . ٢- التفكير المتوازي: هو نمط تفكير يساعد رائد الأعمال على أن ينظر للفكرة من جميع الجوانب وليس من جانب واحد وكمثال على التفكير المتوازي إستراتيجية القبعات الست.
٣	من مبادئ العصف الذهني :	(أ) - الكيف قبل الكم (ب) - الكم قبل الكيف (ج) - الكم والكيف (د) - لا يهتم بالكم ولا بالكيف	٣- التفكير الإيجابي : أن يصبح التفكير الإيجابي من سماتك الشخصية ذلك يعني إنك سوف تقوم بالنظر إلى الأحداث من حولك وتفسيرها بطريقة إيجابية وتأتي بحلول بديلة للحدث. إضافة إلى ذلك فإنك ستكون هادئ البال ترى مشروعك ينجح وينمو ويزدهر فالتفكير الإيجابي يساعدك بالانتقال من مرحلة الطموح إلى مرحلة الإنجاز . ٢- التفكير المتوازي: هو نمط تفكير يساعد رائد الأعمال على أن ينظر للفكرة من جميع الجوانب وليس من جانب واحد وكمثال على التفكير المتوازي إستراتيجية القبعات الست.
٤	تسمى استراتيجية استمطار الأفكار ويقصد بها توليد وإنتاج أفكار إبداعية بحيث يتم وضع الذهن في حالة من الآثار من الأفكار حول المشكلة المطروحة :	(أ) - طريقة الحفز العقلاني (ب) - مشكلات الزبائن (ج) - العصف الذهني (د) - تدوين الأفكار	٤- تسمى استراتيجية استمطار الأفكار ويقصد بها توليد وإنتاج أفكار إبداعية بحيث يتم وضع الذهن في حالة من الآثار من الأفكار حول المشكلة المطروحة : ٣- التفكير الإبتكاري : هو قدرة ذهنية تدفع إلى السعي نحو الإنتاج ونحو حل مشكلة معينة ومن الأمثلة على ذلك إستراتيجية سكامبر التي تساعد على تنمية التفكير الإبداعي والابتكاري. إستراتيجية سكامبر وهي عبارة عن طريقة تساعدك على التفكير في أحداث تغييرات على منتج أو طريقة للخروج بمنتج آخر أو طريقة أخرى.

أسئلة الوحدة				
١	في استراتيجية القبعات الست مدلولات التطبيق والأحكام والتفكير في :			
(أ) - القبة البنية	(ب) - القبة البيضاء	(ج) - القبة الزرقاء	(د) - القبة الصفراء	
٢	في استراتيجية سكامبر SCAMPER تستخدم هذه الأداة للتخلص من الشيء أو أزالته تسمى هذه الأداة :			
(أ) - اقلب	(ب) - نوع	(ج) - بدل	(د) - احذف	
٣	في استراتيجية سكامبر SCAMPER تستخدم هذه الأداة لاستخدام شيء مكان شيء تسمى هذه الأداة			
(أ) - أضف	(ب) - نوع	(ج) - بدل	(د) - اقلب	
٤	في استراتيجية القبعات الست عندما نسأل ما الشيء المميز بفكرة المشروع أو ما هي مخرجات الإيجابية لتعلم مقرر ريادة الأعمال فنحن نستخدم القبة :			
(أ) - الصفراء	(ب) - البنفسجية	(ج) - الحمراء	(د) - البيضاء	
٥	في استراتيجية القبعات الست من مدلولات القبة البيضاء :			
(أ) - المعرفة للمعلومات والحقائق والبيانات	(ب) - الإبداع	(ج) - السلبيات والخطر	(د) - المشاعر والأحاسيس	

  

إستراتيجية سكامبر SCAMPER		
الأداة	استخدامها	مثال
بدل	إستخدام شيء معين بدل شيء آخر	بماذا يمكن أن نستبدل غطاء المنتج
أضف	أضف شيء معين أو إدماج شئيين مع بعضهما البعض	ماذا يمكن أن نضيف على فكرة المشروع لتصبح جذابة أكثر
عدل	التكيف لملائمة غرض معين أو تعديلها لجعلها أكثر ملاءمة	كيف نعدل أسلوب العمل ليصبح أكثر مناسبة لريحة المستهلكين من الأطفال
غير (كبير أو صغر)	غير الشكل أو النوع أو اللون أو الحجم أو الصوت أو الطعم أو صغر أو كبير	نزيد ارتفاع المنتج ليصبح أكثر فعالية
احذف	التخلص من شيء أو إزالته	إحذف الخطوة الثالثة من خطوات العمل ليصبح التنفيذ أسرع
اقلب (الترتيب)	بدوير الشيء أو عكس أو تغيير ترتيبه	عكس خط سير المنتج في التسويق
أخرى	استخدام الشيء لأغراض أخرى متعددة	إجعل المنتج يستخدم للزينة أيضاً

  

لون القبة	مدلولها	مثال
القبة البيضاء	المعرفة للمعلومات والحقائق والبيانات	<ul style="list-style-type: none"> <li>ماذا نريد أن نعرف عن نقاط بيع المنتج؟</li> <li>ما هي الإحصائيات الأخيرة حول إستهلاك المنتج؟</li> </ul>
القبة الخضراء	الإبداع توليد الأفكار البدائل الاحتمالات	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يمكن النظر لموضوع الضرائب من زاوية أخرى؟</li> <li>كيف يمكن طرح المنتج بطريقة مختلفة؟</li> </ul>
القبة الصفراء	الفوائد الإيجابيات نقاط القوة	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما الشيء المميز بفكره المشروع؟</li> <li>ما هي المخرجات الإيجابية لتعلم مقرر ريادة الأعمال؟</li> </ul>
القبة الحمراء	الإفغالات المشاعر الأحاسيس	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما شعورك اتجاه مشكلة تدني رواتب الموظفين؟</li> <li>ما ردود فعلك الإفعالية في حال فشل المشروع؟</li> </ul>
القبة السوداء	السلبيات الخطر العواقب	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي نقاط الضعف في الهيكل التنظيمي بالشركة؟</li> <li>ما المخاطر المتوقعة من تنفيذ المشروع؟</li> </ul>
القبة الزرقاء	التطبيق إصدار الأحكام التفكير في التفكير	<ul style="list-style-type: none"> <li>ما هي إستنتاجاتك حول إنقطاع المنتج من الأسواق؟</li> <li>ما خطة العمل المطلوبة لإنقاذ حياة المشروع؟</li> </ul>

## الفصل السابع المشروعات الصغيرة

### أولاً: دوافع إنشاء المشروع الصغير

- تعمل على تحقيق التنوع في الاقتصاد الوطني .
- تعمل على إشباع السوق بخدمات ومنتجات متنوعة.

عرفت منظمة العمل الدولية المشروعات الصغيرة بأنها: وحدات صغيرة الحجم تنتج وتوزع سلع وخدمات، بعضها يعتمد على العمل من داخل العائلة أو قد يستأجر عمالاً وحر فنيين ومعظمها يعمل برأس مال صغير أو ربما بدون رأس مال ثابت.

### أهمية المشروعات الصغيرة التي بدورها تساهم في التقدم الاقتصادي والاجتماعي في الدول حيث أنها:

- (١) تساهم في زيادة الاستثمارات الوطنية.
- (٢) تساهم في تنمية المواهب والابتكارات.
- (٣) توفر فرص عمل والحد من البطالة.
- (٤) تتناسب مع متطلبات السوق.
- (٥) لا تحتاج رأس مال كبير

وللمشروعات الصغيرة خصائص ومن خصائصها:

- درجة المخاطرة ليست مرتفعة.
- يمكن تنفيذ المشروع في المدن الصغيرة والكبيرة.
- إمكانية تنفيذ المشروع على مساحات صغيرة أو في البيوت.
- طبيعة عمل هذه المشروعات يرتبط ارتباط مباشر بالاحتياجات اليومية للأفراد.
- سرعة تغيير الإنتاج حسب احتياجات السوق.
- مرونة العمل حيث إن إدارة المشروع مباشرة من صاحبها مما يؤدي إلى الاهتمام بالعملاء والعمال اهتمام مباشر.

### إن نجاح المشروع ريادي لا بد أن يكون له من الأهداف والدوافع ويمكن تصنيف تلك الدوافع إلى نوعين:

- ١- دوافع جاذبة: وهي العوامل والأهداف التي تجذب الفرد وتحفز لإنشاء مشروع ريادي مقبل عليه بشغف ورغبة مثل العوامل التالية:  
( الاستقلالية وتحقيق الذات والطموح - استثمار المواهب والإبداعات - الرغبة في تحقيق المال والثراء - إستراتيجية الدولة المشجعة لإقامة المشاريع )
- ٢- دوافع ضاغطة: وهي العوامل الباعثة التي تضغط على الفرد وتدفعه لإنشاء مشروع ريادي لأسباب عديد منها: )

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

### أسئلة الوحدة

١ عرفت منظمة العمل الدولية المشروعات الصغيرة بأنها :

(أ) - تعمل على تحقيق التنوع في الاقتصاد الوطني	(ب) - وحدات صغيرة الحجم تنتج وتوزع سلع وخدمات	(ج) - وحدات عمل متوسطة تنتج سلع وخدمات	(د) - تعمل على إشباع السوق بخدمات ومنتجات متنوعة
--	---	--	--

٢ من دوافع إنشاء المشاريع الصغيرة:

(أ) - درجة المخاطرة فيها مرتفعة	(ب) - إشباع السوق بخدمات ومنتجات متنوعة	(ج) - تنفيذها في المدن الكبيرة	(د) - إمكانية تنفيذها على مساحات صغيرة
---------------------------------	---	--------------------------------	--

٣ تتبع أهمية المشروعات الصغيرة من كونها...

(أ) - تحتاج رأس مال كبير	(ب) - تساهم في زيادة الاستثمارات الأجنبية	(ج) - توفر فرص عمل وتحد البطالة	(د) - تعارض متطلبات السوق
--------------------------	---	---------------------------------	---------------------------

٤ أي من الأتي ليست من الخيارات الاستراتيجية المتوفرة أمام رائد الأعمال لإنشاء المشروع الصغير:

(أ) - البدء بمشروع جديد	(ب) - الحصول على حق الامتياز	(ج) - شراء مشروع قائم	(د) - الشراكة مع الآخرين
-------------------------	------------------------------	-----------------------	--------------------------



أسئلة الوحدة			
١ من أنواع النشاطات المشروعات الصغيرة...			
(أ) - المشاريع الخدمية	(ب) - المشاريع المالية	(ج) - المشاريع التجارية	(د) - كل ما ذكر
٢ عندما يقوم الفرد بتحويل الأفكار الابتكارية إلى مشروع تجاري جديد فإنه يكون أقدم على اختيار:			
(أ) - مشروع جديد	(ب) - مشروع قائم	(ج) - وكالة تجارية	(د) - الامتياز
٣ يقوم إنشاء الأعمال على ثلاث عوامل رئيسية منها:			
(أ) - رائد الأعمال صاحب المشروع	(ب) - البيئة	(ج) - المشروع	(د) - جميع ما ذكر صحيح

صعوبة توفر فرص وظيفية - تدني الرواتب - الفقر - البطالة).  
وتتكون المشروعات الصغيرة من العناصر الآتية: العمالة - الإدارة - الآلات - رأس المال - التجهيزات

**ثانياً: مصادر الأفكار لإنشاء المشروعات الصغيرة**  
تعددت مصادر إنشاء المشاريع نذكر منها:-  
١. حلول إبداعية للمشكلات .  
٢- الخبرة المكتسبة في مجال العمل  
٣- المواهب والإبداعات والهوايات  
٤- التدريب على قدرات التفكير الإبداعي  
يتكون من الإنسان من ١٠٠-٢٠٠ بليون خلية ولا تتوقف درجة ذكاء الإنسان على عدد الخلايا في المخ بل على درجة التفاعل والارتباط ما بين مجسمات تلك الخلايا .  
٥- المصادر الرسمية كالأبحاث والمطبوعات التي تصدرها المؤسسات والغرف التجارية  
٦- العلاقات التجارية والصناعية. ٧- آراء العملاء. ٨- التقليد والمحاكاة. ٩- تلبية احتياجات السوق

**ثالثاً: خيارات إنشاء المشروع**  
١- مشروع جديد : يقوم رائد الأعمال بتحويل الأفكار الابتكارية إلى مشروع تجاري جديد وذلك بعد التأكد من جدوى الفكرة وقابليتها للتحويل إلى مشروع تجاري.  
٢- مشروع قائم : الكثير من المشاريع القائمة في السوق تعرض للبيع أو للمشاركة أو المساهمة فبعض رواد الأعمال يفضلون خيار مشروع قائم لتفادي التحديات التي تواجههم في إنشاء مشاريع جديدة.  
٣- الإمتياز : فرنشايزو هو عقد حق الإمتياز ويعرف بأنه عقد بين طرفين مستقلين قانونياً واقتصادياً بمقتضاه أحد طرفيه والذي يطلق عليه منح الإمتياز بمنح الطرف الآخر.  
٤- وكالة تجارية : و كل من يتعاقد مع المنتج أو من يقوم في بلده للقيام بالأعمال التجارية، سواء أكان وكيلاً أو موزعاً بأي صورة من صور الوكالة أو التوزيع، وذلك مقابل ربح أو عمولة أو تسهيلات أيأ كانت طبيعتها.

## الفصل الثامن تحويل الأفكار إلى مشاريع

### أولاً: مكونات إنشاء الأعمال

تقوم إنشاء الأعمال على ثلاث عوامل رئيسية وهي:  
(رائد الأعمال صاحب المشروع - البيئة - المشروع)  
١- صاحب المشروع:

إن إنشاء وتطوير أي مشروع في ريادة الأعمال يحتاج إلى عنصرين هامين وذلك لتحقيق النجاح  
(١) الصفات والقدرات الشخصية التي تؤهله لريادة الأعمال.  
(٢) المهارات الفنية والإدارية اللازمة لإدارة المشروع وتنفيذه.  
ويمكن تصنيف الأنماط الريادية لرواد الأعمال كما ذكرها العامري، والغالي كالتالي:

النمط	مؤشرات قياسه
نمط المؤازرون	الموازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يحبذون نمو العمل ليصبح كبيراً.
نمط الشطار	يركز على معرفة التفاصيل كافة مهما كانت صغيرة ومهما كانت القيود والمحددات التي تعوقهم.
نمط المثابرون	يعملون ساعات طويلة بجد ومثابره ويسعون إلى زياده حجم العمل والكسب لمزيد من الأرباح.
نمط الباحثون	يسعون لتملك عمل لأنه يمثل غايتهم الأساسي ويحقق لهم الرضا الكامل.
نمط المثاليون	يحبون العمل الجديد المبدع أو الذي يشعرون أن له معنى ومتعته شخصيه.

### ٢- البيئة:

- البيئة الداعمة المحفزة من أهم مكونات إنشاء الأعمال.
- فالبيئة الإيجابية تساعد على نمو وتطوير منظومة ريادة الأعمال.

### أسئلة الوحدة

١ إن ما ساعد شركة لومار السعودية أن تصل إلى هذا المستوى من النجاح هو...

(أ) - كثرة فروع الشركة	(ب) - كثرة العمال	(ج) - كبر حجم رأس المال	(د) - عملها على التصنيع على حسب طلب العميل
------------------------	-------------------	-------------------------	--

٢ نمط المثاليون:

(أ) - يسعون لتملك عمل	(ب) - يعملون ساعات طويلة	(ج) - يحبون العمل الجديد المبدع	(د) - يركزون على معرفة التفاصيل
-----------------------	--------------------------	---------------------------------	---------------------------------

٣ الموازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يحبذون نمو العمل ليصبح كبيراً

(أ) - نمط الباحثون	(ب) - نمط الشطار	(ج) - نمط المؤازرون	(د) - نمط المثابرون
--------------------	------------------	---------------------	---------------------

٤ نمط الشطار:

(أ) - الموازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية	(ب) - يركز على معرفة التفاصيل	(ج) - يعملون ساعات طويلة	(د) - يسعون لتملك عمل
--	-------------------------------	--------------------------	-----------------------

### ٣- المشروعات

- يعتبر المشروع من المكونات الأساسية لإنشاء الأعمال.
  - زاد الاهتمام الملحوظ بالمشاريع في كل الدول سواء الدول المتقدمة أو الدول النامية حيث أوضحت الإحصاءات أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل حوالي ٩٠% من عدد الشركات في معظم الاقتصاديات العالمية فهي المحرك للنمو الاقتصادي.
- وقد صنفت المؤسسات الدولية المنشآت الصغيرة إلى ثلاثة أنواع:

(١) أنشطه لكسب المال القليل : وهي مشروعات متناهية في الصغر يزاولها أفراد يعملون لحسابهم محدودي الدخل يعملون لأجل كفاية أنفسهم .

(٢) المشروعات الحرفية : مؤسسة لا يزيد عدد العمال فيها عن ١٠ تشمل الحرفي أو المالك نفسه.

(٣) المنشآت الصغيرة : تهدف هذه المنشآت إلى تحقيق ربح اقتصادي وزيادة دخل مادي وخلا فرج عمل وتعتمد على العمالة. الشكل التالي يوضح المكونات الرئيسية لإنشاء الأعمال:-

#### ثانياً: تطوير الفكرة إلى مشروع

لتحويل الفكرة إلى مشروع اتبع مراحل تطوير الفكر إلى مشروع:

١- إيجاد فكره أو نسخ فكره أخرى وتعديلها

٢- ملف السوق

- ابدأ بإجراء أبحاث ول الفكرة في السوق وذلك لإيجاد حقائق وقم بنفسك بدراسة السوق فأنت صاحب الفكرة والقادر على امتصاص المعلومات التي تريدها.
  - اتبع مبدأ زولو (إن بإمكان أي شخص أن يكون خبير بأي شيء إذا ركز عليه بشكل كامل).
  - قم بجمع المعلومات التي تحتاجها من تقارير سوق ودوريات وصحف وتقارير سنوية للشركات.
- ٣- تقرير عن الزبون : اجمع معلومات عن الزبون , قابل الناس في أماكنهم وفي عملهم إلى أن يكتمل معك تقرير مفصل عن زبونك ومعدل شراء وكم يدفع من ماله وما هي احتياجاته وهكذا اطلب استشارات الآخرين وتوجيهاتهم , واتصل بأكبر عدد من الأفراد والأماكن.
- ٤- أعطى المعلومة بقدر الحاجة قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (استعينوا على قضاء حوائجكم بالسر والكتمان).
- ٥- خطة العمل : رائد الأعمال لا بد له من خطة عمل متوجهة بالأفكار التي يسعى لتحقيقها.
- ٦- التمويل: ٩٠% من الشركات الناشئة يتم تمويلها بسبب شجاعة المؤسسين.
- ٧- التسويق : يتم نجاح المشاريع بالتوجه نحو الزبون من خلال ثلاثة أمور:
- (١) رضا الزبون بتوفير المنتجات بجود عالية وسعر مناسب مع خدمات ما بعد البيع.
  - (٢) ولاء الزبون بحيث يبقى زبون للشركة.
  - (٣) أن يكون الزبون مسوق لمنتجاتك وخدماتك لدى المعارف .

### أسئلة الوحدة

#### ١ تساعد المشاريع الريادية على ...

(أ) - خسارة ثروة الريادي	(ب) - توفير فرص عمل	(ج) - زيادة البطالة	(د) - الفشل الاجتماعي
--------------------------	---------------------	---------------------	-----------------------

#### ٢ تتميز المشروعات الصغيرة بأن لها القدرة على التفاعل بمرونة مع متغيرات السوق ويقصد بذلك ...

(أ) - سهولة التحول إلى إنتاج سلع وخدمات أخرى متناسبت ومتغيرات ومتطلبات السوق	(ب) - الموازنة الرأسمالية	(ج) - العمليات طويلة الأجل	(د) - لا شيء مما سبق
--	---------------------------	----------------------------	----------------------

#### ٣ من خصائص المشروعات الصغيرة مرونة العمل والتي تعني :

(أ) - إدارة المشروعات مباشرة من صاحبها مما يؤدي إلى الاهتمام بالعملاء والعمال	(ب) - ارتباطها بالاحتياجات اليومية للفرد	(ج) - إمكانية تنفيذها على مساحات صغيرة أو في البيوت	(د) - سرعة تغيير الإنتاج حسب متطلبات السوق
---	--	---	--

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

أسئلة الوحدة			
١	من مجالات ومصادر معلومات عن أفكار ريادية لمشروعات جديدة محتملة :	الأثاث	المفروشات
		الأدوات المنزلية	المفروشات
٢	من المجالات الإستراتيجية لمعلومات تحديد مسار ومستقبل المشروع الريادي :	النشاط الذي ينتمي إليه المشروع	المنتجات الرئيسية للمشروع
		المشروع	المشروع

## الفصل التاسع

### المعلومات والمخاطر في ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة

أولاً : المعلومات أساس اتخاذ القرارات بشأن الأفكار الريادية

١- الاعتبارات الحاكمة لقرارات اختيار الفكرة الريادية والمشروع الريادي من الضروري مراعاة الاعتبارات التالية:

- التعرف على مصادر الحصول على الأفكار الريادية.
- تحديد الأساليب الفنية لغرلة وتصفية الأفكار الريادية.
- التوظيف الفعال للأساليب المستخدمة في غرلة الأفكار الريادية.
- اختيار أساليب ترتيب أفضلية الأفكار الريادية.

٢- أنشطة متنوعة كمصادر ومجالات معلومات عن أفكار ومشروعات ريادية

يمكن دراسة موقف الأنشطة التالية كمجالات ومصادر معلومات عن أفكار ريادية لمشروعات جديدة محتملة:

- (١) الأثاث ( منزلي، مدرسي، خشبي، معدني، بلاستيك).
- (٢) صناعات سعف النخيل.
- (٣) الأدوات المنزلية ( بلاستيكية، معدنية ، خشبية).
- (٤) الأدوات المدرسية ( أقلام، قرطاسية ... إلخ).
- (٥) التجهيزات الفندقية.
- (٦) مستلزمات وخدمات السيارات.
- (٧) الشتلات الزراعية ونباتات الزينة.
- (٨) المفروشات ( المنازل، الفنادق، المستشفيات).
- (٩) إعادة التدوير ( النفايات، المخلفات، الفضلات).
- (١٠) المستلزمات الزراعية ( بذور ، أدوية، أسمدة .... إلخ).

٢- لتحديد المعلومات: تساؤلات هامة عندما تفكر في تأسيس مشروعك الريادي

- (١) ما هي الدوافع التي تدفعك لتأسيس مشروعك؟
- (٢) هل أنت في حاجة إلى شركاء معك؟ (٣) هل أنت في حاجة إلى رعاه أو داعمين؟
- (٤) هل من المفيد أن يكون أفراد عائلتك شركاء معك؟
- (٥) هل لديك تصور عن الوضع المستقبلي لمشروعك؟
- (٦) هل أنت جاهز للتعامل مع العوائق والتحديات والأزمات التي قد يواجهها المشروع؟

٣- مصدر أمن للمعلومات : اختيار شخصيات تحفزك وتعرفك بالمعلومات المطلوبة

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

أسئلة الوحدة			
١	من مصادر المعلومات لإنشاء مشروع صغير:		
دراسة احتياجات السوق	دراسات الجدوى	التخطيط الزمني	كل ما سبق
٢	تهدف إلى التوصل إلى بعض الأفكار الريادية لمشروعات معينة:		
دراسة احتياجات السوق	تحليل الواردات	تحليل الأنشطة القائمة	تحليل خط التنمية
٣	من المخاطر التي تواجه الأفكار الريادية والقرارات الاستثمارية:		
البداء بفكرة ريادية دون دراسة جدواها	رصد احتياجات السوق	عدم وجود رأس مال كاف	كل ما سبق

عليك أن تضع أمامك عدد من الشخصيات تعتبرها قدوة لك تحفزك لتبدأ مشروعك الريادي ولتكون شخصية رائدة في مال الأعمال مثل هؤلاء.

٤- عشرة مجالات إستراتيجية لمعلومات تحدد مسار ومستقبل مشروعك الريادي

- (١) النشاط الذي ينتمي إليه المشروع. (٢) مستوى التركيز أو التنوع في المشروع.
- (٣) المنتجات الرئيسية للمشروع. (٤) عمالوك المستهدفين للمشروع.
- (٥) منهجك في التعامل مع المنافين. (٦) المزايا التنافسية للمشروع.
- (٧) خطتك للتسويق). (٨) خطتك للتوسع والنمو في المشروع. (٩) تطور المركز التنافسي للمشروع.
- (١٠) تصورك عن احتمالات وأسباب إيقاف وتصفية المشروع.

ثانيا : مصادر المعلومات لإنشاء مشروع صغير

- ١- دراسة احتياجات السوق : التعرف على احتياجات السوق يعد من أهم المداخل لتحديد الأفكار الريادية .
- ٢- تحليل الواردات: تهدف عملية تحليل الواردات إلى التوصل إلى بعض الأفكار الريادية لمشروعات معينة.
- ٣- تحليل الخامات والموارد الطبيعية المحلية : يمثل هذا المدخل نقطة بداية جيدة لتوليد أفكار استثمارية لمشروعات ريادية جديدة .

٤-دراسة وتحليل الصناعات والأنشطة القائمة : تفيد في قطاع معين من الخدمات أو الصناعة أو التجارة في التوصل إلى بعض الأفكار الريادية الاستثمارية للمشروعات.

٥- تطبيقات الأساليب الفنية والتكنولوجية الحديثة

٦- دراسة وتحليل خطط وبرامج التنمية : يمكن التوصل إلى عديد من الأفكار الريادية لمشاريع استثمارية جديدة من خلال تحليل اتجاهات ومكونات خطط وبرامج التنمية.

٧- مصادر أخرى للمعلومات للتعرف على الأفكار الريادية للمشاريع الاستثمارية

ومن هذه المصادر:

- (١) دراسة وتحليل المهارات الفنية والمهنية المحلية المتاحة.
- (٢) تحليل القوانين والتشريعات الجديدة التي تصدر لتنظيم الأنشطة وتشجيع الاستثمارات.
- (٣) استقصاء راء المهتمين بالاستثمار من أفراد ومؤسسات وتقييم التجارب والممارسات السابقة لرجال الأعمال.
- (٤) تحليل برامج واتفاقيات التعاون المشترك وتحديد ما يتيح من فرج استثمارية.
- (٥) رصد وتحليل تجارب التنمية و حركة إنشاء المشروعات في الدول الأخرى.
- (٦) تحليل اتجاهات السكان ودراسة الخصائص الجغرافية.
- (٧) رصد وتحليل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.
- (٨) الاشتراك في مؤتمرات والندوات ومن خلال الدراسات والبحوث التي تقدم فيها.
- (٩) المعارض الدولية والمحلية ومتابعة وتحليل ما يعرض فيها من سلع ومنتجات وخدمات.

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

### ثالثا: المخاطر التي تواجه الأفكار الريادية والقرارات الاستثمارية

- (١) البدء بفكرة ريادية دون دراسة جدواها.
- (٢) عدم دقة أو عدم كفاية المعلومات عن الفكرة الريادية أو المشروع الريادي.
- (٣) تنفيذ فكرة لا تتوافر مع ميول واتجاهات وقدرات صاحب الفكرة الريادية.
- (٤) عدم وجود مؤشرات أولية بتوافر مقومات نجا الفكرة أو المشروع.
- (٥) غياب البيانات والمعلومات عن النشاط أو القطاع أو الصناعة.
- (٦) عدم دقة تحديد خصائص السوق وطبيعة المنافسة أمام الفكرة أو المشروع.
- (٧) غياب البيانات والمعلومات عن الأطراف ذات العلاقة بالفكرة أو المشروع.
- (٨) عدم وضوح البيانات عن الشركاء في الفكرة أو المشروع.
- (٩) غياب أو عدم دقة دور الداعمين أو الرعاية للفكرة أو المشروع.
- (١٠) عدم تحديد التحديات المحتملة ومصادرها وكيفية التعامل معها.

### رابعاً: أساليب مواجهة المخاطر التي تواجه الأفكار الريادية ورواد الأعمال

١- لمواجهة المخاطر: تصفية الأفكار الريادية للمشاريع الاستثمارية: تأتي مرحلة غربلة الأفكار الريادية للمشروعات

بعد مرحلة تحديد وتشخيص هذه الأفكار.

وتتضمن مرحلة غربلة الأفكار الريادية للمشروعات خطوتين أساسيتين هما:-

أ- التصفية المبدئية للأفكار الريادية

وعادة ما تستخدم بعض التساؤلات ، ومن أهم هذه التساؤلات ما يلي:-

- (١) ما هو حجم الاستثمارات اللازمة للمشروع أو لتنفيذ الفكرة؟
- (٢) ما هي إمكانية توفير عوامل الإنتاج اللازمة لتنفيذ فكرة المشروع؟
- (٣) هل توجد قيود تسويقية تقف أمام تنفيذ وتقدم المشروع؟
- (٤) هل يوجد للمشروع نتائج جانبية تضر بالبيئة مثل التلوث أو الضوضاء أو الازدحام أو غيرها؟
- (٥) هل يتفا المشروع مع خطة التنمية؟

ب- التصفية النهائية للأفكار الريادية

في هذه المرحلة يتم ترتيب أفضلية الأفكار وفق مجموعة من المعايير تتمثل فيما يلي:-

- **ظروف المنافسة**: من خلال توصيف نوع ومستوى المنافسة الموجودة بالسوق.
- **الحاجة الحقيقية للمنتج أو الخدمة**
- **مقومات الإنتاج**: حيث يتم التأكد من إمكانية توافر عوامل الإنتاج.
- **منافذ التوزيع**: من خلال تحديد مدى ملائمة منافذ التوزيع المتاحة لخصائص المنتج.
- **فرص التمويل**: حيث يتم تقدير رأس المال اللازم لتمويل فكرة المشروع وفرص توافر هذا التمويل و حجم

### أسئلة الوحدة

١ من المخاطر التي تواجه الأفكار الريادية والقرارات الاستثمارية:

عدم وضوح البيانات عن الشركاء في الفكرة	عدم دقة تحديد خصائص السوق	غياب البيانات والمعلومات عن النشاط	<b>كل ما سبق</b>
--	---------------------------	------------------------------------	------------------

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

التعادل ومؤشرات الربحية للاستثمار.

٢- لمواجهة المخاطر: التحديد الدقيق للأهداف: هل حددت أهدافك من المشروع الريادي الصغير؟

- (١) حدد مجالات أهدافك.
  - (٢) حدد أولويات أهدافك.
  - (٣) حدد حجم أو قيمة أهدافك خلال الأشهر أو السنوات القادمة.
  - (٤) حدد مجالات الأهداف: حجم الإنتاج، قيمة الإنتاج، حجم الإيرادات، قيمة المبيعات، وغيرها...
  - (٥) حدد أولويات الأهداف: عاجلة جداً، عاجلة، عادية، مؤجلة.
  - (٦) حدد تطور الأهداف زمنياً: ثابت، تزايد، تناقص، تذبذب، معدلات التغيير.
- ٣- لمواجهة المخاطر: التحديد الدقيق لقدراتك: عشرة تساؤلات شخصية يجب أن تطرحها على نفسك

- (١) ما هي أهدافك الشخصية من تأسيس مشروعك الريادي الصغير؟
- (٢) ما هو المتاح لديك من أموال، وما هو الجزء الذي لديك الاستعداد لاستثمار في المشروع؟
- (٣) ما هو المتاح لديك من الوقت والجهد للمشروع؟
- (٤) ما هي سماتك الإيجابية وكيف ستوظفها؟ وما هي سماتك السلبية؟ وكيف تحمي المشروع منها؟
- (٥) ما هو موقف الأسرة والعائلة؟ وكيف يكون هذا الموقف تجاهك واتجاه أعمالك في المشروع؟
- (٦) ما هي مهاراتك وقدراتك الفنية والإدارية؟ وما هي المجالات التي تحتاج للآخرين فيها؟
- (٧) ما هي اقتراحاتك الأخرى تجاه الآخرين خارج المشروع، وكيف ستؤثر على فرج نجاح المشروع؟
- (٨) هل لديك تجارب سابقة فاشلة؟ وما هو الأثر الذي أحدثها على مستقبل المشروع؟
- (٩) ما هو نطاق المسؤوليات التي سوف تتحملها عن المشروع؟ ومن سيشترك في تحمل بقية المسؤوليات؟
- (١٠) هل لديك الرغبة في السيطرة على إدارة المشروع؟

٤- لمواجهة المخاطر: التحديد الدقيق لدور وصلاحيات الشركاء: عشرة نقاط توضح العلاقة مع الشركاء وتوفر

الحماية للمشروع.

- (١) إعداد اتفاق شراكة واضح محدد؟
- (٢) إبرام عقد ملزم للطرفين.
- (٣) تحديد نسبة الشراكة وما يترتب عليها.
- (٤) تحديد صلاحيات وآلية اتخاذ القرارات.
- (٥) تحديد قواعد وضوابط وإجراءات التخارج من الشراكة في المشروع.
- (٦) تحديد قواعد وضوابط وإجراءات دخول شركاء جدد أو نقل الملكية إلى آخرين.
- (٧) تحديد ضوابط وقواعد صرف أو جز الأرباح.
- (٨) تحديد مسؤوليات وصلاحيات استلام وصرف الأموال.

٩) تشكيل الإدارة العليا لإدارة المشروع.

٥- لمواجهة المخاطر: التحديد الدقيق لبيئة النشاط: عشرة نقاط محددة ذات تأثير عميق مستمر على نجاح المشروع.

١) هل النشاط صناعي أم خدمي أم تجاري؟

٢) ما هي الشركات التي تعمل في نفس القطاع؟

٣) ما هي مؤشرات نجاح هذه المؤشرات؟

٤) ما هي الفرص والتحديات الموجودة في هذا القطاع؟

٥) ما هي الجهات الداعمة للمشروعات التي تعمل في هذا القطاع.

٦) ما هي الأسواق التي سوف تتواجد فيها؟

٧) من العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع؟

٨) ما هي الشركات المنافسة في القطاع؟

٩) من هم الموردون في القطاع؟

١٠) من هم الموردون في القطاع؟

٦- لمواجهة المخاطر: التحديد الدقيق لطبيعة المنافسة: هل لديك معلومات كافية عن المنافسين؟

١) مواصفات منتجات المنافسين.

٢) تطور جم وقيمة مبيعات المنافسين.

٣) أسعار منتجات المنافسين.

٤) قنوات التوزيع لمنتجات المنافسين.

٥) نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنافسين.

٧- لمواجهة المخاطر: التحديد الواضح للإجراءات التنفيذية: خطوات رئيسية لبدء المشروع

١) حدد فريق العمل والهيكل الوظيفي للمشروع و حدد الاختصاصات والمهام.

٢) حدد أسلوبك في الإدارة و آلية اتخاذ القرارات وطريقة إدارتك للاجتماعات.

٣) حدد موقع المشروع بعد دراسة المناطق والمواقع البديلة .

٤) حدد التجهيزات التي تحتاج إليها من أجهزة وأثاث و حدد مواصفاتها.

٥) حدد أساليب ومنافذ التوزيع لمنتجات وخدمات المشروع.

٦) رتب أمورك المالية والمحاسبية، وتشاور مع أصحاب خبرة مهنية في الشؤون المالية والمحاسبية.

٧) ضع خططك التسويقية، وحدد حجم ووقت الإيرادات التي تحتاج إليها وتخطط لها.

٨- لمواجهة المخاطر: الصياغة الموضوعية للقيم الأخلاقية التي تحمي المشروع

يجب أن تضع قائمة القيم الأخلاقية التي سوف يلتزم بها المشروع والعاملين فيه، وتشمل:

١) قيم أخلاقية تضبط علاقات العمل بين الإدارة والعاملين.



أسئلة الوحدة			
١	عبارة عن تصور أو فكرة لتخصيص موارد معينة لتستخدم في إيجاد طاقة إنتاجية جديدة أو لزيادة طاقة إنتاجية قائمة أو لإحلال طاقة إنتاجية حالية:	الفكرة	الاستثمار
٢	تتضمن المنشأة الأبعاد الأساسية التالية :	مجموعة من الأنشطة الأساسية والفرعية والتي يوجد بينها ترابط وتداخل	مجموعة من الأهداف الأساسية والتي يستهدف المشروع تحقيقها
٣	من خصائص المنشأة الصغيرة :	المالك هو المدير	الاعتماد على التمويل الذاتي
		كل ما سبق	استخدام التكنولوجيا البسيطة

- (٢) قيم أخلاقية تضبط علاقات العمل بين العاملين وبعضهم البعض.  
(٣) قيم أخلاقية تضبط علاقات المشروع مع فئات العملاء.  
(٤) قيم أخلاقية تضبط علاقات المشروع مع المنافين.  
(٥) قيم أخلاقية تضبط علاقات المشروع مع الموردين.

## الفصل العاشر الريادة والمنشآت الصغيرة

### أولاً: مفهوم المنشأة الصغيرة وخصائصها ١- مفهوم المنشأة الصغيرة

- **المنشأة أو المشروع :** عبارة عن تصور أو فكرة لتخصيص موارد معينة لتستخدم في إيجاد طاقة إنتاجية جديدة أو لزيادة طاقة إنتاجية قائمة أو لإحلال طاقة إنتاجية حالية، وذلك بغرض تحقيق منفعة محددة من تشغيل المشروع لتقديم منتج معين في شكل سلعة أو خدمة موجهة لفئة أو فئات مستهدفة.  
ويتضح من هذا التعريف أن المنشأة أو المشروع بصفة عامة يتضمن الأبعاد الثلاثة الأساسية التالية:-  
(١) مجموعة من الأنشطة الأساسية والفرعية والتي يوجد بينها ترابط وتداخل.  
(٢) مجموعة من الأهداف أو المنافع التي يستهدف المشروع تحقيقها.
- **المشروع المملوك والمدار من خلال شخص واحد،** وعادة ما تكون المسؤولية على رائد العمل صاحب المشروع الصغير واسعة غير محدود، ومن ثم يوصف المشروع بأنه صغيراً وفق اعتبارات عديدة منها حجم رأس المال وحجم العمالة وحجم الإنتاج وحجم السوق المستهدف.
- **كل منشأة فردية منتجة** يمتلكها ويديرها صاحب المنشأة لتمارس نشاطاً صناعياً أو خدمياً أو تجارياً لا يتجاوز رأسمالها عن مبلغ معين ولا يزيد العاملين فيها عن عدد معين، ويحقق حجم إنتاج وقيمة إيرادات متوسطة أو صغيرة بالمقارنة بالمنشآت أو الشركات الكبيرة.

### ٢- خصائص المنشأة الصغيرة

- (١) المالك هو المدير ومن ثم التداخل الواضح بين الملكية والإدارة.
- (٢) عادة ما يعتمد على التمويل الذاتي ولا يحتاج لتمويل كبير إلا في بعض حالات النمو.
- (٣) عادة يبدأ باستخدام التكنولوجيا البسيطة والمتوسطة ثم تقنيات معقدة مع النمو والتوسع.
- (٤) تواجه المشروعات الصغيرة قيوداً أو تحديات متنوعة في مرحلة التأسيس وبدء النشاط.

### ٣- المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال

جدول (١٠-١) طبيعة العلاقة بين المشروع الصغير وريادة الأعمال

بنود المقارنة	المشروع الصغير	ريادة الأعمال
١- الرغبة في ممارسة العمل الحر	الدافع كبديل للتوظيف	الدافع للتميز من خلال الإبداع والابتكار
٢- تأسيس مشروع صغير خاص	البداية دائماً	البداية عادة
٣- توليد الدخل	هدف رئيسي عاجل	هدف أساس قد يؤجل
٤- الطموحات المادية	ما بين محدودة ومتوسطة	ما بين متوسطة وعالية
٥- الطموحات الاجتماعية	ما بين محدودة جداً ومحدودة	ما بين قوية وقوية جداً
٦- بناء الثروة	محدودة	مرتفعة
٧- الثراء الكبير	قد لا يكون هدف	هدف رئيسي
٨- الاستناد على فكرة مبتكرة	ليس بالضرورة	بالضرورة
٩- النمو المستمر	بمعدل ضعيف وبطيء وموسمي	بمعدل عال وسريع متواصل
١٠- قفزات كبيرة	غير مستهدف	عادة ما يكون هدفاً
١١- سرعة بناء الثروة	- قد لا يكون هدف استراتيجي طوال حياة صاحب المشروع وفي زمن طويل يبقى كما هو في الظروف العادية	- هدف استراتيجي - ما بين ٥- ١٠ سنوات
١٢- درجة المخاطرة	- يعمل في بيئة ساكنة - يتجنب المخاطرة	- تعمل في بيئة غير تقليدية - المخاطرة هي ثمن النمو والثراء

### أسئلة الوحدة

١	هدف تكوين ثروة كبيرة هدف رئيسي في :	المشروع الصغير	المشروعات المحدودة	ريادة الأعمال	ليس مما سبق
٢	سرعة بناء الثروة في الأعمال الريادية ما بين :.....سنوات	٥-١	١٠-٥	١٥-١٠	٢٠-١٥
٣	درجة المخاطرة عالية في :	المشروع الصغير	المشروعات المحدودة	ريادة الأعمال	ليس مما سبق

أسئلة الوحدة							
<b>١ من النقاط المشتركة بين المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال :</b>							
<b>كل ما سبق</b>	البداية تكون الاستجابة	ضرورة الرغبة والقدرة على تحويل الأفكار الريادية إلى مشروع تجاري	أهمية بناء وترسيخ ثقافة العمل الحر	- يبحث عن الأمان والاستقرار	- ليس بالضرورة - تغيير محدود واختلاف بسيط عن الآخرين	١٣- التمايز والمنافسة	
				- تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات تحقق أرباح	- أساليب إدارية وتقنية جديدة		
				- ميزة تنافسية مستدامة	- تقديم قيمة مضافة		
				قوي بدرجة كبيرة	محدود	١٤- الارتباط بالاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة	
				- تبحث عن ما هو غير متاح	- الانطلاق مما هو متاح	١٥- التعامل مع الفرص والتحديات	
				- تخلق فرص	- يستثمر نقاط القوة والفرص		
<b>٢ من الأشكال القانونية للمنشأة الصغيرة :</b>							
<b>كل ما سبق</b>	شركة المساهمة	شركة التضامن	المنشأة الفردية				
<b>٣ منشأة يملكها فرد واحد يديرها بنفسه، ويحصل على جميع الأرباح ويتحمل كل المسؤوليات ويتخذ القرارات بمفرده:</b>							
<b>شركة التوصية البسيطة</b>	شركة المساهمة	شركة التضامن	<b>المنشأة الفردية</b>				

ويستنبط من البيان أعلاه وجود نقاط اشتراك أو تماس بين المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال تتلخص فيما يلي:

- (١) أهمية بناء وترسيخ ثقافة العمل الحر لدى الأفراد الرياديين.
- (٢) ضرورة الرغبة والقدرة على تحويل الأفكار الريادية إلى مشروع تجاري.
- (٣) البداية تكون الاستجابة لفرصة قائمة في بيئة الأعمال.
- (٤) العمل الحر عادة ما يبدأ بجهد فردي ثم التوسع بالتعاون مع آخرين.
- (٥) الحاجة المشتركة لتوفير معلومات عن عناصر البيئة المحيطة.

**ثانياً: الشكل القانوني للمنشأة الصغيرة**

المنشآت الصغيرة يمكن أن تتخذ لها أشكالاً قانونية مختلفة ، تختلف خصائصها حسب نقاط القوة ونقاط الضعف مما يتطلب من صاحب المشروع أن يختار الشكل القانوني الأكثر مناسبة للمنشأة. والأشكال القانونية التي يمكن اختيار أحدها هي:

- (١) المنشأة الفردية. (٢) شركة التضامن. (٣) شركة التوصية البسيطة. (٤) شركة التوصية بالأسهم. (٥) الشركة ذات المسؤولية المحدودة. (٦) الشركة المحاصة. (٧) شركة المساهمة.

**١- المنشأة الفردية**

**١ - ١- تعريف المنشأة الفردية**

أسئلة الوحدة			
١	هناك نقاط ضعف للمنشأة الفردية منها :		
محدودية فرص الربح	ارتفاع الخطر المحتمل الناتج عن الإدارة الفردية	تحفظ البنوك في إقراض هذه المنشآت	كل ما سبق
٢	منشأة تضامنية يشترك شخصان أو أكثر في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح بنسب يتفقون عليها:		
المنشأة الفردية	شركة التضامن	شركة المساهمة	شركة التوصية البسيطة
٣	لشركة التضامن عدة نقاط قوة منها :		
تميزها بالإحساس بالمسؤولية	لديها مقومات مالية وفنية وعلاقات تمكنها من القيام بالأعمال على نطاق أوسع	تمتلك القدرة على خلق واستثمار الفرص لتحقيق مستويات أعلى من	كل ما سبق

منشأة يملكها فرد واحد يديرها بنفسه، ويحصل على جميع الأرباح ويتحمل كل المسؤوليات ويتخذ القرارات بمفرده ، وعادة لا تواجه المنشأة الفردية الكثير من القيود.

### ١- ٢- نقاط القوة في المنشأة الفردية

- (١) سهولة الإنشاء.
  - (٢) إجراءات تأسيسها أو تصفيتها معروفة وميسرة.
  - (٣) المالك يتمتع بالاستقلالية في الإدارة واتخاذ القرارات.
- ### ١- ٣- نقاط الضعف في المنشأة الفردية
- (١) محدودية مجالات وفرص نمو هذه المنشآت، لأنها مرتبطة بقدرات الفرد المالك.
  - (٢) محدودية فرص الربح حيث القدرة على زيادة الإنتاج والبيع محدودة.
  - (٣) تحفظ البنوك في إقراض هذه المنشآت بسبب تقييمها المتحفظ جداً لممتلكات صاحب المشروع.
  - (٤) انخفاض الثقة بها والإحجام عن إقراضها أو المساهمة فيها بسبب ملكيتها الفردية .
  - (٥) ارتفاع الخطر المحتمل الناتج عن الإدارة الفردية.
  - (٦) تعرض هذه المنشآت لمخاطر التنافس القوي من المنشآت الكبيرة ذات القدرات التنافسية العالية.
  - (٧) ضعف قدرة هذه المنشآت في مواجهة التحديات والأخطار البيئية والاقتصادية والمالية.
  - (٨) قوة احتمال عجز صاحب المنشأة عن دفع الديون المستحقة عليها نتيجة إفسار أو إفلاس.
  - (٩) تتوقف حياة المنشأة وترتبط بحياة ونشاط ورغبة وإرادة الفرد المالك لها وعلى قدرته للأداء.
  - (١٠) العمر الافتراضي للمشروع يرتبط بالسنوات الإنتاجية لصاحب المشروع.
  - (١١) ضعف قدرة هذه المنشآت في الاستعانة بالأخصائيين والخبراء المتخصصين بسبب ضيق نطاق العمل

وارتفاع تكلفة الاستعانة بهم.

### ٢- منشأة التضامن

#### ٢- ١- تعريف منشأة التضامن

منشأة تضامنية يشترك شخصان أو أكثر في ملكية وإدارة المشروع بقصد تحقيق الربح بنسب يتفقون عليها.

#### ٢- ٢- نقاط القوة في منشأة التضامن

- (١) تأسيسها ونموها وتوسعها لا يحتاج إلى إجراءات قانونية كبيرة أو معقدة.
- (٢) تميزها بالإحساس بالمسؤولية التضامنية لدى كل شريك وبأنه المسؤول عن المنشأة ككل.
- (٣) تتمتع بفرص واسعة للجمع بين أشخاص متعددين متنوعي المواهب والكفاءات.
- (٤) لديها مقومات مالية وفنية وعلاقات تمكنها من القيام بالأعمال على نطاق أوسع.
- (٥) تتمكن المنشأة من التفاوض بقوة عند التعاقد مع الغير بما لديها من مزايا ونقاط القوة.
- (٦) لديها القدرة على التنوع والتوسع عن طريق إضافة شركاء جدد وكفاءات جديدة.

أسئلة الوحدة			
<b>١ من نقاط ضعف منشأة التضامن:</b>			
<b>كل ما سبق</b>	صعوبة أو تعذر دخول شركاء جدد في المنشأة	ضعف الاستقرار التنظيمي والإداري	لا تمتلك مقومات القيام بالأعمال الكبيرة
<b>٢ امتداد لمنشأة التضامن، حيث يضاف إلى الشركاء المتضامين شريك موصي أو أكثر ليس لهم في إدارة شؤون المنشأة ويشتركون في الربح والخسارة حسب نسبة أموالهم:</b>			
<b>شركة التوصية البسيطة</b>	شركة المساهمة	شركة التضامن	المنشأة الفردية
<b>٣ من عيوب منشأة التوصية البسيطة :</b>			
<b>كل ما سبق</b>	الخسارة الكبيرة التي تقع على الشركاء الموصين بضياح أموالهم في المنشأة إذا أفلس	خطورة الوضع في حالة تولي الإدارة شريك متضامن الإدارة وهو غير كفاء	احتمال حدوث اختلافات أو نزاعات بين الشركاء

(٧) تستطيع الحصول على أموال إضافية وكفاءات إدارية وفنية جديدة وزيادة رأس مالها دون نفقات إضافية من خلال إدخال شركاء جدد.

(٨) لديها الفرص والقدرة للحصول على قدر أكبر من رأس المال من الأفراد ومن المؤسسات.

(٩) تمتلك القدرة على خلق واستثمار الفرص لتحقيق مستويات أعلى من الأرباح.

(١٠) لديه من الإمكانيات للتحرك السريع واغتنام الفرص المتاحة أمامها.

### ٢-٣ نقاط الضعف في منشأة التضامن

(١) تناسب فقط المنشآت الأنشطة الصغيرة المحدودة .

(٢) لا تمتلك مقومات القيام بالأعمال الكبيرة.

(٣) صعوبة أو تعذر دخول شركاء جدد في المنشأة رغم أهميتها ماليا وإداريا.

(٤) ضعف الاستقرار التنظيمي والإداري في المنشأة بسبب سيطرة الطابع الشخصي .

(٥) يمكن لأحد الشركاء ممن يملكون حصة صغيرة في رأس مال الشركة أن يعرقل اتخاذ القرارات.

(٦) تتعرض المنشأة لمخاطر بسبب انسحاب أحد الشركاء أو عجزه أو وفاته.

### ٣- منشأة التوصية البسيطة

#### ٣-١ تعريف منشأة التوصية البسيطة

منشأة التوصية البسيطة امتداد لمنشأة التضامن، حيث يضاف إلى الشركاء المتضامين شريك موصي أو أكثر ليس لهم في إدارة شؤون المنشأة ويشتركون في الربح والخسارة حسب نسبة أموالهم، ولا يتمكن الشريك الموصي من التصرف في حصته بالبيع أو التنازل أو غيره إلا بموافقة الشركاء المتضامين.

#### ٣-٢ نقاط القوة في منشأة التوصية

(١) تنشأ بين شريكين أو أكثر من الشركاء المتضامين مع شخص أو أكثر من الشركاء الموصين.

(٢) الشركاء الموصون يقدمون جزءا من رأس المال، ويأخذون الربح أو يخسرون بنسبة مساهمتهم.

(٣) مسؤولية الشركاء المتضامين غير محدودة مثل الشركاء في منشأة التضامن.

(٤) سلطات الشركاء الموصين محدودة وهم لا يتدخلون في الإدارة لأن مسؤوليتهم محدودة.

(٥) الشركاء الموصون لا يتدخلون في الإدارة ولا يظهر اسمهم في معاملات الشركة.

(٦) متطلبات وإجراءات تأسيسها عادة تكون بسيطة وميسرة.

(٧) التدخل الحكومي في شؤونها محدود ولا تتدخل إلا في الحالات الاستثنائية.

(٨) يتم تأسيسها وتقوم وتستمر على أساس المعرفة والثقة الشخصية المتبادلة بين الشركاء.

#### ٣-٣ عيوب منشأة التوصية البسيطة

(١) المسؤولية كبيرة على الشركاء الموصين للتحري والتأكد من شخصية الشريك .

(٢) يمكن أن تتعرض لكثير من مواقف وحالات نصب واحتيال سواء من الشريك المتضامن أو الموصي.

أسئلة الوحدة			
١	منشأة تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين بالإضافة إلى شركاء مساهمين يملكون أسهما في رأس مال المنشأة:	منشأة	منشأة
		شركة التضامن	شركة المساهمة
٢	تنشأ بمجرد الاتفاق بين شريكين أو أكثر على القيام بنشاط تجاري معين يؤديه أحدهم أو كلهم معاً سواء بالتساوي أو بالتوزيع فيما بينهما ويتم تقسيم نتيجة العمل من ربح أو خسارة بينهم وفق الشروط المتفق عليها في ما بينهم	منشأة	منشأة
		شركة التضامن	شركة المساهمة
٣	كيان قانوني قائم بذاته له حقوقه القانونية ويتمتع بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية الأشخاص المساهمين فيه.	منشأة	منشأة
		شركة التضامن	شركة المساهمة

- (٣) تعدد احتمالات حدوث الضرر للمساهمين من الشركاء الموصين بصورة خاصة .  
(٤) خطورة الوضع في حالة تولي الإدارة شريك متضامن الإدارة وهو غير كفاء .  
(٥) مخاطر مجازفة الشركاء المتضامنين بأموال المنشأة وحقوق بقية الأطراف الأخرى.  
(٦) الخسارة الكبيرة التي تقع على الشركاء الموصين بضياع أموالهم في المنشأة إذا أفلست.  
(٧) احتمال حدوث اختلافات أو نزاعات بين الشركاء.  
(٨) بجانب كل ما سبق تتعرض منشأة التوصية البسيطة لنفس عيوب ومخاطر منشأة التضامن.

#### ٤- منشأة التوصية بالأسهم

##### ٤- ١- تعريف منشأة التوصية بالأسهم

شأنها شأن منشأة التوصية البسيطة حيث:

(١) تتكون من شريك أو أكثر من الشركاء المتضامنين بالإضافة إلى شركاء مساهمين يملكون أسهما في رأس مال المنشأة.

(٢) سلطة الإدارة تكون للشركاء المتضامنين.

(٣) مسؤولية الشركاء المتضامنين غير محدودة.

(٤) وضع الشريك المساهم هنا يشبه وضع الشريك المساهمة في الشركة المساهمة.

##### ٤- ٢- تختلف عن منشأة التوصية البسيطة من حيث:

يحق للمساهمين التصرف في أسهمهم بالتحويل، أو البيع أو التنازل أو الهبة أو الإجارة أو غيرها من أشكال التصرف بدون موافقة الشركاء الآخرين ما لم يتفقوا على ما يضبط أو يقيد ذلك.

#### ٥- منشأة المحاصة

##### ٥- ١- تعريف منشأة المحاصة

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

##### ٥- ٢- خصائص منشأة المحاصة (موضع نقاط القوة أو الضعف)

(١) منشأة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة أو الصفقة أو العمل الذي أنشئت من أجله.

(٢) عادة م تكون مستترة ولا يعلم الجمهور بوجودها.

(٣) لا يشترط فيها العلانية أو الإشهار.

(٤) عادة لا يتم تسجيل أصولها في أوراق رسمية حكومية.

(٥) كل شريك من الشركاء يقوم بالعمل باسمه الخاص ويعنونه الخاص.

(٦) يتم تقسيم نتيجة العمل بينهم من ربح أو خسارة وفق الشروط المتفق عليها في ما بينهم.

(٧) التساوي أو الاختلاف في توزيع الأرباح بينهم يتم حسب تساوي أو تباين الكفاءات أو الجهود.

## ٦- الشركة المساهمة

### ٦-١- تعريف الشركة المساهمة

كيان قانوني قائم بذاته له حقوقه القانونية ويتمتع بشخصية معنوية مستقلة عن شخصية الأشخاص المساهمين فيه.

### ٦-٢- خصائص الشركة المساهمة

- (١) ينقسم رأس مالها إلى حصص صغيرة متساوية.
- (٢) غالباً تكون قيمة السهم صغيرة ويسهل تحويله أو بيعه.
- (٣) كل حصة تسمى سهماً حيث يشتري المساهم عدد معين حسب النظام الأساسي للشركة.
- (٤) تتحدد مسؤولية المساهم بمقدار أسهمه في رأس مالها .
- (٥) المساهم يكون مسؤولاً عن كامل أسهمه .
- (٦) لا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص الطبيعيين بل يمكن أن تساهم فيها شخصيات معنوية.
- (٧) لا توجد فروق بين شركة صناعية أو مؤسسة ثقافية أو سياسية أو اجتماعية أو غيرها.
- (٨) تصدر أنواعاً مختلفة من الأوراق المالية من الأسهم العادية أو الممتازة أو السندات.
- (٩) يمكنها أن تقاضي غيرها وقد تتقاضى من غيرها داخل الشركة وخارجها.

### ٦-٣- نقاط القوة للشركة المساهمة

- (١) للمساهم الحق في تحويل أسهمه أو بيعها في أي وقت.
- (٢) تتمكن الشركات المساهمة من جمع الأموال الوفيرة.
- (٣) هي أقدر المنشآت على اجتذاب مدخرات المستثمرين.
- (٤) يمكن للمستثمر المساهمة في هذه الشركات ببسر وسهولة.
- (٥) لديها فرص استثمار مختلفة تمكنها من مقابلة الرغبات المتنوعة والمتباينة للمستثمرين.
- (٦) المستثمر أمامه تشكيلة متنوعة من المساهمة يختار منها ما يتوافق مع أهدافه وظروفه الخاصة.
- (٧) تدعمها الحكومات لتشجيع الصناعة وللقيام بالأنشطة والأعمال الكبيرة .
- (٨) قدرة أعلى وفرص أقوى أمام شركات المساهمة للحصول على تسهيلات .
- (٩) قد تدعمها الحكومات إذا تعرضت لأزمات أو شرفت على الإفلاس .
- (١٠) تتمتع بمقومات الاستقرار، وبطول عمرها الافتراضي.

### ٦-٤- نقاط الضعف في الشركة المساهمة

- (١) يمكن للمستثمر الانفصال عن الشركة في أي وقت.
- (٢) يتمكن المساهم من استرداد أمواله المستثمرة في أي وقت.
- (٣) الانسحاب أو الانفصال ولا يتوقف على موافقة بقية الشركاء.
- (٤) لا يمكن لكل المساهمين القيام بالإدارة أو المشاركة فيها.

## أسئلة الوحدة

### ١ من خصائص الشركة المساهمة:

ينقسم رأس مالها إلى حصص صغيرة متساوية	المساهم يكون مسؤولاً عن كامل أسهمه	تصدر أنواعاً مختلفة من الأوراق المالية من الأسهم العادية أو الممتازة أو السندات	<b>كل ما سبق</b>
---------------------------------------	------------------------------------	---	------------------

### ٢ من نقاط القوة للشركة المساهمة:

يمكن للمستثمر الانفصال عن الشركة في أي وقت	يتمتع مجلس إدارة الشركة بدرجة كبيرة من الصلاحية	الانسحاب أو الانفصال ولا يتوقف على موافقة بقية الشركاء	<b>كل ما سبق</b>
--	---	--	------------------

### ٣ من الجهات الداعمة لرواد الأعمال والمشروعات الصغيرة بالمملكة :

البنك السعودي للتسليف والادخار	وزارة التجارة والصناعة	صندوق التنمية الصناعية السعودي برنامج كفالة	<b>كل ما سبق</b>
--------------------------------	------------------------	---	------------------

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

أسئلة الوحدة			
١	أحد أهم برامج مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (KACST):	برنامج التمويل الذاتي	برنامج الاستثمار التنموي
٢	مؤسسة لا تهدف إلى الربح تعنى بنشر ثقافة العمل الحر ودعم رواد الأعمال من خلال تمويل أصحاب المشروعات الصغيرة .	برنامج التمويل الذاتي	برنامج الاستثمار التنموي
		برنامج التمويل الذاتي	برنامج الاستثمار التنموي

(٥) يتمتع مجلس إدارة الشركة بدرجة كبيرة من الصلاحية.

(٦) تتمتع إدارة الشركة بدرجة واسعة من السلطة.

**ثالثاً: الجهات الداعمة لرواد الأعمال والمشروعات الصغيرة**

**١- بيان بعض الجهات الداعمة لرواد الأعمال والمشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية مثل :**  
البنك السعودي للتسليف والادخار - المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني - صندوق المئوية - الصندوق الخيري الاجتماعي صندوق تنمية الموارد البشرية - وزارة التجارة والصناعة - الهيئة العامة للسياحة والآثار - صندوق التنمية الصناعية السعودي برنامج كفالة - بادر لتقنية الاتصالات والمعلومات - برنامج عبد اللطيف جميل لخدمة المجتمع باب رزق - مركز الأمير سلطان للعلوم والتقنية (ساتيك) - مجموعة الزامل - المؤسسة الدولية الإسلامية لتمويل التجارة - صندوق الأمير سلطان بن عبد العزيز لدعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة للسيدات - برنامج بادر - برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الانتمائية (أجفند) - البنك الأهلي - بنك الجزيرة - البنك الزراعي - مجلس الغرف السعودية - الغرف التجارية الصناعية على مستوى المناطق والمدن بالمملكة).

**٢- تعريف ببعض الجهات الداعمة لرواد الأعمال والمشروعات الصغيرة في المملكة العربية السعودية:**

**٢- ١- برنامج بادر للحاضنات :** أحد أهم برامج مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية (KACST)، ويهدف :

ويهدف برنامج بادر إلى ما يلي:

(١) ترسيخ الوعي بريادة الأعمال وتشجيع ثقافة العمل الحر وتسويق التقنية.

(٢) المساهمة في تطوير البنية التحتية التشريعية لتسهيل نجاح المشاريع التقنية المبتكرة.

(٣) المساهمة في إعداد جيل متميز من رواد الأعمال عن طريق برامج التدريب والتمكين.

(٤) بناء قدرات المتخصصين الذين يساهمون في بناء اقتصاد المعرفة.

(٥) تيسير توفير الدعم لرواد الأعمال من خلال البرامج ذات الصلة والمنظمات .

(٦) تشجيع التواصل والتفاعل بين قطاعات الأعمال والأطراف ذات العلاقة .

(٧) إقامة تحالفات مع المنظمات العلمية والجامعات التي تتمتع بالخبرات في مجال التقنيات.

**٢- ٢- صندوق المئوية:** مؤسسة لا تهدف إلى الربح تعنى بنشر ثقافة العمل الحر ودعم رواد الأعمال من خلال تمويل

أصحاب المشروعات الصغيرة .

ويقدم الصندوق مجموعة من الخدمات تشمل:-

(١) الإرشاد، التدريب والتأهيل. دراسات الجدوى. خدمات العملاء. خدمات ما بعد التأسيس والتدشين.

(٢) تسهيل الإجراءات الحكومية والتمويل، وغيرها من الخدمات غير المالية التي يقدمها الصندوق.

**٢- ٣- صندوق تنمية الموارد البشرية (هدف):** يهدف إلى :

١- نشر ثقافة العمل الحر وتنمية الكوادر السعودية ويشجع المواطنين والمواطنات على تأسيس مشاريعهم الصغيرة

واستمراريتهم في إدارة هذه المشاريع. وله في سبيل تحقيق أهدافه يعمل على إيجاد آليات دعم مناسبة للوصول



أسئلة الوحدة			
<b>١ من مقومات نجاح المشروع الريادي الصغير :</b>			
التوافق بين نوع المشروع	الاستناد على دراسة جدوى كاملة دقيقة للمشروع.	إدارة صاحب المشروع لنفسه	كل ما سبق
<b>٢ خصائص البيئة المواتية المحفزة لنجاح رواد الأعمال:</b>			
مؤسسات تعليمية وتدريبية لتنفيذ برامج نشر وترسيخ ثقافة العمل الحر	مؤسسة ربحية	مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	كل ما سبق
<b>٣ من مقومات نجاح المشروع الريادي الصغير كل مما يأتي ما عدا :</b>			
المعرفة الشخصية لكافة الشركاء	الدراسة التحليلية لعدد من المشاريع المماثلة	الإلمام بسوق منتجات المشروع	وجود رؤية مستقبلية للمشروع

إلى تحقيق تلك الأهداف ومنها تقديم الدعم وتحمل التكاليف ودعم ملاك المنشآت الصغيرة بما يساهم في القضاء على البطالة.

تأسست عديد من المؤسسات وضممت عديد من البرامج والمشاريع لتشجيع الريادة والرياديين، ومن هذه المؤسسات والبرامج والمشاريع:

(١) إنشاء جمعيات ومراكز و وحدات مهنية في ريادة الأعمال.

(٢) برامج دراسية وتدريبية ضمن المناهج التعليمية وخطط تنمية الموارد البشرية .

(٣) التفكير جديا في إدخال ريادة الأعمال ضمن المناهج والبرامج الدراسية .

## الفصل الحادي عشر عوامل نجاح المنشآت الصغيرة وفشلها

أولاً: عوامل نجاح المنشآت الصغيرة وكيفية توفيرها

١- مقومات نجاح المشروع الريادي الصغير

(١) التوافق بين نوع المشروع والمقومات التعليمية والعملية والنفسية لصاحب المشروع.

(٢) المعرفة الكاملة بنوع ومجال المشروع وخصائصه ومتطلباته الفنية.

(٣) وجود رؤية مستقبلية للمشروع لدى صاحب المشروع وفق تصوراته عن التوسع والنمو.

(٤) إدارة صاحب المشروع لنفسه وتوظيف قدراته وتنمية مهاراته.

(٥) الاستفادة في وقت مبكر من حياة فكرة المشروع بمرشد صاحب خبرة في نشاط المشروع.

(٦) الدراسة التحليلية لعدد من المشاريع المماثلة القائمة الناجحة.

(٧) المعرفة المتعمقة للأسباب الأساسية المؤدية لفشل أو تعثر المشاريع المماثلة.

(٨) الاستناد على دراسة جدوى كاملة دقيقة للمشروع.

(٩) الإلمام بسوق منتجات المشروع وما فيه من عملاء ومنافسين.

(١٠) الاطمئنان بتوافر مصادر الإمداد لاحتياجات المشروع.

٢- خصائص البيئة المواتية المحفزة لنجاح رواد الأعمال

(١) مؤسسات تعليمية وتدريبية لتنفيذ برامج نشر وترسيخ ثقافة العمل الحر.

(٢) مؤسسات تعليمية وتدريبية لتنفيذ برامج بناء مهارات ريادة الأعمال وتنمية القدرات الفنية والإدارية والقيادية

اللازمة للدخول في مجال العمل الحر ولإنشاء وتشغيل وإدارة المنشآت الريادية.

(٣) أنظمة وآليات محفزة وراعية لإنشاء مؤسسات افتراضية تجارية لطلاب المدارس والجامعات لتأهيلهم فنيا

ونفسيا للانطلاق في مجتمع الأعمال والقدرة على المنافسة وعمل تحالفات وشراكات استراتيجية مع المؤسسات

والشركات الكبرى.

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

أسئلة الوحدة			
١ من مجالات تطوير الدعم الفني والمالي للمشروعات الصغيرة :			
كل ما سبق	وضع وتفعيل معايير وضوابط محددة لاختيار مواقع المشروعات الصغيرة	تدعيم القدرة لدى المشروعات الصغيرة في منافسة المنشآت الكبيرة	الدعم الرسمي للموارد المخصصة للبحوث
٢ من أساليب تحفيز رواد الأعمال لنجاح المشروعات الصغيرة ما عدا:			
تنظيم وتنفيذ حلقات نقاشية وجلسات عصف ذهني لطرح الأفكار ومناقشتها مع الآخرين	توثيق وعرض قصص رواد أعمال ناجحين	التخطيط الجيد للمشروع	تحديد مجالات الأنشطة والمشاريع ذات الربحية الواعدة
<p>(٤) وضوح منظومة ريادة الأعمال بصورة تظهر الأطراف ذات العلاقة بريادة الأعمال وأدوارها ومسؤولياتها بدءاً من مرحلة التحفيز لتوليد أفكار ابتكارية إلى مرحلة تواجد منشأة رابدية .</p> <p>٣- سياسات وبرامج تساهم في نجاح المشروعات الصغيرة</p> <p>٣-١- تنمية مهارات وقدرات أصحاب المشروعات الصغيرة</p> <p>(١) ضرورة توفير السمات والمهارات الريادية لدى صاحب المشروع كرائد أعمال قبل منحة الترخيص أو الحصول على قرض أو بدء النشاط.</p> <p>(٢) التعرف على الثقافة والقيم السائدة لدى الشباب وأصحاب المشروعات الصغيرة .</p> <p>(٣) دراسة الممارسات الخاطئة الشائعة لأصحاب المشروعات الصغيرة وتحديد متطلبات معالجتها.</p> <p>(٤) إعداد قائمة إرشادية تساعد أصحاب المشروعات الصغيرة على تجنب مسببات التعثر أو الفشل.</p> <p>٣-٢- مجالات تطوير الدعم الفني والمالي والتسويقي للمشروعات الصغيرة</p> <p>(١) وضع وتفعيل معايير وضوابط محددة لاختيار مواقع المشروعات الصغيرة .</p> <p>(٢) تدعيم القدرة لدى المشروعات الصغيرة في منافسة المنشآت الكبيرة .</p> <p>(٣) تنمية القدرات الإدارية والفنية والتكنولوجية لدى المشروعات الصغيرة.</p> <p>(٤) الدعم الرسمي للموارد المخصصة للبحوث وتطوير المنتجات وتحسين الجودة.</p> <p>(٥) تحليل دور مصادر التمويل الحالية للمشروعات الصغيرة وتقييم مساهمتها وإعادة صياغة أدوارها.</p> <p>٤- أساليب تحفيز رواد الأعمال لنجاح المشروعات الصغيرة</p> <p>(١) توثيق وعرض قصص رواد أعمال ناجحين .</p> <p>(٢) تنظيم وتنفيذ حلقات نقاشية وجلسات عصف ذهني لطرح الأفكار ومناقشتها مع الآخرين .</p> <p>(٣) توفر وتحديث البيانات الإحصائية والمعلومات عن القطاعات الاقتصادية .</p> <p>(٤) تحديد مجالات الأنشطة والمشاريع ذات الربحية الواعدة .</p> <p>(٥) بناء وتفعيل منظومة علاقات محفزة وميسرة بين مؤسسات التعليم ومراكز التدريب ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع .</p> <p>٥- القيادة الاستراتيجية الريادية تدعم نجاح المنشآت الصغيرة</p> <p>٥-١- دور القيادة الاستراتيجية في توفير مقومات نجاح رواد الأعمال</p> <p>(١) خلق روح التحدي والرغبة في المبادرة وتمكين المبادرين من إيجاد فرص حقيقية لتأسيس مشاريع ريادية، ليس في الحضر فقط، وإنما وبدرجة كبيرة، في المناطق الريفية.</p> <p>(٢) دفع وتحفيز المنظمات الحكومية والمؤسسات العامة والشركات الخاصة والجامعات للعمل معاً في منظومة متكاملة لخلق وحماية بيئة كلية محفزة لمنظومة ريادة الأعمال.</p> <p>(٣) ومن الأهمية أن يكون خلق بيئة كلية مواتية لمنظومة ريادة الأعمال أحد مكونات خطة التنمية الشاملة بما فيها</p>			

التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

### ٥- ٢- التحول من الإدارة إلى الريادة يدعم منظومة ريادة الأعمال

بعد أن استقرت الكتابات لفترة طويلة متتالية على أن القيادة غير الإدارة وأن القائد يختلف عن المدير، جاءت المرحلة الثانية لتتبنى الرأي بأن القيادة هي إحدى وظائف المدير بجانب الوظائف الأساسية للعملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

ومع بدء ترسيخ مفهوم القيادة الاستراتيجية كجزء مكون من سمات ومهارات المدير، أظهرت نتائج عديد من الدراسات أن القيادة الريادية والمتضمنة الريادة الإدارية، تمثل أحد أهم مقومات تحقيق الإبداع والابتكار المؤسسي والإداري والوظيفي من جانب، كما أن هذا الإبداع الابتكار الإداري والوظيفي يمثل أحد أهم متطلبات واستمرارية القيادة الريادية والمزايا التنافسية للمؤسسة من جانب آخر.

### ٥- ٣- الإبداع الإداري والمؤسسي يرسخ ريادة الأعمال ويدعم رواد الأعمال

مع قوة تبني منهج القيادة الاستراتيجية الريادية تتضاءل جدوى فكرة تصنيف الأساليب أو الأنماط القيادية إلى نمط تشاركي ديمقراطي ونمط أوتوقراطية استبدادي، حيث قد يؤدي النمط الأول عادة إلى حالة من السيولة التنظيمية والإدارية، وعادة ما يؤدي النمط الثاني إلى حالة من الدكتاتورية أو النازية، وكلا الحالتين لا تصلحان مع متطلبات القيادة الريادية، حيث أنه مع تطبيق منهج القيادة الريادية تنمو الحاجة إلى بيئة تنظيمية وإدارية محفزة على الإبداع الإداري الجماعي والمؤسسي وبصورة لا تهمل الإبداع الفردي داخل المؤسسة.

### ٥- ٤- العمل المؤسسي يهيئ بيئة داعمة لمنظومة ريادة الأعمال

القيادة الاستراتيجية الريادية، ومن خلال الأداء المؤسسي يكون لها تأثيرات إيجابية في منظومة ريادة الأعمال، ويظهر ذلك فيما يلي:

(١) ارتباط أنظمة وأساليب التحفيز بتنمية مهارات الإبداع والابتكار لدى منسوبي المؤسسة ولترسيخ أسلوب الإبداع الجماعي.

(٢) عمق ظاهرة الانتماء المؤسسي وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

(٣) الالتزام بمنهج القيادة الريادية كسلوك إداري ومؤسسي وليس كسلوك فردي.

(٤) قوة التوجه للتعامل مع التدريب باعتباره الوجه الرئيسي من أوجه الاستثمار البشري في المؤسسة مما يتطلب الحاجة إلى معالجة تكلفة التدريب كإنفاق استثماري.

(٥) قوة ارتباط الدوافع والسلوك التطويري مع ضعف مستوى اليقين البيئي، مما ينمي القدرة ويحقق الجاهزية لإدارة التغيير وللتعامل الاستباقي مع المواقف في بيئة المؤسسة.

(٦) تطبيق الأنظمة والإجراءات كأداة لتحقيق الأهداف وليس غاية في حد ذاته.

### ٥- ٥- تجنب تواضع الطموحات والأهداف يدعم منظومة ريادة الأعمال

من خلال تحليل نماذج تطبيق القيادة الاستراتيجية الريادية، تظهر نتائج الممارسات العملية التي تأخذ بمنهج « التخطيط

أسئلة الوحدة			
١	من أدوار مؤسسات التعليم في توفير مقومات نجاح المنشآت الصغيرة:	إنشاء كراسي علمية في ريادة الأعمال.	منح درجة بكالوريوس س في تخصص ريادة الأعمال.
٢	من الأمور التي يجب اتباعها لنجاح واستقرار المشروعات الصغيرة :	توكيد الجودة والمحافظة عليها	دقة المراقبة وتواصل المتابعة المحاسبي
٣	من شروط المحافظة على سعر تنافسي:	أن يكون المنتج والسعر عالي	أن يكون للمنتج سعر منافس يحقق هامش ربح عالي مناسب

في حدود المتاح « أمرين، الأول سوء استخدام الإمكانيات والقدرات المتاحة وتدني الاستفادة منها، والثاني القضاء على دوافع ومهارات الابتكار والتطوير والتحديث والريادة من أجل إيجاد إمكانيات وموارد جديدة ومن أجل رفع مستوى الاستفادة منها.

وبتحليل الفروق الجوهرية بين مضمون منهج القيادة الاستراتيجية الريادية من جانب والإدارة القيادية من جانب آخر، يتضح أن تبني الثانية لإصلاح ما يسمى بالأهداف الذكية SMART، كانت أحد أسباب تبرير تقديس مبدأ ممارسة عملية « التخطيط في حدود الإمكانيات المتاحة، وهذا ما جعل إصلاح SMARTEC (مصطفى أبو بكر، ٢٠٠٥) أكثر توافقاً مع منهج القيادة الاستراتيجية الريادية كبديل لإصلاح SMART.

وبتطبيق القيادة الاستراتيجية الريادية لمعيار « SMARTEC » للأهداف يجب أن تتسم الأهداف بسمة التحدي (c) challenge بكونها تتطلب إمكانيات وموارد جديدة، غير المتاحة حالياً، فضلاً عن جودة وجدوى تخصيص واستخدام الإمكانيات والموارد المتاحة أو المتوفرة. ويترتب عليه أيضاً أن جودة استخدام الإمكانيات المتاحة هو مبدأ أخلاقي (e) ethics أكثر من كونه مؤشراً للكفاءة، وإنما الكفاءة هي إيجاد الموارد غير المتاحة وجودة استخدامها.

#### ٦- دور مؤسسات التعليم في توفير مقومات نجاح المنشآت الصغيرة

- (١) تدرس ريادة الأعمال.
- (٢) منح درجة بكالوريوس في تخصص ريادة الأعمال.
- (٣) منح درجات علمية في الدبلومات والماجستير والدكتوراه في ريادة الأعمال.
- (٤) تأسيس معاهد ومراكز وجمعيات لريادة الأعمال.
- (٥) إنشاء كراسي علمية في ريادة الأعمال.
- (٦) إصدار مجلات علمية ومهنية دورية متخصصة في ريادة الأعمال.
- (٧) إنشاء مراكز إدارية ومناصب مهنية في ريادة الأعمال.

#### ٧- إرشادات عامة تساهم في نجاح واستقرار المشروعات الصغيرة

- ٧-١- العمل والإشراف الشخص المباشر
- ٧-٢- عدم خلط الأموال الشخصية مع أموال المشروع
- ٧-٣- دقة المراقبة وتواصل المتابعة المحاسبي
- ٧-٤- توكيد الجودة والمحافظة عليها
- (١) من الأهمية أن تكون السلعة المقدمة ذات جودة عالية تتطابق مع متطلبات المستهلك .
- (٢) لكسب ثقة المستهلك وضمان الاستمرارية في السوق لا بد من المحافظة على الجودة .
- ٧-٥- المحافظة على سعر تنافسي
- (١) يجب أن يكون للمنتج سعر منافس يحقق هامش ربح مناسب.
- (٢) يجب أن تتم عملية التسعير بناء على دراسة تكلفة المنتج ومستوى الطلب والمستهلك.

أسئلة الوحدة			
١	من الأسباب العامة لتعثر المشاريع الصغيرة أو فشلها:		
كل ما سبق	غياب أو عدم دقة التخطيط لواقع وللمستقبل المشروع	عدم توفر أو ضعف الخبرة العملية ولدى صاحب المشروع	عدم المعرفة بنوع ومجال المشروع وخصائصه ومتطلباته الفنية
٢	من العوائق والتحديات والمخاطر أمام المنشآت الصغيرة:		
كل ما سبق	ضعف المهارات الإدارية والفنية لدى صاحب المشروع	عدم الدعم الحكومي اللازم	التنافس القوي مع الشركات الكبرى

(٣) السعر بالنسبة للمستهلك هو القيمة الحقيقية للمنتج ومن خلاله يقيم المستهلك أهمية ومنفعة.

٧-٦- التطوير الذاتي لرائد الأعمال بشكل مستمر

(١) أهمية الحرص على اكتساب المهارات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على العمل.

(٢) أهمية تعلم مهارات التعامل مع الآخرين وبناء علاقات طيبة معهم.

(٣) أهمية الإصرار والمثابرة، والعمل لساعات طويلة.

(٤) أهمية تحمل المسؤولية، ومواجهة المشكلات.

ثانياً: أسباب فشل المنشآت الصغيرة وكيفية تجنبها

١- الأسباب العامة لتعثر المشاريع الصغيرة أو فشلها

(١) عدم توفر أو ضعف الخبرة العملية لدى صاحب المشروع أو عدم توافق خبراته من نوع المشروع.

(٢) الفجوة بين نوع المشروع والمقومات الفنية لصاحب المشروع.

(٣) عدم المعرفة بنوع ومجال المشروع وخصائصه ومتطلباته الفنية.

(٤) بدء المشروع دون دراسة جدوى دقيقة تؤكد مؤشرات جدوى المشروع.

(٥) عدم وضوح الرؤية المستقبلية عن المشروع لدى صاحب المشروع.

(٦) غياب المعرفة بمقومات نجاح أو فشل المشاريع المماثلة.

(٧) غياب أو عدم دقة التخطيط لواقع وللمستقبل المشروع.

(٨) عدم قدرة أو ضعف صاحب المشروع على توظيف قدراته في المشروع.

(٩) عدم الاستفادة بمرشد صاحب خبرة ورؤية في نشاط المشروع.

(١٠) اختيار موقع غير ملائم لنشاط المشروع ومتطلباته الفنية والبيئية.

(١١) عدم ملائمة طبيعة المشروع ومنتجاته مع متطلبات السوق.

٢- العوائق والتحديات والمخاطر أمام المنشآت الصغيرة

٢-١- عوائق وتحديات شخصية

(١) ضعف المهارات الإدارية والفنية، مع ضعف الخبرة المهنية العملية لدى صاحب المشروع .

(٢) الأخطاء التي يمارسها أصحاب المشروعات الصغيرة قبل البدء في التشغيل .

(٣) ضعف المعرفة بمكونات البيئة الخارجية للمشروع وعدم وجود خبرة وآلية للتعامل مع التغيرات.

(٤) سلوك المغامرة غير المحسوبة والدخول في مضاربات غير مدروسة في أعمال الشراء أو البيع.

(٥) رغبة صاحب المشروع الصغير في تحقيق أرباح عالية مع بدء تشغيل المشروع .

٢-٢- عقبات وتحديات تنظيمية وإدارية

(١) العمل دون أنظمة وأدلة عمل وقصور في أساليب الإدارة، مع غياب الأسس التنظيمية.

(٢) عدم تطبيق معايير موضوعية في اختيار الأفراد العاملين وتعيين الأقارب والمعارف .

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

أسئلة الوحدة			
١	من العقبات والتحديات الاستثمارية والتمويلية التي تواجه المنشآت :	غياب الاستقلال المالي للمشروع	غياب الرؤية الاستراتيجية جيدة لدى أصحاب المشروعات الصغيرة
٢	هي وثيقة هامة تتجسد في بيان أو إطار عام متكامل يقدم بيان تفصيلي توضيحي لأهداف المشروع ومكوناته وأنشطته وخدماته وخدماته وخطوات ومراحل ومتطلبات تنفيذه متضمناً الأدوار المختلفة للأطراف ذات العلاقة:	تنظيم العمل	وثيقة العمل
	كل ما سبق	إحجام البنوك عن إقراض وتمويل المشروعات الصغيرة	

- (٣) اتساع نطاق صلاحيات الملاك وعدم تحديد المسؤوليات مع ضعف ضوابط ومعايير المساءلة.  
(٤) غياب مفهوم وسياسة تعاقب القيادات وحوادث فراغ إداري في حالة التعثر الوظيفي والإداري.  
(٥) غياب الاستقلال المالي للمشروع .

### ٢-٣- العقبات والتحديات الاستراتيجية والتخطيطية

- (١) غياب أو ضعف عملية التنبؤ وصياغة صاحب المشروع لأهداف متواضعة.  
(٢) غياب الرؤية الاستراتيجية لدى أصحاب المشروعات الصغيرة.  
(٣) الدخول في مجال الأعمال وبدء النشاط دون وضوح كاف لفكرة المشروع.  
(٤) الدخول في مجال الأعمال وبدء النشاط بتقديرات غير دقيقة للاحتياجات ودون رأس مال كاف .

### ٢-٤- العقبات والتحديات الاستثمارية والتمويلية

- (١) عدم إعداد دراسة جدوى حقيقية ومن ثم ضعف كفاءة القرارات الاستثمارية .  
(٢) اللجوء إلى الاقتراض دون وجود رؤية واضحة لاستخدامها وبغير جدولة محددة لمواعيد سدادها.  
(٣) إحجام البنوك عن إقراض وتمويل المشروعات الصغيرة .  
(٤) المالك عادة محدود القدرات المالية ويكون لديه صعوبة في الحصول على التمويل الملائم.  
(٥) صعوبات مرتبطة بسياسة الاعتماد الكلي على التمويل الذاتي.

### ٢-٥- العقبات والتحديات الفنية والتشغيلية

- (١) ضعف المعرفة بطبيعة وخصائص نشاط المشروع ومتطلباته .  
(٢) سوء اختيار موقع المشروع وانعكاس ذلك سلباً على تكلفة النقل والتسويق وخدمة العميل.  
(٣) ارتفاع تكلفة المواد الأولية للشراء بكميات صغيرة ولضعف القدرة المالية والتفاوضية.  
(٤) ضعف الموارد المخصصة للبحوث وتطوير المنتجات وتحسين الجودة.

### ٢-٦- العقبات والتحديات التسويقية

- (١) افتقار أصحاب المنشآت الصغيرة للخبرة والمهارة في دخول الأسواق والعشوائية في التوسع.  
(٢) انخفاض موازنة الترويج وضعف قنوات التوزيع وضعف الإنفاق على خدمة العميل.  
(٣) المنافسة القوية من المنشآت الكبيرة وخاصة المنافسة السعرية أو المنافسة بالجودة.

### ٢-٧- العقبات والتحديات النظامية والإجرائية

- (١) غياب الرؤية المستقبلية لخريطة المشروعات الصغيرة .  
(٢) عدم المعرفة بمجالات أفضلية وألوية عمل المنشآت الصغيرة .  
(٣) عدم وجود رؤية واضحة عن التشابك والشراكة بين المشروعات الصغيرة والمنشآت الكبيرة.  
(٤) العجز عن إبرام تعاقبات لتوفير المستلزمات الحكومية في مواجهة الشركات الكبيرة.

## الفصل الثاني عشر

### خطة العمل

أولاً: مفهوم خطة العمل، وحدودها، وعناصرها، وصفات خطة العمل الجيدة  
١- ما هي خطة العمل؟

- خطة عمل المشروع هي وثيقة هامة تتجسد في بيان أو إطار عام متكامل يقدم بيان تفصيلي توضيحي لأهداف المشروع ومكوناته وأنشطته وخدماته وخدماته وخطوات ومراحل ومتطلبات تنفيذه متضمناً الأدوار المختلفة للأطراف ذات العلاقة، مع إمكانية إضافة البيانات والمعلومات الأساسية عن أصحاب المشروع وفريق العمل الرئيسي به.
- هي وثيقة فنية مهنية إجرائية وصفية ترشد وتوجه رائد الأعمال صاحب المشروع إلي ماذا وكيف سيعمل في المراحل الأولى لبدء تأسيس وتنفيذ وتشغيل المشروع.
- هي ببساطة الأسلوب أو الأداة لتقديم عرض مكتوب يوضح اتجاه المشروع أو المنشأة، وكيف ستصل لوجهتها وكيف ستكون عند وصولها لهذه الوجهة أو النتيجة.
- هي الوسيلة التي يستطيع من خلالها رائد الأعمال عرض طموحاته وأهدافه وقدراته ورؤيته علي الأطراف ذات العلاقة بكفرة المشروع، وبها يستطيع جذب الداعمين من خلال تأكيده لتوفر مقومات نجاح المشروع.

### ٢- خطة العمل وسيلتك لتبدأ كرائد أعمال

بخطة العمل يمكنك الدخول إلى مجال ريادة الأعمال من خلال الخطوات التالية:

- (١) تحديد نوع نشاط التجارة أو الصناعة الذي تود العمل فيه.
- (٢) توصيف نوع العمل الذي تريد البدء فيه وتعميق معرفتك بهذا العمل.
- (٣) تحديد وتوصيف نقاط القوة وجوانب الضعف بمشروعك وتحليلها بموضوعية.
- (٤) عمل دراسة تحليلية عن العملاء المحتملين لمنتجات المشروع.
- (٥) دراسة وتحليل المنافسة في مجال عمل المشروع.
- (٦) تحديد نوع المشروع من الناحية التنظيمية (ملكية فردية، أو شركة توصية، أو شركة مساهمة).
- (٧) التعرف على القوانين واللوائح والشروط القانونية التي تسري على المشروع.
- (٨) تحديد ومعاينة مواقع بديلة للمشروع وتقارن بينها حسب ملاءمتها لأغراض النشاط.
- (٩) تحديد متطلبات التراخيص وغيرها من الضوابط والإجراءات والالتزامات.
- (١٠) الحصول على التصاريح والتراخيص الضرورية.

### أسئلة الوحدة

١ هي ببساطة الأسلوب أو الأداة لتقديم عرض مكتوب يوضح اتجاه المشروع أو المنشأة، وكيف ستصل لوجهتها وكيف ستكون عند وصولها لهذه الوجهة أو النتيجة:

تنظيم العمل	خطة العمل	وثيقة العمل	ليس مما سبق
-------------	-----------	-------------	-------------

### ٢ من إجراءات خطة العمل:

تحديد نوع نشاط التجارة أو الصناعة الذي تود العمل فيه	دراسة وتحليل المنافسة في مجال عمل المشروع	الحصول على التصاريح والتراخيص الضرورية	كل ما سبق
--	---	--	-----------

أسئلة الوحدة			
١	من خطة العمل مرشد لبدء التنفيذ:	راجع أهدافك.	حدد فرق العمل
كل ما سبق	اعرف أخطاءك في عملية التخطيط ومتطلبات تصحيحها		
٢	من خطة العمل مرشد للفحص والمراجعة والتعديل:	راجع أهدافك.	حدد فرق العمل
كل ما سبق	اعرف أخطاءك في عملية التخطيط ومتطلبات تصحيحها		

### ٣- فوائد خطة العمل كمرشد لرائد الأعمال

#### ٣-١- خطة العمل مرشد لرائد الأعمال في عملية التخطيط

من خلال خطة عمل المشروع:

- (١) راجع طموحاتك.
- (٢) حدد هدفك أو أهداف.
- (٣) راجع ووصف أهداف.
- (٤) ضع زمن محدد لتحقيق كل هدف من أهدافك.
- (٥) حدد احتياجاتك.
- (٦) حدد ووصف مواردك.
- (٧) حدد خطوات عملك.
- (٨) حدد مسارات تحركك.

#### ٣-٢- خطة العمل مرشد لبدء التنفيذ

- (١) حدد المهام المطلوبة.
- (٢) وصف كيفية إنجاز كل مهمة.
- (٣) حدد فرق العمل.
- (٤) نفذ المهام المطلوبة.
- (٥) تأكد من الاستغلال الأمثل للفرص.

#### ٣-٣- خطة العمل مرشد للفحص والمراجعة والتعديل

- (١) حدد ما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه.
- (٢) حدد الفجوة بين الإنجازات.
- (٣) حدد وحلل تأثير الفجوة على الأهداف التي قد لا تستطيع تحقيقها.
- (٤) حدد سبب عدم قدراتك على إنجاز المستهدف.
- (٥) راجع أهدافك.
- (٦) عدل أولويات أهدافك.
- (٧) عدل أولويات توفير المتطلبات.
- (٨) ضع البرامج البديلة.

#### ٣-٤- خطة العمل مرشد لاتخاذ الإجراءات التصحيحية

- (١) اعرف أخطاءك في عملية التخطيط ومتطلبات تصحيحها.
- (٢) اعرف أخطاءك في عملية التنفيذ ومتطلبات تصحيحها.



(٣) اعرف أخطاءك في عملية الفحص ومتطلبات تصحيحها.

### ٣-٥- خطة العمل مرشد لتجنب الأخطاء الشائعة لرواد الأعمال

من خلال خطة عمل المشروع يستطيع رائد الأعمال تجنب الكثير من الأخطاء الشائعة في مجال تأسيس وتشغيل وإدارة المنشآت الصغيرة، ومنها ما يلي:

(١) عدم وجود رؤية واضحة لدى رائد الأعمال عن فكرة المشروع الذي يريد تمويله.

(٢) تكرار حالة تشابه أفكار المشروعات التي تريد الشباب تمويلها والتي لا تقدم قيمة مضافة عالية إلى الاقتصاد الوطني.

(٣) تكرار حالات الاختيار الخاطئ لفكرة المشروع.

(٤) دخول رائد الأعمال في مجال لا تتناسب مع قدراته ومهاراته أو خبراته.

(٥) عدم توجيه رواد الأعمال إلى اختيار الفكرة النيرة لمشروعاتهم وذلك قبل وضع دراسة جدوى.

### ٤- لماذا نهتم بوضع خطة العمل للمشروع؟

تتمثل مبررات التخطيط للعمل وإعداد خطة العمل بالمشروع فيما يلي:

(١) تحديد الأفكار وترتيب تحديد الأفكار وترتيب الإجراءات العملية لتأسيس المشروع والإعلان عنه.

(٢) الاطمئنان من موضوعية ودقة جدوى المشروع.

(٣) التعرف بدرجة أوسع على خصائص السوق والمنافسين.

(٤) تحديد البدائل الأكثر ملائمة للتعريف بالمشروع.

(٥) تحديد البدائل الممكنة من مصادر التمويل.

(٦) وضع تصور مبدئي بأساليب الترويج المناسبة لمنتجات المشروع.

(٧) وضع الإطار العام لما حل تنفيذ المشروع.

(٨) تحقيق قدر كبير من الجاهزية لبدء المشروع.

(٩) التعرف على العوائق والصعوبات المحتملة وتحديد متطلبات الاستعداد لها.

(١٠) تحديد الاحتياجات الفنية والبشرية والمالية اللازمة بشكل أكثر دقة وواقعية.

### ثانياً: كتابة خطة العمل، ولغتها

#### ١- المكونات الأساسية لخطة العمل

تشمل مكونات خطة عمل المشروع البنود التفصيلية التالية:

(١) نبذة عامة مختصرة عن المنشأة والمشروع.

(٢) معلومات عن الشركاء وخاصة الموقف المالي والمهني والخبرات العملية ذات العلاقة بالمشروع.

(٣) وصف فني وتسويقي للمشروع.

(٤) توصيف الأهداف طويلة وقريبة المدى للمشروع.

### أسئلة الوحدة

#### ١- ترجع أهمية وضع خطة العمل للمشروع إلى :

الاطمئنان من	تحديد البدائل الممكنة	وضع الإطار العام لما	كل ما سبق
موضوعية ودقة	مصادر التمويل	حل تنفيذ المشروع	
جدوى المشروع			

#### ٢- من المكونات الأساسية لخطة العمل :

نبذة عامة مختصرة عن المنشأة والمشروع	وصف فني وتسويقي للمشروع	توصيف الأهداف طويلة وقريبة المدى للمشروع	كل ما سبق
--------------------------------------	-------------------------	--	-----------

#### ٣- من المتطلبات الأساسية لإعداد خطة عمل المشروع:

معايير ومتطلبات النمو والتقدم في المشروع	مقومات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الخطة والتقدم في المشروع	المنافع أو الأهداف العامة والتفصيلية وكذلك الأهداف النهائية والمرحلة	كل ما سبق
--	---	--	-----------

أسئلة الوحدة			
١	صياغة العبارات والألفاظ والاصطلاحات وطريقة عرض الحقائق وأسلوب تقديم البيانات والمعلومات:	الفكرة	المشروع
٢	من خصائص اللغة الجيدة في إعداد خطة عمل المشروع:	الخطة	اللغة
	استخدام الجمل القصيرة	العبارات والتعبيرات سليمة من حيث اللغة	تجنب الغموض في العبارات أو التوجهات
	كل ما سبق		

- (٥) استراتيجية نمو المشروع وتقدم المنشأة.
- (٦) تحديد الأهداف النوعية للمشروع خاصة في الجوانب التسويقية والمالية.
- (٧) المعالم الرئيسية في خطة العمل للمشروع وخاصة المزايا التنافسية.
- (٨) فريق الإدارة والتعريف بما لديهم من تاريخ مهني ونجاحات فعلية.
- (٩) وصف للأنشطة والعمليات الحساسة في أنشطة المشروع وسيناريوهات التعامل معها.
- (١٠) مسارات وآليات بناء المهارات وتطوير قدرات مجموعات وفرق العمل النوعية بالمشروع.
- ٢- متطلبات أساسية لإعداد خطة عمل للمشروع**
- (١) المنافع أو الأهداف العامة والتفصيلية وكذلك الأهداف النهائية والمرحلية.
- (٢) مخرجات تحليل بيئة المشروع متمثلة في نقاط القوة والضعف والفرص والقيود والتحديات.
- (٣) البرنامج الزمني الذي يوضح الوقت اللازم للوصول للهدف النهائي والأهداف المرحلية.
- (٤) الأنشطة والمهام والأدوار اللازم تنفيذها للوصول إلى تحقيق النتائج والأهداف.
- (٥) المسئول عن أداء الأدوار وتنفيذ المهام وتحقيق النتائج والأهداف.
- (٦) تحديد المسؤوليات والالتزامات وتوضيح الصلاحيات الفنية والمالية والإجارية اللازمة لتحمل المسؤوليات والوفاء بالالتزامات.
- (٧) الموارد والإمكانات المطلوبة وتحديد المتاح وغير المتاح منها والمصادر البديلة لتوفيرها.
- (٨) أسس وضوابط تنفيذ خطة العمل في المشروع.
- (٩) معايير ومتطلبات النمو والتقدم في المشروع.
- (١٠) مقومات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الخطة والتقدم في المشروع.
- ٣- كتابة خطة عمل المشروع ولغتها**
- ٣-١- كتابة خطة عمل المشروع**
- علي رائد الأعمال تخصيص الوقت والجهد الكافين لإعداد خطة عمل المشروع وفق المواصفات الفنية لجودة إعدادها.
- ٣-٢- لغة كتابة خطة عمل المشروع**
- نقصد باللغة هنا صياغة العبارات والألفاظ والاصطلاحات وطريقة عرض الحقائق وأسلوب تقديم البيانات والمعلومات. ويمكن إجمال خصائص اللغة الجيدة في إعداد خطة عمل المشروع في البنود التالية:
- (١) مقدمة مختصرة وافية سهلة مشوقة محفزة.
- (٢) العبارات والتعبيرات سليمة من حيث اللغة.
- (٣) تجنب الإطالة أو الإسهاب غير المبرر.
- (٤) استخدام الجمل القصيرة.
- (٥) استخدام العبارات التقريرية المفيدة.

أسئلة الوحدة			
١	ترجع أهمية تحديد مستويات الهدف إلى :	أهداف	أهداف
	<u>كل ما سبق</u>	أهداف علي مستوى المنتجات	أهداف علي مستوى الأنشطة
٢	ترجع أهمية تحديد مجالات الأهداف:	أهداف	أهداف
		أهداف علي مستوى النطاق الزمني	تطور المبيعات

(٦) الواقعية والموضوعية في التقديرات.

(٧) المهنية في التفسير والاستنتاجات.

(٨) التحديد ووضوح الرؤية والاتجاه.

(٩) تجنب الغموض في العبارات أو التوجهات.

(١٠) الحرفية في استخدام الجداول والأشكال.

**ثالثاً: معايير وضع خطة عمل المشروع وتقديمها**

١- معيار جودة تحديد وصياغة أهداف المشروع

١-١- توفير مواصفات جودة الأهداف

(١) محددة Specific (٢) يمكن قياسها Measurable

(٣) يمكن تحقيقها Achievable (٤) واقعية Realistic

(٥) محددة المدة Time Frame (٦) أخلاقية Ethics

(٧) مستوي من التحدي Challenge

١-٢- أهمية تحديد مستويات الأهداف

(١) أهداف علي مستوى المشروع. (٢) أهداف علي مستوى الأنشطة.

(٣) أهداف علي مستوى النطاق الزمني. (٤) أهداف علي مستوى المنتجات.

(٥) أهداف علي مستوى الفئات ذات العلاقة.

١-٣- أهمية تحديد مجالات الأهداف

(١) حجم المبيعات. (٢) قيمة المبيعات. (٣) تطور المبيعات. (٤) حصة السوق.

(٥) قيمة الأرباح. (٦) نسبة الأرباح. (٧) المركز التنافسي.

٢- معيار توفر وملائمة المهارات والقدرات

من الممارسات الخاطئة في إعداد وتقديم خطة عمل المشروع المبالغة المفرطة في تناول ما يتعلق بالمنتجات التي

سيقدمها المشروع أو الإفراط في التحدث عن التمويل الذي يحتاج إليه المشروع، وبشكل قد يؤدي إلي ملل أو تشاؤم

الأطراف ذات العلاقة.

٤- معيار التوازن بين البيانات والأرقام مع المعلومات والحقائق

الداعمون للمشروع يرغبون في الإطلاع علي البيانات والأرقام، ولكنهم في نفس الوقت يهتمون بشكل أقوي بما

يقدمه رائد الأعمال من معلومات وحقائق.

٥- معيار التفاؤل المستند علي الخبرة.

عادة ما يؤدي التفاؤل المفرط غير المرتبط برصيد قوي من الخبرة العملية إلي تعميق الاتجاه السلبي لدي

الأطراف المستهدفة لدعم فكرة المشروع.

## أسئلة الوحدة

١ من الاعتبارات المحددة لقرار تحديد مكان وخصائص موقع المشروع:

حجم المشروع	وصف المنتج	العملية الإنتاجية	كل ما سبق
-------------	------------	-------------------	-----------

ويقع علي رائد الأعمال صاحب فكرة المشروع الريادي عبء ترسيخ الانطباع بالتفاوض المنضبط القائم علي رصيد معرفي وعلمي لدي رائد الأعمال و أو الشركاء في المشروع.

## الفصل الثالث عشر

### فريق الإدارة والمحاسبة والتسويق

#### أولاً: موقع المشروع

١- الدراسة الفنية وتحديد موقع ومساحة المشروع

- (١) تستند الدراسة الفنية للمشروع إلى حد كبير على البيانات والمعلومات التسويقية.
- (٢) تؤثر الدراسة الفنية في قرار تحديد مكان وموقع المشروع .
- (٣) تعتمد الدراسات المالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمشروع علي مخرجات الدراسة الفنية بما في ذلك تكلفة أرض المشروع وما يرتبط بها من مرافق وخدمات .
- (٤) الاعتبارات الخاصة بالطاقة الإنتاجية وأنواع وخصائص الآلات والمعدات ومستوى التقنية تؤثر في تحديد موقع ومساحة المشروع من خلال:

- ✓ تحديد أكثر من بديل لموقع المشروع وتوصيف مزايا كل موقع.
- ✓ تحديد المعايير التي تستخدم لاختيار الموقع المناسب للمشروع .
- ✓ المفاضلة بين المواقع البديلة حسب درجة توافق خصائص كل موقع .

٢- الاعتبارات المحددة لقرار تحديد مكان وخصائص موقع المشروع

#### ١-٢-١ حجم المشروع

تتضح تأثيرات حجم المشروع علي تحديد موقع ومساحة المشروع من خلال ما يلي:

- (١) يتم الربط بين حجم الإنتاج بحجم المشروع بمكان ومساحة الموقع.
  - (٢) يتم الربط بين مستوي الطاقة الإنتاجية العادية والقصى بخصائص المكان ومساحة الموقع.
  - (٣) يتم الربط بين خطط التوسعات المتوقعة للمشروع بخصائص المكان ومساحة الموقع.
  - (٤) يتم الربط بين تشكيلة المنتجات وحجم الإنتاج للمشروع بخصائص المكان ومساحة الموقع.
- ٢-٢-٢ وصف المنتج : تتأثر خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع بالسمات أو الخصائص الفنية للمنتج من حجم ووزن ولون وشكل وتغليف.

٢-٣-٣ العملية الإنتاجية وأساليب الإنتاج والوسائل التكنولوجية

٢-٤-٤ المباني والتخطيط الداخلي

من السهولة إدراك مدي تأثير المباني والتخطيط الداخلي للمنشأة علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع من

خلال الحقائق التالية:

- (١) مكونات وخصائص الرسم التخطيطي للمشروع وتحديد المساحات المخصصة للممرات ومناطق التخزين وموقع الآلات داخل المنشأة لها تأثيراً كبيراً علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.
- (٢) المواصفات الفنية للمبني لها تأثيراً واضحاً علي خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.
- (٣) اشتراطات الأجهزة الحكومية والجهات المختصة بما يتعلق بحماية البيئة وصحة الإنسان ومتطلبات الأمن الصناعي لها تأثيراً كبيراً على خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.
- (٤) متطلبات تسهيل حركة انتقال المواد الخام نقل المنتجات النهائية وأماكن الأقسام والوحدات والورش والمخازن والمكاتب، لها تأثيراً كبيراً على خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

#### ٢-٥- الأجهزة والآلات والمعدات والأدوات

- (١) أعداد الآلات والمعدات والأجهزة والأدوات وأنواعها وطاقاتها الإنتاجية ومواصفاتها الأخرى وطريقة تشغيلها ، كل ذلك لها تأثيراً واضحاً على خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.
- (٢) أماكن تواجد مصادر التوريد وخدمات الإصلاح والصيانة الدورية والوقائية وأماكن توافر قطع الغيار والورش الفنية عادة يكون لها تأثيراً على خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.

#### ٢-٦- المستلزمات والمواد الخام

يمكن إدراك تأثير المستلزمات والمواد الخام على خصائص المكان والموقع للمشروع من خلال:

- (١) أنواع المستلزمات والمواد الخام وخصائصها وأماكن توافرها.
- (٢) متطلبات وتكلفة نقل المستلزمات والمواد الخام تخزينها.
- (٣) الكميات المستخدمة من المستلزمات والمواد الخام ونظام توريدها وتسليمها.
- (٤) أماكن تواجد الموردين وشروطهم من حيث مكان التعاقد والتوريد.
- (٥) المدة الزمنية لتوريد الطلبات والفترة الزمنية بين إعادة الطلبية والتوريد.
- (٦) الأرصد الاحتياطية المخطط الاحتفاظ بها من المستلزمات والمواد الخام.
- (٧) الوزن النسبي لتكلفة نقل المستلزمات والمواد الخام من التكلفة الكلية.

#### ٢-٧- شروط ومواصفات المباني والإنشاءات

- (١) الشكل المعماري العام للمشروع.
- (٢) التصميم الإنشائي للمشروع.
- (٣) الشكل الحضاري للمباني والإنشاءات في منطقة المشروع.
- (٤) انعكاسات السمة المهنية لأنشطة المشاريع في منطقة المشروع.
- (٥) خطة النمو والتوسيع الأفقي والرأسي في المشروع.

#### أسئلة الوحدة

١ يمكن إدراك تأثير المستلزمات والمواد الخام على خصائص المكان والموقع للمشروع من خلال:

أنواع المستلزمات والمواد الخام وخصائصها وأماكن توافرها	متطلبات وتكلفة نقل المستلزمات والمواد الخام وخصائصها وأماكن تخزينها.	أماكن تواجد الموردين وشروطهم من حيث مكان التعاقد والتوريد	كل ما سبق
--	--	---	-----------

٢ يمثل ركن رئيسي مؤثر في نجاح المشروع الصغير ومقومات استقراره ونموه واستمراره:

رأس المال	العنصر البشري	الموقع	صاحب العمل
-----------	---------------	--------	------------

أسئلة الوحدة			
١	مكونات النظام المحاسبي للمشروع :	الدورة المستندية للأعمال المحاسبية والمالية	القوائم المالية
٢	من وظائف فريق عمل المشروع:	دراسة الهيكل الوظيفي للمشروع	تحديد العدد اللازمة من العمالة المطلوبة
٣	تشمل أصول المشروع:	الأرض المباني	المعدات
	كل ما سبق		

**ثانياً: تكوين فريق العمل، وتخطيط الموارد البشرية**  
العنصر البشري يمثل ركن رئيسي مؤثر في نجاح المشروع الصغير ومقومات استقراره ونموه واستمراره، مما يتطلب تحديد هيكل الموارد البشرية وتوفير المتطلبات الفنية والمهنية والإدارية لاستثمار العنصر البشري بالمشروع.

#### ١- تخطيط الموارد البشرية للمشروع

- (١) تحليل أهداف المشروع في مجال الموارد البشرية.
- (٢) دراسة الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف.
- (٣) تقدير وتوصيف الاحتياجات من العمالة.
- (٤) وضع جدول زمني لتطور حجم العمالة بالمشروع.
- (٥) دراسة المعروض في سوق العمالة.
- (٦) وضع إجراءات الوضع إجراءات الاستقطاب والتعيين.

#### ٢- تحديد تكلفة الموارد البشرية للمشروع

- (١) تحديد جداول الأجور والمرتبات.
- (٢) وضع نظام للحوافز والبدلات والمكافآت المالية والعينية والمعنوية.
- (٣) تقدير نسبة تكلفة العمالة من التكلفة الكلية للمنتج.

#### ٣- وضع أنظمة إدارة الموارد البشرية للمشروع

- (١) سياسة الاستقطاب والاختيار.
- (٢) قواعد التعيين والتوظيف.
- (٣) نظام التقييم والترقية.
- (٤) سياسات وقواعد التدريب.
- (٥) فترات وساعات العمل ونظام التشغيل.

#### ٤- تكوين فريق العمل بالمشروع

- (١) دراسة الهيكل الوظيفي للمشروع.
- (٢) دراسة الوصف الوظيفي والمهام والواجبات للوظائف بالمشروع.
- (٣) تحديد وتوصيف أنواع العمالة المطلوبة.
- (٤) تحديد العدد اللازم من العمالة.
- (٥) تحديد الشروط والمواصفات الواجب توافرها في العمالة.

#### ثالثاً: النظام المحاسب في المشروع

##### ١- مكونات النظام المحاسب بالمشروع

- (١) الدورة المستندية للأعمال المحاسبية والمالية.

أسئلة الوحدة			
١	تشمل الإلتزامات ( الديون المستحقة):		
القروض	المسندات	أوراق الدفع	كل ما سبق
٢	بيان يظهر نتائج أعمال المشروع من الإيرادات والمصروفات والأرباح التي حققها المشروع خلال مدة محددة.		
بيان المبيعات	قائمة الأرباح والخسائر	دراسة الجدوى	ليس مما سبق
٣	لقياس معدلات النشاط في المشروع وتقييم قدرته في سرعة تحويل المدخلات إلى مبيعات ونقدية، تستخدم عديد من المعايير أهمها:		
معدل دوران المخزون	معدل تحصيل أوراق القبض	معدل سداد أوراق الدفع	كل ما سبق

(٢) الدفاتر والسجلات والمستندات المحاسبية والمالية.

(٣) القوائم المالية.

٢- الموازنة التقديرية والميزانية الختامية

(١) الموازنة التقديرية والتخطيطية هي بيان المركز المالي المخطط للمشروع في لحظة معينة وعادة ما تكون في بداية فترة محاسبية.

(٢) الميزانية الختامية أو العمومية هي بيان المركز المالي للمشروع في لحظة معينة من الوقت وعادة ما تكون في نهاية فترة محاسبية.

(٣) كلا من الموازنة التقديرية والتخطيطية والميزانية الختامية أو العمومية تعكسان الأصول، والالتزامات وحقوق الملكية.

٢- ١ الأصول وتشمل:-

(١) الشهرة. (٢) الأرض. (٣) المباني. (٤) المعدات. (٥) الأثاث. (٦) النقدية (٧) أوراق القبض.

(٨) المخزون. (٩) المصاريف المدفوعة مقدماً.

٢- ٢ الإلتزامات (الديون المستحقة) وتشمل:-

(١) القروض. (٢) المسندات. (٣) أوراق الدفع. (٤) استحقاقات. (٥) مصاريف مستحقة ولم تدفع

٢- ٣- حقوق الملكية (حقوق المساهمين) وتشمل:-

(١) الأرباح الغير موزعه. (٢) الاحتياطات. (٣) رأس المال.

٣- قائمة الأرباح والخسائر

بيان يظهر نتائج أعمال المشروع من الإيرادات والمصروفات والأرباح التي حققها المشروع خلال مدة محددة.

٤- التدفقات النقدية

تظهر حركة النقدية الداخلة والخارجة في المشروع، وصافي التدفقات النقدية يتحدد بطرح التدفقات النقدية الخارجة من المشروع من التدفقات النقدية الداخلة إلى المشروع في فترة زمنية معينة.

٥- أساليب التقييم المالي والاستثماري للمشروع

(١) فترة استرداد رأس المال. (٢) العائد علي الاستثمار. (٣) صافي القيمة الحالية. (٤) معدل العائد الداخلي (٥) تحليل السيولة.

٦- إدارة أصول المشروع

لقياس معدلات النشاط في المشروع وتقييم قدرته في سرعة تحويل المدخلات إلى مبيعات ونقدية، تستخدم عديد من المعايير أهمها: (١) معدل دوران المخزون. (٢) معدل تحصيل أوراق القبض.

(٣) معدل سداد أوراق الدفع.

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

## رابعاً: التسويق والخطة التسويقية للمشروع

### ١- تحديد وتوصيف العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع

#### ١-١- تحديد فئات العملاء المستهدفين

لممارسة عملية التسويق ولإعداد الخطة التسويقية وتصميم المزيج التسويقي يتم تحديد وتوصيف فئات العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع، ويمكن عمل هذا التحديد والتوصيف من خلال مجموعة تساؤلات منها ما يلي:

(١) من هم عملاء منتجات المشروع؟

(٢) ما هي أنواع وفئات شرائح عملاء منتجات المشروع؟

(٣) ما خصائص سمات وقدرات واتجاهات عملاء منتجات المشروع؟

(٤) ما هي البدائل المتاحة للعملاء المستهدفين لمنتجات المشروع؟

(٥) ما هي توقعات عملاء منتجات المشروع والمزايا التي يبحثون عنها؟

#### ١-٢- تحديد وتوصيف توقعات وطموحات العملاء

ما هي توقعات وطموحات العملاء المستهدفين لمنتجات المشروع من حيث:

(١) المنافع والمزايا من شراء واستخدام المنتج.

(٢) الوفرة في تكلفة شراء واستخدام المنتج.

(٣) الخدمات المرتبطة بشراء واستخدام المنتج.

(٤) الخواص الفنية ومقومات الأمان في استخدام المنتج.

#### ١-٣- تقسيم فئات شرائح العملاء وفق اعتبارات معينة مثل:

- السن. - النوع. - التعليم. - المهنة. - الراتب. - الدخل. - الحالة الاجتماعية. - الفئة المجتمعية. - مكان الإقامة. - أسلوب الحياة. - السمات الشخصية.

#### ١-٤- تحديد وتوصيف خصائص قرار الشراء من حيث:

- معدل الشراء. - الموقف إزاء المنتج. - نمط لشراء متكرر.

#### ٢- دراسة وتحليل الأسواق والمنافسة

##### ٢-١- دراسة البيئة التنافسية وتشمل:

- عوامل اقتصادية. - تكنولوجية. - عوامل قانونية. - عوامل سكانية. - اتجاهات الصناعة.

- عوامل اجتماعية. - توافر الموارد.

##### ٢-٢- تحديد ودراسة المنشآت المنافسة من حيث:

- تحديد المنافسين. - سمعة المنشأة. - الحصة السوقية. - عدد وخصائص الموظفين لدي المنافسين.

- سنوات التواجد في السوق. - المبيعات الإجمالية والربح.

##### ٢-٣- تحليل خصائص المنافسة القائمة وتشمل:

## أسئلة الوحدة

### ١- تقسم فئات شرائح العملاء وفق اعتبارات :

السن	النوع	الراتب	كل ما سبق
------	-------	--------	-----------

### ٢- يتم تحديد وتوصيف خصائص قرار الشراء من حيث:

معدل الشراء	السمات الشخصية	الخواص الفنية	كل ما سبق
-------------	----------------	---------------	-----------

### ٣- تشمل دراسة وتحليل أساليب ونواتج التوزيع:

قنوات التوزيع	الوسطاء	الوكلاء	كل ما سبق
---------------	---------	---------	-----------



أسئلة الوحدة			
١ يتضمن تقدير المبيعات المستهدفة من منتجات المشروع:			
تشكيلة المنتجات	نوع ومستوى المنافسة	احتياجات وتوقعات المستهلكين	مكونات وخصائص السوق
٢ من أشكال ومصادر تمويل المشروعات الريادية:			
تمويل المشروع الريادي بالتمويل الذاتي	تمويل المشروع الريادي من القروض البنكية	تمويل المشروع الريادي من القروض الحسنة	كل ما سبق

- أنواع وخصائص المنافسين. - نوع ودرجة وطبيعة المنافسة. - المنافسون الجدد المحتمل دخولهم للسوق. - المنافسون المحليون والمنافسون الخارجيون. - التكتلات أو التحالفات بين المنتجين. - التكتلات أو التحالفات بين المنافسين. - التكتلات أو التحالفات بين الموزعين. - التكتلات أو التحالفات بين المستهلكين. - أنظمة البيع والساد. - الممارسات الأخلاقية وغير الأخلاقية في السوق.

٢-٤- تحديد وتوصيف أساليب المنافسة الحالية من حيث:

- المنتج ذو الجودة الأكثر استقرارا. - نقاط الضعف. - الفرص. - القيود والتحديات والتهديدات.

٣- تقدير حجم ونمو السوق من خلال:

- دورة حياة المنتج. - حجم السوق الإجمالي. - حجم السوق المستهدف. - معدل الطلب الحالي. - مرونة الطلب. - النمو في الماضي. - الأسعار والخصومات. - المنتجات البديلة.

٤- دراسة وتحليل أساليب ومنافذ التوزيع وتشمل:

\* قنوات التوزيع. \* الوسطاء. \* الوكلاء.

٥- إعداد الخطة التسويقية

تتضمن عملية إعداد الخطة التسويقية للمشروع ما يلي:

٥-١- مراجعة محددات الخطة التسويقية

وتشمل هذه المحددات العامة التي يجب مراجعتها ما يلي:

(١) مكونات وخصائص السوق. (٢) نوع ومستوى المنافسة.

(٣) المنتجات المماثلة والبديلة في السوق. (٤) احتياجات وتوقعات المستهلكين.

(٥) المنتجات التي سيقدمها المشروع.

٥-٢- تقدير المبيعات المستهدفة من منتجات المشروع

وتضمن ذلك ما يلي:

- تشكيلة المنتجات. - هيكل التوزيع. - نظام وأساليب الترويج. - هيكل وسياسات التسعير.

## الفصل الرابع عشر

### تمويل المشروع

أولاً: أنواع ومصادر تمويل رواد الأعمال

#### ١- مدي صعوبة تمويل المشروع الريادي

- يؤكد عدد كبير من رواد الأعمال الشباب على أن الحصول على التمويل للمشروع الريادي أمراً متاحاً وميسراً إلى حد كبير وليس صعباً أو مستحيلاً كما يعتقد الكثير من الشباب.
- فرصة رائد الأعمال في الحصول على تمويل لمشروعه الريادي تعتمد بدرجة أساسية على أمرين، شخصية رائد الأعمال ومدى كفاءته لاكتساب ثقة الممولين من جانب.
- ليس من المتوقع أن تقدم مصادر التمويل أي دعم لشخص غير موثوق به أو ليس له خبره في مجال النشاط.
- لا يمكن أن تمول هذه المصادر لمشروع فكرته تقليديه وغير مدروسة ولا تتوفر فيها خصائص الفكرة الإبتكارية الريادية ولا تمتلك مقومات النجاح.

#### ٢- أشكال ومصادر تمويل المشروعات الريادية

- ١- تمويل المشروع الريادي بالتمويل الذاتي (Self Financing)
  - ٢- تمويل المشروع الريادي من القروض البنكية (Bank Loans)
  - ٢- تمويل المشروع الريادي من المشاركة البنكية (Bank Musharaka)
  - ٢- تمويل المشروع الريادي من برامج المنح والمساعدات (Awards & rants)
  - ٢- تمويل المشروع الريادي من القروض الحسنة (Unnafa Loans)
  - ٢- تمويل المشروع الريادي بشراكة مالية مرتبطة بدعم مهني (Partnership)
  - ٢- تمويل المشروع الريادي من خلال التمويل الجريء (Capital Venture)
- الاستثمار الجريء: هو نوع من التمويل يشبه إلى حد ما التمويل الخيري ولكنه يكون أكبر بالحجم ويتطلب من صاحب المشروع التنازل عن جزء كبير من ملكية المشروع.
- ٢- تمويل المشروع الريادي بالمضاربة البنكية (Bank Mudaraba)
  - ٢- تمويل المشروع الريادي من القروض الصغيرة والأصغر (Micro Loans)
  - ٢- تمويل أو دعم ورعاية المشروع الريادي من حاضنات الأعمال
  - ٢- تمويل المشروع الريادي من التمويل الخيري (Angel Investing)
- ثانياً: عوامل اختيار مصدر التمويل المناسب للمشروع الريادي

#### أسئلة الوحدة

١ نوع من التمويل يشبه إلى حد ما التمويل الخيري ولكنه يكون أكبر بالحجم ويتطلب من صاحب المشروع التنازل عن جزء كبير من ملكية المشروع:

التمويل الذاتي	الاستثمار الجريء	التمويل الاقتصادي	الاستثمار المالي
----------------	------------------	-------------------	------------------

٢ من عوامل اختيار مصدر التمويل المناسب للمشروع الريادي:

أسئلة أساسية بشأن بدائل مصادر التمويل	مراعاة البدائل الأخرى لتمويل المشروع	مراعاة التكاليف الاستثمارية وتأثيرها على قدرة المشروع على السداد	كل ما سبق
---------------------------------------	--------------------------------------	--	-----------

## أسئلة الوحدة

١ من الأمور التي يجب اتباعها لإجراء مقابلة تفويضية ناجحة:

الإعداد المسبق للمقابلة	اسأل الطرف الآخر	اعكس إجابات الطرف الآخر	كل ما سبق
-------------------------	------------------	-------------------------	-----------

- ١- أسئلة أساسية بشأن بدائل مصادر التمويل
- ٢- مراعاة التكاليف الاستثمارية وتأثيرها على قدرة المشروع على السداد
- ٣- مراعاة البدائل الأخرى لتمويل المشروع
- ٤- حدد متى تتقدم بفكرة مشروعك الريادي إلى مصادر التمويل

### ثالثاً: التفاوض مع مصادر التمويل

غالبية حالات التفاوض عادة ما تواجه عديد من العوائق ، والعائق الحقيقي الرئيسي الذي يقلل من احتمالات النجاح في التفاوض يتمثل في شخصية من يتفاوض ذاته من حيث ما لديه من مفاهيم وإدراكات وتصورات وحالته النفسية ومرونته ذهنية وردود أفعاله وانعكاس كل ذلك على ممثل مصدر التمويل خلال مراحل عملية التفاوض.

- ١- على رائد الأعمال أن يدرك بأن الأهداف المشتركة تمثل جوهر عملية التفاوض
- ٢- على رائد الأعمال أن يدرك الخصائص العامة لعملية التفاوض
- ٣- على رائد الأعمال التأكد من الإعداد والتحضير الجيد للتفاوض
- ٤- على رائد الأعمال بناء تصور واضح قبل الدخول في التفاوض مع مصادر التمويل
- ٥- على رائد الأعمال أن يتهياً نفسياً للتفاوض مع مصادر التمويل
- ٦- على رائد الأعمال أن يكون على علم كامل بموضوع التفاوض
- ٧- على رائد الأعمال أن يعرف مع من يتفاوض لدى مصادر التمويل
- ٨- على رائد الأعمال أن لا ينسى الاستشارة والاستشارة والوساطة
- ٩- على رائد الأعمال أن يتفهم ويهيئ نفسه جيداً
  - ترسيخ الاتزان العاطفي والتوافق النفسي
  - الالتزام بالمنطق والموضوعية
  - تنمية مهارة التحدث والحوار
  - تنمية مهارات التأثير والإقناع
  - تنمية مهارات تحديد القوة التفاوضية
  - تنمية مهارات التوظيف الجيد للمعلومات
  - تنمية مهارات إنشاء العلاقات وكسب الثقة والتعاون
- ١٠- تجهيز البدائل التفاوضية مطلب لنجاح التفاوض
- ١١- مهارات رائد الأعمال للتعامل مع اعتراضات مصادر التمويل
  - الاستفادة من الاعتراضات في التفاوض الناجح
  - تفهم واستثمر أسباب الاعتراضات من مصادر التمويل
- ١٢- مهارات رائد الأعمال في إجراء المقابلات مع مصادر التمويل

مكتبة فكرة لخدمات التعليم عن بعد ( كتب - ملخصات - اسئلة ) - المدينة المنورة - بجوار جامعة طيبة

حي الفيصلية أمام مركز شرطة الفيصلية للتواصل والاستفسارات واتس : ٠٥٩٩٩٣٤٩٨٨

## كيف تجرى مقابلة تفاوضية ناجحة؟

- (١) الإعداد المسبق للمقابلة
- (٢) أسأل الطرف الآخر
- (٣) اعكس إجابات الطرف الآخر
- ١٣- توظيف الأسئلة واستثمرها في التفاوض مع مصادر التمويل
- ١٤- الإجابة على أسئلة الطرف الآخر من مصادر التمويل
- ١٥- إرشادات عامة لاستخدام الأسئلة في التفاوض مع مصادر التمويل

تمت بحمد الله

تمنياتنا لكم بالتوفيق