

## المحاضرة [13] + [14] - ريادة الأعمال

### الفصل السابع: نجاح وفشل المشروعات الصغيرة:

- أولاً: مقدمة.
- ثانياً: فشل المشروعات الصغيرة. ثالثاً: مشكلات البيئة الخارجية.
- رابعاً: مشكلات البيئة الداخلية. خامساً: نجاح المنشآت الصغيرة. سادساً: العوامل الشخصية.
- سابعاً: العوامل المتعلقة بالمنشأة. ثامناً: العوامل المتعلقة بالبيئة. تاسعاً: كيف يمكن أن تتجنب الفشل؟
- عاشراً: قصة نجاح.

### أولاً: مقدمة.

نظراً لأهمية المشروعات الصغيرة في الاقتصاد الوطني، فإن تعثرها أو فشلها يمثل أهمية مضاعفة على المستوى الفردي والوطني. ولل فشل معان متعددة ولكن الغالب في مفهوم الفشل بريادة الأعمال هو توقف المشروع مع بعض الأعراض السلبية التي من أهمها الإفلاس. كما أن ذلك لا يتعارض مع مفهوم انه لا يوجد فشل وانما خبرات وتجارب، حيث انها تجربة بالنسبة الى الرؤية المستقبلية. وكما سبق التوضيح حول نسب توقف المشروعات الريادية والمشروعات الصغيرة. فإن كل 100 مشروع صغير يتبين الآتي:

- 50 منهم يتوقفون خلال سنتان من بدء المشروع.
- 40 منهم يتوقفون قبل إكمال 5 سنوات من بدء المشروع.
- 10 منهم فقط يستطيعون إكمال فترة أطول من 5 سنوات، ومن ينجح منهم قد لا يتعدى 2 فقط.

### ثانياً: فشل المشروعات الصغيرة.

#### 1. فشل رسمي Formal Failure:

وهو تصفيه إجبارية للمشروع من خلال السلطات وتصفية المديونيات وإشهار الإفلاس بشكل رسمي. وهي حالة خطيرة يصل إليها المشروع تستدعي تدخل السلطات والجهات الرسمية أو المالية لضمان التزامات على المشروع تجاه الغير، بعد تخطيها الحدود المقبولة والمسموح بها التي يمكن تداركها من خلال إدارة المشروع أو السماح لصاحب المشروع بمعالجتها.

#### 2. فشل شخصي Personal Failure:

وهو تصفية اختيارية للمشروع من خلال صاحب المشروع بنفسه وعدم القدرة على الوفاء بالالتزامات. وهو جوهر عملية نجاح الأعمال سواء على بالتطبيقات الريادية او بالمشروعات الصغيرة. وقد يتوقف صاحب المشروع بقرار احترافي لوجود خلل سابق بالدراسات او لوجود متغيرات مستجدة وحقائق توجب توقفه ولا يعتبر فشل بقدر ما يعتبر نوع من ذكاء الأعمال في جوهره بينما قد يصنفه البعض على انه فشل من الناحية الشكلية.

### أسباب فشل المشروعات الصغيرة:

#### 1. أسباب داخلية:

خاصة بصاحب المشروع ومنها، نقص الخبرة وعدم توازنها .... إلخ. وهي أسباب بداخله. وبعضها قد يتعلق بالسمات الفطرية له. أو بالمهارات المكتسبة. أو بالقدرات الأساسية للمشروع. أو لخلل بالتوازن المطلوب بين جوانب (الإدارة، الأعمال، الفنية).

#### 2. أسباب خارجية:

أسباب خارجة عن صاحب المشروع ومنها، التضخم والبطالة والضرائب والمنافسة والتمويل .... إلخ. وهي لا تقل أهمية عن الأسباب التي تعود الى راند الأعمال. حيث أن هناك نجاح تعيقه الإجراءات الرسمية أحياناً، أو التطبيق الخاطئ للإجراءات الرسمية. كما أن هناك متعثر تساعده الإجراءات الرسمية على اجتياز تعثره، أو يعينه تطبيق روح الإجراءات الرسمية بشكل صحيح.

أهم 10 عوامل (مخاطر) تهدد نجاح المشروعات الصغيرة من وجهة نظر بعض الكتاب:

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

### ثالثاً: مشكلات البيئة الخارجية.

- الركوند الإقتصادي.
- المنافسة.
- نقص الأيدي العاملة المدربة.
- المشكلات التمويلية (خارجياً).
- مشكلة الضريبة.
- المشكلات الإجتماعية.
- مشكلات الإستثمار.
- مشكلة نقص المعلومات.
- المشكلات التسويقية.

### رابعاً: مشكلات البيئة الداخلية.

#### 1. المشكلات الإقتصادية الداخلية:

وهي تلك المشكلات المتعلقة بالبيئة الإقتصادية داخل المشروع. والجوانب الخاصة بالتمويل وإدارة الإمدادات والتوريد والماليات بداخله. وكذلك الجوانب الربحية والمحاسبية المتنوعة التي قد تتسبب في فشل المشروع أو تعثره وتوقفه. ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية أو بالتوريدات أو بحقوق الغير من خارج المشروع أو بجدولة التعاملات البنكية والتمويلية وخلافه.

## 2. المشكلات الإدارية:

وهي تلك المشكلات المتعلقة بإدارة التسويق، والموارد البشرية، والإنتاج، والمالية، والوظائف الإدارية الأساسية المختلفة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بشكل يتسبب في تعثر المشروع وتوقفه. والوقوع أحياناً في مصيدة الخبرة التي لا يتوازن فيها صاحب المشروع ومديره في مهاراته وقدراته الفنية والإدارية وبمجال الأعمال.

**خامساً: نجاح المنشآت الصغيرة.**

عوامل مرتبطة بالأنشطة الإدارية والوظيفية	عوامل مرتبطة بالمالك/ مدير المشروع
<p>الإهتمام بالتخطيط المسبق.</p> <p>بالنسبة لخصائص التشغيل يجب توافر:</p> <p>القدرة على ابتكار تكنولوجيا إنتاج جديدة.</p> <p>توافر الموارد اللازمة للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة.</p> <p>القدرة على توفير العمالة المناسبة عند مستوى أجور تنافسي.</p> <p>بالنسبة لإستراتيجية المنافسة لابد من توافر ميزة تنافسية خاصة:</p> <p>. التخصص في المنتجات.</p> <p>. التخصص في العملاء.</p> <p>. كلاهما (المنتجات والعملاء).</p>	<p>خلال أول 3 سنوات من عمر المشروع لابد من توافر:</p> <p>الثقة بالنفس.</p> <p>التفرغ الكامل للعمل.</p> <p>العمل بجد لفترة طويلة خلال اليوم، مع القدرة على التوقف عن العمل في الوقت المناسب.</p> <p>المعرفة السابقة بطبيعة المنتجات/ الخدمات التي سيتم التعامل فيها.</p> <p>خصائص رائد الأعمال الناجح:</p> <p>الصحة الحس الجيد بالزمن، الثقة، الابتكار، الاستقلال، الأخلاق، التكيف، الحكم الجيد، التخيل.</p> <p>العمر: يتراوح بين 31.50 سنة.</p> <p>التعليم: متوسط فترة التعليم 14 سنة.</p> <p>الخبرة: متوسط فترة الخبرة في مجال العمل 13 سنة.</p> <p>توافر خبرة إدارية وإعطاء الجزء الأكبر من وقت العمل للمهام الإدارية الإستراتيجية وتفويض المهام الروتينية.</p> <p>العوامل التي تؤثر على الأداء الجيد للمدير/ المالك:</p> <p>. الوقت المقضي مع العميل.</p> <p>. الوقت المقضي في التخطيط.</p> <p>. الوقت المقضي في العمل.</p>

**سادساً: العوامل الشخصية.**

- طول فترة العمل اليومي وغالباً يسود نظام الدوامين.
- السمات القيادية.
- الإنضباط في العمل.
- السمات الفنية.
- إجادة العديد من المهارات الهامة.
- السمات الإستثمارية.

**سابعاً: العوامل المتعلقة بالمنشأة.**

- الدراسة الأولية.
- تطوير القدرات الإدارية.
- تطوير القدرات التسويقية.
- تطوير القدرات المحاسبية والمالية.

**ثامناً: العوامل المتعلقة بالبيئة.**

- التخطيط المركزي.
- التنسيق مع جهات التمويل.
- دعم وتطوير رواد الأعمال.
- المساعدات للتسويق المحلي والعالمي.
- تنمية وتطوير المشروعات الصغيرة.
- التنسيق بين الجهات الحكومية المعنية.
- التكامل مع المشروعات الكبيرة.

- افهم مشروعك بعمق.
- تطوير خطة عمل ملائمة.
- ادارة مصادر التمويل.
- ادارة الأشخاص بنجاح.
- فهم القوائم المالية.
- اهتم بنفسك.

## عاشراً: قصة نجاح.



## قصة نجاح

## الفلاح الذي أصبح مليونيراً

ولد روبرت ماكورميك والمولود في عام ١٧٨٠م في أمريكا، والذي عمل كمزارع ثم انتقل للعمل في ورشة حدادة يصنع للمزارعين معداتهم ويصلحها لهم، لكنه كان كذلك ذا عقل مخترع، أراد أن يوفر للمزارعين

الأمريكيين وقتهم وتعبهم ويزيد إنتاجية حقولهم من القمح، ففي هذا الوقت من الزمان، كان الوقت المناسب لحصاد وجمع محصول القمح يستمر عدة أيام قليلة، وكانت قدرة الحاصد الواحد من بني البشر فداناً واحداً من القمح لكل يوم عمل في الحصاد اليدوي، يليها فترة خمول طويلة يقضيها المزارع في مراقبة محصول القمح التالي وهو يكبر حتى يبلغ وقت الحصاد. وفق هذه المعادلة، لم يكن من المجدي زيادة المساحة المزروعة بالقمح، ما لم يكن لدى المزارع الأيدي العاملة القادرة على حصاد كل المحصول قبل أن يفسد ويذبل على أرضه.

في صيف ١٨٣١م، حين بلغ سايروس الابن عامه الواحد والعشرين، كان يعمل على تحسين اختراع حاصدة آلية معدنية اخترعها أبوه في عام ١٨١٦م ثم انصرف عنها إلى أشياء أخرى، على أن روبرت لاحظ أن هذه الأخيرة تحمل مؤشرات إيجابية تفيد على قدرتها على النجاح، رغم ما فيها من عيوب ونواقص. بالتعاون معاً، تمكن الأب والابن من صنع حاصدة يجرها الحصان (أو الثور) تمكنت من حصاد ثمانية فدادين في يوم واحد. في هذا الوقت، كانت الحاصدة تقطع سيقان القمح وتجمعها معاً ثم تضعها على الأرض.

في سبتمبر ١٨٣٣م بدأ سايروس في الدعاية لآلته الحاصدة الجديدة بعدما أدخل عليها تعديلات عدة، مقابل ٥٠ دولار، لكن لم يشتريها أحد. وبعد سنوات بدأ اقتصاد الولايات الأمريكية يتعافى من الكساد الذي ألم بها، وأثبتت خطوة الانتقال شمالاً نحو ولايات مزارع القمح جدواها والرؤية السديدة والبعيدة التي توفرت لسايروس، هذا التوجه جعله قريباً من الأراضي المناسبة لزراعة القمح، وقريباً من الولايات التي اتجهت لزراعة القمح على نطاق كبير. كذلك ساعدت نهضة صناعة القطارات البخارية - وقتها - في تسهيل شحن آلاته عبر الولايات الأمريكية وبسرعة مقبولة في ذلك الوقت.

مضت الأيام هائلة حتى جاءت نذر الحرب الأهلية الأمريكية (١٨٦١ - ١٨٦٥)، لكن هذه تحولت لتكون أنباء سعيدة، إذ خرج العمال والمزارعين والعبيد للانضمام إلى الحرب، ما ترك المزارع تبحث عن يحصدها، وهذه أجبرت الجميع على التوجه لشراء الآلات، حتى أن مصنع شيكاغو باع ٥٠٠ حاصدة إضافية فوق طاقته القصوى في عام ١٨٦٢، وبعدما كان إجمالي المبيعات السنوية للحاصدات ١٦ ألف، إذا بها تقفز في خمس سنوات إلى ٨٠ ألف حاصدة مبيعة في العام الواحد.

مع كل هذا التطور، كان الطلب العالمي على القمح إلى ازدياد، لكن سايروس بدأ يوجه ثروته إلى الاستثمار في العقارات وصناعة القطارات، ولهذا وبدءاً من عام ١٩٦٠م بدأ اهتمام سايروس بتطوير صناعة الحاصدات الآلية يقل، ربما لكبر سنه، وربما لإهتمامه بأمور أخرى، لكن ولاية شيكاغو تدين له بالفضل الكبير في نمو زراعتها وصناعاتها وتجارتها، التي كانت تصدّر في عام ١٨٣٩م قرابة ٨٠ شوال قمح، لتصدّر بعدها بعشر سنوات مليوني شوال بفضل حاصدة سايروس وأبيه.