

مقرر

# ريادة الأعمال

ل.د. أسامه أحمد

جامعة الدمام

كلية العلوم التطبيقية وخدمة المجتمع

إدارة أعمال . المستوى السادس

اعداد وتجميع الملخص:

**SOONAA**

## المحاضره [2+1] - ريادة الأعمال

### مقدمة :

- ورد في الوثيقة الدولية للتعليم العالي للقرن الحادي والعشرين أن المهارات الريادية يجب أن تكون في بؤرة الاهتمام الرئيسية عند إعداد وتنفيذ برامج التعليم الجامعي المختلفة.
- ذكر تقرير منظمة اليونسكو أن مفهوم الجامعة الرائدة بدأ في التأثير في أوروبا وأمريكا في نهاية التسعينيات كنتيجة حتمية لرغبات الجامعات بأن تكون عالية الابتكار والفعالية في اجراءاتها وادارتها الداخلية، وفي الوقت ذاته مشاركتهم بفعالية في برامج التعاون مع بيئة الأعمال.
- على سبيل المثال على اهتمام الجامعات بالدول المتقدمة على الاهتمام باعداد كوادر في ريادة الأعمال، فبحسب احصاءات عام 2000 فان افضل 40 جامعة امريكية تدرس مقرر Entrepreneurship
- بنهاية عام 2005 أصبح لدى 80 % من الجامعات الامريكية مراكز ريادة اعمال بمسميات مختلفة.
- بلغ مجموع الاموال المستقطبة لتعليم ريادة الاعمال في امريكا 1.4 مليار دولار عام 2000 وتضاعف الى 2.3 مليار دولار عام 2005 . وكانت مصادر هذه الاموال منها 73 % من المؤسسات غير الربحية، والباقي بنسبة 27 % من الاوقاف المخصصة للتعليم فوق الثانوي.

### الفصل الأول: أساسيات ريادة الأعمال

- أولاً: التوجه نحو ريادة الأعمال
- ثانياً: تعريف ريادة الأعمال
- ثالثاً: تطور ونمو ريادة الأعمال
- رابعاً: العوامل الداعمة لظهور رواد الأعمال
- خامساً: فوائد ريادة الأعمال
- سادساً: السلبيات والمخاطر المحتملة لريادة الأعمال
- سابعاً: قصة نجاح

### أولاً: التوجه نحو ريادة الأعمال:

- بدأ التوجه بشكل متزايد نحو ريادة الأعمال في مطلع القرن الـ21 .
- وتشير الدراسات الى ان 48 % ممن يؤسسون مشروعاتهم هم من المستثمرين الجدد الذين لم يسبق لهم مزاولة أي نشاط على المستوى العالمي
- وتزايد الاتجاه نحو ريادة الاعمال أدى الى اتجاه الشركات العالمية الضخمة الى تقليص عدد موظفيها وتصغير حجمها مما أدى إلى تزايد الاتجاه ايضا الى ريادة الاعمال بالمشروعات الصغيرة لفقدان تلك الشركات الضخمة بعض من الامان الوظيفي.
- ومن هنا باتت المشروعات الصغيرة هي الاكثر قدرة على سرعة الحركة والمناورة بالسوق والتنافسية واستغلال الفرص المتاحة به.
- وعادت عبارة The Smallest IS The Best لتتفوق من جديد بعد أن سبق وأن أطلقتها فيلوكس واجن بمن منتصف القرن الـ20
- والمشروعات الصغيرة أكثر قدرة على التنافس في الاسواق الجزئية الصغيرة Niche Market.
- ووفقا لإحصاءات 2005 Global Entrepreneurship Monitor فان هناك تفاوتاً في اقبال البالغين على المشاريع الريادية بحسب الدول والثقافات: فكانت اعلى نسبة في تايلاند 20 % ، بينما امريكا 10.5 % وكانت اقل نسبة باليابان 1.8 %.

### معالم النجاح ...

- «السؤال : لماذا يسهل على المنشآت الصغيرة منافسة المشروع الكبير؟
- الاجابة : لأنه خلال محاولة المنشأة الكبيرة دراسة النتائج والآثار يكون رواد الأعمال قد غيروا العالم «
- هوارد ستيفزون – أستاذ كرسي ريادة الأعمال – جامعة هارفارد

اضاءة ...

ذهبت شانتييل لودسكي الى لندن لممارسة مهنة المحاماة وشاركت في انشاء مطعم .ولكن بعد اكمال دراستها MBA لاحظت فرصة بالسوق فقامت بانشاء كوفي شوب في جامعة لندن وكان الطريق الذي فتح لها ابواب النجاح.

### ثانيا: تعريف ريادة الأعمال Entrepreneurship

اتفق على ترجمة مصطلح Entrepreneurship بريادة الأعمال. ومن خلال الكتاب يرى المؤلفان أن هناك تعريف بسيط لجوهر ريادة الأعمال وهو (عمل حر يتسم بالابداع ويتصف بالمخاطرة).

كما يعرفان ريادة الأعمال بأنها (النشاط الذي ينصب على إنشاء مشروع عمل جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد)

ان الاهتمام بريادة الاعمال أمر بالغ الاهمية للفرد والمجتمع من العديد من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية ونحوها اللازمة للتنمية البشرية والمجتمع. وتعتبر من الاستراتيجيات الهامة اللازمة لتنمية المجتمع ونموه الاقتصادي. والعلاقة بين ريادة الاعمال ورائد الاعمال Entrepreneur وثيقة لعدة أسباب منها :

- نجاح الريادة يمكن تحقيقه من خلال لهم سمات محددة هم المبادرون .
- نجاح العمل الحر يتجاوز مجموعة سمات الى تنمية مستمرة للمهارات .
- تعتبر مشاريع الريادة من مرتكزات النمو الاقتصادي .

### معالم النجاح ...

« لتحقيق مشاريع ريادية ناجحة وسياسات تنموية اقتصادية وشاملة للمجتمع يجب وضع وتنفيذ خطط لاكتشاف وتنمية السمات والمهارات الريادية لدى الشباب »

### ثالثا: تطور ونمو ريادة الأعمال

الصفات الريادية تولد مع الفرد في شكل موهبة ربانية يتم صقلها بالرؤيا العلمية والخبرة العملية والتنمية المستمرة .والعوامل التي تساعد على تشجيع ريادة الاعمال لدى هؤلاء من اهمها ما يلي :

- 1- الثقافة والقيم الاجتماعية
- 2- امكانيات البيئة
- 3- خلف الفرصة

### 1- الثقافة والقيم الاجتماعية :

( والتي تتضح في القيم والأمثلة الشائعة والمعتقدات واللغة والاسرة وغيرها من عوامل تساعد أو تعيق الريادية لدى الافراد بالمجتمع، كما اتضح ذلك من الاحصاءات العالمية السابق عرضها حول تفاوت نسب الاقبال على المشاريع الريادية بين دول العالم المختلفة)والثقافة قد تعني أحد المعاني التالية :

- التذوق المتميز للفنون الجميلة والعلوم الإنسانية،وهو ما يعرف أيضا بالثقافة عالية المستوى.
- نمط متكامل من المعرفة البشرية، والاعتقاد، والسلوك الذي يعتمد على القدرة على التفكير الرمزي والتعلم الاجتماعي .
- مجموعة من الاتجاهات المشتركة، والقيم، والأهداف، والممارسات التي تميز مؤسسة أو منظمة أو جماعة ما .

### 2- إمكانيات البيئة :

وتعرف البيئة ايضا بأنها كل مكونات الوسط الذي يتفاعل معه الإنسان مؤثرا ومتأثرا، ويبدو أقرب للحقيقة العلمية القول إن البيئة هي مجموع

العوامل الطبيعية والبيولوجية والعوامل الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تتجاوز في توازن، وتؤثر على الإنسان والكائنات الأخرى بطريق مباشرة أو غير مباشرة .

والتي تضم العديد من الاطر والانظمة التي من أهمها :

– نظام التعليم – مؤسسات ومنظمات القطاع العام والحكومي – النظام والقانون الداعم – البنية التحتية ونظام المعلومات

### 3- خلق الفرصة :

ويضم ذلك ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

– الرائد Entrepreneur – الفرصة في السوق Opportunity – الموارد Resources

اول هذه العناصر هو **الرائد** يمثل محور ريادة الاعمال ومحركها وسر نجاحها.

ثاني تلك العناصر وهو **الفرصة** ، وهناك نوعين من الفرص ( فرصة سوقية وفرصة تسويقية ) فالفرصة السوقية هي امكانية لتحقيق مغنم متاحة بالسوق وقد تصلح لك او لا تصلح. بينما الفرصة التسويقية فهي فرصة سوقية تصلح لك وفقا لامكاناتك وقدراتك. ولذا يمكننا القول ان كل فرصة تسويقية هي من الاصل فرصة سوقية وليس العكس .

وثالث تلك العناصر هو **الموارد** التي تضم الموارد المالية والبشرية والفكرية .....الخ وكل ما يحتاجه المشروع.

### رابعا: العوامل الداعمة لظهور رواد الأعمال:

- 1- إظهار رواد الأعمال كأبطال
- 2- التعليم
- 3- العوامل الاقتصادية والديموغرافية
- 4- التطور التكنولوجي
- 5- الحياة المستقلة
- 6- التجارة الالكترونية
- 7- التحول نحو الاقتصاد الخدمي

### خامسا: فوائد ريادة الأعمال

- 1- الاستقلالية
- 2- فرصة للتميز
- 3- تحقيق الطموحات
- 4- فرصة تحقيق أرباح
- 5- فرصة للمساهمة في المجتمع
- 6- خلف فرصة عمل أخرى

### سادسا: السلبيات والمخاطر المحتملة لريادة الأعمال :

- 1- عدم استقرار الدخل
- 2- المخاطرة بالخسارة
- 3- ساعات العمل الطويلة
- 4- مستوى معيشة أقل
- 5- المعاناة من ضغوط العمل
- 6- المسؤولية الكاملة
- 7- الإحباط

### سابعا: قصة نجاح << بنك الفقراء >>:

أستاذ الاقتصاد بجامعة بنجلاديش....



**SOONAR**

## المحاضرة [3+4] - ريادة الأعمال

### الفصل الثاني: صفات ومهارات رائد الأعمال

أولاً: من هو رائد الأعمال؟	ثانياً: اعرف نفسك	ثالثاً: صفات رائد الأعمال
رابعاً: مدرسة السمات	خامساً: مدرسة البيئة	سادساً: المدرسة السلوكية
سابعاً: المدرسة المعاصرة	ثامناً: سمات رائد الأعمال الناجح	تاسعاً: قصة نجاح
أولاً: من هو رائد الأعمال؟		

لا توجد ريادة أعمال بدون رائد أعمال ... وواحد من أكبر اسرار نجاح مشاريع ريادة الأعمال هو رواد الأعمال. وبالرغم ان هناك سمات اساسية لرائد الأعمال، الا انها ايضا مهارات وعلم وخبرات يتم تمهيتها تصقل تلك الموهبة. كما ان غير الموهوبين قد يمكنهم تعلم تلك المعارف والتدرب على تلك المهارات فقد يحققون برغبتهم ومثابرتهم نجاحات كبيرة. ومن اهم القدرات الذاتية التي يجب ان تتوفر في رائد الأعمال ما يلي: مدى تقبل المخاطرة ... روح العزيمة ... القدرة على الاتصال الايجابي بالآخرين ... التأهيل العلمي .... الخبرات المكتسبة

### ما هو تعريف رائد الأعمال؟

هو مالك أو مدير مشروع يدر المال عن طريق الخوض بالمخاطرة والابتكار.

وينحدر هذا المصطلح من اللغة الفرنسية، وأول من عرفه هو الاقتصادي الأيرلندي -الفرنسي الاصل **ريتشارد كانتيلون**: يطلق مصطلح رائد أعمال على الشخص الراغب بإنشاء مشروع جديد أو البدء بشركة جديدة ويرضى بتحمل مخاطر هذا المشروع الجديد ونتائجه. ويعتقد أن الاقتصادي الفرنسي **جان باتيست سيه** هو أول من صاغ مصطلح رائد الأعمال وذلك في القرن التاسع عشر.

### وفيما يلي خمسة من أشهر رواد الأعمال بالعالم:

1- **( بيل غيتس )** مؤسس شركة مايكروسوفت للبرمجيات:

وقد أسسها عام 1975 بالمشاركة مع بول آلان. وقد صنع ثروته بنفسه إلى أن وصل إلى لقب أغنى أغنياء العالم.

2- **( هنري فورد )** مؤسس شركة فورد:

ولد في 1863 وتوفي 1947 . وقد أسس شركة فورد عام 1903 لتجميع السيارات بعد ترك مهنة الزراعة مع والده رغم انه كان اكبر اخوته كما ترك المدرسة لانشغاله بالماكينات والموتورات.

3- **( ستيف جوبز )** مؤسس شركة آبل للحواسيب:

ولد عام 1955 وتوفي 2011 . تأسست شركة آبل في الأول من نيسان، عام 1976 ، على يد "ستيف جوبز" و"ستيف وزنيك" و"رونالد وين"، لبيع الحواسيب الشخصية.

4- **( مارك زوكربيرج )** مؤسس شبكة فايس بوك:

ولد عام 1984 . وأسس الشركة أثناء دراسته بجامعة هارفاد بالعام 2004 . وتبلغ ثروته عام 2004 حوالي 32 مليار دولار.

5- **( لاري بايجشريك )** مؤسس شركة جوجل:

ولد عام 1973 . وأسس شركة جوجل عام 1998 بمشاركة سيرجي برين. ويعتبر من بين قائمة أغنى أغنياء العالم ومن أهم 50 شخصية في العالم في تاريخ الويب والتقنيات.

## ثانيا: اعرّف نفسك:

م	تقييمك لشخصيتك	0	2	3	5	7	10
1	كم مشروعاً سبق لك ان امتلكت؟	0				1	2
2	لماذا تريد انشاء مشروعك الخاص؟	شهرة	ثروة				استقلال
3	البيئة التي ولدت بها تتميز بانها ..	دافئة					تحديات ضاغطة
4	عند اتخاذك لقرار صعب تسعى الى ... وقت						مفرد
5	انت تستمتع جدا بـ ...						مساعد
							كلاهما

## هل المجموع 35 فأكثر؟؟

م	المهارات والقدرات	1	2	3	4	5
1	انت مبدع					
2	انت صبور					
3	انت مستمع جيد (الانصات)					
4	تنقبّل النصائح الجيدة					
5	تتناول العديد من الاعمال في وقت واحد					
6	متخذ قرار جيد					
7	تميل للتعليم المستمر					
8	مستمر جيد للموارد					
9	تنقبّل المساعدة من الاخرين					
10	تتواصل مع الاخرين					

## ثالثا: صفات رائد الاعمال:

- يصبح رواد الاعمال رواد لعدة أسباب، الكثير منها يعود لطبيعة الشخص نفسه، ومنها: التخلص من خلافات مكان العمل، استغلالهم من قبل أرباب عملهم، أو رغبتهم بأن يصبحوا أسياد أنفسهم.
- تظهر مهارات رائد الأعمال القيادية بقيادته للمنظمة أو للمشروع الجديد وتظهر بنفس الوقت عند قيامه باختيار طاقمه الإداري. ان المهارات الإدارية والمقدرة على بناء فريق إداري متماسك هما من المهارات القيادية الجوهرية لرائد الاعمال الناجح.
- ان مقدرة رواد الأعمال على الابتكار مرتبطة بسمات فطرية فيهم مثل كونهم اجتماعيين ومنفتحين على الآخرين وكذلك ميلهم لتحمل المخاطر واعتمادا على الدراسة التي قام بها الباحث شومبيتر عام 1994، فان القدرة على الابتكار، وتقديم تكنولوجيا جديدة وزيادة الكفاءة والإنتاجية وإنشاء منتجات أو خدمات جديدة جميعها خصائص يتسم بها رواد الأعمال.
- ان رواد الأعمال هم من المحفزين للتغييرات الاقتصادية، ان البحوث العلمية التي اجريت على هذا الموضوع وجدت ان رواد الأعمال يمتلكون درجات عالية من الإبداع والتوجه لاجاد حلول جديدة عن طريق ايجاد فرص تحقق عوائد مادية لهم.

## فيما يلي أهم صفات رجل الأعمال الحقيقي :

- 1- وضوح الهدف
  - 2- البحث عن اسلوب معين في الحياة
  - 3- لا يخافون الفشل
  - 4- شخصيات حالمة
  - 5- فاعلون
  - 6- لا يستسلمون للعوائق
- ويزيد على تلك الصفات بعض الصفات الأخرى عند رائد الأعمال، وفيما يلي إجمال أهم صفات رائد الأعمال :
- 1- السمات الاجتماعية في التواصل مع الاخرين
  - 2- السمات القيادية
  - 3- قبول المخاطرة
  - 4- الابتكار والتجديد

م	صفات رجل الاعمال الحقيقي	1	2	3	4	5
1	تتقدم على المخاطرة					
2	صانع قرار					
3	صانع احلام					
4	صاحب رؤية					
5	تمتع بالاداعة					
6	تمتع بالحماسة					
7	تمتع بالثقة					
8	تمتع بروح النشاط					

## معالم النجاح ...

لا تسمى الفشل فشل وانما هو تجارب ومحاولات وهناك أوقات عليك المحاولة فيها.

كتب مايكل جربر في كتابه الاكثر مبيعا في العالم The E-Myth Revisited ان صاحب الشركة الصغيرة عادة يكون لديه 10 % من مواصفات رجل الاعمال ، 20 % من مواصفات المدير ، 70 % من مواصفات الخبير الفني ولكن يجب ان يكون لديه خليط متساوي من كل منهم ...

«تفادي فخ الخبرة»

## إضاءة ...

كانت حياة ابراهام لنكولن سلسلة من الفشل منذ 1809 وحتى ان نجح في تولي رئاسة الولايات المتحدة الامريكية عام 1860.

يقال ان المحاولات غير الناجحة التي قام بها اديسون لمحاولة اشعال المصباح اقتربت من 999 محاولة وفي محاولته الاخيرة التي نجح فيها قالوا له لقد فشلت 999 مرة فقال لم افشل وانما نجحت في اكتشاف 999 طريقة لا تصلح لإشعال المصباح وقمت بتسجيلها كبراءة اختراع لتوفير الجهد على من يأتون بعدي من الباحثين المهتمين بالمصباح الكهربائي.

## رابعا: مدرسة السمات:

تقوم هذه المدرسة على فرضية ان رجل الاعمال شخص يمتلك مجموعة من الخصائص الشخصية التي تمكنه من ادارة المنشأة بنجاح. ان الحقيقة التي يجب ادراكها من الدراسات التي اجريت في هذا المجال تؤكد انه لا يمكن ان تجتمع كل السمات في شخص واحد وانما هناك اختلاف واسع وكبير بين الاشخاص في تلك الخصائص ومدى تمتعهم بكل منها. وتقتصر تلك المدرسة القائمة التالية لأهم 8 خصائص لرائد الأعمال:

م	السمات
1	الحاجة الشديدة للإنجاز
2	المنافسة والابداع والذكاء
3	القدرة على تحمل المخاطر
4	القدرة على التفكير الابتكاري
5	الميل للاستقلالية
6	القدرة على الضبط الذاتي
7	العزيمة والاصرار
8	الثقة بالنفس

## خامسا: المدرسة البيئية (الموقفية)

تؤمن هذه المدرسة بان خصائص راند الاعمال ترتبط كثيرا بالبيئة وما تحويه من عوامل خارجية. لذا فان العوامل الاجتماعية والديموغرافية تلعب دورا رئيسيا في تحديد سلوك وشخصية راند الاعمال.

وتقتصر هذه المدرسة 5 من العناصر التي يمكنها ان تؤثر في شخصية راند الاعمال كما بالقائمة التالية :

م	العناصر
1	دور الثقافة
2	نظرية الجذب والدفع الايجابي والسلبي
3	منهج الحراك الاجتماعي لوجود تحدي يخلق الابداع
4	الخلفية الاسرية
5	التعليم والخبرة

#### سادسا: المدرسة السلوكية:

ويرون ان راند الاعمال لا يعتمد فقط على سماته الشخصية فحسب بل على سلوكه الاداري ايضا. وان هناك مجموعتين من المهارات التفاعلية والتكاملية التي يجب ان تتوافر لديه.

**المهارات التفاعلية Interactional Skills** والتي تعني المهارات الانسانية التي تشمل بناء وتكوين علاقات انسانيه مع العنصر الانساني في البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

**أما المهارات التكاملية Integrational Skills** فهي بناء مهارات تكاملية مع العاملين والمديرين والمشرفين بحيث تصبح المنشأة خلية عمل متكاملة.

#### سابعا: المدرسة المعاصرة:

ترى ان سلوك راند الاعمال الناجح ناتج عن عاملين رئيسيين وهما:

**1- الاحساس بالفرصة:** وهو الاستشعار بوجود فرصة بالسوق وممكن استغلالها. وتختلف سرعة الاستشعار من شخص الى اخر بحسب العديد من الاسباب والمعايير.

**2- استغلال الفرصة:** وتبرز سمات وصفات راند الاعمال لهذا في اغتنام الفرصة السوقية بالوقت والشكل المناسب بما يميزه عن غيره.

#### ثامنا: سمات راند الاعمال الناجح:

م	السمات	م	السمات
1	المتابعة/ وضع الأهداف	9	الطاقة والنشاط
2	القدرة على بناء العلاقات الانسانية	10	تحمل الغموض
3	القدرة على التواصل	11	القدرة على التفكير الابتكاري
4	الانضباط الذاتي	12	استخدام الموارد الخارجية
5	التعامل مع الفشل	13	المعرفة الفنية
6	الثقة بالنفس	14	قدرة التعامل مع الارقام
7	تحمل المخاطر	15	حساسية التعامل مع النقود
8	أخذ المبادرة وتحمل المسؤولية الشخصية	16	المعرفة العملية

#### تاسعا: قصة نجاح "شركة فالداون للساعات":

اغتنمت شركة فالداون للساعات نتيجة توصلت لها شركة واتشز بترسيخ فكرة ان الساعة ايضا تحتاج لتغييرها مثل الملابس والمجوهرات وغيرها فبدأت فالداون براس مال 1000 دولار عام 1988 حتى وصلت الى 7 مليون دولار عام 1994 بثقة رئيسها روبرت ريس في ما لديه من قدرات على اغتنام تلك الفرصة السوقية.

**SOON**



## المحاضرة [5+6] - ريادة الأعمال

### الفصل الثالث: الابداع والابتكار وريادة الأعمال

أولاً: مفهوم الابداع	ثانياً: التفكير والابداع	ثالثاً: سمات المبدع
رابعاً: عوامل دعم الابداع	خامساً: عوائق الابداع	سادساً: الابتكار وريادة الاعمال
سابعاً: قياس إلى أي مدى أنت مبدع؟	ثامناً: قصة نجاح	

### أولاً: مفهوم الابداع Creativity

#### المدخل الأول:

الكثير من الدراسات التي اهتمت بالابداع قدمت على انه عملية فكرية ذهنية. فقد عرفه القاموس الانجليزي على انه ( نشاط انساني يقدم افكار او معارف اصلية بشكل متكرر من خلال مجموعة من البيانات لتقديم نتائج متفردة Unique ) ، ويعرفه Knelles بانه (اعادة ترتيب ما تعرفه وما لا تعرفه بهدف الوصول الى ما لا تعرفه)

وبالتالي فوفقاً لهذا المدخل يعتبر الابداع عملية فكرية او موهبة قد منحها الله للانسان وقد تظهر هذه الموهبة او تظل كامنة، فهي بحاجة دائماً الى التعزيز والشحن لكي يتم الاستفادة منها.

#### المدخل الثاني:

يرى اصحاب هذا المدخلان الابداع هو تحقيق انتاج جديد وذي قيمة.

عرفه روشكا 1989 (النشاط او العملية التي تقود الى انتاج يتصف بالجودة والاصالة والقيمة من اجل المجتمع)

وعرفه الحيزان 2002 (ابتكار شيء غير موجود مسبقاً واستحداث طريقه جديدة لعمل شيء او تطوير طريقة جديدة في النظر الى الاشياء او استبدالها بطريقة اخرى)

#### المدخل المشترك:

وهو مدخل جمع بين كلا المدخلين الاول والثاني. ومنهم:

الحمادي 1999 (مزيج من الخيال او الجهد العملي لتطوير فكرة قديمة او ايجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها انتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه)

كارتر واسل 2005 ( العمليات الذهنية التي تؤدي للتوصل الى الحلول او الافكار او المفاهيم او التغيرات الفنية والنظريات والاعمال التي تكون جديدة فريدة)

معالم النجاح ...

« السؤال: توفي رجل وترك 17 حصاناً وأوصى بأن يتم تقسيمهم على أبنائه الثلاثة، فأوصى للأب الأكبر بنصف العدد، والابن الأوسط بالثلث، والابن الأصغر بالتسع، فكيف يمكنك التقسيم »

أشار عليهم حكيم بإضافة حصاناً من عنده فكان التقسيم كالتالي

$$17 = 2 + 6 + 9 =$$

#### ثانياً: التفكير والابداع

وبشكل عام فان الابداع يتمثل في طريقة تفكير مميزة تؤدي الى نتائج مميزة. اذن فهو مرتبط بشكل اساسي بالطريقة التي يفكر بها الفرد.

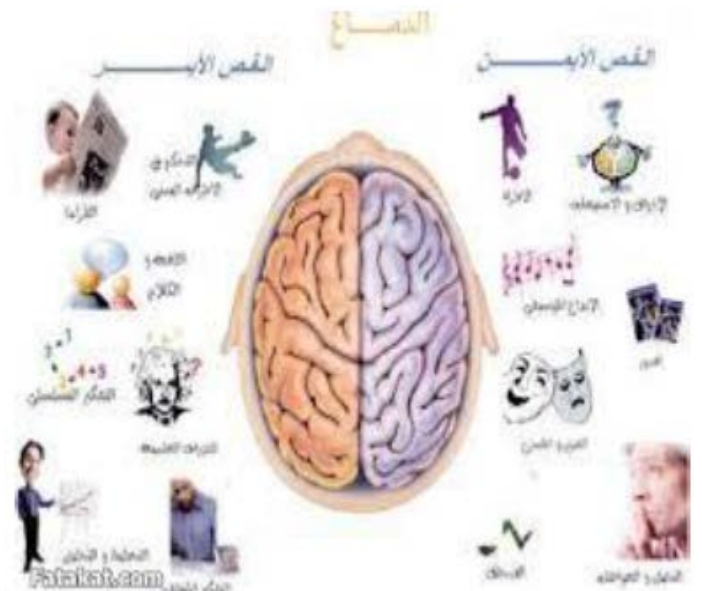
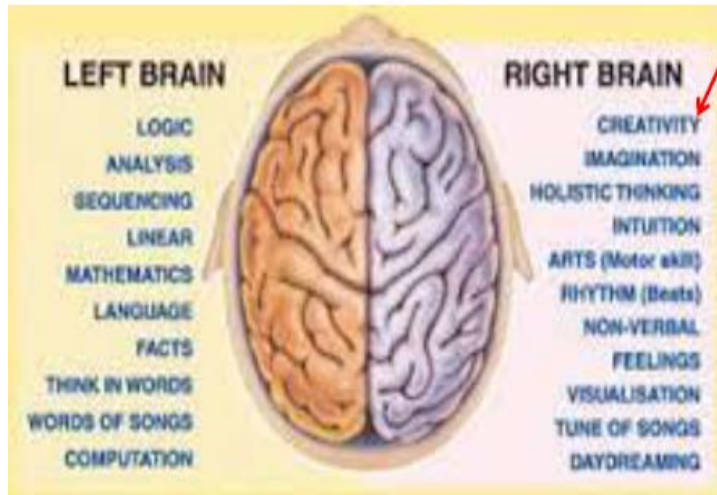
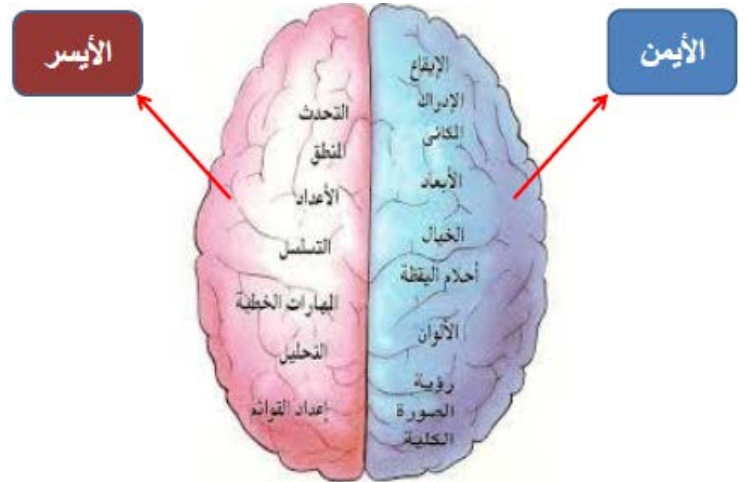
ومن النماذج التي شرحت طريقة تفكير الفرد: نموذج نصفي الدماغ (الأيمن والأيسر) حيث يكون النصف الايمن من الدماغ هو المسئول عن عمليات الابداع والابتكار والخيال ونحو ذلك. وبالتالي فكل فرد لديه قدره على التفكير الابداعي ولكن تتفاوت قدرات كل فرد بحسب الموهبة من ناحية والتدريب والخبرة من ناحية اخرى على استخدام وظائف الدماغ.

## النصف الأيسر

الإعراب  
منطق  
التفكير الشعوري  
الوعي الخارجي  
الطرق والقواعد  
اللغة المكتوبة  
المهارات العددية  
الاستنتاج من الحجج  
المهارات العلمية  
مستسلم  
العدوانية  
متتابع  
النكاه اللفظي  
عقلي  
تحليلي

## النصف الأيمن

شمولي  
حدسي  
التفكير اللاشعوري  
الوعي الداخلي  
الإبداع  
الفراسة  
الاشكال ثلاثية الابعاد  
التخيل  
الموسيقى، والفن  
المهارات العلمية  
مستسلم  
متزامن  
النكاه العملي  
الحسية  
تركيبية



«أودع الله الابداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصقل»

من الوسائل اللازمة لتنشيط نصفي الدماغ بتوازن:

- التأمل والتفكير
- الاحتكاك بالمبدعين
- حل المشاكل بطريقة ابداعية
- حل المشاكل الموجهة لوظائف الدماغ المختلفة
- السفر والاطلاع على تجارب الاخرين
- النظر في التاريخ والتأمل
- قراءة قصص المبدعين
- تحليل المشكلات قبل حلها
- تنمية المواهب والهوايات
- تنمية القدرات

خصائص من يغلب عليهم استخدام النصف الأيمن من الدماغ :

- يفضلون الشرح العملي
- يستخدمون الصور العقلية
- يفضلون المعلومات بطريقة كلية
- ينتجون الافكار بالحدس
- يفضلون الاعمال التي تحتاج الى تفكير مجرد
- يفضلون أنشطة التأليف والتركيب
- يستطيعون الارتجال بسهولة
- يفضلون افكار بالحدس
- يفضلون الافكار العامة
- يواجهون المشكلات بدون جدية

خصائص من يغلب عليهم استخدام النصف الأيسر من الدماغ :

- يفضلون الشرح اللفظي اللغوي
- يستخدمون اللغة والتركيب
- يعالجون المعلومات بالتتالي
- ينتجون الافكار بالمنطق
- يفضلون الاعمال التي تتطلب تفكيراً محسوساً
- يفضلون الاعمال المنظمة المرتبة
- يركزون على عمل واحد دائماً
- يفضلون النشاطات التي تتطلب البحث والتنقيب
- يفضلون التفاصيل
- يواجهون المشكلات بجدية

معالم النجاح ...

« لا يوجد ربط علمي مؤكد بين الابداع والذكاء، فقد يبدع صاحب الذكاء العادي، وقد لا يبدع الذكي »

**ثالثاً: سمات المبدع:**

من هو المبدع ؟

يرى علماء النفس ان المبدع هو الذي يملك مجموعة من السمات أو القدرات التي يظهر تأثيرها في سلوكه وتنشعب هذه السمات بحيث يظهر العديد منها على الصفات الشخصية وبعضها يرتبط بطريقة التفكير وبعضها يعكس اسلوب تعامله مع الأشياء. ويتصف المبدع بخمسة سمات رئيسية وهي: الطلاقة ، المرونة ، الحساسية ، الأصالة ، مواصلة الاتجاه

**1 ( الطلاقة Fluency**

وتمثل القدرة على استدعاء اكبر قدر من المخزون المعرفي عند الحاجة. وهناك ثلاثة أنواع من الطلاقة وهي:

- ✓ الطلاقة الفكرية: أكبر قدر من الافكار
- ✓ الطلاقة التعبيرية : أكبر قدر من الجمل والمعاني
- ✓ الطلاقة الترابطية : اكبر قدر من التعرف على العلاقات والمتضادات

وتشجع هذه الصفة المبدع لتقمص العديد من الصفات التي هي انعكاساً للطلاقة ومن بينها كراهية الروتين، تعدد الحلول، سعة الافق، تعدد الميول والاتجاهات.

ومن بين تمارين الطلاقة ما يلي:

- اذكر الكلمات المرادفة لكلمة كذا ...
- اكتب اكبر عدد من الكلمات التي تبدأ بحرف كذا ...
- اذكر المعاني الاخرى لكلمة كذا ...
- اكتب اكبر عدد ممكن من العناوين لقصة كذا ...
- اذكر كلمة تبدأ بأخر حرف لكلمة اقولها ....

## 2) المرونة Flexibility

وهي القدرة على التفكير ببدائل أخرى متعددة. وهي نوعان:

- **مرونة عفوية (تلقائية):** قدرة الفرد على تنمية استخدامات متعددة تنتمي لنفس الفئة الرئيسية من الاستخدام. (مثال: استخدام الكوب لشرب الشاي والماء والعصير ... الخ).
- **مرونة التكيفية:** وهي استجابة الفرد بحيث يقوم ببعض التغييرات في طريقة الاستخدام وبحيث يغير زمرة الاستخدام الرئيسية. (مثال: استخدام الكوب كإناء للزهور).

وتنمي في المبدع عدة صفات أخرى منها سعة الخيال، عدم التعصب، تعدد زوايا النظر للمشكلات، لا يحب جمود الانظمة. ومن التدريبات التي تنمي المرونة:

- اذكر اكبر قدر ممكن من الاستخدامات لكذا ....
  - قم بتقسيم مستطيل الى اربعة اجزاء متساوية .....
  - بعض التشكيلات الهندسية والتعامل معها بطرق متعددة .....
- معالم النجاح ...**

« من سمات المبدعين: الفضول ، المثالية ، الملل السريع ، الخشونة ، المغامرة ، الاستعراض »

## 3) الحساسية للمشكلات Sensitivity To Problems

لدى المبدع حساسية عالية للتعرف على المشكلات في وقت واحد. فهو يرى ما لا يراه الآخرون. ويمكن تنمية وتطوير هذه السمة بالتدريب المستمر على تحسس المشكلات من حولنا. واقترح المهتمون بهذا الموضوع قائمة لكل من التعويض والربط. التعويض: ما البديل الذي يقوم مقام كذا؟ أماكن أخرى؟ أوقات أخرى؟ أشخاص آخرون؟ مواد أخرى؟ الربط: أربط بين ..... اجمع بين ..... كون علاقات ..... أربط بين الأفكار .....

**إن صفة الحساسية بالمبدع تنعكس من خلال مجموعة من الصفات التي تظهر على شخصية المبدع من بينها:**

- حب التأمل
  - القدرة على تحمل المسؤولية
  - القدرة على التحليل والاستدلال
  - يفضل التنافس على التعاون
  - مستعد لحل المشكلات مهما كانت معقدة
  - ولعل من أهر الاستراتيجيات المقترحة لتوليد الأفكار واتخاذ القرارات بموضوعية وتوازن هي استراتيجية القبعات الستة لدي بونو ....
- ادوارد دي بونو - وهو من مواليد 1933**

مؤسس عدة نظريات في التفكير الابداعي ومنها استراتيجية القبعات الستة. استغل علما في الطب وتشريح الدماغ في التعرف على طريقة وأنماط التفكير. وقد ألف أكثر من 75 كتابا تم ترجمتهم لأكثر من 37 لغة حول العالم. وهو مستشار للعديد من الشركات العالمية مثل كوكاكولا واريكسون.



ومن التدريبات التي تنمي الحساسية للمشكلات والقضايا:

- 1- طرح أسئلة غير مألوفة مثل: ما هو وزن غضبك؟ ما هو ملمس اللون الأخضر؟ رقم 2 ذكر أم أنثى؟
- 2- النظر إلى المشكلة بعيون الآخرين.

معالم النجاح ...

« المبدعون هم من يملكون الجرأة على كسر قيود التفكير التقليدي ويتشوقون للتفكير بصوت عال ولهم أفعال غير مقيدة بما يفعله الآخرون بل بما تمليه عليه أنفسهم ».

#### 4 ( الأصالة Originality )

وهي إنتاج ما هو غير مألوف، والنفور من تقليد الآخرين. وهي تعتمد على نوعية الافكار وعدم تقليدها وتبعيتها للغير وليس عددها.

وتؤكد الاصالة مجموعة صفات لدى المبدع منها:

– اقتراح حلول غير مألوفة – مستقل – يحب التغيير والتجديد – يحب المخاطرة والمجازفة

ومن طرق التدريب على تنمية الاصالة لدى الاشخاص:

الطريقة العكسية او ما يمكن تسميته بالاتجاه المعاكس في التفكير لإنتاج افكار غير تقليدية واصيلة وتختلف عن الآخرين وهو ما يميز الاصالة عن المرونة كما يميزها عن الطلاقة.

#### 5 ( مواصلة الاتجاه Maintaining Of Direction )

وتعني ان المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة نحو هدفه وابداعه واستكمالته للفكرة الابداعية وتغلبه على المشتتات والمعوقات.

ومن اهم الصفات التي تنعكس على شخصية المبدع من هذه السمة:

– المثابرة وعدم الاستسلام – لا يتوقف عن التفكير في المشكلة – ايجابي كثير التفاؤل – شجاع لا يهاب ولا يتراجع

إضاءة ... أديسون ..

يعتبر الأمريكي توماس ألفا أديسون ( 1847 - 1931 ) صاحب ال 1093 إختراع والتي قدرت اختراعاته حينها بمبلغ 155 مليون دولار، وفي الحقيقة هي لا يمكن تقديرها بثمان. فمن أشهر اختراعاته: الآلة الكاتبة ، المصباح الكهربائي ، آلة تصوير السينيما ، جهاز لاقط إشار الراديو ويفسر أديسون نجاحه وشهرته بأنها 2 % فقط إلهام + 98 % جد واجتهاد.

#### رابعاً: عوامل دعم الإبداع

البيئة الداخلية: وتعني العوامل المرتبطة بالفرد نفسه وقدراته الداخلية والشخصية.

البيئة الخارجية: وتعني المحيط الذي يعيش فيه الانسان كالأسرة والمدرسة والجامعة ونحوهما.

معالم النجاح ...

« 90 % من الأطفال مبدعون ، بينما 2 % فقط من البالغين مبدعين وبينهما 88 % يفتقدون الإبداع بين تلك المرحلتين من العمر»

جمعية الادارة الامريكية.

ومن اهم العوامل التي تدعم المبدع :

- الحرية المشروعة
- الامن النفسي والاجتماعي للفرد
- الشورى داخل المؤسسة (الاجتماعية او التنظيمية)
- المغامرة والتحدي
- الثقة المتبادلة والتعاون المثمر
- تشجيع الافكار الجديدة
- توفير الوقت اللازم للإبداع
- تحقيق تكافؤ الفرص ودعم المبدعين

وهناك أربعة مقومات رئيسية مستمدة من البيئة الداخلية والخارجية وهي:

– التعليم – استخدام اساليب حل المشكلات – بيئة العمل المنظمة – الاتصال

معالم النجاح ...

« في عام 1991 قال جاك ويلش رئيس مجلس ادارة شركة جنرال الكتريك ان الشيء الذي كان يشغل تفكيره ويقضي فيه اغلب وقته هو خطة الاستخلاف لمن بعده وذلك قبل 9 سنوات من تخليه عن منصبه.»

إضاءة ...

أثبتت الابحاث ان التمرينات والتدريبات الذهنية تساعد على تنمية القدرة على التفكير والقدرات الذهنية. ويقترح ارنولد شيبيل رئيس جامعة كاليفورنيا ورئيس معهد ابحاث المخ بعض الانشطة لذلك منها:

• حل الالغاز • اصلاح بعض الاجهزة • كتابة الشعر والرسم

سمات بيئة العمل المبدعة :

– الحرية – التحدي – تشجيع الافكار الجديدة – دعم الافكار الجديدة – بيئة ايجابية لمواجهة الصراع

– تشجيع الاختلاف – جو مفعم بالفكاهة والمتعه – الثقة والانفتاح – مواجهة المخاطر

إضاءة ... ابن سينا...

ولد في بخارى ببلاد فارس 98 هـ ابداع في الطب والهندسة وتدرس بعض كتبه الان في اوربا بعد ترجمتها الى الانجليزية ومنها القانون في الطب وكتاب الشفاء الذي يحتوي على معلومات عن المنطق والطبيعة.

**خامسا: عوائق الابداع**

من عوائق الابداع ما يلي:

– التقويم المتوقع – المراقبة والاشراف – انتظار المكافآت – الاختيار المقيد – التوجه الخارجي

ومن عوائق الابداع الأخرى وفقا لتصنيفات أخرى، ما يلي:

– عدم التعود على التفكير – التفكير وقت الارهاق والاجهاد البدني

– النظر للمشكلات من زاوية واحدة – الاعتقاد بان الافكار الابداعية يجب ان تكون جديدة في اصلها

– الاعتقاد بان الابداع للموهوبين والاذكياء فقط – الخوف من الفشل

– الالتزام بتفكير مقيد او بما يفكر به الآخرون – ضعف المهمة

– ضعف التحدي والمجازفة – الخجل الزائد

– انعدام التشجيع – التربية السلبية

– اعتزال المبدعين – نقص المعلومات

– جمود الانظمة والقوانين – الرضوخ للقيود الاجتماعية

– عدم تشجيع الاكتشاف

معالم النجاح ...

« أنظر الى الأشياء على انها مختلفة وممتعة وليس على انها جيدة وسيئة »

ادوارد دي بونو

إضاءة ...

في أحد الأيام وصل الموظفون إلى مكان عملهم فقرأوا لوحة كبيرة معلقة على الباب الرئيسي لمكان العمل كتب عليها: لقد توفي البارحة الشخص الذي كان يعيق تقدمكم ونموكم في هذه الشركة! ونرجو منكم الدخول وحضور العزاء في الصالة المخصصة لذلك!

في البداية حزن جميع الموظفون لوفاة أحد زملائهم في العمل، لكن بعد لحظات تملك الموظفون الفضول لمعرفة هذا الشخص الذي كان يقف عائقاً أمام تقدمهم ونمو شركتهم!

بدأ الموظفون بالدخول إلى قاعة الكفن وتولى رجال أمن الشركة عملية دخولهم ضمن دور فردي لرؤية الشخص داخل الكفن.

وكلما رأى شخص ما يوجد بداخل الكفن أصبح وبشكل مفاجئ غير قادر على الكلام وكأن شيئاً ما قد لامس أعماق روحه.

لقد كان هناك في أسفل الكفن مرآة تعكس صورة كل من ينظر إلى داخل الكفن وبجانبتها لافتة صغيرة تقول

" هناك شخص واحد في هذا العالم يمكن أن يضع حداً لطموحاتك ونموك في هذا العالم وهو أنت".

### سادساً: الابتكار Innovation وريادة الأعمال

يتضمن انتاج وتوزيع المعرفة بطريقة جديدة واقتصادية وهو احد مزايا ريادة الاعمال وقد يكون في صورة مادية ملموسة او خدمية او فكرة او بطريقة او اسلوب او غير ذلك. وللابتكار علاقة وثيقة بريادة الاعمال ووجب على صناع القرار الاهتمام بهذا الجانب من حيث الاكتشاف والتنمية والتطوير وصقل المواهب وتبنيها وتنمية المهارات.

وفيما يلي مجموعة من الاقتراحات في سياق الابتكار وريادة الاعمال:

- تشجيع ريادة الاعمال والابتكار وتمييزهما

- الاهتمام بوضع سياسة ابتكارية

- تشجيع حاضنات التقنية والاعمال

- تهيئة بيئة تعليمية مشجعة

- تشجيع الشراكات بين مؤسسات التعليم والجهات الريادية

- تشجيع الشراكة بين مؤسسات التعليم والقطاع الخاص

- استقطاب التمويل اللازم لتشجيع حاضنات الاعمال

### سابعاً: قياس إلى أي مدى أنت مبدع

قم باختبار قدراتك الابداعية من خلال القياس بالصفحات 99 ، 100 مع الاعتماد على الدليل الارشادي بالصفحات 101 ، 102 ومع التأكيد على ان تكون اجاباتك في اطار الاتحاول تخمين كيف تكون اجابة المبدع وانما بوضع اجابتك بصدق لانها منك واليك.

**So0onA**



ولد سويشيرو هوندا في ١٧ من نوفمبر ١٩٠٦، في بلدة صغيرة في اليابان، وهو كبير إخوته، والمساعد لوالده الحداد الموهوب، في محله لتصليح الدراجات الهوائية، وتصليح كل آلة معدنية إن لزم الأمر. يمكن القول أن هوندا ورث عن أباه شغفه بكل ما هو آلي، مما ساعده على أن يصنع لعبه بنفسه.

كان موعد هوندا مع الحدث الذي غير مجرى حياته، حين شاهد لأول مرة في حياته سيارة تعمل بمحرك بخاري، لمر بالقرب منه، فلم يملك حين رآها لأول مرة، إلا أن يقع في غرامها، ولم يملك نفسه حين انطلق يجري في أثر السيارة، محاولاً فهم كيف تسيير هذه السيارة بدون قوة خارجية تحركها أو تدفعها أو تجرها.

بالمطبع، لم يستطع هوندا اللحاق بهذه الأعجوبة، وفي عتمة الغبار الذي أثارته تلك السيارة المسرعة، وقف هوندا يلتقط أنفاسه، ليلاحظ بقعة عجيبة على تراب الأرض، إنها قطرة من وقود الحياة الذي تستعمله تلك السيارة، وسرعان ما انكب هوندا ليملاً أنفه من رائحة هذه البقعة الغامضة.

عندما بلغ عمره ١٥ سنة، ارتحل سويشيرو إلى العاصمة طوكيو بحثاً عن عمل أفضل، حيث عثر بعد قرابة عام على وظيفة متعلم مبتدئ في محل لتصليح سيارات، وهناك مكث قرابة ست سنوات عمل فيها في مهنة ميكانيكي سيارات، استطاع خلالها تحويل محرك طائرة وقطع غيار متناثرة إلى سيارة سباق، وشارك في سباقات كثيرة كسائق، وكان عمره حين سباق لأول مرة ١٧ سنة.

في شهر أبريل من عام ١٩٢٨، وعمره ٢٢ سنة، كان موعد هوندا مع افتتاح ورشته لتصليح السيارات في بلده، بعدما اقتضى المال اللازم لذلك، وهو استمر في حبه للسيارات والاختراعات، حيث تمكن من اختراع الإطار المعدني لعجلات السيارات، التي كانت خشبية في البداية.

بعد حادثة له في سباق السيارات اعتكف غمار تصنيع الحلقات الدائرية للراس المتحرك (المكبس) في شرف الاحتراق في المحرك البخاري المسمى البستن، وفي عام ١٩٣٧ اخترع هوندا حلقة البستون الخاصة به!

في عام ١٩٣٨ كان هوندا يصل الليل بالنهار من أجل أن يخترع بستون يبيعه إلى شركة تويوتا، وهو استثمر كل ماله في هذا المشروع، حتى أنه اضطر إلى رهن حلي زوجته، كما رفضت تويوتا قبول العينات الأولية من البستون الذي صممه. استلزم الأمر سنتين من التجارب حتى وافقت تويوتا على الشراء منه، لكنه وقتها احتاج لبناء مصنع كبير ليلبي الطلبات الكبيرة لشركة تويوتا، لكن السلطات اليابانية كانت تستعد لخوض غمار الحرب العالمية الثانية، ولذا منعت بيع الأسمت وقصرته على الأغراض العسكرية.

بعد الحرب، كان الوقود شحيحاً للغاية وغالياً في اليابان، وكان الناس يبحثون عن وسائل انتقال رخيصة جداً، ولذا عمد هوندا لوضع محرك بخاري صغير على دراجاته الهوائية. اخترع هوندا محركاً يعمل على زيت النخيل، يخرج عادمه على هيئة دخان أبيض كثيف، ما دفع العاملين لتسمية هذا الطراز المدخن.

في عام ١٩٥١ أنتج هوندا الدراجة البخارية ذات الشوطين والسعة الأصغر (٩٨ س م) والتي سماها دريم - الفئة E والتي لاقت نجاحاً باهراً بسبب إبداع هوندا في تصميم محركها. في عام ١٩٥٢، قدم هوندا الفئة F من الدراجات والتي حصلت على ٧٠% من إجمالي إنتاج اليابان من الدراجات البخارية في هذا العام، وما هي إلا برهة من الوقت حتى طرح هوندا شركته في البورصة وبدأ في تصدير دراجاته للعالم كله.



## المحاضرة [7+8] - ريادة الأعمال

### الفصل الرابع: محفزات الابداع والابتكار

أولاً: محفزات الابداع والابتكار	ثانياً: الصفات الشخصية لرائد الاعمال
ثالثاً: الفكرة	رابعاً: الرؤية
خامساً: الابداع والخيال	سادساً: الأساس
سابعاً: المعرفة الصحيحة	ثامناً: تجنب المصائد
تاسعاً: دوافع انشاء المشروع الصغير	عاشراً: قصة نجاح

### أولاً: محفزات الابداع والابتكار

غالبا ما يتمتع رواد الاعمال بالطاقة والحماس والدافع الداخلي الذاتي، وينقصهم الخبرات والمال والاعتمادات الرسمية. فجميعنا يقلق من الفشل، إلا ان رواد الاعمال لا يدعون الفشل يقف حائلاً بينهم وبين السير قدماً الى الامام نحو اهدافهم.

وهناك عوامل عديدة تدفع رائد الاعمال الى الابداع والابتكار، فمنها ما يرجع لسماته الشخصية، ومنها ما يرجع الى البيئة المحيطة، ومنها ما يتعلق بالعمل التجاري او الفكرة ذاتها. وفيما يلي أهم تلك المحفزات التي تشعل الحماس والطموح لدى رائد الاعمال:

### ثانياً: الصفات الشخصية لرائد الاعمال

1. **موظف صعب:** بسبب طبيعته المستقلة، وبعضهم فصل من عمله الوظيفي قبل مشروعه الرائد.
2. **صعب الانقياد:** لأنه بطبيعة الحال له اداء بالمنشآت الصغيرة افضل من الاداء في المنشآت الكبيرة التي تعتمد اساساً على الهيكل الضخم والتسلسل القيادي.
3. **ناقد لما حوله:** فهو مبتكر متجدد معادي للجمود.
4. **قائد:** والقيادة صفة اساسية لرائد الاعمال، وفيما يلي قائمة للتعرف على القادة الناجحين :

م	من سمات القادة الناجحين	م	من سمات القادة الناجحين
١	يعتبر المستوى العالي من الاخلاقيات في المقام الأول	٦	الدافع الاصيل للابتكار
٢	الطاقة العالية	٧	التوجه نحو الهدف
٣	القدرة على العمل بالأولويات	٨	بث الحماس والالهام للغير
٤	الشجاعة والرغبة في تحمل المخاطر	٩	صناعة القادة
٥	الالتزام والجدية والمتابعة	١٠	الرغبة في مساعدة الاخرين

لماذا ترغب أن تبدأ مشروعك الصغير؟

أجب عن الأسئلة التالية بمصادقية للتعرف على سبب رغبتك في بداية مشروعك الصغير.

م	لماذا ترغب أن تبدأ مشروعك الصغير؟	م	لماذا ترغب أن تبدأ مشروعك الصغير؟
٧	يجب علي أن أراعي والدي المسنين في المنزل	١	احتاج لمزيد من المال فمرتبي لا يزيد بما فيه الكفاية
٨	أريد أن استقل بأعمالي فقد مللت من العمل لحساب شخص آخر	٢	أشعر بالإحباط لأنني لا أستطيع ان اجد عملا
٩	أستطيع ان ابدأ في مشروع يعتمد على التكنولوجيا في منزلي	٣	ظروفي في العمل غير محتملة، فرتبتي في العمل لا يقدرني
١٠	تقاعدت عن العمل في سن مبكرة ولدي المال والوقت الكافيين لتجربة هذا الخيار	٤	لقد تم تسريحني من عملي، وأشعر بأنني مستعد لأن أستقل بأعمال
١١	لدي الخبرة والوقت الكافي لبحث هذا الموضوع بصورة شاملة	٥	لقد مللت من العمل مع رئيس لا يتمتع بالكفاءة
١٢	لدي المهارات والوقت والحماس والمال اللازم لبدء مشروع خاص	٦	أستطيع أن أنظم حياتي الاسرية بشكل افضل من خلال عملي في المنزل

### معالم النجاح ...

« يقول مايكل لبيوف مؤلف كتاب The greatest management principles in the world ان افضل 10 مكافآت للعمل الجيد هي:

المال، التقدير، الاجازات، حصص الملكية، العمل المرغوب فيه، الترقية، الحرية، النمو الشخصي، المتعة، المكافآت»

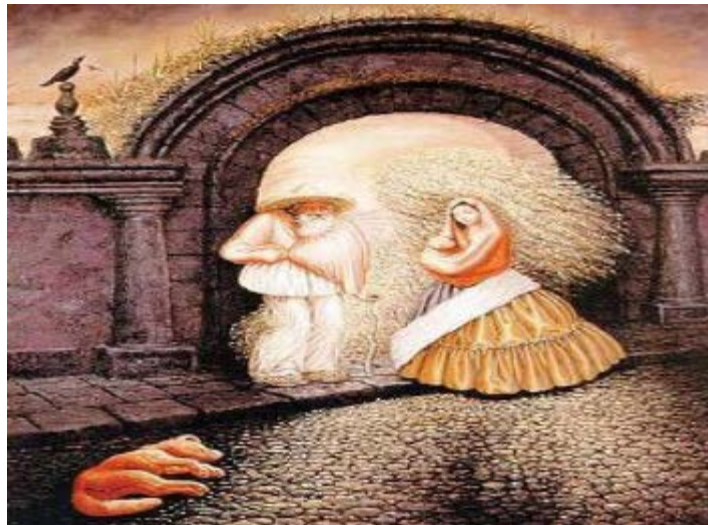
### ثالثا: الفكرة

ان العالم من حولنا مليء بالافكار الخيالية الجيدة التي قد تغير العالم بشكل كبير ولا تحتاج منا الا اغتنام الفرصة، و عليك ان تجد ما يميزك عن الاخرين لتكون رائد/رائدة أعمال ولست مجرد رجل/سيدة اعمال بشكل اعتيادي.

نحتاج باستمرار الى هؤلاء الحالمين بالمشروعات والافكار والمنشآت الصغيرة لتحقيق نقلات نوعية في هذا العالم.

### معالم النجاح ...

« عزز قدراتك العقلية ... من عوامل نجاح رائد الاعمال القدرة على وضع روابط جيدة .... فقد أثبتت الدراسات ان القدرات العقلية ان التمارين الذهنية تعزز قدراتك على ادراك الروابط بين الاشياء المختلفة. ومن بين تلك الانشطة التي تشجع خلايا المخ: حل الالغاز، اصلاح آلة، ممارسة الهوايات، بناء الصداقات ... »



## المقاييس العالمية لدرجة الذكاء المعروفة ب IQ : General Intelligence Quotient Score : IQ

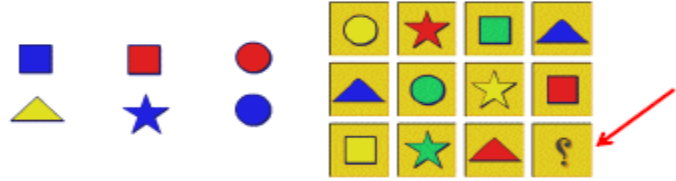
- درجة ذكاء اقل من الحد العام للذكاء : 58 – 68
- الحد العام للذكاء في حدوده الاولى : 68 – 80
- درجة ذكاء جيدة ، الحد العام : 80 – 115
- درجة ذكاء جيدة جدا، اعلى من الحد العام : 115 – 125
- درجة ذكاء ممتازة جدا ويقترب من حدود العبقرية : 125 – 135
- درجة ذكاء ممتازة جدا وموهوب يكاد يكون عبقريا : 135 – 145
- ذكاء في درجة العبقرية : 145 – 165
- عبقرى بدرجة عالية : 165 – 185
- عبقرى بدرجة عالية جدا ونادرة جدا : 185 – 200

أوجد الرابط:

(١) ما هو العدد الذي يكمل السلسلة التالية: ٢ - ٣ - ٥ - ٨ - \_\_\_ ؟

١٧	١٠	١٥	٩	١٢
----	----	----	---	----

(٢) اي من الاشكال التالية يجب ان يحل مكان اشارة الاستفهام ليكمل المجموعة ؟



رابعة: الرؤية

رؤية الاشياء من حوله ... رؤية الناس من حوله ... حلم وواقعية ... حلم ولديه الرؤية لاستكمالها .... حلم ويبصر طريقه الذي يسعى اليه.  
ان 50 % من المشروعات الريادية تفشل خلال السنتين التاليتين.  
وهناك 1 من كل خمسة مشاريع أكملت السنتين يظل باقيا خلال الخمس سنوات التالية لبداية المشروع.  
الفكرة هامة ولكنها ليست كل شيء، وانما الرؤية توجد الفرق.  
إضاءة..

في عام 1986 هاجر كل من "روى" و "برتر سوزا" من المكسيك الى الولايات المتحدة الأمريكية، وعندما وصلا الى الولايات المتحدة سرعان ما اكتشفا انهما بحاجة الى وجود حساب لهما بأحد البنوك وبطاقة الإئتمان، الا ان كان من الصعب على المهاجرين الجدد الحصول على بطاقات ائتمان، وقد اوصلهما تحليلهما المباشر لتسوق الى الايمان بفكرة وجود سوق ضخمة تنتظر من يطرق بابها وهكذا قام الاخوان بتأسيس شركة "netspend" وهي مشروع صغير الغرض منه تقديم الخدمات المالية التقليدية للمهاجرين الجدد والأشخاص ذوي التاريخ الإئتماني المتواضع وباستخدام بطاقات الهاتف التي تم تسديدها كنموذج لهما، قام كل من "روى" و "برتراند" بنسخ هذا النموذج واجراء بعض التغيير عليه لابتكار خطة عمل خاصة ببطاقات الديون المسددة. تم وانتهما الفرصة الحقيقية، فلقد اكتشف الاخوان "سوزا" برنامج شركات الاستثمار في المشروعات الصغيرة (SBA) الخاص بإدارة المشروعات الصغيرة (SBA)، وهذا البرنامج يضمن الاستثمار الذي يقوم به المستثمرون (الذين يطلق عليهم اصحاب المشروعات الصغيرة)، ولان مثل هذا الاستثمار كان مضموناً من قبل ادارة المشروعات الصغيرة (SBA) فقد تشجع اصحاب المشروعات الصغيرة التابعون لبرنامج شركات الاستثمار في المشروعات الصغيرة على استثمار اموالهم في المشروعات التي ربما كانوا سيرفضون الاستثمار فيها مثل "netspend"، ومتسلحة بأموال اصحاب المشروعات الصغيرة التابعين لبرنامج شركات الاستثمار

في المشروعات الصغيرة، أصبح حساب شركة "net spend" 400,000 دولار من لا شيء، واخذ في التزايد، وعند سؤالهما عن نصيحتهما للأخريين ممن سيكونون اصحاب مشروعات تجارية، قدم الإخوان ثلاث قواعد:

1. استكشف الألم او الفاقة التي تواجه العميل والتي يمكنك حلها له.
2. قم بتكوين شراكات وعلاقات يفوز فيها الطرفان.
3. ابدا كالأطفال ولكن فكر كالرجال.

### خامسا: الإبداع والخيال

ان الابداع والخيال هي قدرات تحدث اختلاف بالطاقة الانتاجية لاكتساب المعرفة. يقول البرت اينشتاين: ان الخيال شيء أهم من المعرفة ان كنت تسعى الى ريادة الأعمال، فافسح المجال لعقلك بمناقشة افكار جديدة، ولا تكن مغلق وجامد العقل.

**معالم النجاح ...**

« ان مفتاح النجاح يتمثل في استخدام الادوات المتاحة لك للوصول الى الغايات التي تنشدها. هناك تداخل بين ابداعك وخيالك ورؤيتك وتتداخل ايضا في وسائل التأثير على الناس ودفعهم. يجب ان تكون ملماً بتلك الادوات القوية لتحقيق احلام »

### سادسا: الاخلاص

الاخلاص لمواهبك وقدراتك وفكرتك بنسبة 100 % حتى يؤمن بها الآخرون. والاخلاص الصادق في خدمة الناس وان تجعلهم ينجحون وان تكون لك حياة لها معنى ومفيدة.

وتذكر القاعدة الذهبية في الإدارة

$$\text{الإداء} = \text{الرغبة} \times \text{القدرة}$$

والرغبة اساس كبير لزيادة محصلة المعادلة في الوقت الذي لا يوجد انسان على وجه الارض قدراته صفر

**إضاءة ...**

في عام 1938 كان هناك عالم من شركة "دوبونت، يدعى روي بلونكيت" يجري بعض التجارب على مادة معرفة باسم "تي. اف. اي" وعندئذ احتفظ بعبوة اسطوانة من المادة في بعض الثلج الجاف في نهاية اليوم لحفظها. وفي اليوم التالي كانت الاسطوانة تبدو فارغة، ولكن عندما فتحها اكتشف ان مادة "تي. اف. اي" قد تحولت الى مادة حريرية مترسبة على جدار العبوة، لقد ابتكر " بلونكيت" مادة التيفلون بدون قصد، ولكن على الرغم من بذل قليل من الجهد لتسويق المنتج، وجدت شركة " دوبونت" فوائد صناعية قليلة لمادة التيفلون، وقد تطلب الأمر وجود رجل فرنسي يدعى "مارك جورجيه" الذي سمع في المادة وبدا في تجربتها بقوة الى ان توصل في النهاية الى اكتشاف طريقة لابتكار افضل مادة مانعة لالتصاق الطعام في اواني الطهي في العالم ولا تزال الشركة التي اسسها لبيع اواني الطهي "تيفال" هي رائدة تلك الصناعة في العالم.

**معالم النجاح ...**

« ان الادب والاخلاق الكريمة تجني لك ربحا وفيرا ، فلا تحرق جسورك أبداً بإساءة معاملة الناس وكل من تربطك بهم أية صلة بمشروعك حتى المنافسين والمخالفين أحيانا »

### سابعا: الاساس

رغم أهمية ودور رائد الأعمال ، الا انه يتعين عدم الاستخفاف بدور بيئة العمل وتحديد اتجاه الحكومة تجاه المشروعات الصغيرة. وكما يقال قديما: من أتى أولا الدجاجة أم البيضة؟ فكذا نقول: ان هناك اهمية كبيرة بين وجود منظومة بيئة الأعمال المحفزة ورواد الأعمال.... كذلك الحال بين رائد الأعمال والفكرة، فلعل البعض يظن ان الفكرة صنعت رائد الأعمال احيانا ، واخرون يرون ان رائد الأعمال هو من يصنع الافكار دائما ، في حين يرى من يرى ان بيئة الأعمال تدعم أو تقتل فكرة.



### ثامنا: المعرفة الصحيحة

من أقوال الامام ابن القيم أنه قبل أن تتعلم عليك أن تتعلم كيف تتعلم. وهكذا الحال بالنسبة لرائد الأعمال، فانه يتعين عليه المعرفة الصحيحة بكل من التسويق، التمويل، المحاسبة، الادارة، القانون، الجوانب الفنية، وغير ذلك (وهو صعب الالمام بكل تلك المعارف وبنفس المهارة)، أو أن يتعلم ما يحتاجه لمشروعه من تلك المعارف من الغير، أو يستعين بالغير (وقد يكون صعبا عليه في المشروعات الصغيرة).

### تاسعا: تجنب المصائد

احذر مصائد الاعمال، والتي من أخطرها:

- مصيدة الخبرة التي يكون فيها رائد الاعمال اكثر خبرة بالجوانب الفنية واقل كثيرا بجوانب ادارة الاعمال، في حين يجب ان متمكن بشكل متوازن من كل منهما.
- مصيدة الغرور بالفكرة دون الاستماع الى اراء الغير عنها.

### معالم النجاح ...

« لا تكتفي بتقييمك انت الى المشروع وانظر الى تقييمات من حولك ومن قد تكون لهم علاقة مستقبلية بالمشروع قبل واثناء وبعد التنفيذ».

### عاشرا: دوافع انشاء المشروع الصغير

- 1- أسباب مالية.
  - 2- أسباب اجتماعية.
  - 3- أسباب عائلية وأسرية.
  - 4- أسباب تحقيق الذات.
- ويجب ان يكون هدف رائد الاعمال نابعا من رغبة حقيقية اساسية ذات اولوية كبيره في حياة رائد الاعمال، اما من كانت اهدافه ثانوية ضعيفة فسرعان ما ستتطفئ وتهدد بالفشل والتوقف.

### معالم النجاح ...

« هل ترتبط بمشروع معين بعاطفتك؟ تصفح المجلات الاعلانية وابحث في الفئة التي تنتمي اليها ، فقد تفاجأ بالكثير من الانواع المختلفة من المشروعات التي يبتكرها الآخرون حول هذا الامر».

### حادي عشر: قصة نجاح ..... توم ودومينوز بيتزا



دومينوز بيتزا

## المحاضره [ 10+9 ] - ريادة الأعمال

### الفصل الخامس: تحويل الأفكار الى مشاريع:

- أولاً: مكونات انشاء الفكرة.  
 ثانياً: مصادر الأفكار لإنشاء مشروع صغير.  
 ثالثاً: الفكره واثرها على نجاح رائد الأعمال.  
 رابعاً: التفكير الأفقي مقابل التفكير العمودي.  
 خامساً: خيارات انشاء المشروع الصغير.  
 سابعاً: هل يمكن تطبيق فكرتك؟  
 ثامناً: مراحل تطوير الفكرة الى مشروع.  
 تاسعاً: كيف تقلل من مخاطر البدء في مشروع جديد.  
 عاشرًا: مصادر المعلومات لإنشاء مشروع صغير.  
 حادي عشر: قصة نجاح.

### أولاً: مكونات انشاء الفكرة.

يجب التوازن بين ثلاث مجموعات من العوامل التي تؤثر على تحويل الأفكار الى مشاريع، وهذه المجموعات هي:

- 1- مجموعة العوامل الخاصة بصاحب العمل.
- 2- مجموعة العوامل الخاصة بالبيئة.
- 3- مجموعة العوامل الخاصة بالمنشأة.

### معالم النجاح:

> من أمثلة خلق الاعتراف بالحقوق وشكر صنائع الغير لدى رواد الأعمال.... يقول احد اصحاب براءات الاختراع المتعددة والشهيرة آر بوكمينستر: بأنه يدين بشهرته لمحاميته الخاص ببراءات الاختراع ويقول لولاه لسرقت الافكار والاختراعات <

### ثانياً: مصادر الأفكار لإنشاء مشروع صغير.

تأتي الفكرة من خلال الخبرة الشخصية وتقديراته الشخصية لسوق العمل ولقدراته وامكاناته الشخصية. ومن اهم مصادر الأفكار بصفة عامة:

1. الخبرة الشخصية كرأس مال بشري Human Capital.
2. التعلم والتدريب.
3. قراءة الكتيبات والأدلة المتخصصة مثل دليل الفرص الاستثمارية وكتيب الواردات.
4. المعرفة بالعلاقات الصناعية.
5. التقليد والمحاكاة.

### معالم النجاح:

> عليك ان تسأل نفسك سؤالين: ما الذي يستطيع المنافسون تقديمه ولا يستطيع ان اقدمه؟ وما الشيء الذي يستطيع تقديمه ولا يستطيع المنافسون تقديمه؟ <

اضاءة: مثال بيتزا السريعة FAST PIZZA.

سرفت بيتزا مطعم رأسماله 350 الف ريال ويعمل به 5 عمال، يملك المطعم شركة قابضة تعود ملكيتها للأخوين احمد وعبد العزيز في مدينة الدمام. يقدم المطعم البيتزا السريعة بمذاقها الأصلي وانواعها المختلفة لترضي جميع الأذواق، وتوفيرها بأحجام مختلفة تناسب جميع افراد

العائلة حتى الاطفال وبأسعار معقولة بالإضافة الى المقبلات الصحية والسندوتشات السريعة. تعتمد المنشأة على خدمة تسليم الطلبات، او توصيلها الى المنازل والمدارس والحفلات. مايميز هذه المنشأة انتهاجها نظام غذائي سليم في اعداد الطعام المقدم للزبائن، والحرص على النظافة واعتمادها على تقليل الدهون، واختيار الخضراوات الطازجة بعناية على خلاف غيرها من مطاعم الوجبات السريعة، حيث ينعكس هذا الجهد على مذاق البيتزا، وتقديم العصائر المركزة، كما تتميز المنشأة بتقديم حجم جديد للبيتزا "بيبي بيتزا" الموجهة للاطفال. ظهرت فكرة المنشأة لدى الأخوين عبد العزيز واحمد استجابة للحاجة لإيجاد بديل وطني بمقاييس صحية تضاهي جودة المطاعم غير الوطنية وتتفوق عليها.

### ثالثاً: الفكره واثرها على نجاح رائد الأعمال.

السؤال الهام هو: كيف تأتي بالأفكار؟ فهل من خلال الإلهام؟ ام العمل الدؤوب؟ ام الاثنين معاً؟ ويجب على ذلك الدكتور لينوس لينج الحاصل على جائزة نوبل بقوله: لكي تأتي بفكرة جيدة عليك ان تبدأ بعدد كبير من الأفكار ومن ثم تخلص من تلك الفكرة القديمة السيئة التي كنت تفكر بها قبل حصولك على الفكرة الجيدة. والغريب من الناس يتوقف عند الفكرة الثانية او الثالثة والغالبية يتوقف عندما تروق له الفكرة دون البحث للفكرة الأفضل.

### رابعاً: التفكير الأفقى مقابل التفكير العمودي.

نشر دي بونو كتابا في 1973 بعنوان التفكير التخيلي الابداعي وطرح فيه فكرة التفكير الأفقى والتفكير العمودي. ويشير الى اعتياد اغلب الناس على التفكير بشكل عمودي بالتدرج بخطوات منطقية للمشكلة. ولم نتدرب على التفكير الافقى في الجوانب الأخرى التي قد لا تتعلق بالمشكلة في حينها، او بالموضوع محل البحث، او بالبدائل الأخرى التي تكون ابعد مما يكفي، وبالرغم من الاختلافات الجوهرية بين كلا النوعين من التفكير الا اننا بحاجة الاكل منهما، ان من ابرز ما يميز التفكير الافقى هو الخروج من التركيز الضيق على المشكلة والوقوع اسيرا لفكرة بعينها. وقد تحتاج الى الحركة العقلية والجسمانية، وقد يقول البعض ان ذلك يفقدني تركيزي، والجواب العجيب لأصحاب التفكير الافقى (ذلك هو المطلوب بأن تخرج من تركيزك الضيق بشكل عمل)، وحاول ان تركز نظرك على نقطة معينة وستجد بعد فترة حالة من الضبابية والتشويش على بصرك في رؤيتها وهو ما يحدث بالضبط اثناء التركيز الزائد على المشكلة.

**إدوارد دي بونو** (مواليد 19 مايو 1933) طبيب وعالم نفس من مواليد مالطا ويكتب دي بونو بشكل احترافي خصوصاً في مواضيع التفكير الابداعي، المصطلح الذي ابتدعه هو نفسه. دي بونو حالياً مستشار يعمل في العديد من الشركات العالمية مثل كوكا كولا واريكسون. وهو خريج كلية سانت ادوارد من ثم حصل على درجة الطب من جامعة مالطا ليتابع في جامعة اكسفورد ضمن منحة رودس ليحصل على علامات شرف في الفيزيولوجيا وعلم النفس من ثم دكتوراه الفلسفة في الطب. ليمضي في متابعة الدكتوراه PHD في كامبردج وبنفس الوقت ضمن جامعة اكسفورد، وجامعة لندن وجامعة هارفرد، في عام 1969 اسس دي بونو امانة الابحاث الاستعرافية Cognitive Research Trust التي اشتهرت لاحقاً بـ: كورت ( CoRT ) التي استمرت حتى الان في وضع وتطوير مناهج تطوير تعليمية بناء على افكاره. في عام 1979 شارك في تأسيس مدرسة التفكير مع مايكل هيويت - غليسون. ألف اكثر من 75 كتابا مترجمة لأكثر من 37 لغة.

وقد تحتاج للقراءة حول هذا الموضوع ايضاً تحت عنوان انماط التفكير وفقاً لمن يعيشون ويستغرقون داخل الزمن In Time ومن يعيشون خلال الزمن ويراقبونه Through Time وعلاقة كل منهما بالقدرة والرغبة بالتحطيط، ومدى امكانية التعامل مع الناس من ذوي النمط المختلف عنك، ومدى اهمية التوازن في تنمية القدرات الشخصية بين كلا النمطين (المستغرق في الزمن والمراقب للزمن).

## SOONAA

فتجد في الوقت الذي يركز فيه المستغرقون في الزمن In-time على الجودة والتحسين المستمر دون الالتفات للزمن ويرون التخطيط المستقبلي مضیعة للوقت وهم اكثر ميلا للتفاعلات العاطفية والوجدانية، يكون تركيز المراقبون للزمن Through-time مهتمون بالوقت والانجاز في الوقت المحدد واكثر اهتماماً بالتخطيط واقل من حيث التفاعلات الوجدانية والعاطفية.

### الخطة ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع:

من الهام جداً لنجاح المشاريع ان توجد قبل تنفيذه خطة موثقة ومفصلة عن المشروع.

**والخطة هي:** أداة تنظيم وتحليل وتقييم المعلومات التي تم جمعها بمعرفة صاحب المنشأة حيث تصف هذه الخطة جميع الخطوات اللازمة للإعداد لبدء المنشأة وتشغيله. وتحتاج لوضع خطتك ان تعرف: ماهو هدفك؟ ماهو الاتجاه المطلوب؟ اين انت؟ الى اين تريد ان تصل؟ ويطلق على الخطة المسبقة للمشروع اسم (خطة المنشأة) او (خطة المشروع).

كما يجب وجود دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، وهي اكثر عمقاً وتشمل غالباً: خلفية عامة عن المشروع، اهداف المنشأة، دراسات فنية رئيسية اهمها الدراسة السوقية، الدراسة الفنية، الدراسة التمويلية، الدراسة التنظيمية، الدراسة القانونية...

### خامساً: خيارات انشاء المشروع الصغير.

قد يمكن للخطوات التالية مساعدة رائد الاعمال في التوصل لقرار صحيح:

- 1- ركز على المعلومات حول المشروع.
- 2- حدد نشاطك ومنتجك المستهدف، والنشاط الخدمي اقل تكلفة تأسيس غالباً.
- 3- تعرف على مهاراتك وخبراتك.
- 4- ادرس الخيارات المتاحة (مشروع جديد، مشروع قائم سابقاً، حق الامتياز، مشروع من المنزل)
- 5- حدد الخيار المناسب.
- 6- توكل على الله وانطلق.

اذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمة ... فإن فساد الرأي ان تترددا.

معالم النجاح...

- تحلى بالصبر. - لا تختبر مشروعاً شديداً الصعوبة. - لا تختبر مشروعاً لا يمكنك المنافسه فيه.

### سادساً: الامتياز التجاري Franchise.

هو احد اهم البدائل والخيارات امام رواد الأعمال. وهو طريقة في التجارة تقوم من خلاله الشركة المانحة للامتياز بمنح الاخرين من المنتفعين بحق الامتياز باستخدام اسم الشركة مانحة الامتياز وعلامتها التجارية وسمعتها واجراءاتها وتقنياتها في البيع.





م	مزايا الامتياز التجاري	م	عيوب الامتياز التجاري
١	الاستفادة من خبرة مانح الامتياز	١	التقيد بتعليمات وشروط مانح الامتياز
٢	توفير الدعم والتدريب المستمر	٢	موقف مانح الامتياز أقوى عند التعاقد
٣	امكانية الحصول على تمويل بتقسيط مبالغ تكاليف بدء المشروع	٣	ضرورة دفع قيمة الامتياز من المبيعات، مما يقلل الربحية
٤	شراء المنتجات والمواد والمعدات والخدمات المستخدمة في مؤسستك بصورة مباشرة من مانح الامتياز بأسعار مخفضة	٤	محدودية التصرف بالملكية بسبب شروط مانح الامتياز
٥	الاستفادة من قوة العلامة التجارية في جذب العملاء	٥	إلزام الممنوح بشراء بعض المواد والمنتجات والخدمات من مانح الامتياز، حتى ولو كانت أعلى عن أسعار السوق
٦	مساهمة مانح الامتياز بالإعلان والترويج العام للمنتج	٦	أداء الممنوحين للامتياز في مواقع أخرى يؤثر على سمعة الممنوح

### سابعا: هل يمكن تطبيق فكرتك؟

عليك بتعريف دقيق للآتي: - تعريف المنشأة المستهدفة انشائها. - تعريف العملاء. - تعريف المنافسين.

اضاعة ...

لقد وضع مركز "برينستون للبحث الابداعي" قائمة مهام رائعة لتقييم الأفكار التجارية وسوف تساعدك الاجابة عن الاسئلة التالية على تقييم مشروعك او منتجك المستقبلي:

هل فكرت جيداً في جميع المزايا، او فوائد فكرة المشروع؟ وهل هناك حاجة اليها؟

هل حددت بالضبط المشاكل او الصعوبات التي يتوقع لفكرتك ان تحلها؟

هل فكرتك فكرة مبتكرة وجديدة، ام انها خليط ام تعديل جديد؟

ما المكاسب او النتائج الفورية او قصيرة المدى التي يمكن توقعها؟ وهل الارباح المتوقعة مناسبة؟ وهل عوامل الخطورة عوامل مقبولة؟

ما المكاسب التي يمكن توقعها على المدى الطويل؟

هل تحققت من الفكرة عند وقوع اخطاء او عوائق؟

هل هناك مشاكل اخرى يمكن للفكرة ان تحلها، ما التغيرات التي تنطوي عليها؟

ما مدى صعوبة او سهولة تطبيق او تنفيذ الفكرة؟

هل يمكنك ابتكار تنويعات مختلفة للفكرة؟ هل يمكنك تقديم افكار بديلة؟

هل تتمتع فكرتك بجذب طبيعي للمبيعات؟ وهل السوق جاهزة لتلقيها؟ وهل يستطيع العملاء تحمل سعرها؟ وهل سيشترونها؟ وهل يحكمها عامل التوقيت؟

ما الذي يفعله منافسوك. ان وجدوا - في هذا المجال؟ وهل تستطيع شركتك ان تنافسهم؟

هل فكرت جيداً في امكانية مقامة المستخدمين او الصعوبات التي تواجههم؟

هل تلبى فكرتك حاجة حقيقية، ام انها تحتاج لمجهودات تدعيمية واعلانية؟

كم تبقى من الوقت لتتمكن من وضع فكرتك موضع التنفيذ؟

**ثامنا: مراحل تطوير الفكرة الى مشروع.****المرحلة الاولى: اختيار المشروع الذي يناسبك:**

- 1- استخدم دفتر الملاحظات.
- 2- كون قائمة بالمشروعات التي تروقك.
- 3- قارن الاختيارات بمدى خبرتك.
- 4- استخدم احلام اليقظة البناءة.
- 5- فكر في اثر المشروع على اهدافك الشخصية والاسرية.

**المرحلة الثانية: اختر افتراضاتك:**

- 1- ابدأ في اجراء البحث.
- 2- قم بزيارة المشاريع التي تهتمك.
- 3- تعامل مع احد مصادر المعلومات.
- 4- ادرس المنشورات التجارية.
- 5- ناقش افكارك مع اصدقائك وعائلتك.
- 6- احصل على منشورات ادارة المشروعات الصغيرة.

**المرحلة الثالثة: اعمل على تطوير مهاراتك الادارية:**

- 1- اجر اختبارات الشخصية.
- 2- قم بزيارة ادارة المشروعات الصغيرة.
- 3- احضر ورشة عمل حول انشاء المشاريع الصغيرة وادارتها.
- 4- ابحث عن برامج المشروعات المحلية.
- 5- تعلم كيف تتعامل مع الكمبيوتر.
- 6- تواصل على الدوام مع شبكة الانترنت.
- 7- ابدأ في الاختيارات التمويلية ودراستها.

**تاسعا: كيف تقلل من مخاطر البدء في مشروع جديد.**

- اكتسب الخبرة المتوازنة والمتنوعة والكافية.
- قدر وشجع دعم اسرتك الصغيرة وتضحياتهم من اجل مشروعك.
- تجنب القرارات المتسرعة واعتمد على الحقائق.
- قم بالتخطيط الجيد مسبقاً.
- قوة الاحتمال والاصرار.
- اتبع نقاط قوتك وركز على اهتمامك.
- لا تحجل من ترك العمل وكن مستعداً ان تتخلى عن المنشأة اذا اثبتت الحقائق انه يجب عليك ذلك.

**عاشرا: مصادر المعلومات لإنشاء مشروع صغير.**

- الغرف التجارية.
- المعارض الدولية.
- المجالات التجارية.
- المقابلات الشخصية والبحث عن الخبرات.
- استشر الخبراء.
- الجهات الداعمة.
- المكتبات.
- استفد من المجموعات والمنتديات عبر الانترنت.

**حادي عشر: قصة نجاح ... هارلند دافيد ساندرز.**

## المحاضرة [ ١١ + ١٢ ] - ريادة الأعمال

### الفصل السادس: ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة:

- أولاً: مقدمة
- ثانياً: مفهوم المنشآت الصغيرة
- ثالثاً: الشكل القانوني للمنشآت الصغيرة
- رابعاً: خصائص المنشآت الصغيرة
- خامساً: الجهات السعودية الداعمة لمنشآت الأعمال
- سادساً: الفرق بين ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة
- سابعاً: قصة نجاح

### أولاً : مقدمة

ان اهتمام الدول الصناعية الكبرى بالمنشآت العملاقة لم يشغلها عن الاهتمام بالمنشآت الصغيرة، فقد بلغت نسبة المنشآت الصغيرة بالنسبة الى مجموع المنشآت المنتجة في الولايات المتحدة ٩٠% وفي بريطانيا ٩٥% وفي اليابان ٩٧% مما يشير الى ذلك الاهتمام كما تولي ايضا الدول النامية.

### ثانياً : مفهوم المنشآت الصغيرة

تعريف بنك التنمية الحكومي بكندا :

هو المشروع الذي يعمل فيه اقل من ٧٠ فرد، ولا تتجاوز مبيعاته ٢ مليون دولار سنوياً.

تعريف لجنة ولت شاير البريطانية :

هو المشروع الذي يتخذ فيه شخص او اثنان فقط باتخاذ القرارات الرئيسية في مجالات التسويق والانتاج والتمويل والخدمات والبيع دون مساعدة المتخصصين الذين يعملون في هذا المشروع.

### المدخل الاحصائي (الكمي) Quantitative Method:

يستوفي الشروط التالية : - عدد العاملين - راس المال - ايرادات المبيعات - حجم الاصول

الطريقة النوعية او الوصفية (الاقتصادية) Qualitative Method.

### المدخل النوعي (الاقتصادي) Qualitative Method:

يستوفي الشروط التالية : - استقلال الادارة - مصدر توفير راس المال

- العمل في منطقة مشتركة بين العاملين والملاك - حجم المشروع نسبياً مع الصناعة

### مجالات أنشطة المشروعات الصغيرة:

- الصناعة - التجارة - الزراعة - الخدمات - الثروة الحيوانية

### ثالثاً : الشكل القانوني للمنشآت الصغيرة

#### ١- المنشأة الفردية :

وتتميز بالاتي : - بذل اقصى جهد صاحب المنشأة - وجود دوافع الى الابتكار والتجديد - المرونة في التشغيل

ويعاب عليها الآتي :

- ✓ الاعتمادية على قدرات صاحب المنشأة
- ✓ الارتباط بحياة صاحب المنشأة
- ✓ عدم القدرة على الصمود بمنافسة المنشآت الكبيرة

## ٢- الشركة :

ويكون فيها قيام المنشأة بأكثر من شخص واحد، وتأخذ شخصية اعتبارية (معنوية) منفصلة عن شخصية مالكيها. وتأخذ واحد من اثنين من الأشكال (شركات الأشخاص ، وشركات الأموال).

### جدول الشكل القانوني للمنشآت

شكل الملكية	النوع	الخصائص	المزايا	العيوب
الملكية الفردية	منشأة فردية	يملكها شخص واحد	١- سهولة التأسيس ٢- حصول المالك على جميع الأرباح ٣- حرية الإدارة ٤- سرعة اتخاذ القرار ٥- الاستقلالية وسرية العمل	١- المسؤولية غير محدودة ٢- صعوبة الحصول على قروض ٣- صعوبة التوسع في العمليات
شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي وعلى الثقة المتبادلة بين الشركاء	شركات التضامن	المسؤولية عن ديون الشركة غير محدودة وتضامنية مع سائر الشركاء وتمتد الى الاموال الخاصة لكل منهم	الإدارة لشخص يتم اختياره بإجماع الشركاء	١- المسؤولية عن الديون غير محدودة ٢- الحصص في الشركة غير قابلة للتداول ٣- لا يدخل شريك جديد الا بموافقة جميع الشركاء ٤- الشريك المتضامن تاجر لذا لا يجوز للموظف ان يكون شريك متضامن
شركة توصية بسيطة	شركة توصية بسيطة	تتكون من: ١- شركاء متضامنون مسئولون شخصياً وتضامنياً عن ديون الشركة ٢- شركاء موصون اي اصحاب اموال وخارجين عن الادارة ومسئولون عن ديون الشركة بقدر حصصهم في راس المال ٣- لا يزيد عدد الشركاء على ٥٠	المدير يتم اختياره من الشركاء المتضامنين اما الشريك الموصي فلا يجوز له ادارة الشركة	نفس عيوب شركة التضامن بالإضافة الى امكانية انتهاء الشركة في حالة وفاة احد الشركاء
شركة المحاصة	شركة المحاصة	شركة مستترة عن الغير تعقد بين شريكين او اكثر للقيام بأعمال يؤديها احد الشركاء باسمه واقتسام ما ينتج عنها من ربح ( العلاقة بين الشركاء داخلية ولا وجود للشركة امام الغير)	١- شروط عامة وخاصة لصحتها ٢- ليس للشركة موطن ولا جنسية ٣- ليس لها ذمة مالية منفصلة عن ذمم الشركاء (مسؤولية الشريك القائم بالعمل دون الشركاء الاخرين) ٤- حصصها ليست اسهم قابلة للتداول ٥- ليس لها مدير يعمل باسمها	

<p>تحتاج الى اجراءات للتأسيس والترخيص</p>	<p>١- لا عبرة لشخصية الشريك ٢- لا تنفض بموت او افلاس احد الشركاء ٣- المسؤولية فيها محدودة ٤- لا يعتبر المساهم تاجراً ٥- قابلية الاسم للتداول ٦- الادارة: مجلس ادارة وجمعية عمومية</p>	<p>كل شريك فيها مسئول بقدر حصته في راس المال. حيث يقسم رأسمالها الى اسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول.</p>	<p>شركة مساهمة</p>	<p>شركات الاموال تقوم على الاعتبار المالي اي على ما يقدمه كل مالك من اموال</p>
	<p>١- شركاء متضامنون وموصون ٢- الشريك المتضامن يتولى ادارة الخاجية. ٣- تختلف عن شركة التوصية البسيطة في أن اسهم الموصين قابلة للتداول. ٤- الشريك الموصي غير تاجر. ٥- قواعد الادارة فيها نفس القواعد في التوصية البسيطة.</p>	<p>شركة تتكون من فريقين من الشركاء: - فريق يضم على الاقل شريك متضامن مسئول في جميع امواله عن ديون الشركة. - وفريق يضم شركاء مساهمين عندهم على الاقل اربعة مسئولين بحدود حصصهم في رأس الماس.</p>	<p>شركة التوصية بالأسهم</p>	
<p>حالات بطلان الشركة ذات المسؤولية المحدودة : ١- زيادة عدد الشركاء على خمسين ٢- تأسيس الشركة عن طريق الاكتتاب العام. ٣- اشتراك احد الاشخاص المعنويين. ٤- اذا لم يتضمن عقد الشركة توقيع جميع الشركاء او وكلائهم. ٥- اذا لم تدفع الحصص كاملة عند التأسيس. ٦- اذا زاد عدد الشركاء على عشرين ولم يعين في العقد مجلس مراقبة.</p>	<p>١- تتحدد مسؤولية كل شريك بقدر حصته في راس المال. ٢- لا يسمح لها بمزاولة اعمال البنوك. ٣- يسمح للاشخاص الطبيعيين بالمساهمة فقط بخلاف الشركات المساهمة. ٤- يقسم رأس المال الى حصص متساوية القيمة. ٥- لا تنتهي الشركة بوفاة احد الشركاء.</p>	<p>تشبه شركات الاموال في الاتي : ٣- القرارات بالتصويت ٤- اذا زاد عدد الشركاء على عشرين لزم تكوين مجلس مراقبة. ٥- ملزمة بتكوين احتياطي نظامي. ٦- لا تنحل بوفاة احد الشركاء. تشبه شركات الاشخاص في الاتي : ٢- لا يزيد عدد الشركاء على خمسين ٣- لا تطرح الصكوك للاكتتاب . ٤- الحصص غير قابلة للتداول.</p>	<p>شركة وسط بين شركات الاشخاص والاموال وهي تتكون من شريكين او اكثر مسئولين عن ديون الشركة بقدر حصصهم في رأس المال ولا يزيد عدد الشركاء على خمسين شريكاً</p>	<p>شركة ذات المسؤولية المحدودة</p>

#### رابعاً : خصائص المنشآت الصغيرة

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| ١- سهولة التأسيس                              | ٢- نمط الملكية المحلية          |
| ٣- المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق          | ٤- قوة العلاقة بالمجتمع         |
| ٥- المحافظة على استمرارية المنافسة            | ٦- مرونة الادارة وسهولة الانشطة |
| ٧- النمط الشخصي في الادارة (نمط الشخص الواحد) | ٨- التجديد والابتكار            |

## قائمة لمراجعة المشروع الخدمي ..

قبل ان تبدأ مشروعاً خدمياً، استخدم قائمة الفحص التالية في مراحل البحث			
م	قائمة الفحص	نعم	لا
١	هل لديك معرفة شاملة بهذا النشاط؟		
٢	هل انت مستعد لمسايرة احدث التطورات من خلال التعليم؟		
٣	هل هناك طلب حالي على الخدمة التي تنوي تقديمها؟		
٤	هل سيكون هناك احتياج لهذه الخدمة خلال الفترة التي تتراوح ما بين ٥-١٠ سنوات مقبلة		
٥	هل يمكنك ان تضع معدلات اسعار قادرة على المنافسة دون حدوث خفض كبير بالاسعار؟		
٦	هل يستطيع عميلك المثالي دفع مقابل خدماتك؟		
٧	هل تعرف المنافسة الموجودة على مقربة منك في دائرة طول نصف قطرها عشرة اميال؟		
٨	هل تعرف حدودك الجغرافية؟		
٩	هل تفهم مسئوليتك القانونية اذا حدث خطأ؟		
١٠	هل تعرف التغييرات التي يحتمل ان تطرأ على هذا المجال في المستقبل القريب؟		
١١	هل انت مستعد للتغير حسب اتجاهات المجال؟		

## إضاءة:

- تمكنت احدى الشركات الأمريكية من ابتكار لصقة يمكن استخدامها في امداد الجسم بالدواء من خلال الجلد. وخلال خضوع اللصقة للتجربة تم اكتشاف ان اللصقة تمتص بعض المواد من الجسم، وقد استغلت الشركة هذا الاكتشاف في تطوير اللصقة التي تستخدم لمتابعة نسبة الجلوكوز لدى مرضى السكري (Green 2005).

- بناء على المثل العربي القائل " الحاجة ام الاختراع " قام صاحب ورشة حدادة سعودي بابتكار جهاز خاص بضغط التمر بعض كنزه (حشوه) وذلك كبديل للطريقة القديمة وهي استخدام قطع الجبس او البلوك الثقيلة لأداء هذه المهمة.

خامساً: الجهات السعودية الداعمة لمنشآت الأعمال:

## الجهات الداعمة لرواد الأعمال:

توجد عدة جهات تقوم بدعم رواد الاعمال في العالم العربي وقد اخترنا الجهات التي تدعم ريادة لاعمال في المملكة العربية السعودية وهي جهات من القطاع العام واخرى من القطاع الخاص نلخصها في الجدول الآتي:

نوع الدعم	تاريخ التأسيس	الجهة
دعم معنوي: التوصية في الخطة الخامسة ١٠-١٤٢٠هـ والخطة السادسة ٢٠-١٤٢٥هـ والخطة السابعة ٢٥-١٤٣٠هـ وحتى الخطة التاسعة ١٤٣١-١٤٣٦هـ بالاهتمام بتنمية المنشآت الصغيرة وتطويرها للتغلب على المعوقات التي تواجهها وتشجيع التسهيلات النظامية والتمويلية لها.	منذ عام ١٩٧٠م	خطط التنمية
دعم مادي: تمويل مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تقديم قروض يسدد على 20,000 ريال بحد اقصى 36,000 للمواطنين الذين لا تقل دخولهم عن اقساط شهرية لا تتجاوز ٥ سنوات مقابل رهن او كفالة.	١٩٧١م (١٣٩١هـ)	بنك التسليف (مؤسسة تمويل حكومية)
يقدم بنك التسليف قروض لخريجي مراكز التدريب المهني ومدارس التعليم التقني ريال. 100,000 وخريجات مراكز التدريب على التفصيل والخياطة بحد اقصى قدره	١٣٩٩هـ	القروض المهنية (اول برنامج تمويلي مقدمه بنك لتسليف لإقراض المنشآت الصغيرة)
صندوق غير هادف للربح يقدم دعم مادي وفني للشباب الراغبين في مزاوله العمل الخيري وذلك بحدود ٢٠٠ ألف ريال كحد اعلى.	١٤٢٥/٥/٢٠هـ ٢٠٠٤/٧/٨م	صندوق المنوية (مؤسسات خيرية)
يهدف هذا الصندوق الى دعم المنشآت الصغيرة من خلال تقديم قروض حسنة لإقامة مشروعات استثمارية او تطوير المنشآت القائمة. كما يقدم اعانات مالية وعيدية ودراسات استثمارية. تقديم اعانات وقروض للمزارعين. يشمل وحدة لأقراض المنشآت الصناعية الصغيرة ومتابعة تنفيذ مشاريعها وتقديم المشورة الفنية.	١٤٢٣/١٠/٢٥هـ	الصندوق الخيري الاجتماعي
اهدافه: - تقديم اعانات تأهيل القوى العاملة وتدريبها على الوظائف في القطاع الخاص. - تحمل نسبة من راتب من يتم توظيفه في منشآت القطاع لخاص بعد تدريبيه وتأهيله. - تقديم قروض المنشآت لتأهيل وتدريب القوى العاملة.		صندوق تنمية الموارد البشرية
مركز تابع لجامعة الملك سعود مهمته تنمية التفكير الريادي واقتصاديات المعرفة من خلال منظومة متكاملة من الانشطة الهادفة نحو تطبيق مفهوم المجتمع المعرفي وتتمحور انشطته حول خمسة مجالات رئيسية هي: التعليم والتدريب والاستشارة والبحث والاتصال	١٤٢٩هـ	مركز ريادة الاعمال جامعة الملك سعود
تدعم المؤسسة قطاع المنشآت الصغيرة من خلال العديد من الجهود مثل: - التدريب من خلال المعاهد والكلبات. - انشاء مراكز متخصصة لدعم المنشآت الصغيرة فنياً ومالياً.		المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني

## جهات داعمة لرواد الأعمال من القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية:

نوع الدعم	تاريخ التأسيس	الجهة
- تم انشاء وحدات خاصة بالمنشآت الصغيرة في كل من الرياض-الشرقية-جدة وذلك لتقديم الدعم الفني والبحثي لها. - تنظيم دورات وبرامج تدريبية لأصحاب المنشآت الصغيرة في مجالات عديدة (الادرة – التسويق – المحاسبة ...الخ) - المشاركة في عضوية العديد من اللجان الحكومية بهدف تنمية المنشآت الصغيرة وحاضنات المشاريع لدعم هذه المنشآت.		الغرف التجارية
تقديم القروض قصيرة الاجل لدعم المنشآت الصغيرة		البنوك التجارية
اسسته مجموعة البترجي بالتعاون مع منظمة الامم المتحدة وذلك لدعم المنشآت الصغيرة من خلال انشاءها حاضنة لصغار الاعمال.		المعهد السعودي لتطوير الاعمال
يهدف الى دعم الشباب والشابات الراغبين في تأسيس مشروع صغير ومن برامجه: - صندوق دعم انشاء المشاريع الصغيرة في حدود ١٠٠ ألف ريال يتم السداد بعد أشهر من بداية المنشأة وعلى اقساط ميسرة خلال ٤ سنوات. - مشروع تملك سيارة الاجرة العامة ويتم السداد باقساط اسبوعية ٥٠٠ ريال مع تقديم سيارة حديثة مغطاة تأمينياً وكاملة التجهيزات وشاملة الصيانة. - برنامج تملك سيارات النقل. - برامج التدريب على المهن والحرف للشباب والشابات مثل: الخياطة، الحلاقة الخ		برنامج عبداللطيف جميل (من برامج شركة عبداللطيف جميل لخدمة المجتمع)
صندوق غير هادف للربح أنشأته جمعية الملك عبدالعزيز الخيرية النسائية في القصيم وذلك لتقديم قروض ميسرة للنساء يسدد على اقساط بعد بداية المنشأة بخمسة أشهر.		صندوق القروض الدوارة
نشأت في بعض مناطق المملكة برامج تهتم بتوطين الوظائف من خلال البرامج التدريبية والتأهيلية المختلفة مثل: - برنامج الامير فيصل بن بندر بن عبدالعزيز - برنامج الامير محمد بن فهد بن عبدالعزيز - برنامج الامير عبدالمجيد بن عبدالعزيز ال سعود	١٤٢٣هـ	برامج توطين الوظائف

**سادسا : الفرق بين ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة**

يكثر الخلط بين ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة فهناك من يبدأ مشروعاً منشأة صغيرة او ناشئة ويعتبر نفسه رائد اعمال، بل ان هناك جهات تقوم برعاية مشاريع صغيرة وتسمي اصحابها رواد اعمال، وهناك مؤسسات عامة وخاصة تمويل مشاريع منشآت صغيرة وتسميها للأسف بمشاريع ريادة الاعمال. ما ان هناك من يستخدم في بعض الكتابات مصطلحات ريادة الاعمال لتدل على نفس معنى المنشآت الصغيرة، في حين ان هناك فرقاً بين المفهومين. ولكي نبدأ بالتفريق العلمي فإننا نطلق من التعريف العربي لريادة الاعمال بأنها " انشاء مشروع اقتصادي حر يتسم بالابداع ويتصف بالمخاطرة." ويرى peter drucker ان المفهومين مختلفين بالرغم من وجود كثير من الصفات التي يلتقيان بها. الا ان ريادة الاعمال بمفهومها العلمي السليم تتميز باربعة صفات تجعلها مختلفة عن المنشآت الصغيرة .



تتلخص هذه الصفات بما يلي :

### ١- مقدار خلق الثروات

فالمشروعات الصغيرة تهدف الى توليد دخل مستمر ومرضي لصاحبه يكون افضل من التوظيف التقليدي. اما ريادة الاعمال فتهدف الى انشاء ثروة مستمرة ودائما يتجاوز مداها الاحلام البسيطة الى بناء الثراء الكبير. وهذا يعني ان رائد الاعمال يتوقع ان يقفز به مشروعه الى عالم الثروة، ولا يمكن ان ينتج ذلك الا بأن مشروعه يقدم اضافة مبتكرة ذات قيمة تجعل من خلق الثروة ممكناً ومحتملاً .

### ٢- سرعة بناء الثروة

ان المشروعات الصغيرة تبني ثروتها عادة عبر حياة صاحبها وفق وقت زمني طويل، فالمشروع الصغير يبقى عادة مدة طويلة وهو على حاله مشروعاً صغيراً، وقد لا يتطور في الظروف العادية في حين ان مشروعات ريادة الاعمال تحقق الثروة الريادية بينها رائد الاعمال خلال زمن قياسي في حياته العملية لا تتجاوز عادة خمس الى عشر سنوات.

### ٣- المخاطرة

المشروعات الصغيرة تنشد الأمان والتقليدية وتبتعد عن المخاطرة اذا انها ذات تقليد مشابه لكثير من غيرها من المشروعات الصغيرة. اما ريادة الاعمال فتتميز بالمخاطرة العالية، وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الاعمال ان يدفعه مقابل الثراء. وبغير المخاطرة فإن الريادة تزول وتكون مشروعاً صغيراً.

### ٤- الابتكار والابداع

ريادة الاعمال تتصف بالابتكار والابداع وتحويل تلك الافكار الى منتجات وخدمات مربحة، وهي اكثر بكثير مما يمكن ان تتصف به المنشآت الصغيرة. هذا الابتكار والابداع يحقق لريادة الاعمال الميزة التنافسية المستدامة التي تخلق الثروة. ويمكن ان تظهر تلك الابداعات والابتكارات بصيغة منتجات جديدة، او خدمات ذات قيمة مضافة، او اساليب ادارية وعملية وتقنية جديدة. اما المنشآت الصغيرة فلا تلزم اي ابداع او ابتكار بل انها تعتمد على تقليد الاخرين مع شئ بسيط من الاختلاف لا يرقى الى مستوى الابتكار والابداع. ولنا ان نتصور كم من المشروعات الصغيرة سميهاها بالخطأ ريادة الاعمال ، فجنينا على المفهوم وهضمنا حق الرواد الحقيقيين.



## قصة نجاح

الضرائشيز سر نجاح ماكدونالدز ..

ولد في أكتوبر عام ١٩٠٢م في إلينوي. لم يذهب إلى المدرسة قط . بالمقابل كان دائما يحلم والكتب وكانت الشيء المفضل له. كان يحب الإثارة "action" . ويحلم كيف يمكنه التعامل مع كثير من الأشياء.

عندما كان عمره ١٥ سنة كذب على الصليب الأحمر ليصبح سائقاً لسيارة إسعاف. كانت حين ذلك الحرب العالمية مشتتة و Knoc كان يريد أن يكون حاضراً مع الحدث وعمل ما يقدر عمله وذهب إلى Connecticut للتدريب ولكن الحرب انتهت قبل أن يستطيع تطبيق ما تعلمه.

وفي عام ١٩٥٤م وصلت أخبار مطعم الهمبرغر إلى راي كروك الشاب الذي كان يسوق ماكينات خلط الحليب تدعى ملتيميكسر، وعرف أن المطعم يشغل ٨ ماكينات.

توجه كروك إلى المطعم ليسوق ماكينته وفوجئ لدى مكوثه بعض الوقت في المطعم بسرعة الخدمة والنظافة، ولاحظ مدى تعلق الناس بوجبات الهمبرغر السريعة، فخطرت ببال الرجل فكرة التوسع في أعمال المطعم في أنحاء الولايات المتحدة، وبدلاً من تسويق ماكينته طرح كروك على الأخوين ماكدونالدز الفكرة، وعرض نفسه كشريك بعد أن يحصل على حق حصري باستخدام الاسم في استثماره.

في عام ١٩٥٥م اختار الشركاء اسم Me donald's Systems Inc. وتم تغيير الاسم بعد خمس سنوات إلى MC donald's Corporation أخذ منهم وكالة وفتح أول مطعم له في Des Plaines Illinois عام ١٩٥٥م. في السنة التالية أسس Franchise Reality Corp. وأجر أراضي لمشاريعه.

وبعد عشر سنوات أصبحوا ٢٠٠ مطعم حول أمريكا، وبعد ٦ سنوات اشترى من الأخوة المطعم بـ ٢,٧ مليون دولار، حينها حصل على السيطرة الكاملة للمشروع. كان مهتماً أن يجعل السلسلة كبيرة جداً. هم كانوا مقتنعين بما لديهم ولم يهتموا أن تكثر المطالبات أو يأخذوا أخطار كبيرة. ترك أساسيات عملهم في التجارة وحاول أن يعمل تحسينات في مكان آخر.

وفي عام ١٩٦٣م افتتح ٥٠٠ مطعم - وقدم الهمبرغر رقم مليار وأطلق مهرجه المعروف. وأصبح مشهوراً والمهرج أصبح محبوباً ومألوف لدى ٩٦ ٪ من الأطفال الأمريكيين. كما أن الاسم أصبح معروفاً أكثر من اسم رئيس أمريكا نفسه. وفي عام ١٩٧٤م عين مكانه شخص آخر ليدبر الشركة. وفي عام ١٩٨٤م توفي بتزلة قلبية عن عمر يناهز ٨١ عام. بعد ١٠ أشهر من مماته باعت الشركة الهمبرغر رقم ٥٠ مليار.

اليوم تستقطب "ماكدونالدز" يومياً نحو ٥٢ مليون شخص في مطاعمها البالغ عددها أكثر من ٣٠ ألفاً في أكثر من ١٢٠ بلداً حول العالم. كما حققت "ماكدونالدز" مبيعات بلغت ٢٣ مليار دولار في نهاية ٢٠٠٧م.

## 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 جوهه 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، وعندما 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.

## المحاضرة [15] + [16] - ريادة الأعمال

### الفصل الثامن: خطة العمل.

أولاً: ما هي خطة العمل؟	ثانياً: لماذا التخطيط للعمل؟	ثالثاً: متطلبات التخطيط للعمل
رابعاً: حدود خطة	خامساً: كتابة خطة العمل	سادساً: لغة خطة العمل
سابعاً: صفات خطة العمل الجيدة	ثامناً: عناصر خطة العمل	تاسعاً: تقديم الخطة
عاشراً: معايير يجب مراعاتها عند وضع الخطة	حادي عشر: خطة مختصرة للمشروع الصغير	ثاني عشر: قصة نجاح

### مقدمة:

إذا لم فشلت في التخطيط فقد خطت للفشل. ولا بد لأي عمل من خطة يحدد فيها الفرد أهدافه والفترة الزمنية والموارد اللازمة والغايات المطلوب الوصول إليها ومراحل العمل ومؤشرات النجاح. فالإبانيون يقضون 60 % من أوقاتهم في التخطيط للعمل.

### أولاً: ما هي خطة العمل؟

- وخطة العمل تتناول برنامج العمل للوصول الى الاهداف المرجوة من المشروع. وهي جزء اساسي من المعلومات التي تم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وسيتم الاعتماد عليها لاحق. وعلى قدر جودتها يترتب قدر كبير من احتمالات النجاح بالتنفيذ.  
- وتشير بعض الدراسات الى نتائج خطيرة حول اكبر 500 شركة عالية النمو في امريكا حيث تبين ان: 41 % ليس لديهم خطة، 26 % لديهم اجزاء متفرقة من الخطة، 5 % لديهم الجزء المالي فقط، و فقط 28 % هم من لديهم خطة كاملة.

### ثانياً: لماذا التخطيط للعمل؟

- يساعد على اكتشاف الجوانب التي لم تخضع لرقابة كافية بالعمل.
- يوضح جوانب القوة والضعف بالمنشأة.
- الخطة المحكمة هي الاطار العام الذي سيسعى الجميع للعمل به.
- التخطيط الجيد يطور ويدعم نظام المعلومات بالمنشأة.
- التخطيط الجيد يوفر الاساسات اللازمة لاتخاذ القرار والتنبؤ قصير الاجل.
- وجود خطة متكاملة يسهل على الشركة تقديم كاف للحصول على تمويل خارجي.

### ثالثاً: متطلبات التخطيط للعمل

- ان تكون الخطة بسيطة. - ان تكون الخطة دقيقة. - ان تكون الخطة عملية ومفيدة.

### رابعاً: حدود خطة العمل

- ان الخطة لن تهيأ للإدارة التهرب من اتخاذ القرار ولكنها تساعد في عملية تحديد المشاكل وتقديم الحلول المناسبة لها.
- يجب ان لا ينظر للخطة على انها عناصر جامدة وثابته يمكن ان تقدم جميع الحلول لمشاكل الشركة في كل وقت. فالخطة فقد تتطلب تغييراً وتطويراً يتناسب مع تغيير اوضاع الشركة.
- ان نجاح الخطة يعتمد على خبرة واضعها والمشرفين على تنفيذها.

## خامسا: كتابة خطة العمل

- خطط العمل لا يتم كتابتها بين عشية وضحاها. فخطة العمل قد تستغرق اياما وربما اسابيع او شهور لتستوفي الشروط والمعلومات اللازمة لكتابة خطة عملك. والكتابة الجيدة تعكس مدى مهنتك واحترافيتك ليس فقط بكتابة الخطة وانما ايضا بمدى احترافيتك المتوقعة بالمشروع ذاته.
- ويجب تناسبها من حيث اللغة والشكل والمضمون والحجم والدقة اللانقة والمتوقعة من خلال مستخدمي الخطة والمتعاملين معها.

## سادسا: لغة خطة العمل

- الا تكون مطولة بإسهاب زائد عن اللازم.
- ان تتفادى استخدام الروابط اللغوية المبنية للمجهول .. مثل: ولهذا السبب ، وبالتالي ... الخ
- استخدام الجمل القصيرة واللغوية المفيدة.
- محددة العبارات سليمة الصياغة اللغوية.

ابنشتاين: يجب عمل كل شيء ببساطة قدر الامكان، ولكن ليس ايسر مما ينبغي.

## سابعا: صفات خطة العمل الجيدة

- قصيرة وبسيطة
- شيقة ومفيدة
- خالية من الاخطاء المطبعية
- تناسب الشكل والطباعة والتصميم والتجليد
- استخدام الجداول والبيانات والمخططات البيانية

## **Keep It Simple, Sweet and Slowly KISS**

## ثامنا: عناصر خطة العمل

- |                   |                            |                   |                       |
|-------------------|----------------------------|-------------------|-----------------------|
| 1- خطاب التقديم   | 2- صفحة العنوان            | 3- جدول المحتويات | 4- الملخص التنفيذي    |
| 5- نبذة عن الشركة | 6- تحليل المنتجات والخدمات | 7- تحليل السوق    | 8- الخطة الاستراتيجية |
| 9- التحليل المالي | 10- نبذة عن الادارة        | 11- الملاحق       |                       |

## [1] خطاب التقديم:

- الخطاب الجيد يحفز على قراءة ما بعده
- التوجيه السليم للمسؤول المناسب
- إظهار المرسل بوضوح
- عدم المبالغة بالالوان ولعل من المفضل الا يزيد عن لوان منهنما الاسود بالغالب كلون رسمي للكتابة.
- نوع الورق يؤثر

## [2] صفحة العنوان:

- التصميم الجذاب
- الاحتواء على العناصر الاساسية اللازمة (العنوان، فريق الاعداد، التاريخ ...)
- عدم ترقيمها
- يفضل ذكر الجهة الموجه لها لو وجدت جهة محددة
- حجم الخطوط ومستوياتها الذي يكون غالبا على ثلاث مستويات اكرها حجم العنوان الرئيسي للخطة ويلبها العناوين الفرعية مع مراعاة الخطوط Bold.

## [3] جدول المحتويات:

- توافق العناوين مع العناوين الفعلية
- الترتيب المنطقي
- التصميم المناسب للعناوين الرئيسية والفرعية
- عدم الاطالة بالمسافات
- تناوله لكافة العناصر الواردة فعلا بالخطة



**[4] الملخص التنفيذي:**

- الهدف - التعريفات - الصفات والمميزات - المتطلبات المالية - النمو

**[5] نبذة عن الشركة:**

- الاسماء - الخلفيات - التاريخ - التاريخ - الأهداف

**[6] تحليل المنتجات والخدمات:**

- المزايا - التكاليف - الموقع - التقنية - المستقبل

**[7] تحليل السوق:**

- تحليل نشاطك - المنافسون - العملاء - الأسواق

**[8] الخطة الاستراتيجية:**

- التسويق - الأسعار - التوزيع - المبيعات - الدعاية والإعلان - التنبؤ

**[9] التحليل الاستراتيجي:**

- الميزانية العامة - بيان الدخل - جدول تدفق النقد - تحليل التعادل

**[10] نبذة عن الإدارة:**

- التنظيم - السير الذاتية - المهنيون - الأفراد

**[11] الملاحق:**

- ترقيم الملاحق - الإشارة إليها بالخطة - ترتيبها منطقياً - وضوح الملاحق - إلحاق الضروري منها فقط

**تاسعا: تقديم الخطة:**

- اثبات الحماس - استخدام التكنولوجيا البصريه - تجنب الافراط في التفاصيل - لا تكن مسببا للمل  
- توضيح الفرص والفوائد والمزايا المتوقعة - تفادي استخدام العبارات الفنية - كن مستعد للرد على الاسئلة

**عاشرا: معايير هامة يجب مراعاتها عند وضع الخطة**

- القدرة على التحمل - القدرة على معالجة المخاطر - الاهتمام بالمعلومات وليس الارقام الواردة بدون مدلول - ركز على خلفيات ومهارات كل فرد بالفريق.  
- الدراية بالسوق - تتجه الخطط لوصف المنتجات والجوانب المالية - تجنب الافراط بالارقام والتوقعات الوردية وركز على الموضوعية. - ركز على البنود الملموسة الحقيقية وليس التوقعات.

**حادي عشر: خطة مختصرة للمشروع الصغير:****1- ضع صفحة الغلاف التي تتضمن:**

- اسم المشروع - العنوان وطرق الاتصال والاستفسار - جدول المحتويات

**2- محتويات خطة المشروع:**

1/ ماهو مجال (نشاط) مشروعك؟  
2/ اين سيكون موقع مشروعك؟

3/ اعطي وصفاً مختصراً لمشروعك؟  
4/ معلومات السوق:

أ- من هم عملائك المستهدفين، مواقعهم، وعددهم؟

ب - من هم منافسوك المباشرون والحصة (الشريحة) السوقية المقدرة لكل منهم؟

بيان بالمنافسين المباشرين	الحصة السوقية المقدرة

ج - ماهي حصتك السوقية المقدرة؟

د - كيف يختلف المنتج او الخدمة التي تقدمها عن الآخرين؟

هـ - ماهو تسعيرك؟ برجاء اختيار الإجابة المناسبة:

سعر أقل من المنافسين	نعم	لا
سعر اعلى من المنافسين	نعم	لا
التسعير على اساس التكلفة مضافاً إليها هامش الربح	نعم	لا

و- ماهي المنافذ البيعية لديك؟ ارسم شكلاً يبين خريطة توزيع المنافذ.

ز- كيف ستلبي او تشبع الطلب، تتفوق على المنافسين، وتقوم بالتشغيل عند مستوى مربح؟

5/ معلومات فنية:

أ- ارسم شكلاً او خريطة تدفق عملية التصنيع لديك او اجراءات التشغيل.

ب - ماهي التجهيزات والمعدات المطلوبة والتكاليف الاستثمارية المقابلة.

التجهيزات والمعدات المطلوبة	تكلفة الاستثمار

6/ المعلومات الإدارية والتنظيمية:

الوظيفة	العدد	المرتبات والأجور	
		شهرياً	سنوياً

أ- ماهو الشكل القانوني لمؤسسة أعمالك؟ ومن هم المؤسسون؟

ب - ارسم خريطةك التنظيمية؟

الانشطة	يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
١												
٢												
٣												
٤												
٥												
٦												
٧												
٨												
٩												
١٠												
١١												
١٢												

## ثاني عشر: قصة نجاح:



### فتاة تصنع موقعاً يقودها للشراء

بدأت علاقتها بالكمبيوتر من سن صغير حوالي ٩ سنوات .. تلعب وتصفح الإنترنت .. علمت نفسها تصميم المواقع .. و في لحظة غضب .. عندما خسرت وهي تلعب على جهازها إحدى الألعاب الإلكترونية .. أقتت بعضا الألعاب من يدها وهي تقول What Ever Life .. هذه هي الحياة .. فقفز إلى ذهنها اسم الموقع .. كان ذلك في نهاية ٢٠٠٤.

كان عمرها ١٥ عاماً عندما أنشأت موقعها على الإنترنت WhatEverLife.Com في البداية لم يجتذب الموقع سوى أصدقائها المقربين ثم بدأ عدد الزوار في التزايد خاصة بعد أن انتشر اسم موقعها في الشبكات الاجتماعية .. موقع أشلي بسيط جدا .. ليست فيه تلك الفكرة العبقورية التي مازلنا نبحت عنها جميعا والتي تحول بيننا وبين البدء في أي عمل جاد مثمر. عبقرية موقع أشلي تعود إلى تركيزها الواضح على الفئة التي استهدفتها .. الفتيات المشتركات في مواقع الشبكات الاجتماعية.

تقدم لهم تصميمات وقوالب لاستخدامها في صفحاتهم الشخصية علي MySpace.Com .. ولأنها بنت فهي تعرف وتتفهم تماما ما يريده زوار موقعها من بنات جيلها ..

في ٢٠٠٥ بدأت في استخدام برنامج جوجل الإعلان و كان أول شيك بمبلغ ٢٧٩٠ دولار.. وخلال سنة واحدة فقط .. وتحديداً في يناير ٢٠٠٦ م تركت أشلي المدرسة لتتفرغ لموقعها و أصبح دخلها الشهري من الموقع خلال عام ٢٠٠٦ م أكثر من ٧٠ ألف دولار شهرياً. وفي عام ٢٠٠٧ حقق موقع أشلي دخلاً شهرياً يفوق الـ ١٠٠,٠٠٠ دولار. هذا الدخل جعلها ترفض عروضاً لبيعه بلغت ١,٥ مليون دولار.

## المحاضرة [17] + [18] - ريادة الأعمال

الفصل التاسع: فريق الادارة والمحاسبة والتسويق:

أولاً: مقدمة	ثانياً: تكوين فريق العمل	ثالثاً: تخطيط الموارد البشرية
رابعاً: النظام المحاسبي	خامساً: التسويق	سادساً: المزيج التسويقي
سابعاً: موقع المشروع	ثامناً: الخطة التسويقية	تاسعاً: قصة نجاح

### أولاً: مقدمة.

الادارة هي احد أهم اسباب النجاح في المشروعات الريادية. وتشمل إنجاز الأعمال الخاصة بالمشروع، سواء التي يقوم بها رائد الأعمال، أو تلك التي يشرف على تنفيذها من خلال الآخرين. ومن لا يستطيع إدارة ذاته، لا يمكنه إدارة الآخرين. ومن أتمن ما يملكه رائد الأعمال هو الوقت. فعليه إدارة ما يملكه من موارد متاحة: الوقت والجهد والمال وما يقوم بتوزيعه على الموارد البشرية المتعاونة معه في سبيل تحقيق أكبر قدر ممكن من العائد على الاستثمار بالمشروع. ويتناول ذلك تكوين فريق العمل، إدارة الموارد البشرية، المحاسبة والأمور المالية، التسويق. وكل ما سبق بجانب الخبرة الفنية من غير شك مع مراعاة تجنب مصيدة الأعمال التي سبق شرحها.

### ثانياً: تكوين فريق العمل.

- بالرغم أن كثير من (أو أغلب) مشروعات ريادة الأعمال هي من المشروعات الصغيرة، ولكن من الخطأ أن يعتقد البعض أن كل مشروعات ريادة الأعمال لابد وأن تكون مشروعات صغيرة في البداية.
- ويتكون فريق العمل من مستويين من الموارد البشرية بالمشروع وهما الإدارة والعاملين.
- وتعاني المشروعات الصغيرة من سرعة معدل دوران العمالة لديها. كما ان لديها قدر محدود من المزايا والأجور وعناصر الجذب. وغالبا ما تتصف بضعف وقلة الخبرة والرصيد التراكمي الذي قد يؤثر على كم الخبرات المكتسبة للعاملين بالمشروع.

### دور إدارة الموارد البشرية:

- تحليل الوظائف
- تخطيط الموارد البشرية
- التدريب والتوظيف
- تحديد الرواتب والأجور
- وضع نظام الحوافز
- تقويم الأداء
- الترقية والتنقل

ويمكن تلخيص هذه الوظائف لإدارة الموارد البشرية بالمشروع من خلال في ثلاث مراحل رئيسية وهي:

- ❖ **مرحلة الإعداد للوظيفة:** حيث يتم في هذه المرحلة إنشاء الوظائف وتوصيفها ووضع نظام الاختيار والتعيين والأجور والعلاقات.
- ❖ **مرحلة الالتحاق بالوظيفة:** وهي تشمل التحاق الموظف بالوظيفة حتى نهاية دورة الوظيفة. وتشمل هذه المرحلة وظائف مثل التدريب وتنمية الكفاءة، قياس كفاءة الافراد، الترقية، الحوافز، الفصل وغيره.
- ❖ **مرحلة ما بعد التقاعد:** حيث تبدأ بانتهاء حياة الموظف وترتبط بالمعاشات والتأمينات وكل ما يضمن استقرار الموظف.

م	السؤال	نعم	لا
1	هل يمكنني ان اتعامل مع الضغوط المستمرة والمواعيد النهائية ؟		
2	هل يمكنني التعامل مع المواقف المليئة بالضغوط دون ان افقد هدوء اعصابي ؟		
3	هل يمكنني ان افصل احد الموظفين الذي لا يتمتع بالكفاءة؟		
4	هل يمكنني ان احتفظ برقابة حاسمة على الائتمان ؟		
5	هل يمكنني ان ارفض التعامل بنظام الائتمان مع عميل جديد ولكنه بطيء في السداد ؟		
6	هل يمكنني ان اتكيف مع التغيير المستمر ؟		
7	هل يمكنني ان اسيطر باستمرار على الامور المالية اليومية والإسبوعية والشهرية؟		
8	هل اعرف الضرائب المطلوبة من مشروعى ؟		
9	هل اعرف نقطة التعادل الخاصة بمشروعى ؟		
10	هل يمكنني ان افوض اخرين في تحمل بعض المسؤوليات ؟		
11	هل لدي الرغبة في زيادة مهاراتي في الجوانب التي تنقصني فيها المهارة ؟		
12	هل سأستخدم خطة عمل وارجعها بانتظام ؟		

### ثالثا: تخطيط الموارد البشرية.

- لتكوين فريق العمل فلا بد لرائد الاعمال ان يقوم بتقدير احتياجات المنشأة من الموارد البشرية من حيث العدد والتخصصات ودرجات الأهمية لكل منها بحيث يتم ترتيب الأولويات في التوقيت الزمني للتعاقد مع تلك التخصصات.
- وتمر عملية تخطيط الموارد البشرية على عدة مراحل كما يلي:

#### ا- دراسة أهداف التنظيم:

- ما المطلوب الوصول إليه بالمشروع والتنظيم.
- سياسات تنوع ومواصفات المنتجات.
- المستوى التكنولوجي ونحوه من مواصفات المشروع.
- مستويات التوزيع من حيث الانتشار والحجم والبعد الجغرافي.

#### ب- تقدير الطلب:

- الموارد البشرية المطلوبة.
- ترتيب جدول الأولويات.
- الموارد المتاحة بالمشروع من الاحتياجات البشرية.
- تحديد دقيق للطلب على الموارد البشرية، وتحديد الكم والنوع من الاحتياجات المطلوبة.

#### ج- التنبؤ بالعرض:

- تحليل عوامل البيئة
- تحليل العمالة في فئات العمر المختلفة
- تحليل العمالة الحالية
- تحليل سياسات الترقية وهيكل التنمية الادارية
- تحليل ظاهرة الغياب
- تحليل معدل الدوران

#### د- تحليل الفائض أو العجز:

- العجز بالعدد (الكمي)
- العجز بالتخصصات والكفاءات (النوعي)

#### هـ- مواجهة الفائض أو العجز:

- بحسب حالة السوق من الوفرة او النقص
- المعايير المتشددة والميسرة
- الاستغناء والابقاء
- الاستقطاب والحوافز

**دليل تكوين وإدارة فريق العمل:**

- 1- حدد المهام المطلوبة
- 2- قسم المهام حسب التشابه حسب النشاط (فني، اداري، انتاجي .... الخ)
- 3- جمع الوظائف في اقسام حسب الاسس المختلفة (المنتجات، جغرافي ... الخ)
- 4- حدد مواصفات كل وظيفة
- 5- حدد مستويات الاجور
- 6- اختر من بين المتقدمين
- 7- قيم اداء العاملين
- 8- ادفع العاملين وحفزهم
- 9- عالج قصور العاملين
- 10- حل مشكلات العاملين بقدر المستطاع
- 11- نمي علاقاتك الشخصية بالعاملين

**رابعاً: النظام المحاسبي،**

- النظام المحاسبي في المنشأة مهم لأنه يساعد على :

- قياس نتائج الاعمال
- اتخاذ القرارات
- تحقيق الرقابة على الموارد والمصروفات
- متابعة الوضع المالي للمنشأة

- ولإنشاء نظام محاسبي ملائم لابد من توافر العناصر والمقومات التالية:

- المستندات
- الدفاتر والسجلات
- القوائم المالية

ويقصد بها ما يلي:

**المستندات:**

وهي المصدر الاول للقيود المحاسبي في السجلات المحاسبية. كما انها تحدد المسؤولين عن حدوث العمليات، وبالتالي من المهم حفظها. ومن أمثلتها:  
- فواتير الشراء - فواتير البيع - صور الشيكات - كشوف الحسابات البنكية

**الدفاتر والسجلات المحاسبية:**

- وهي التي يتم فيها اثبات جميع المعاملات والعمليات من واقع المستندات. وتختلف الدفاتر باختلاف طبيعة نشاط المنشأة وحجمها ودرجة تحليل البيانات فيها. ومن اهم تلك الدفاتر:

➤ **دفتر اليومية:** ويكون لتسجيل العمليات المحاسبية اليومية مثل المقبوضات والمدفوعات. وفي ظل التقدم التكنولوجي فانه يمكن الاستعانة بالكمبيوتر وبرامجه في اعداد السجلات المالية للمشروعات وخاصة الصغيرة.

➤ **دفتر الأستاذ:** وهو سجل لإثبات وتسجيل العمليات المالية موزعة على شكل حسابات بعد الترحيل من دفتر اليومية الى دفتر الأستاذ.

- ويضم نوعين من الحسابات. وتحتاج المنشأة الى كل منهما. **الأول وهو حسابات دفتر الأستاذ العام** الخاصة بكل الترحيلات من دفتر اليومية لفئة معينة من المستندات ومن أمثلتها (العلاء، المدينون، الدائنون .... الخ) **والثاني وهو حسابات دفتر الأستاذ الفرعي** والذي يكون لكل عنصر فرعي داخل الفئة الواحدة بحساب الأستاذ العام، ومن أمثلتها فنجد حساب لكل عميل وارد بدفتر الأستاذ الفرعي الخاص بالعلاء.... وهكذا.

وتشمل قائمة الدخل وقائمة المركز المالي:

➤ قائمة الدخل: هي قائمة مالية تشمل إيرادات المنشأة ومصروفاتها والفرق بينهما يكون ربح أو خسارة.

➤ قائمة المركز المالي (الميزانية): وهي القائمة التي تظهر مركز المنشأة المالي في لحظة ما وهي تبين حالة المنشأة وحقوقها وما عليها من التزامات من خلال اظهار الموجودات (الاصول) والمطلوبات (الخصوم).

### دليل الوظيفة المحاسبية:

- وازن بين الموارد والعناصر والاحتياجات المالية من خلال اعداد موازنة تكون مرشدا للمنشأة.
- سجل معاملتك في السجلات المحاسبية لتتمكن من اعداد الميزانية نهاية العام وقائمة الدخل.
- حلل قوائمك المالية للتأكد من الربح والسيولة وتحديد نقاط القوة والضعف.

### النظام المحاسبي في مشروع حلويات السكرية:

المنشأة عبارة عن معمل صغير يختص بصناعة البسكويتات والكيك والبيتي فور وجميع انواع المعجنات الخفيفة حيث تتم جميع مراحل التصنيع داخل هذا المعمل من الخطوة الأولى الى نهاية العملية والتي تنتهي بالتغليف والتعبئة ومن ثم التسويق.

#### • احتياجات المنشأة الأولية:

- سيارة صغيرة بالأقساط الشهرية قيمة كل قسط 1500.
- مواد اولية وخامات 10,000 ريال.
- دعاية وعلان 5000 ريال.

#### • العنصر البشري:

- عاملين راتب شهرين بمعدل  $2 \times 1000 = 2000$  ريال.
- سائق راتب شهرين  $2 \times 1200 = 2400$  ريال.

#### • التسويق في المنشأة:

- التسويق الأولى من خلال الأهل، الأصدقاء، الأقارب، الزميلات.
- توزيع بروشور دعائي على منطقة المنشأة.
- عمل بروشور خاص للفنادق، شركات ومؤسسات و متعهدي التغذية، المطاعم، صالات الأفراح والمناسبات، محلات كوفي شوب، وفي مرحلة متقدمة يمكن مخاطبة المدارس و متعهدي المقاصف المدرسية.

التكاليف المباشرة		
	10,000	مواد مباشرة (دقيق، سكر)
	2000	اجور مباشرة (عاملات التصنيع)
12,000		اجمالي التكاليف المباشرة
التكاليف الصناعية الغير مباشرة		
	3000	مواد غير مباشرة (ألوان صناعية)
	2400	اجور غير مباشرة (السائقون وخلافه)
	150	كهرباء (تقديرية)
	200	هاتف (تقديرية)
	1000	استهلاكات مختلفة
6750		اجمالي التكاليف الصناعية الغير مباشرة
<b>18750</b>		<b>اجمالي المصروفات الصناعية</b>
صفر		يضاف: انتاج تحت التشغيل اول المدة
صفر		يطرح: انتاج تحت التشغيل اخر المدة
18750		تكاليف صناعية للإنتاج التام
صفر		يضاف: رصيد انتاج تام اول المدة
2000		يطرح: رصيد انتاج تام آخر المدة
	<b>19750</b>	<b>تكلفة بضاعة مباعة</b>

كلي	جزئي	بيان
	28000	ايراد مبيعات (عند بيع 4000 علبة)
	16750	تكلفة بضاعة مباعة
<b>11250</b>		<b>مجمل الربح</b>
		يطرح مصاريف التشغيل:
	3000	الدعاية والإعلان
	3200	مصروفات التعبئة
	2500	مصروفات ادارية متنوعة
<b>8700</b>		<b>الإجمالي</b>
<b>2250</b>		<b>صافي الدخل</b>

**ملحوظات هامة:**

1. هناك اصول ثابتة تسجل في المركز المالي ولا تسجل في قائمة التكاليف او قائمة الدخل، حيث انها تستهلك على عدة سنوات تتراوح من خمس الى عشر سنوات ونسجل الإهلاك السنوي فقط.
2. لا يوجد مخزون انتاج تحت التشغيل اول وآخر الشهر لأننا في الشهر الأول من العمل.
3. يوجد انتاج تام لم يباع نهاية الفترة حيث من الطبيعي اننا لا نبيع كل ما ننتجه.
4. يكون صافي الدخل السنوي =  $12 \times 2250 = 30600$  ريال.
5. قابل للزيادة والنقصان حسب مواسم العمل.



**برنامج Excel:**

يعتبر برنامج الاكسيل من الوسائل المساعدة بشكل كبير لتصميم نظام محاسبي لكثير من المنشآت وخاصة المنشآت الصغيرة. بحيث يمثل أحد التطبيقات الاساسية للأوفيس ، وهو من انتاج شركة مايكروسوفت. ومن خلاله يمكن تصميم جداول ودفاتر وسجلات وقوائم محاسبية كاملة، كما يتيح عرض البيانات بالعديد من الصور البيانية والتحليلية المختلفة. ويمتاز بأن سهل التعلم، كما ان له العديد من الوسائل التعليمية المجانية المعينة لتعلمه والتي من اهمها المقاطع التعليمية على اليوتيوب. وبالرغم من ذلك فهو ذا امكانات كبيرة مع هذه السهولة في التعلم والتطبيق. وله حدود بعدد الاسطر وعدد الاعمدة بحسب الاصدار.

**برنامج Access:**

وهو أحد إصدارات مايكروسوفت الاساسية كذلك. وله امكانات انشاء قواعد بيانات متكاملة تصلح لكافة انواع المنشآت واحجامها وخاصة المتوسط الصغيرة. بالإضافة لإمكانية تصميم شاشات ادخال وتقارير ختامية بأشكال مختلفة. ويحتوي على قواعد بيانات جاهزة بداخل الاصدار لأكثر الأنشطة شيوعا. ويحتاج الى فنيات أكثر من برنامج الاكسيل الا انه ايضا يعتبر من اسهل قواعد البيانات وأكثرها فاعلية وانتشارا لهذا المستوى من المنشآت. ويمكن تعلمه ايضا بالمجان من خلال مقاطع اليوتيوب. وقد تم استخدامه بكفاءة في بعض المنشآت التي تضم أكثر من ٤٠٠ فرع وربط ماليات الفروع ببعضها البعض.

**خامسا: التسويق.**

- يشير المفهوم الحديث للتسويق الى: وظيفة تنظيمية لإيجاد قيمة للعملاء والاتصال بهم وتوصيلها لهم لتحقيق اكبر قدر ممكن من اهداف المنشأة والمتعاملين معها. (AMA، 2007) ويعتبر احدث تعريفات التسويق الحديث والاكثر اعتمادا عليها وفقا للمراجع الاساسية للتسويق واغلب المفكرين والمؤلفين بهذا المجال.
- وبعد ان كان التسويق فقط يهتم بالمنتج اصبح الان متجها بالعميل وبالأنشطة التسويقية المتكاملة.
- فلم يعد التسويق يعني مجرد البيع أو الاعلان أو التوزيع. وانما امتد ليشمل العديد من الأنشطة التي تهدف بالنهاية الى تحسين صورة المنشأة وما تقدمه الى الغير كل الغير وليس مجرد العملاء. والتسويق الحديث تميز بالحوار التالية:
- ✓ الاتساع من استهداف العميل الى كافة المتعاملين مع المنشأة.
- ✓ الاتساع من خدمة المنشآت الربحية الى كافة المنشآت بما في ذلك المنشآت الخيرية والحكومية.
- ✓ الاتساع من مجرد التسويق للسلع والخدمات الى تسويق كافة ما يمكن تقديمه للغير بما في ذلك الافكار والاشخاص والانظمة والدول والمفاهيم وغير ذلك.

**سادسا: المزيح التسويقي.**

- يعتبر مصطلح المزيح التسويقي من اهم مصطلحات التسويق. ويشير الى مجموعة الأنشطة الاساسية التي يقوم بها المسوق. وقد تم اقتراح عناصر الوظيفة التسويقية لأول مرة عام ١٩٦٠ من خلال جيروم ماكارثي وكان ذلك من بين الاسباب الى تسميته (أبو التسويق) واقترح ان تكون اربع وظائف رئيسية وأطلق عليها اختصار 4Ps أي الاربعة كلمات التي تبدأ بحرف الـ P وهذه الكلمات هي:

**- المنتج Product - السعر Price - الترويج Promotion - التوزيع Place.**

- وفي عام ١٩٦٤ أطلق بوردن لأول مرة اسم المزيح التسويقي على تلك العناصر الاربعة التي اقترحها ماكارثي.
- وفي عام ١٩٨٧ اضاف فيليب كوتلر عنصرين جديدين للعناصر الاربعة المشار اليها فكانت سببا في تسميته (أبو التسويق الحديث) وهذين العنصرين هما: **- العلاقات العامة Public Relations - النفوذ Power.**

**المنتج Product:**

ان التسويق يمثل حلقة الوصل بين النشاط الانتاجي بالمؤسسة وبين العملاء. فهي غير مسؤولة عن الانتاج وانما عن مدى توافقه مع رغبات واحتياجات العملاء. والمنتج حديثا يشير الى كل ما يمكن تقديمه للغير من سلع او خدمات او افكار او التسويق لدولة او نظام سياسي او افكار دينيه او كل ما يمكن تقديمه للغير بصورة عامة. وعنصر المنتج يتناول العديد من العناصر الفرعية التي من بينها العلامة التجارية، العبوة، الغلاف، الصورة الذهنية وقيمة المنتج ... وغير ذلك من الجوانب. ولتقديم منتج جديد يجب المرور بعدة مراحل كما يلي:

- 1- جمع الافكار
- 2- غربلة الافكار
- 3- تقييم الافكار والاختيار من بينها
- 4- اختبار السوق
- 5- طرح المنتج بالسوق

**التسعير Price:**

يعتبر التسعير من القرارات التسويقية الصعبة والهامة والخطيرة. حيث انه سيحدد مصير نجاح كافة جهود المنشأة الاخرى وليس التسويق فحسب. فالعميل في حالة مقارنة وعقد موازنة بشكل مستمر بين ما يحصل عليه من مزايا ومنافع وبين ما يضحي به. ومن ابرز ما يضحي به للحصول على المنتج هو السعر الذي يدفعه. والسعر في الانشطة الخيرية قد يعبر عنه بالتضحية بأشكالها المتنوعة التي تبذل للحصول على ما يقدمه السوق او المنشأة للغير. والسعر يحدد نتيجة معادلة الرضا التي تساوي = المنافع - الثمن والتضحيات.

**أهداف التسعير:**

- ✓ التسعير بهدف تعظيم الربح
- ✓ التسعير بهدف الانتشار بالسوق
- ✓ التسعير بهدف الحفاظ على استقرار السوق

**متغيرات تؤثر على السعر:**

- باقي متغيرات المزيج التسويقي
- طبيعة المنافسة في السوق
- توقعات المشترين
- توقعات الوسطاء والموزعين
- التكاليف الانتاجية
- القوانين والتنظيمات

**كيف تزيد من قيمة المنتج وتقلع العميل بالدفع أكثر:**

- استقرار السعر
- خدمات مجانية
- تقديم الضمان
- زيادة قيمة المنتج ومنافعه في ادراك العميل
- عدم تضخيم توقعات العميل

**الترويج Promotion:**

وهو الاتصال بالجمهور للتأثير على سلوكه. ويشمل عناصر رئيسية تسمى بالمزيج الترويجي، وهي:

- الاعلان: وسيلة غير شخصية لتقديم المنتجات بواسطة جهة معلومة ومقابل اجر معين.
- تنشيط المبيعات: وسيلة لزيادة المبيعات بشكل كبير خلال وقت قصير. ومن اساليبها المسابقات والجوائز والهدايا المجانية من المنتجات والعروض الترويجية.

➤ **البيع الشخصي:** وهو الاتصال الشخصي بين مندوب البيع والعميل.

➤ **الدعاية والنشر:** تشير الى تلك الوسيلة المجانية التي تعمل على اتساع تعرف الجمهور على المؤسسة ومنتجاتها وتحسين الصورة الذهنية العامة عنهما.

➤ **التسويق المباشر:** ويعتبر احد الاساليب التسويقية الحديثة التي تعتمد على وسائل الاتصال المباشرة بالعميل للقيام بالعديد من المهام التسويقية بشكل متكامل ومن بينها (البريد المباشر، التسويق بالهاتف، التسويق عبر الانترنت، التسويق عبر التلفزيون) وهو اكثر الانشطة التي استفادت بشكل كبير من التكنولوجيا والانترنت.

### التوزيع Place.

وهو مهمة تسهيل انسياب المنتجات من المنتجين الى المستهلكين. ومن صور التوزيع ما يلي:

- ✓ المنتج الى المشتري النهائي.
- ✓ المنتج إلى وكيل البيع/تاجر تجزئة إلى مشتري نهائي.
- ✓ منتج إلى تاجر جملة إلى تاجر تجزئة إلى المشتري النهائي.
- ✓ منتج إلى وكيل بيع إلى تاجر جملة إلى تاجر تجزئة إلى المشتري النهائي.

### سابعا: موقع المشروع.

يشمل ثلاثة عناصر اساسية وهي:

- اجراءات تحديد الموقع.
- البدائل المتاحة لتحديد الموقع.
- عوامل اختيار الموقع.

### اجراءات تحديد الموقع:

وتشمل تجميع وحصر اكبر عدد ممكن من البدائل المتاحة. ثم وضع تصور استراتيجي للعمل والمنشأة. وبعد الدراسة المفصلة من كافة الأبعاد الفنية والمالية والجغرافية والاقتصادية يتم تحديد انسب تلك المواقع.

### البدائل المتاحة لاختيار الموقع:

- المناطق الصناعية
- مناطق وسط المدينة
- المراكز المالية والمجمعات التجارية داخل المدينة
- أخرى

### عوامل اختيار الموقع:

- القرب من مصادر المواد الأولية
- القرب من منشآت ذات علاقة بالمنشأة
- القرب من مناطق تجمع العاملين
- القرب من مصادر القوى المحركة
- القرب من طرق النقل والمواصلات
- توافر المرافق العامة
- القرب من موقع المتعاملين
- القرب من الاماكن التي يقيم بها المستهلكون
- القرب من مصادر التمويل
- نوع المنتجات المتوقع توزيعها
- العوامل الشخصية

## ثامنا: الخطة التسويقية.

يمكن تلخيص محتويات الخطة التسويقية للمشروع الصغير بالجدول الآتي:

### محتويات الخطة التسويقية:

- 1- حدد بوضوح المنتجات او الخدمة التي سوف يركز عليها مشروعك؟
- 2- صف صورة عميلك المثالي؟
- 3- كيف تشرح سياسة اسعارك مقارنة بأسعار منافسيك؟
- 4- كيف ستقوم بتوزيع منتجك/ خدمتك للعملاء؟
- 5- كيف ينظر عملاؤك الى مشروعك مقارنة بالمشروعات الأخرى المماثلة؟
- 6- ما اشكال الترويج التي تشعر انها ستكون اكثر فاعلية بالنسبة لمشروعك؟
- 7- هل كونت شعاراً لمشروعك اذا كنت قد فعلت ذلك. فما هذا الشعار؟
- 8- ما بيان الأهداف المقترح لمشروعك او ما الرسالة التي يجب ان ينفذها هذا المشروع؟
- 9- ما الذي ستفعله لكي تحافظ على اخلاص العملاء للمشروع وتزيده وتجعلهم يكررون التعامل معك؟

### ماهي سوقك المستهدفة؟ تحقق مما يلي:

- 1- هل معظم زبائنك من الذكور ام الإناث؟
- 2- هل هم خليط متساوٍ من الإثنين؟
- 3- ما متوسط دخلهم؟
- 4- اين يجتمع هؤلاء المستهلكون بشكل عام؟
- 5- هل يعيشون في شقق ام منازل ام مناطق ريفية؟
- 6- ما محطات الإذاعة التي يستمعون اليها في الغالب؟
- 7- ما المجالات التي يحتمل انهم يقرءونها؟
- 8- ما الأماكن التي يذهبون اليها للتسوق في الغالب؟
- 9- ما متوسط اعمارهم؟
- 10- ما نوع العمل الذي يقومون به؟
- 11- ما متوسط حجم أسرهم؟
- 12- ما اهتماماتهم؟
- 13- هل تعرف الحدود الجغرافية لمشروعك؟
- 14- هل يستهدف مشروعك اسواق القطاعي ام الأسواق في المناطق السكنية ام الأسواق التجارية؟

م	السؤال	نعم	لا
1	هل سيكون هذا المشروع قابلاً للتطبيق خلال الفترة ما بين خمس الى عشر سنوات قادمة؟		
2	هل يتميز تاريخ هذا المجال بالاستقرار؟		
3	هل هو مجال متنام؟		
4	هل هناك امكانية للتصدير في المستقبل؟		
5	هل المنتجات المستوردة ارخص سعراً وذات جودة مقاربة للمحلية؟		
6	هل هو مشروع قصير العمر ومعرض للتأثر باتجاهات المستهلكين؟		
7	هل يمكن التنوع في هذا المشروع؟		
8	هل يستطيع هذا المشروع تقديم خدمات او منتجات لا يستطيع الآخرون تقديمها؟		
9	هل هو مشروع موسمي؟		
10	هل هناك تدفق نقدي كافٍ للإحتفاظ بمخزون سلمي كافٍ؟		
11	هل سيكون هذا المشروع معرضاً لتغيرات كبرى في السنوات الخمس القادمة؟		
12	هل اتمتع بالمرونة الكافية للتكيف مع التغير المستمر؟		

## دراسة المنافسة في السوق:

- 1- ما أكثر شيء يعجبك عندما تدخل الى مقر عمل منافسيك؟
- 2- ما حجم المخزون السلعي الموجود لديهم؟
- 3- هل تتوافق اسعار المنتجات مع اسعار مجالك؟
- 4- هل تستطيع اسعاك منافسة اسعارهم؟
- 5- هل انتظرت وقتاً طويلاً في المحل لكي تحصل على المساعدة؟
- 6- هل يوجد لدى البائع معرفة واسعة؟
- 7- ما الشيء الذي جذب العملاء الذين يشترون المنتجات؟
- 8- هل كان اعضاء فريق العمل متعاونين ودودين؟
- 9- ما الجوانب التي يمكن تحسينها، وكيف يمكنك ان تحسن هذه الجوانب؟
- 10- ما الفئة العمرية لزيابائهم؟
- 11- هل يستبدلون في الحال المنتج الذي يتضح وجود عيب فيه؟
- 12- ما سياسة الإرجاع لديهم او ما ضمانات العمل التي يقدمونها؟
- 13- ما طريقة عرض المنتجات، وهل يتم عرضها بطريقة لافتة للنظر بشدة؟
- 14- كم عدد الزبائن الموجودين في المحل، وهل يستعرضون السلع ام يشترونها؟
- 15- هل يرغب اصحاب هذه المشروعات في مساومة المنافسين الآخرين ام القضاء عليهم؟
- 16- هل تتوافر لديهم نشرات او اعلانات يمكن ان يأخذها العميل للمنزل؟
- 17- هل يقدمون أية خدمات خاصة مثل توصيل الطلبات مجاناً الى المنازل؟
- 18- هل يقدمون شروطاً ائتمانية ام تسهيلات استخدام بطاقات الائتمان؟
- 19- ما وسائل الترويج التي يستخدمونها (مثل الكوبونات والنشرات الإعلانية والعينات المجانية).

## دليل التسريع الناجح:

- العميل هو نقطة البداية لأي نشاط تسويقي ناجح فحدد بدقة (مستهلك اخير/ مشتري غير نهائي).
- حدد المنتجات التي يرغب فيها هذا العميل وكافة المواصفات الواجب ان تتوفر فيها حتى تشبع حاجاته ورغباته. وركز على مزايا منتجك (ماهي؟).
- حدد السوق الذي يتواجد فيه هذا العميل وحدد معالمه جيداً وقسمه حتى تختار القطاع - القطاعات التي ستتعامل معها (سوق الشباب - سوق الخليج - سوق الرجال - سوق الأطباء ..) وحدد استراتيجية التعامل معه (تسويق موحد - مركز - متنوع).
- قدر الطلب المتوقع في القطاع - القطاعات التي ستدخلها السوق.
- ادرس منافسيك جيداً وحدد الزيج التسويقي الذي يقدمونه لعملائك (منتج/ سعر/ توزيع/ ترويج) وحدد نقاط قوة وضعف هذا المزيج.
- ادرس بينتك جيداً وحدد اي فرص يمكن ان تتيحها لك او تهديدات قد تعوقك لتستعد لمواجهةها.
- في ضوء كل ما سبق حدد مزيجك التسويقي الذي يستطيع ان ينافس في ظل الظروف السابقة.
- قيم درجة رضا عميلك عن كل عناصر مزيجك التسويقي من خلال الاهتمام بالمعلومات المرتردة وتحليلها، ومركزاً على ايجاد علاقات طيبة ومستمرة مع العملاء.
- طور مزيجك التسويقي كل فترة مع تغذيته بشكل مستمر بمنتجات وخدمات جديدة ولا تغفل عن منافسيك.

## قصة نجاح

ORACLE®

قاعدة بيانات تقود إلى أكبر البرمجيات

هو الرئيس الثاني والمدير العام لأكبر شركة برامج في العالم. عام ١٩٩٠م أعطي لقب "مدير أعمال السنة" من Harvard Business School ويحتل المركز التاسع في لائحة الرجال الأغنى في العالم من Forbes مع شبكة قدرها ١٨,٤ مليار دولار. هو لم يحول الشركة المبتدئة إلى شركة بعدة مليارات دولار ولكن أيضا إلى شركة سريعة النمو في قاعدة البيانات في العالم. إنه لورانس إيليسون.

ولد Lawrence Joseph Ellison في أب ١٩٤٤م في مدينة نيويورك. والدته Florence Spellman تزوجت عن عمر ١٩ سنة. عندما أصيب إيليسون بالتهاب رئوي في عمر ٩ أشهر، قررت إعطائه لخالها وخالته اللذان يعيشان في جنوب شيكاغو لرعايته في بيتهم المتواضع الذي يتألف من غرفتين.

درس في school high South Shore وبعدها ذهب في ١٩٦٢ إلى جامعة Illinois ولكن لم يتابع لان أمه مرضت بالسرطان ورسب في تلك السنة. ذهب بعد ذلك إلى جامعة في Chicago وعزم على أخذ شهادة في الرياضيات والفيزياء ولكنه مرة أخرى رسب بعد الربع الأول وقال والده انه لن يفلح بأي شيء.

استفاد من دراسته الأخيرة انه تعلم أشياء عن برمجة الكمبيوتر وبدأ بالاندماج أكثر في مجال الكمبيوتر لوحده. وفعلا أصبح يبرمج برامج بسرعة وبدأ يكسب أموال كثيرة.

بدأ يعمل في شركة أسمها Ampex Corporation وكان عليه صنع قاعدة بيانات لـ CIA واسم البرنامج "Oracle" وهذا الذي حدد عمله بعد ذلك. افتتح هو ورئيسه في Ampex بعد ذلك مختبراً بـ ٢٠٠٠ دولار. في البداية كان للخدمات الاستشارية، بعدها قرروا التركيز على مجال البرامج. كانا يعلمان أن عالم البرامج في افتتاح ولكن كان عليهم ضرب المنتج الصحيح. أسميا الشركة SDL, Software Development laboratories. اخترعا كلا من إيليسون وشريكه برمجة برنامج لحواسيب للمكتب وحواسيب كبيرة. وغيرا أسم الشركة إلى Oracle عام ١٩٨٣ م. أسميا البرنامج "Oracle٢" مع أنه لم يكن يوجد الأول.

هو كان يريد أن يعطي الإيحاء أن النسخة الأولى نجحت نجاحاً باهراً. أخذ اسم المنتج عن CIA مشروعه في شركة Ampex

وهكذا إلى أن وصل في عام ٢٠٠٥ إلى نسخة (10.2.0.1) 10gR2. وفي عام ١٩٨١م أخذت IBM Oracle لكمبيوتراتها وهكذا تضاعفت المبيعات من مرتين كل سنة إلى سبع مرات وأصبح إيليسون مليارديرا. والآن أغلب البنوك، وشركات الطيران والبيع يعتمدون على قاعدة بيانات Oracle.

SOONAA

## المحاضرة [19] + [20] - ريادة الأعمال

### الفصل العاشر: تمويل المشروع.

أولاً: مقدمة  
 ثانياً: التمويل الأولي  
 ثالثاً: التمويل بالملكية والتمويل بالاقتراض  
 رابعاً: مصادر تمويل رواد الاعمال  
 خامساً: عوامل اختيار مصدر التمويل المناسب  
 سادساً: قصة نجاح

### أولاً: مقدمة.

أهمية المال للمشروع كأهمية الماء والهواء للإنسان. ويقول بعض الفلاسفة ان المال والثروة مثل البحر، كلما شربنا منه ازددنا عطشاً. وتختلف الاحتياجات الى حجم المال للمشروعات بحسب حجم المشروعات ونوعها ومدى امكانية الثقة في اصحاب المشروعات لتمويلهم من المصادر المختلفة ومجموعة اخرى من المعايير.

### ثانياً: التمويل الاولي.

ان التمويل الأولي يعد بمثابة طاقة الانطلاق الاساسية التي يبدأ بها المشروع. ويختلف مدى الحاجة الى تلك الطاقة الاولية بحسب عدة عوامل ومتغيرات من بينها حجم المشروع، وامكانات رائد الاعمال، والظروف العامة المحيطة وغير ذلك من الظروف والمتغيرات. ولكن هناك اتفاق على اهمية تلك الدفعة الاولية لخروج المشروع الى النور والى الحياة. وهناك مدرستين في حجم هذا التمويل الأولي . المدرسة الأولى ترى أنه يجب أن يكون أكبر ما يمكن، بينما ترى الثانية ضرورة ان يكون أقل ما يمكن.

### مدرسة التمويل المبدي العالى:

هناك مدرسة فكرية ترى ان الافضل هو الحصول على اعلى تمويل مبدي ممكن لإعطاء الشعور بالأمان وتقليل المخاطر المحتملة. ويبررون فكرهم بالاتي:

- ✓ يتيح ذلك البقاء في ظل العوائق وحالات التأخير.
- ✓ يتيح المزيد من المرونة في الاستفادة من مزايا الفرص الجديدة ان وجدت.
- ✓ يسهل من مشاكل الحصول على ائتمانات من الموردين والبنوك.
- ✓ يجعل صاحب المشروع يشعر بالأمن في المراحل الاولية للمشروع.

### مدرسة التمويل المبدي المتدنى:

هناك مدرسة فكرية ترى ان الافضل هو الحصول على اقل تمويل مبدي ممكن لإعطاء الشعور ويبررون فكرهم بالاتي:

- ✓ يحول دون الخسائر الكبيرة.
- ✓ يحافظ على الانتباه والطاقات لتحقيق الاهداف الرئيسية.
- ✓ احتمال اكبر للإنفاق بشكل غير حكيم.
- ✓ بيع مخزون البضاعة الزائد قد يكون بثمن بخس.

وفي كل الاحوال كان ينبغي الاتي قبل الحصول على تمويل:

- اتخاذ التدابير اللازمة لتسديد المبلغ قبل اقتراضه
- اقع المستثمر ان شركتك مربحة
- قدم حوافز وضمانات اضافيه لمساهمة المستثمرين
- اقع المستثمر ان شركتك بحاجة فعلا الى المال
- حدد كمية المال المطلوب لتبدأ مشروعك

### ثالثاً: التمويل بالملكية والتمويل بالاقتراض.

على رائد ورائدة الاعمال ان يحدد حجم مشروعه ومقدار التمويل اللازم للمشروع. كما يجب عليه الدراسة الجيدة لاحتياجاته المستقبلية حيث لا يكفي قدراته الحالية وعجزه عن الوفاء بالالتزامات مستقبلا اثناء مراحل المشروع. ومما لا شك فيه انه سينرتب على تلك الدراسة تحديد ما اذا كان سيحتاج دعماً من الخارج ام سيكتفي بتمويل المشروع ذاتياً. ولكل منهما ميزاته وتحدياته.

عوامل المفاضلة	اموال الملكية كمصدر للتمويل	الإفتراض كمصدر للتمويل
الاستحقاق	ليس لها موعد استحقاق	اموال الغير يترتب عليها مواعيد محددة للإستحقاق
مصادر الدخل	الدخل من اموال الملكية يسمى ربح. يتم الحصول عليها بعد دفع الفوائد المستحقة والالتزامات الأخرى ان وجدت. درجة التأكد من الحصول على الأرباح ليست ثابتة كما ان مجملها غير ثابت.	العوائد من الإقتراض تسمى فوائد. أولوية دفعها (الحصول عليها) عالية بصرف النظر عن ربحية المنشأة. من حيث الحجم ثابتة لأنها ليست مرتبطة بالأرباح.
السيطرة والإدارة	في يد اصحاب المنشأة حيث يسعون الى تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح وبذلك يتمكنون من دفع الفوائد للمقرضين.	في يد اصحاب المنشأة حيث يسعون الى تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح وبذلك يتمكنون من دفع الفوائد للمقرضين.
النظرة للأصول الأصول المهمة لكلا الطرفين لأنها تحقق مصلحة كل منهما.	نظرة اصحاب المنشأة الاستمرارية والنمو والازدهار.	نظرة المقرضين ان تكون الأصول جيدة للحصول على الأرباح وبالتالي استرداد اموالهم. الخسارة - التصفية - استرداد اموالهم (نظرة تصفوية).

### معالم النجاح:

لا تهمل في اعداد الدفاتر: اذا لم تكن تفهم في الأرقام والحسابات فعليك ان تأخذ دورة دراسية متعمقة في المحاسبة، او تلجأ الى خدمات احد المحاسبين او تستأجر محاسباً لمسك الدفاتر يعمل لديك بنظام بعض الوقت. فبرنامج الحسابات لا يجعل منك محاسباً بارعاً وكما يقول المثل القديم: "اذا ادخلت مهملات، خرجت إليك مهملات" فهذا المثل يصدق تماماً عندما لا تفهم ان كان احد الحسابات دائناً ام مديناً لك. ان المعلومات المالية في هذه الحالة ستكون غير سليمة، تدفع اجراً باهظاً لأحد المحاسبين لكي يصلح لك ما حدث من فوضى.

### إضاءة: "احصائيات"...

- في عام 2006م أجرت مجلة إنك سير في مسحاً وجدت ان 250,000 مستثمراً داعمياً قد استثمروا اكثر من 20 بليون دولار في تلك السنة.
- تقدر سمول بيزنس أدمينيستريشن الاستثمارات في كل عام بقيمة تتراوح ما بين 55 - 65 بليون دولار امريكي.
- يوظف المستثمرون الممولون اموالهم في اكثر من 60,000 شركة في مراحلها الأولى.
- يصل سوق الاستثمار التمويلي ضعفين الى خمسة اضعاف سوق صناعة رأس المال ذو المخاطر.



## رابعاً: مصادر تمويل رواد الأعمال.

هناك عدة مصادر لتمويل رواد الأعمال، ومن تلك المصادر ما يلي:

- رائد الأعمال نفسه
- الأسرة والعائلة
- المستثمرون الممولون
- اصحاب المال المخاطر
- حاضنات الأعمال الجامعية
- صناديق الاسهام المالي الأولي
- الاصدقاء والزملاء
- الجهات الحكومية الداعمة
- البنوك

### 1. رائد الأعمال نفسه:

لن يقدم أي داعم تمويلًا لرائد الأعمال إلا بعد أن يوجه له سؤالاً شائعاً، لماذا لم تقم بالتمويل ذاتياً؟ وهو سؤال منطقي. لأن رائد أو رائدة الأعمال إذا لم يكن لديهما القناعة الكافية والمخاطرة التي تدفعهما للوثوق بمشروعهما فلن يجدا من يمول لهما المشروع لأن فاقده الشيء لا يعطيه. ويجب هنا بحث دقيق للاحتياجات الحالية والمستقبلية وفقاً لدراسات جدوى المشروع كما سبق التوضيح، كما يجب دراسة مزايا وعيوب كل مصدر من مصادر التمويل.

### 2. الأسرة والعائلة:

تظل الأسرة الصغيرة من الأب والام والأخوة والزوج والزوجة أحياناً من مصادر التمويل الموثوق بها والتي تمتاز بمزايا غير موجودة بأي من مصادر التمويل الأخرى. وقد يمتد الأمر إلى مصدر العائلة الأكبر اتساعاً من جذور وفروع العائلة المختلفة التي يمكن لها دعم المشروع وتمويله. غير أنه يجب توثيق الاتفاقات من باب الاحترافية في العمل عموماً ومن باب الحفاظ على الصلات والارحام من أية مشكلات أو خلافات قد تحدث.

### 3. الاصدقاء والزملاء:

وقد يلجأ رائد الأعمال إلى الزملاء في تجمع معين كالدراسة أو العمل، كما قد يلجأ إلى من تربطه بهم صداقة وعلاقات قوية وانسجام وثقة متبادلة وتفاهم أكبر. ويمثل ذلك داعم جيد وتمويل لرائد الأعمال. ويجب كذلك التوثيق لأي اتفاق لأنه كثيراً ما يحدث خلافات عند فشل أو حتى عند نجاح المشروعات. فأحياناً نسمع عن نزاعات قضائية لنجاح مشروعات يزعم الداعمون أنهم اصحاب النجاح بتمويلهم وأن لهم حقوقاً أكبر مما أخذوها بسبب ضعف الاتفاقات وتركيز رائد الأعمال على الحصول على الدعم والتمويل دون النظرة المستقبلية، بل قد يوقع على اتفاقات غير عادلة لا يدرك خطورتها إلا بعد تحققها.

### معالم النجاح:

عندما ابتكر كل من "سكوت هاني" و "كريس ابوت" شركة جديدة، كانا صحفيين عاطلين ليس لديهما سوى فكرة مبتكرة. فوضعا خطة لمشروعهما وبدا في التحدث إلى أي فرد يعرفانه عن الاستثمار في شركتهما الوليدة. وفي النهاية استطاعا - بعد الحاح - إقناع 32 شخص من الأصدقاء والأقارب والزملاء السابقين بالاستثمار في مشروعهما، وجمعوا حوالي 60,000 دولار في عمليتهما وتأسيس شركتهما - تريفيال بورسيوت".

### 4. المستثمرون الممولون:

ويسمون أيضاً المستثمرون غير الرسميين أو المستثمرون الداعمون Angel Investors وهو فرد أو عائلة لديه أصول كبيرة، ويستثمر في شركة في مراحلها المبكرة مقابل ملكية في حقوق المشروع.

وغالباً ما يكون هذا النوع من المستثمرين في المرحلة العمرية التي بين الـ48-59، وهو من الأسباب التي تدفعهم إلى الاستثمار من خلال الغير وبما لديهم من خبرات جمعوها لفترات طويلة. وغالباً يملكون من مليون إلى 10 مليون دولار وفقاً لبعض الدراسات.

**5. أصحاب المال المخاطر:**

ويوجد تشابه بينهم وبين المستثمرين الداعمون . حيث ان كلاهما مصدر تمويل ودعم ومخاطرة ويحصلون على صكوك ملكية وحصه من حقوق الملكية. ولكن الفرق في انخفاض نسبة مشاركتهم بالنسبة الى مجموع اصول هؤلاء المخاطرين، كما انهم غالبا يشاركون في مراحل تشغيلية وليست اولية في حياة المشروعات. ويختلف صاحب رأس المال المخاطر Venture Capitalist مع المستثمر الممول ويتفق معه في بعض الجوانب.

**ما الذي يرغب فيه رواد الأعمال مقابل ما يرغب فيه رأسماليو المشاريع المغامرة؟**

معظم رواد الأعمال يرغبون في نقل افكارهم في الأعمال الى المستثمرين فهم يتجاهلون انفسهم وينغمسون في تقديم امكانية الناحية العملية لأفكارهم، لكن في الواقع ان المستثمر يبحث عن شخصية صاحب المنشأة نفسه وعن فريقه للإدارة، تتركز وجهة نظر المستثمر على المنطق، سواء كان سليم من عدمه، الذي يتوقف على امكانيات القائمين على الأفكار نفسها.

**إضاءات:****مثال من صاحب منشأة صغير في العمر:**

كانت لدي فكرة هائلة في يوم من الأيام، قال اصحابي واسرتي ان الفكرة رائعة وبالإحاح طلبو مني نقل الفكرة الى السوق بأسرع فرصة ممكنة. كتبت خطة عمل متكاملة واعدت عرضاً للمستثمر مدعماً بوجهة نظر ديناميكية وأتيت بمستشار لمساعدتي على الحصول على مستثمرين كما استعنت بمحامي لمساعدتي في العمل القانوني. عند تلك النقطة، كنت متأكداً من الحصول على تمويل في غضون 3 اشهر تقريباً. كان الرجل الذي حصل على كامل الفكرة وكان يُتوقع منه الحصول على التمويل خلال 3 اشهر كان بدائي البدهاءة عندما مثل اخيراً امام احد رأسماليي المشاريع ذات المخاطر. فقد تم توجيهه بتوظيف رئيس تنفيذي ذو خبرة سابقة وبدبلوماسيين مناسبين وبإجراء اتصالات جدية ومهنية للحصول على التمويل.

**إحباء!**

كانت شركة كومباك للكمبيوتر حلماً لواحد من رأسماليي المشاريع المخاطرة كان جميع المؤسسين مدراء كبار في تكساس انسترومنتس وكانت لديهم خطة عمل قوية ومنتجاً متفوقاً في مجال التقنية واستطاعوا جمع 20 مليون دولار في رأسمال ذو مخاطر ولم ينظرو الى الخلف. كان لدى شركة كومباك فريقاً متمرساً وخبيراً ورأسمال ذو مخاطر وخطة مما مكن الشركة من العمل كشركة متطورة منذ أن بدأت.

**إحباء!**

في عام 1984 بدأ كل من ساندي ليرنر ولين بوساك في تأسيس شركة سيسكو للأنظمة حيث وضعا وحدة معالجة مركزية مستخدمة كبيرة في الكراج التابع لهما وأقنعا الأصدقاء والأقارب بالعمل مقابل الدفع مؤجلاً. قام المؤسان بتمويل مشروعهما من خلال زيادة الفواتير على البطاقات الائتمانية في عام 1986م تولى ليرنر مهمة توفير المزيد من الأموال وفي عام 1987م حصل على تمويل من شركة سيكوريا كابيتال. نتجه الشركات للحصول على تمويل من رؤوس الأموال ذات المخاطر بعد خفض الشكوك المبدئية العالمية المتعلقة بحجم السوق واحتمالية ارباح المشروع. عندما حصلت سيسكو على التمويل واجهت نقصاً حاداً في النقد لكنها كانت تحصد اموالاً. والآن اصبحت سيسكو من اكبر الشركات العالمية في المنظمة. ان الكثير من رواد الأعمال يعتقدون اعتقاد مبدئي هو لأن منتجاتهم وخدماتهم جيدة فإن كل شخص سوف يتفق معهم على ذلك بمن فيهم رأسماليي المشاريع ذات المخاطر. لا تتجح الأمور هكذا فشرية سيسكو كان لابد لها ان تطرق ابواب 77 من رأسماليي المشاريع المخاطرة حتى تصل الى هدفها.

**6. الجهات الحكومية الداعمة:**

وهي جهات عديدة تابعة لبعض الوزارات بالحكومات لتشجيع جانب من جوانب الاستثمار والتنمية التي تهم اتجاهات الحكومة، وغالبا ما يكون من بينها: المشروعات الصغيرة، التصدير، الانتاج المحلي، السياحة وغير ذلك من المشروعات التي تخدم علاج مشكلات من بينها التضخم والبطالة ونحو ذلك من المشكلات التي تهم الحكومات والدول.

**7. حاضنات الأعمال الجامعية:**

تعتبر حاضنات الاعمال الجامعية University Incubators من الجهات التي تقدم دعما ماليا وفنيا في نفس الوقت. حيث تقدم ثلاث خدمات رئيسية لتلك المشروعات متمثلة في الخدمات الرئيسية التالية:

✓ توفير التمويل الاولي للمشروعات.

✓ توفير مساحات مكاتب ومواد ونحو ذلك.

✓ توفير الخدمات الاستشارية.

**8. صناديق الاسهام المالي الأولى:**

وهنا يجب التفرقة بين رأس المال المغامر Adventure Capital وبين رأس المال المخاطر Venture Capital. حيث يكون المغامر في بدايات المشروعات في الغالب، بينما المخاطر يكون غالبا اثناء مراحل تشغيله وليس في البدايات. وتكون هناك صناديق تعمل على تمويل ودعم المشروعات في بداية النشاط وتكون لخدمة المجتمع او الاستثمار البسيط مع تلك المشروعات.

**9. البنوك:**

وهي مؤسسات مالية ومصرفية تتلقى الايداعات والمشاركات من الغير وتدفع لهم مقابل ذلك، وتحصل على الايراد من خلال منح القروض والمشاركات لآخرين. ومنها ما تعتمد على سداد فائدة محددة سلفا، ومنها البنوك الاسلامية التي تعتمد على قاعدة الغنم بالغرم وتطبيق قاعدة (ان نربح سويا او نخسر سويا) وفقا لبدائل منها المشاركات والمضاربات والمرابحات الاسلامية.

## عشرة اشياء ينظر اليها البنك قبل اعطاء القرض:

لمساعدتك في الحصول على رأس المال الذي نحتاجه لبناء مشروعك ،توجد عشرة اشياء ينظر اليها مدير البنك في استمارة طلب القرض:

**(1)** يقوم مدير البنك بإدراج المتقدمين (وليس الاستثمارات) فكما قال مدير البنك وهو يعطيني دفتر الشيكات "انا لا اقدم القروض للمشروعات الصغيرة وانما اقدمها لاصحاب المشروعات الصغيرة ". **الشخصية:** ما مميزات شخصيتك ؟ ما تاريخك الائتماني ؟ **القدرة:** ما كمية النقود التي تستطيع ان تقترضها بأمان ؟ **رأس المال:** ما المبلغ المالي الذي تضمه في المشروع، وهل تملك ما يكفيك من المال لكي يكون بمثابة ضمان للبنك؟ وهل تكفي هذه الاموال حتى يستطيع هذا القرض، بالاضافية الى رأس المال المستثمر، ان يدفع مشروعك للامام؟ **الظروف:** ما الظروف الاقتصادية والتنافسية السائدة والمتوقعة؟ هل تقوى الظروف الاقتصادية المحيطة بمشروعك ان تضعف ام هي ثابتة على وتيرة واحدة؟ هل تتطور المشروعات التجارية الشبيهة بمشروعك ام تنهارى ام يتضاءل الاقبال عليها؟ **الضمان الاضافي:** ما الاصول التي تستطيع ان تدعم القرض؟

**(2)** ما المبلغ التي تريده؟ حاول ان تكون محددا، لا تطلب اكثر او اقل مما تحتاج، اذا لم تكن متأكدا فاشرح احتياجاتك لمدير البنك واطلب مساعدته.

**(3)** ماذا ستفعل بالنقود؟ ما الغرض العملي للقرض؟ لشراء معدات او للتوسع او ... ما هدف المشروع؟

**(4)** لماذا سيكون هذا القرض مفيدا لمشروعك؟ فهذه القروض يجب ان تجعل مشروعك اقوى، كن محددا: تحسين الانتاجية، غزو سوق جديدة، زيادة رأس المال.

**(5)** لماذا تحتاج اموال مودعينا من اجل مشروعك؟ فبينما تقوم البنوك بإقراض الافراد، يجب عليها ان تعرف السبب الذي جعلك غير قادر على تمويل المشروع بالكامل من ارباحك العاملة او من استثمارك او من الاشخاص الذين يساعدوك.

**(6)** متى سترد القرض ؟ كلما طالت المدة احس البنك بعدم الامان، وتتطلب الديون قصيرة الاجل فصلا واحدا (اقل من سنة واحدة) لكي ترد، اما الديون على المعدات او رأس المال العامل فتأخذ من سنة الى خمس سنين لكي ترد. بينما تستغرق الديون طويلة الاجل (الرهن العقاري مثلا) حتى 15 سنة.

**(7)** كيف سترد القرض؟ ترد الديون قصيرة الاجل من الارباح الموسمية، وترد القروض على المعدات والقروض متوسطة وطويلة الاجل من الارباح العاملة. كن مستعدا لاطهار الميزانية العمومية وبيان التدفقات النقدية لكي تؤيد طلبك للقرض، فهذه الاشياء تساعد على توضيح تفاصيل خطة ردك للقرض لمدير البنك.

**(8)** ماذا سيحدث اذا لم تسر الامور كما خططت لها؟ يجب ان يكون عندك خطة بديلة تضع فيها اسوأ الاحتمالات التي قد تحدث وتذكر ان ما يهم مدير البنك في المقام الاول هو ان يضمن ان ترد له الديون.

**(9)** ماذا سيحدث اذا واجهتك بعض العقبات؟ فقد ينمو مشروعك بسرعة مما يؤدي الى ابتلاع رأس المال وايقاف التدفق، فماذا ستفعل اذا انطلق مشروعك بسرعة؟

**(10)** من عملاؤك؟ فهذا هو اهم سؤال هنا، فغالبا ما يبالغ اصحاب المشروعات الصغيرة في قدراتهم على جذب العملاء اما مديرو البنوك فيسمون وراء الدلائل المادية وليس الآمال والتطلعات. فهم يحتاجون ان يروا حقائق عن اسواقك وعن وضعك وحصتك في السوق وعن الكيفية التي ستجذب بها عملائك وتحافظ عليهم. انت تحتاج ان تجيب على هذه الاسئلة بنفسك، فحتى اذا لم تكن في حاجة الى اقتراض بعض الاموال يجب ان تكون هذه الاجابات جاهزة عندك في اي وقت، فهذا جزء من الادارة الحكيمة لمشروعك الصغير.

## خامساً: عوامل اختيار مصدر التمويل المناسب:

لقد اتضح ان هناك العديد من المصادر التي يمكن الاستعانة بها لتمويل المنشأة في مراحلها المختلفة. ولاختيار المصدر او الطريقة الملائمة للتمويل فإن هناك العديد من العوامل التي تساعد على ذلك وهي:

1. **موعد الاستحقاق**، ان مواعيد دفع مستحقات التمويل قد تؤثر في اختيار اسلوب التمويل الملائم، على سبيل المثال قد يضطر المستثمر الى استخدام تمويل طويل الاجل لان ذلك يتيح له فرصة السداد في متسع من الوقت.
2. **السيطرة**، كما اتضح سابقا فإن تمويل المنشأة من قبل اصحابه سيحفظ لهم الاستقلالية التامة في اداة المنشأة، بينما دخول شريك اخر في رأسمال المال من خلال القروض قد يضعف هذه الاستقلالية.
3. **الملائمة**، ان مدى ملائمة التمويل للغرض منه يؤثر في اختياره، وعادة يتم اختيار التمويل طويل الاجل لتغطية التكاليف الثابتة بينما تفضل القروض قصيرة الاجل لتغطية التكاليف المتغيرة.
4. **التوقيت**، قد يختار المستثمر احد مصادر التمويل لان جمع شروط ذلك المصدر مستوفاة وقت الحاجة للحصول عليه.
5. **المرونة**، كلما تميز مصدر التمويل بالمرونة من حيث الاعتبارات المهمة كالقيمة وتوقيت السداد كلما كان اكثر تفضيلا من قبل المستثمر
6. **وجود مصدر وحيد**، قد يضطر المستثمر الى اختيار مصدر تمويل دون ارادته لانه هو المصدر الوحيد المتاح له .
7. **الميزة الضريبية**.

## الخلاصة:

قبل قيامك بجمع المال، عليك ان تدرس بعناية احتياجات شركتك وكيفية استخدام رأس المال لمساعدة مشاريعك على النمو، وتذكر ان جمع المال دائماً له ثمن، حيث يتمثل هدفك فقط في جمع المال الذي تحتاج اليه وبأبخص الأثمان بقدر الإمكان وبمجرد تحديدك لأفضل المصادر لرأس مالك يجب ان تحصل على فهم تفصيلي لعملية الحصول على المال و عليك وضع الخطة والميزانية لكل من وقت ونفقة جمع رأس المال حيث ان حصولك على النقد يمكن ان يستغرق اسابيع او شهور. فوق كل ذلك يجب عليك محاولة ان تتذكر صورة المستثمر الذي تحاول الاتصال به وهو رجل مشغول بحوالي 20 خطة عمل اخرى على طاولته وان هاتفه يرن باستمرار، هذا الشخص لا يحتاج الى تفاصيل كثيرة بل يريد وصفاً جيداً عن مشروعك ومن انت، كما يتعين عليك دعم كل ذلك بأدلة خارجية تؤكد انك على معرفة تامة بما تتحدث عنه.

**أشياء لا بد ان تتذكرها!!**

هدفك هو رفع مستوى رغبة واهتمام المستثمر. ولتحقيق ذلك عليك ان تكسب ثقة المستثمر. في خاتمة المطاف يعتمد الكثير من نجاحك على مقدار الثقة في النفس التي تتمتع بها.



## قصة نجاح

### قصته تأسيس موقع هوتميل

صابر باتيا من الهند ولد عام ١٩٦٨ درس الهندسة الكهربائية ثم انتقل الى ستانفورد ليحصل على شهادته العلمية من هناك، ثم حصل على وظيفته بشركه ابل. ثم بعد سنة انتقل الى شركه ناشئه تعمل في تصميم الدوائر الالكترونية، حيث راودته فكرة انشاء شركته الخاصة في وادي السيليكون الأمريكي الشهير، ولديه حلم يعتمد على إنشاء قواعد بيانات على شبكه الانترنت مع شريكه جاك سميث، لكن في ذلك الوقت كانت الانترنت في مراحلها الاولى لذا لم يتحمس كثيرون في تمويل مشروعهم، فكرا فيما يحتاجه مستخدموا الانترنت، ونشأت الفكرة جراء احتياج الاثنيين لارسال رسائل بريديه لبعضهم من خلال الانترنت دون الدخول الى حسابات بريد الشركة التي تخضع للمراقبة. لم يفكر أحد من قبلهم في تقديم خدمه البريد الالكتروني المجاني، لذا أسرعوا لبحث عن تمويل فكرتهما الجديده، ساهمت شركه درابرفيشر وجيرفستون بالفكرة بـ ٣٠٠ الف دولار مع الشائني الحال. بدأ تدشين الموقع في اليوم الرابع من يوليو من عام ١٩٩٦م الذي يوافق عيد استقلال أمريكا ليكون بمثابة يوم تحرير مستخدمي الانترنت من صعوبات تبادل رسائل البريد الالكتروني.

وسرعان ما انتشر الخبر وانهاال المشتركون على الموقع للاشتراك فيه، حتى وصل عدد المشتركين فيه إلى اكثر من عشر ملايين مشترك من ٢٣٠ دولة يشاهدون ٤٠ مليون إعلاناً يومياً.

اشترت شركه مايكروسوفت الشركه في عام ١٩٩٧ بمبلغ ٤٠٠ مليون دولار. تطور بريد هوت ميل وكبير حتى اصبح يخدم اكثر من ٤٠ مليون مستخدم واجهت مايكروسوفت منافسه شرسه من ياهو وجوجل الان ولازالت تواجه غرماً منافسين. أما صابر فقد أسس موقعاً أسماه ارزو، لكنه اضطر لاغلاقه مع انهيار شركات الانترنت عام ٢٠٠٠م. وفي ٢٠٠٦م عاد لإطلاق موقع السفريات. ويعمل حالياً على إنشاء مدينه في موطنه الهند تحاكي آليات عمل وادي السيليكون الشهير بأمريكا.

## المحاضرة [21] + [22]. زيادة الأعمال

### الفصل الحادي عشر: الخطة التشغيلية:

- أولاً: مقدمة  
ثانياً: أهداف الخطة التشغيلية  
ثالثاً: عناصر الخطة التشغيلية  
رابعاً: خطوات وضع الخطة التشغيلية  
خامساً: تفاصيل الخطة التشغيلية  
سادساً: مراقبة تنفيذ الخطة التشغيلية  
سابعاً: قصة نجاح

### أولاً: مقدمة.

بعد وضع الخطة العامة يتوجب على رائد ورائدة الأعمال وضع خطة تفصيلية لعمليات التشغيل. ويجب ان يتسم بالفعالية والمرونة في نفس الوقت، وخاصة فيما يخص المنشآت الصغيرة لأنه من جوانب تميزها عن المنشآت العملاقة.

### ثانياً: أهداف الخطة التشغيلية.

- ان الخطة التشغيلية يجب ان يتوفر فيها الشروط الثلاثة التالية :

#### 1- ان تكون بسيطة Simple 2- ان تكون دقيقة Accurate 3- ان تكون مفيدة Useful

- فهذه الشروط يجب ان تؤخذ في الاعتبار عند اعداد اي خطة للمنشآت الصغيرة ، وتكون بداية وضع الخطة في الاجابة على الاسئلة التالية :  
س: ما هو وضع العمل في الوقت الحاضر ؟  
س: ما هي الاهداف التي يسعى العمل للحصول عليها ؟  
س: ما هي الطريقة الاكثر فعالية لتحقيق تلك الاهداف ؟

- ومن ثم تبدا معالم الاعداد لوضع الخطة. فالخطة تركز على هذه الاسئلة الثلاثة السابقة والاجابة عليها هي خطة العمل التشغيلية.

### ثالثاً: عناصر الخطة التشغيلية.

- |                  |            |                |                  |
|------------------|------------|----------------|------------------|
| ١. تاريخ العمل   | ٢. الاهداف | ٣. الافتراضات  | ٤. المقياس الكمي |
| ٥. تخصيص الموارد | ٦. التحقق  | ٧. مرونة الخطة |                  |

#### (1) تاريخ العمل:

من اهم العناصر لاعداد اي خطة هو مراجعة تاريخ المنشآت وتقييم ما تم انجازه في الفترة الماضية. حيث ان هذا التقييم يتطلب الاخذ بالاعتبار كل ما انجزت المنشأة في اقسامها المختلفة كالمبيعات ، الانتاج ، التوزيع ، التمويل ، الادارة ، ومن خلال مراجعة وتقييم هذه الاقسام وما حقته خلال العام الماضي يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لديها، وتخطى الادارة ان ركزت في تقييمها على المحصلة النهائية للعمل كالتركيز على مستوى المبيعات فقط او التركيز على الربح الصافي فقط فتظن ان كل شيء على ما يرام وتغفل عن مراجعة وتقييم جميع الاقسام.

#### (2) الاهداف:

من المهم ان يكون لدى المنشأة اهداف واضحة للتوجه والمسار الذي تريد ان تسير خلاله والهدف النهائي الذي تحرص على الوصول اليه، حيث ان المنشآت الصغيرة مرنة جدا وقابلة للانحراف وقد يتغير نشاطها واتجاهها بسرعة دون ان تلاحظ الادارة هذا الانحراف والتغيير. فوضع الاهداف المحددة والواضحة والعمل على تطبيقها ومراقبة العمل من خلالها يظهر للمنشأة اي انحراف يمكن ان يطرأ على العمل.

**(3) الافتراضات:**

الافتراضات هي تلك المعلومات التي ترجح المنشأة وقوعها في المستقبل ومن ثم توضع الخطة بناء عليها، فمثلاً قد يتوقع مصنع الثلج زيادة في المبيعات خلال فصل الصيف بمقدار 50% وذلك لزيادة استهلاك الناس للثلج في تلك الفترة فهذا الافتراض في مجمله صحيح ولكن النسبة المحددة 50% قد لا يتفق عليها واضعوا الخطة الا اذا كانت مدعومة بحقائق ومعلومات اضافية. وبالجملة فإنه يصعب افتراض ما سوف يحصل في المستقبل لعدم وجود معلومات كافية للتنبؤ ولعل معرفة الاتجاه العام امر يعوض النقص في المعلومات عند التنبؤ.

**والمقصود بالاتجاه العام** اي توجه الناس نحو ظاهرة معينة او سلوك اجتماعي معين او مبدأ شعبي منتشر. ومثال ذلك ما يحدث الآن في الولايات المتحدة حيث الاتجاه العام منذ سنوات يسير نحو الاهتمام بالصحة العامة. فمخ هذا الاتجاه الباب لعديد من المنشآت لإنتاج الاطعمة الصحية والفيتامينات وآلات العناية بالجسم والرشاقة.

**إضاءة:**

هناك مؤسسة بريطانية تدعى موبيليتي المحدودة تقع في غرب لندن وتعمل في ثلاثة أنشطة هي:

1- تصليح السيارات. 2- تأجير السيارات. 3- صيانة السيارات.

تمكنت هذه المؤسسة من مضاعفة رأسمالها ليصل الى 300,000 جنيه استرليني خلال اربع سنوات. ولكن بعد ذلك بفترة وجيزة شارفت على الافلاس مما ارغمها هذا الامر على اعادة تقييم انشطتها الثلاثة، فكانت النتيجة ان 70,000 جنيه استرليني مجموع الخسارة السنوية تأتي من قسم التصليح، علاوة على ان هذا القسم يعمل في سوق المنافسة فيه شديدة جدا. اما سوق التأجير فهو مربح جدا وسوق المنافسة فيه ضعيفة. اما قسم الصيانة فقد وصل نقطة التعادل خلال السنة. وبناءاً على هذا التحليل لوضع المؤسسة تم اغلاق قسم التصليح وتصفيته كإجراء صحيحي، فانتقلت المؤسسة من حافة الانهيار الى مركز مالي قوي ومربح.

**(4) المقياس الكمي:**

والمقصود به كيف يمكن ترجمة الاهداف الى ارقام مالية وذلك من اجل تقييم تأثيرها المتوقع على الوضع العام للمنشأة، ان الاهداف المصاغة بجمل منمقة وكلمات رنانة امر ليس صعباً ولكن المجال الحقيقي للإدارة هي ترجمة هذه الاهداف الى ارقام محددة يمكن بعد ذلك الاعتماد عليها في قياس مدى نجاح الخطة. ومثال ذلك ان تحدد المنشأة نسبة 18% لزيادة المبيعات في السنة الثانية.

**(5) تخصيص الموارد:**

بعد ان تضع الشركة اداة الخطة وتحدد متطلباتها المالية يجب الاخذ في الاعتبار مسألة تخصيص الاموال، والمقصود بذلك كيف توزع الاموال وفي اي مجال او حقل ستستثمر المنشأة، ومثال ذلك الاجابة على التساؤلات التالية هل سنصرف بعض الاموال لتطوير جانب من جوانب العمل؟ او كم سنخصص للاعلان اذا كانت المنشأة بحاجة الى مزيد من الانشطة الاعلانية؟ وكم سنخصص لتطوير المنتج؟ وكم سنخصص لتحفيز العاملين وهكذا.

**(6) التحقق والرقابة (هل الخطة واقعية؟):**

الخطة الواقعية الناجحة تتطلب الرقابة والتحقق المتعدد (Cross Checking) وذلك لتنقية الخطة من الاخطاء والتعارض في اجزائها والتأكد بأن توزيع وتخصيص الموارد متكافئ مع الاهداف الموضوعة في الخطة وكذلك مراجعة الاهداف نفسها والتأكد بأن توزيع وتخصيص الموارد متكافئ مع الاهداف الموضوعة في الخطة. وكذلك مراجعة الاهداف نفسها والتأكد من واقعيته وامكانية تحقيقها وذلك باعتبار جميع العوامل المؤثرة ومراعاة عوامل الضعف في المنشأة كمحدودية العاملين او البطء في الانتاج او قلة الموارد المالية. فهناك بعض المديرين من يدفعه الحماس لوضع خطة مثالية ليست واقعية ومن الصعوبة تحقيقها مما يؤدي الى الشعور بالاحباط وفشل الخطة وبالمقابل هناك من يضع خطة محدودة الطموح فيؤدي ذلك الى ضياع فرصة النمو والانتشار.



إضافة الى الرقابة والتحقيق المتعدد للخطة هناك فحص اضافي هام ينبغي التحقق منه لقياس مدى نجاح الخطة وهو التعرف على مدى مرونة الخطة في حالة تغيير بعض الافتراضات والظروف. مثلاً يقاس مدى مرونة الخطة بافتراض ان اسعار المواد الخام زادت فجأة وذلك بسبب ظروف طارئة حدثت في البلد المحددة. فهل يمكن للخطة ان تطبق مع وجود هذا الظرف؟ وهكذا، فكلما كانت الخطة مرنة كلما سهل تطبيقها والتقيدها.

### رابعاً: خطوات وضع الخطة التشغيلية.

١. تعريف النشاط التجاري
٢. وضع الاهداف الفرعية
٣. وضع الاهداف الرئيسية

#### ١. تعريف النشاط (غرض العمل)

إن الخطوة الهامة الأولى التي تحتاج إلى تحديد دقيق في عملية التخطيط، وكذلك أي عملية إستراتيجية للمنشأة هي تحديد الغرض من العمل التجاري (الغرض من وجود المنشأة)، أو بمعنى آخر تعريف النشاط التجاري الذي تخدمه وتعمل فيه المنشأة. ولتعريف نشاط أي منشأة يجب أن تسأل الإدارة نفسها الأسئلة الآتية:

١. ما هو سوق المنشأة؟

٣. ماذا تقدم المنشأة للسوق؟

٢. لماذا دخلت المنشأة في هذا السوق؟

٤. ما هي إمكانات المنشأة المالية؟

ولتوضيح كيفية تحديد غرض المنشأة، وتعريف نشاطها، نسوق هذا المثال لشركة تعمل في توزيع قطع غيار السيارات على مراكز صيانة السيارات.

#### تعريف النشاط

أ - حيث إن الشركة تعمل في قطاع الصيانة وهدفها الأساسي (إرضاء الطلب السريع على

قطع الغيار من قبل مراكز التصليح وصيانة السيارات) فإن غرض الشركة (Mission) لا يقتصر على بيع قطع الغيار فقط، بل يتجاوزه إلى مفهوم أوسع لرسالة الشركة وغرضها فيكون بالتالي (تقديم خدمات توصيل وتوزيع سريعة وشاملة) هذا التعريف لرسالة الشركة، وغرضها يتيح للشركة التطور، والتوسع المستقبلي، وفق الظروف والمتغيرات المحيطة.

ب - تركيز الشركة حالياً على تمويل قطع الغيار لمراكز التصليح والصيانة الكبرى.

ج - تهدف الشركة إلى مواصلة عملها في القطاع نفسه الذي نشأت فيه، حيث إن الإدارة لا ترى جدوى للتوسع بأنشطة أخرى في المستقبل القريب. وربما يقلل بعض المدراء من أهمية تحديد غرض العمل خاصة في الأعمال الصغيرة، لكن لن نستحقر ذلك حين نعلم أن شركة مثل جنرال موتورز GM قد كونت لجنة من كبار مسؤولي الإدارة العليا لتحديد غرض ورسالة العمل ورسالته (Mission)، فاستغرق عملهم سنتين ليخرجوا بعد ذلك بتعريف لا يتجاوز الخمسة أسطر.

## وضع الأهداف الفرعية

إن تحليل الوضع الحالي للمنشأة في جميع أقسامها كالإنتاج، والتسويق، والتمويل، والموظفين، والإدارة، سيؤدي إلى إبراز مواقع القوة والضعف في المنشأة.

وبالتالي فإن الخطة المصممة ستعمل على تجاوز المشاكل، ومعالجة نقاط الضعف في المنشأة، وذلك عن طريق وضع أهداف فرعية، ستؤدي بالنهاية إلى الوصول إلى الأهداف النهائية.

وتوضيحاً لمفهوم الأهداف الفرعية، نفرض أن هناك شركة قامت بتحليل أدائها فوجدت أن (Quality Control) مراقبة الجودة تمثل نقطة ضعف واضحة لديها. لذلك فستعمل على خفض نسبة (السلع المعادة)، أي التي فيها خلل ولم تبع. Returned Goods من ٩% للوضع الحالي إلى ٢% في نهاية السنة الثالثة ولتحقيق ذلك سيتم التحسن خلال ثلاث سنوات.

السنة الأولى	السنة الثانية	السنة الثالثة
7%	4%	2%

فهذا الهدف الفرعي سيكون له نتائج وتأثير واضح على باقي عمليات الشركة وأقسامها، وهذا التأثير يطلق (الترابط) (Linkage)، فالأقسام والعمليات المترابطة في المنشأة " هي تلك التي تتأثر عند حدوث تغير في قسم أو عملية أخرى في المنشأة". وفي مثالنا السابق، فإن التغير " التحسن" في مستوى السلع المعادة، سوف يؤثر في العديد من الجوانب الأخرى:

### أ - رأس المال العامل Working Capital

إن انخفاض نسبة السلع المعادة سيققل من رأس المال، حيث إن المخزون من السلع المعادة سيقبل. وحيث إن المخزون أحد الأصول المتداولة، فإن نقصه سيؤدي إلى نقص رأس المال العامل.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة (النقدية، المخزون، المدينون) - الخصوم المتداولة (الدائون، مستحقات).

### ب - مدة الدائنية Debt Period

إن خفض مستوى "السلع المعادة" سيؤدي أيضاً إلى تحسين مدة تسديد الديون الملزمة بدفعها المنشأة.

### ج - الأسعار Pricing

إن تحسين جودة السلع سوف يؤدي إلى تحسين مستوى الأسعار التي تحصل عليها المنشأة في السوق، حيث إن المنشأة ستستطيع بثقة رفع سعر السلعة، إذا كان التوقيت مناسباً.

## د - الموظفون Personnel

سيستفيد الموظفون من انخفاض "السلع المعادة" بطريقة غير مباشرة، وذلك إذا كان لهم نسبة من الأرباح. كما يمكن أن يستفيدوا من البرامج التدريبية التي قد تقدمها المنشأة لتدريب أفرادها لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة.

## هـ - الإدارة Administration

إن خفض نسبة "السلع المعادة" سيؤدي إلى توفير الجهد والوقت للإدارة. فبدلاً من الانشغال في تصريف أو إعادة تصنيع "السلع المعادة" والبحث عن حل لها ستلتفت الإدارة إلى نواحٍ أخرى تصرف وقتها الثمين فيه.

وبالتالي يمكن أن تكون الخطوة التالية تسجيل العناصر " المترابطة " والتغير الذي سببها في جداول محددة.

العنصر الثابت	الوضع الحالي	تغير العنصر الثابت في السنة الأولى	العنصر المترابط	تغير العنصر المترابط في السنة الأولى	تغير العنصر الثابت في السنة الثانية	تغير العنصر المترابط في السنة الثانية	تغير العنصر الثابت في السنة الثالثة	تغير العنصر المترابط في السنة الثالثة
مراقبة الجودة Quality control	9%	7%	رأس المال العامل مدة الدائنية	صفر%	4%	صفر%	0,05%	نقص
			الأسعار	صفر%		صفر%		صفر%
			الموظفين	صفر%		صفر%		0,1% زيادة
			الإدارة	صفر%		صفر%		صفر%
				صفر%		صفر%		3 ساعات عمل توافرت للإدارة في الإِسبوع

يلاحظ في هذا المثال أنه لم يحدث تغير للعناصر المترابطة في السنتين الأولى والثانية، وحصل لبعضها تغير طفيف في السنة الثالثة، وذلك ليس لأن العلاقة بينهما غير مباشرة كما تم بيانه من قبل، ولكن لأن هناك عناصر أخرى تؤثر في التغير، وتجعله أكثر بطئاً. وعلى كل الأحوال فإن وضع جداول كهذا الجدول لكل عنصر ثابت يراد تغييره، سوف يلقي الضوء على المراحل الهامة التي يؤدي تغييرها إلى النجاح، كما سيدعم فهم وتطويره العمل ومدى ترابطه ببعضه بعضاً.

## تعريف الأهداف الرئيسية ووضعها:

بعد معرفة نقاط الضعف والقوة في المنشأة، ومن ثم وضع الأهداف الفرعية، يأتي دور وضع الأهداف الرئيسية المطلقة، التي هي عبارة عن تعبير رقمي لما ترغب الشركة في تحقيقه. وفي العادة لا تتجاوز الأهداف الرئيسية عن سطر أو سطرين، وذلك لكل قطاع من قطاعات العمل الهامة المراد التخطيط لها خلال السنوات الثلاث القادمة.

مثال:

**التسويق:****■ الأهداف:**

- تطوير التوزيع وذلك بزيادة عدد قنوات التوزيع إلى ٣٠٠ قناة بنهاية السنة الثالثة.
- زيادة حجم المبيعات من ٢٩,٠٠٠ إلى ٤٧,٠٠٠ وحدة بنهاية السنة الثالثة.

**الإنتاج:****■ الأهداف:**

- زيادة الآلات بنسبة ١٠٪ لاستيعاب زيادة الإنتاج.
- تغيير جميع الآلات السابقة في نهاية السنة الثالثة.
- إنتاج منتج جديد في السنة الثانية وآخر بنهاية السنة الثالثة.

**التمويل:****■ الأهداف:**

- زيادة العائد على رأس المال من ١٧٪ إلى ٢٥٪ بنهاية السنة الثالثة.
- زيادة الأرباح من ٤٥٪ إلى ٧,٧٪ بنهاية السنة الثالثة.

**الموظفون:****■ الأهداف:**

- خفض نسبة تغير العمال من ٢٣٪ إلى ١٣٪ في نهاية السنة الثالثة.
- توزيع أرباح على الموظفين في نهاية السنة الثالثة.

**الإدارة:****■ الأهداف:**

- خفض عدد الموظفين في الشؤون الإدارية من ١٧٪ إلى ١٤٪ في نهاية السنة الثالثة.
- خفض متوسط الوقت المستغرق في إتمام الطلب من يومين إلى يوم واحد في السنة الثالثة.

هذه الأهداف ستمثل مقياس لمدى نجاح أو فشل الخطة عند مقارنتها بما تم تحقيقه في السنة الثالثة، فلذلك يجب وضع هذه الأرقام بعناية وواقعية بعيداً عن التفاؤل المضطرب، أو الإحباط المثبط.

**خامساً: تفاصيل الخطة التشغيلية**

بعد وضع الأهداف الرئيسية للمنشأة سيكون التوجه العام للمنشأة واضحاً، يسهل بعد ذلك وضع خطة تفصيلية للعمل بما تحويه من تنبؤات مالية مستقبلية. إن التنبؤات النهائية والميزانية والتوقعات المدرجة في الخطة يمكن تصميمها بأي شكل يتناسب مع احتياجات الأشخاص القائمة على تنفيذها. فليس من الضروري أن تكون تصميمات الخطة متوافقة مع بعضها بعضاً. ولكن بالرغم من اختلاف تصميم الخطة لكل قسم، إلا أنه من الضروري استخدام الافتراضات نفسها وطريقة التنبؤ.

وعادة ما يكون قسم المبيعات والتسويق هو نقطة البداية في الخطة الشاملة، حيث إن الأهداف الجوهرية عادة ما تكون مرتبطة بتحقيق مستوى معين من المبيعات. لذلك فمن الطبيعي أن يتم أولاً إعداد خطة المبيعات ثم تصميم خطط للأقسام الأخرى، بحيث تتماشى وتتلاءم مع خطة المبيعات والتسويق؛ كما قلنا من قبل فإن الخطة ستنقسم إلى عدة أقسام، وكل قسم منها سيشمل قطاعاً رئيسياً من قطاعات العمل مثل:

١. المبيعات والتسويق.

٢. الإنتاج والمشتريات.

٣. الخدمات.

٤. الإدارة والموظفين.

ويحوي كل قسم منها تفصيلاً للتنبؤات المستقبلية، وماذا تخطط المنشأة أن تفعله في السنة الثانية والثالثة، وكيف سيؤثر تنفيذ الخطة في السنة الحالية على ما سيتم في السنوات القادمة.

### معالم النجاح:

طبقاً لصحيفة " وول ستريت جورنال"، فهناك فقط أربعة عشر بالمائة من المشروعات الصغيرة ممن لديها خطة مكتوبة للمشروع.

وفيما يلي سنعرض مثلاً تفصيلاً لخطة قسم الإنتاج والمشتريات وعلى ضوءه يمكن للشركة وضع الخطة التفصيلية لباقي الأقسام.

### قسم الإنتاج والمشتريات:

#### الخطة التفصيلية:

بمجرد ما تنتهي المنشأة من إعداد الأهداف الأولية للمبيعات، فإنها تبدأ بإعداد خطة الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار أن مساواة الإنتاج مع المبيعات يمثل مشكلة تواجه كل المنشآت، وهو في المنشآت الصغيرة أكثر إشكالاً، فعدم تلبية الطلبات في وقتها، أو تكديس المخازن ببضاعة، لم تبع يعد أمراً مكلفاً للغاية، وقد يؤدي إلى فشل المنشأة.

فعلى ضوء خطة المبيعات المتوقعة، فإن المنشأة تحدد كميات الإنتاج التي يجب تصنيعها أو تجميعها في فترة زمنية ثم تحديد احتياجاتها من المواد الخام Raw Materials.

#### ١ - جدول التقسيم:

رقم	العنصر	أساس القياس	التغير في السنة الأولى	التغير في السنة الثانية	التغير في السنة الثالثة
1	المواد الخام	حجم الإنتاج			
2	العمال	الزمن المعياري للإنتاج			
3	تكلفة المخزون	الإحتياطي المطلوب			
4	مساحة المستودع	المساحة المطلوبة			
5	مشتريات	حجم الإنتاج			
6	متطلبات الآلات	حجم الإنتاج			
7	مساحة المصنع	عدد الآلات			
8	تكاليف ثابتة	المساحة الكلية للمصنع			
9	تطوير المنتج الجديد	زمن التطوير			
10	تكاليف التدريب	مستوى العمال			

بالإضافة إلى هذا التقسيم فهناك أسئلة أخرى تثار فيما يتعلق بخطة الإنتاج والمشتريات، منها على سبيل المثال:

- إلى أي مدى سيزيد تطوير المباني وأساليب التصنيع من كفاءة الإنتاج؟
- هل من الفضل زيادة الإنتاج عن طريق العقود الخارجية (التعاقد من الباطن) بدلاً من زيادة قدرة المنشأة الإنتاجية؟
- متى ينبغي زيادة قدرة المنشأة الإنتاجية؟
- هل المصنع بحاجة إلى موقع جديد أم لا؟

بالإضافة إلى هذه التساؤلات، فإن جميع الأصول الرأسمالية يجب أن تضحص متضمنة:

١. الأرض والمباني.
٢. الآلات وأدوات الإنتاج.
٣. الأدوات المكتبية.
٤. الأثاث.

هذا التقسيم المبدئي للعمل غرضه الرئيسي هو تحديد مدى الحاجة إلى التوسع، أو تحديد الآلات والمباني القائمة وبالتالي وضع برنامج خاص لها في الخطة فمثلاً:

قد تحتاج المنشأة إلى موقع جديد وذلك إذا وجدت أن الموقع الحالي لا يتناسب مع خطة المنشأة للتوسع. أو أنه بعيد عن السوق، أو أنه بعيد عن المواد الخام، أو المواصلات، أو أحياناً العمالة. وهكذا.

إضافة منتج جديد:

إذا كانت الأهداف العامة في خطة المبيعات تتضمن ضرورة إنتاج منتج جديد، فإنه يجب إضافة هذا الجانب إلى خطة قسم الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار تضمينها للآتي:

١. من سيشارك في عملية إنتاج المنتج الجديد؟
٢. كم من الوقت سيستغرق الإعداد لإنتاج المنتج الجديد؟
٣. ما هي تكاليف إنتاج المنتج الجديد؟

م	الأسئلة	نعم	لا
١	هل كانت هذه المنتجات متاحة لعدة سنوات؟		
٢	هل يمكن ان تصبح عتيقة الطراز (موضة قديمة)؟		
٣	هل يتمتع المصنع بسمعة جيدة؟		
٤	هل تعرف جميع منافسيك الرئيسيين؟		
٥	هل تعرف جميع منافسيك الرئيسيين؟		
٦	هل الأسعار قادرة على المنافسة؟		
٧	هل يحترم المصنع الضمانات التي يقدمها للمنتجات؟		
٨	هل من السهل صيانة هذه المنتجات أو إصلاحها؟		
٩	هل تعرف دورات البيع الموسمية لهذه المنتجات؟		
١٠	هل هناك أية مشكلات متكررة مع هذه المنتجات؟		

## إعداد خطة التمويل الخارجي:

بالرغم من أن الخطة تعد أساساً للاستفادة منها داخلياً، وذلك لجعل العمل أكثر كفاءة، إلا أنه في الأعمال والمنشآت الصغيرة، فإن الخطة قد تستخدم عند الحاجة لعرضها إلى ممول خارجي (مستثمر، شريك، بنك)؛ لتحصل على تمويل، أو قرض، أو استثمار. وجميع هذه الأطراف الخارجية تطلب عادة وثائق للتأكد من مسيرة واستقرار العمل. ومن أهم ما يرغب الممولون الخارجيون التأكد منه هو:

١. هل العمل مخطط له تخطيط جيد؟
٢. هل سيكون على السلعة، أو الخدمة طلب طويل الأجل؟
٣. هل المنشأة على إحاطة تامة بالعمل وكيفية إدارته؟
٤. هل الخطة واقعية؟

## مختصر لمحتويات الخطة:

عند وضع خطة للاستفادة منها خارجياً كعرضها للممول الخارجي، فإنه ينبغي إضافة بعض البنود التي قد لا يحتاج إليها إذا كان التخطيط للاستفادة منه داخلياً فقط. وهذه العناصر الهامة التي يجب أن تتضمنها الخطة:

## ١ - المقدمة:

لا تتجاوز صفحة واحدة ويلقى الضوء فيها على النقاط التي يراد وضع خطة لها، سواء كانت مشاكل، أو فرص استثمار، مع وضع مختصر بسيط لكيفية تنفيذ الحلول، أو استغلال الفرص.

## ٢ - تعريف النشاط:

ويوضح في هذا القسم غرض العمل، وطبيعة النشاط، الذي تقوم به المنشأة، وإلى أين تطمح أن تصل خلال فترة الخطة.

## ٣ - الأهداف الرئيسية:

ماذا يسعى لتحقيقه خلال فترة الخطة من حيث:

## أ - التسويق:

ما هي الأهداف الرئيسية للتسويق؟

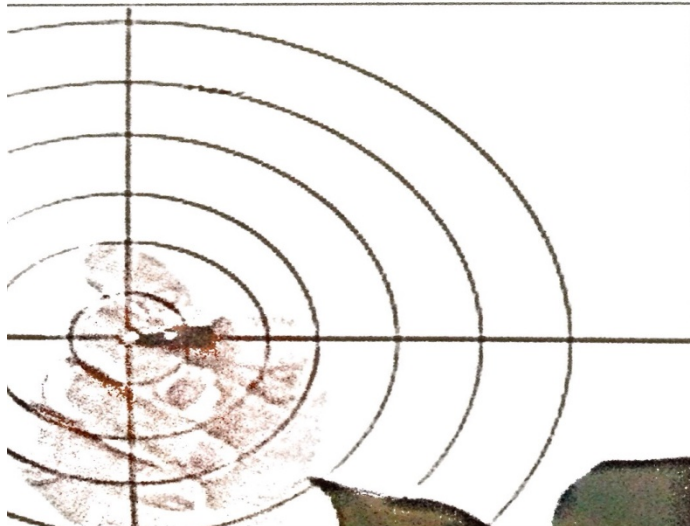
١. المبيعات.
٢. التوزيع.
٣. التسعير.
٤. المركز التنافسي.

## ب - التمويل:

١. مستوى الأرباح المتوقعة.
٢. العائد على رأس المال المستثمر.
٣. التدفقات النقدية.

## ج - الإنتاج:

١. مقدار الإنتاجية.
٢. تصميم المصنع.
٣. جودة الآلات.



**٤ - دراسة السوق:**

ويحتوي هذا الجزء على تحليل للسوق، اتجاهات السوق، المستهلكين، نصيب المنشأة من السوق خلال الفترة السابقة، تحليل المنافسين، مدى فاعلية المنشأة في السوق مقارنة بالمنافسين.

**٥ - خطة التسويق:**

كيف تخطط المنشأة للاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة في السوق. وكيف ستحقق المنشأة ذلك وما علاقة الخطة التسويقية بالمنتج، الأسعار، طرق التوزيع، ووسائل الترويج المستخدمة.

**٦ - المنشأة والموظفون:**

إرفاق هيكل تنظيمي للمنشأة، وكيفية تسلسل القرارات، والأوامر فيها، كما يجب إيضاح طريقة الملكية. والمالكية والشركاء، وإذا كان للموظفين نسبة من الأرباح أم لا.

**٧ - الإدارة العليا:**

وتشمل الخطة على تفاصيل رئيسية عن مدى خبرة الإدارة العليا لإنجاز المهام المدرجة في الخطة. ومعلومات عن إنجازاتهم التاريخية ذات العلاقة.

**٨ - الخطة المالية:**

يجب على المنشأة أن تعرض:

١. الخلفية المالية للمنشأة ماضياً وحاضراً.
٢. تفاصيل عن التوقعات الحالية المتعلقة بالعائد على رأس المال، التدفقات النقدية، إجمالي الأرباح، والنسب المالية الأخرى.
٣. تفاصيل عن المبالغ المطلوبة لتمويل الخطة وأين ستصرف.

**سادساً: مراقبة تنفيذ الخطة التشغيلية.**

إن ترجمة الأهداف إلى أرقام ومن ثم تطبيقها عملياً هو أمر صعب، ويتخلله دائماً بعض القصور، مما يجعل الخطة قابلة للانحراف، ولذا فإن دور الرقابة الدائم على تطبيق الخطة، والتأكد من تناسق الخطة وملاءمتها مع الأهداف الرئيسية أمر بالغ الأهمية، مع الأخذ في الاعتبار أن تحقيق جميع الأهداف الموضوعية تماماً كما تم افتراضها من قبل ثلاث سنوات أمر نادر الحدوث لأي خطة عملية واقعية. لكن الخطة الناجحة هي التي تحقق أكبر قدر ممكن من الأهداف الموضوعية والمواتية للمراجعة وفحص مستوى الإنجاز يمكن للمنشأة مراجعة جداول الخطة لكل قسم من الأقسام كلما مضت فترة زمنية معينة، ولتكن كل شهر مثلاً يراجع فيها باختصار ما يلي:

١. مناقشة، الإنجاز الشهري للخطة التنفيذية. (ما تم تحقيقه، وما هي المشاكل التي تحتاج إلى حلول).
٢. مراجعة الفروض الرئيسية التي بنيت على أساسها الخطة.
٣. مراقبة ما تم تحقيقه من المبيعات الفعلية ومستوى إجمالي الأرباح.
٤. مراجعة التوقعات للتدفقات النقدية.



## SOONAA

فالرقابة الشهرية بهذه الطريقة تضمن للمنشأة أن تكون على إحاطة وعلم بأي انحراف في الخطة يقود إلى فشل العمل. ويفضل دعم الرقابة الشهرية باجتماع على مستوى أعلى في المنشأة كل ثلاثة أشهر لفحص مستوى الأرباح أو الخسائر في المنشأة، ويمكن للمنشأة احتياطياً وضع خطة طوارئ متوازنة ومتزامنة تماماً مع الخطة الرئيسية بحيث يفترض في خطة الطوارئ حدوث أسوأ الاحتمالات وما يجب تحقيقه في تلك الحالة، ومثال ذلك مثلاً:

الإنتاج	المبيعات	التوزيع	الأسعار
زيادة الآلات 10%	4700	300 قناة توزيع	الخطة الرئيسية ارتفاع 3%
زيادة الآلات 3%	3500	200 قناة توزيع	اسوء الاحتمالات 0,5%

إن وضع خطة الطوارئ يتيح للمنشأة الاستمرار في أداء خطتها كما يجنبها الإحساس بالفشل، فهي لا تزال تعمل وفق ما خطط له ولكن تحت ظروف قاهرة جعلتها تقلص وتخفف من أهدافها، وخطة الطوارئ تفيد الأعمال الصغيرة على الأخص لأنها توافر الجهد والوقت للإدارة في حالة حدوث طوارئ بدلاً من الاجتماعات المطولة لبحث عن حلول للمشاكل التي تواجهها في العمل. فالخطة الطارئة سوف تسهل تسيير العمل وعدم تعطله ريثما توجد الحلول.

### معالم النجاح:

يوجد في الولايات المتحدة تقريباً حوالي ٢٣ مليون مشروع. وطبقاً لمكتب الولايات المتحدة للإحصاء، فإن من بين هذا العدد، يوجد فقط ٦ ملايين مشروع لديها جدول رواتب، ونسبة تسعة وتسعين بالمائة من هذا العدد هي مشروعات صغيرة بها أقل من مائة موظف (ومعظمها به أقل من عشرة موظفين).

## قصة نجاح



### من تجميع الطوابيع إلى أفضل علامة للحاسب

اتخذ بيت والديه مقرأً لنشاط تبادل طوابيع البريد عبر الطلبات البريديه، فحقق في بضعه شهور ارباحاً قاربت الالفي دولار في سن ١٣. وعندما كان في سن ١٥ من العمر قام بتفكيك حاسوبه الجديد: ابل ٢، إلى قطع صغيرة متناثرة، ثم اعاد تجميعه مرة اخرى ليرى ان كان يستطيع ذلك، وعمره ١٦ احترف بيع اشتراكات الجرائد اعتماداً على قوائم المتزوجين حديثاً فحصد ربحاً فاق ١٨ الف دولار فتمكن من شراء سيارته الاولى: بي ام دبليو وعمره ١٨.

التحق مايكل بجامعة تكساس وانطلاقاً من غرفه نومه في سكن طلاب جامعته اسس شركته التي سماها بي سيز المحدوده لبيع اجهزة الكمبيوتر المتوافقه مع اجهزة اي بي ام والتي كان يقوم بتجميعها بنفسه. وكان رأس المال قرضاً من جديه، وكان زبائنه زملاء الدراسة. المبدأ الذي اعتمد عليه مايكل هو اخراج الوسطاء من المعادلة وبالتالي بالإمكان الحصول عليها باسعار اقل.

في عام ١٩٨٥ تمكنت شركته من تقديم اول جهاز كمبيوتر شخصي من تصميمها سمته تيريو بي سي. ركزت دعايات هذا الجهاز على مبدأ البيع المباشر وعلى امكانية تجميع الاجهزة وفقاً لما يريده كل مستخدم. لم تكن شركه بي سيز الاولى بتطبيق هذه الفكرة لكنها كانت اول من نجح في تطبيقها. ترك مايكل دراسته وركز على ادارة عمله، اذ شركته حققت ارباحاً فاقت ٦ مليون دولار في سنتها الاولى. وفي عام ١٩٨٨ حول مايكل اسم شركته الى "شركه حواسيب دل".

في عام ١٩٩٩ تخطلت الشركة منافستها كومباك لتصبح البائع الاكبر للحواسيب بأمريكا. وفي عام ٢٠٠٣ تغير اسمها إلى (دل انكوريريشن) بلغت عوائد الشركة ٤٠ مليار دولار سنوياً وتوظف أكثر من ٤٠ الف موظف ولها فروع في أكثر من ١٧٠ بلد. كل هذا خلال ١٧ عام منذ تأسيسها.

## SOONAA

## المحاضرة [23] - ريادة الأعمال

### الفصل الثاني عشر: متطلبات النجاح في سوق العمل

أولاً: مقدمة

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية

ثالثاً: ابعاد المسؤولية الاجتماعية

رابعاً: اخلاقيات العمل

خامساً: اخلاقيات رائد الاعمال

سادساً: ظروف العمل في القطاع الخاص

سابعاً: مراحل التوظيف في القطاع الخاص

ثامناً: السيرة الذاتية

تاسعاً: المقابلة الشخصية

عاشراً: قصة نجاح

### أولاً: مقدمة.

هناك وفرة بالموارد البشرية مما يحتم على المتقدمين لسوق العمل البحث عن عناصر تميزهم لتحقيق ما يطمحون اليه من مكانة بسوق العمل وليس مجرد توظيف او عمل اشبه بالبطالة الزائدة او بالاستثمار التقليدي الفاشل وليس الرائد.

### ثانياً: المسؤولية الاجتماعية.

- تعزيز مبدأ التكافل

- المساهمة بالاستقرار السياسي

- العدالة والتوازن بالمجتمع

- نشر الفضيلة والمبادئ

- النجاح بعيد المدى بالولاء من المتعاملين

### ثالثاً: ابعاد المسؤولية الاجتماعية.

توجد ريادة اعمال اجتماعية بل ان ريادة الاعمال ينبغي ان يكون بها جانب اجتماعي اساسي حتى ولو كان المشروع هادف الى الربح المادي. ولا يوجد ما يسمى بالعمل غير الربحي وانما هو خيري اقرب للصحيح. وابعاد المسؤولية الاجتماعية كالتالي:

- بعد اقتصادي - بعد تقني - بعد قانوني - بعد اخلاقي - بعد خيري

العناصر الفرعية	العناصر الرئيسية	البعد
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين.</li> <li>• احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين.</li> </ul>	المنافسة العادلة	اقتصادي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن يوفرها.</li> <li>• استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.</li> </ul>	التكنولوجيا	تقني
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها.</li> <li>• حماية الأطفال صحياً وثقافياً.</li> <li>• حماية المستهلك من المواد المزورة والمزيفة.</li> </ul>	قوانين حماية المستهلك	قانوني
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منع تلوث المياه والهواء والترية.</li> <li>• التخلص من المنتجات بعد استهلاكها.</li> <li>• منع الاستخدام التعسفي للموارد.</li> <li>• صيانة الموارد وتنميتها.</li> </ul>	حماية البيئة	قانوني
<ul style="list-style-type: none"> <li>• منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو الدين.</li> <li>• ظروف العمل ومنع عمل الأحداث وصغار السن.</li> <li>• إصابات العمل.</li> <li>• التقاعد وخطط الضمان الاجتماعي.</li> <li>• عمل المرأة وظروفها الخاصة.</li> <li>• الوافدون وتشغيل غير القانونيين.</li> <li>• عمل المعوقين وأصحاب الاحتياجات الخاصة.</li> </ul>	السلامة والعدالة	قانوني
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك.</li> <li>• مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف.</li> <li>• مراعاة حقوق الإنسان.</li> </ul>	المعايير الأخلاقية	أخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• احترام العادات والتقاليد.</li> <li>• مكافحة المخدرات والممارسات اللا أخلاقية.</li> </ul>	الأعراف والقيم الاجتماعية	أخلاقي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نوع التغذية.</li> <li>• الملابس.</li> <li>• الخدمات.</li> <li>• النقل العام.</li> <li>• الذوق العام.</li> </ul>	نوعية الحياة	خيري

### هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية



**رابعاً: أخلاقيات العمل.**

وهو المسار الاخلاقي العام لمؤسسة الاعمال بحيث تكون شخصية المنشأة شخصيه خلوقه بقيم المجتمع ومحافظه عليه ومنمية له ولفئات المجتمع.

**خامساً: أخلاقيات رائد الاعمال.**

- حسن الخلق
- قدوة حسنة
- العدل
- الرحمة
- عفيف النفس
- عدم الاستبداد بالرأيلم
- نصوح
- الايثار
- الكفاءة
- الحلم

**سادساً: ظروف العمل في القطاع الخاص.**

- تدني نسبة المواطنة بالتوظيف
- تعدد الجنسيات
- المناصب الادارية العليا مواطنين
- الفنية والمهنية من غير المواطنين
- ابتعاد ارباب العمل عن العمالة الوطنية لاسباب تتعلق بالمهارات والقدرات من وجهة نظر قطاع منهم وفقاً لبعض الدراسات.

**سابعاً: مراحل التوظيف في القطاع الخاص.**

١. مرحلة تحديد الاحتياجات الوظيفية.
٢. مرحلة الاستقطاب.
٣. مرحلة المقابلات والتقييم.
٤. مرحلة التعيين.

**ثامناً: السيرة الذاتية.**

خطاب يسوق لقراءة السيرة الذاتية التي تسوق لك عند ارباب الاعمال ومن تتقدم لهم بطلب ما. وهي انواع:

- سيرة ذاتية عامة
- سيرة ذاتية مهنية متخصصة
- سيرة ذاتية مهنية متخصصة عالية التخصص

**خطاب السيرة الذاتية:**

- مختصر وبتحدود ٥٠ كلمة.
- يجذب انتباه الغير نحو قراءة السيرة الذاتية.
- يحدد بياناتك الاساسية وبيانات الاتصال ومؤهلك الاساسي وأهم ما يميزك من الخبرة العملية والهدف الذي قدمت من أجله السيرة الذاتية وما يفيد الجهة من التعامل معك لو قبلوا بطلبك.
- موجه للشخص المختص وبالاسم الصحيح لو أمكن معرفته.

**عناصر السيرة الذاتية:**

- البيانات شخصية
- بيانات الاتصال
- المؤهلات العلمية الأساسية
- الخبرات العملية
- دورات تم الحصول عليها
- تكريم وتقديرات أدبية
- شخصيات يمكن الرجوع إليها
- إضافات أخرى ذات صلة

**أنواع السيرة الذاتية:**

- السيرة الذاتية الورقية (وهي أربعة أنواع كما سبق التوضيح).
- السيرة الذاتية الالكترونية (وهي عدة أشكال وأنواع من بينها: الایمیل: المدونات، المواقع الالكترونية التعريفية، الفيديو التعريفية). ويجب في السيرة الذاتية الالكترونية مراعاة عدم فعل الآتية (عدم الأمانة من استخدام ايميل عملك الرسمي، اسم مستخدم غير لائق، طلب الرد على ايميل آخر، الرسالة الموحدة، ترك العنوان فارغ، الرسالة الخالية، رسالة بدون مرفق، الكتابة غير الرسمية، التمرير الدائر، الرسالة المطولة، البرامج غير الشائعة بالكتابة، السير الذاتية الجماعية، عدم مراجعة الرسالة).

## تمودج سيرة ذاتية

البيانات الشخصية	
الاسم	صورة
رقم السجل المدني	شخصية
الجنس	حديثة
تاريخ الميلاد	
العنوان وصندوق البريد	
الجنسية	
الحالة الاجتماعية	
هاتف وفاكس	
المحمول	
بريد إلكتروني	

المؤهلات العلمية					
تاريخ الحصول عليها	مجال التخصص	اسم المؤهل	الدولة	المدينة	اسم الجامعة

الخبرات العلمية				
اسم الشركة/المؤسسة	البلد	الوظيفة	تاريخ البدء	تاريخ الانتهاء

المهارات الخاصة		
١	اسم المهارة	وصف مختصر لها
٢	اسم المهارة	وصف مختصر لها
٣	اسم المهارة	وصف مختصر لها
٤	اسم المهارة	وصف مختصر لها
٣	اسم المهارة	وصف مختصر لها
١		
٢		
٣		

اللغات			
اللغة	مستوى التحدث	مستوى الكتابة	مستوى القراءة
العربية			
الإنجليزية			

الدورات التدريبية	
اسم الدورة	٣
مدتها	١
اسم الدورة	٢
مدتها	٢
اسم الدورة	٣
مدتها	٣

جوائز وشهادات	
	٣
	١
	١
	١

معرضون	
	٣
	١
	١
	١

المقابلة تسوق لك للحصول على الوظيفة او للحصول على ما تريد من هدف المقابلة من خلال تعلم فنيات المقابلات الشخصية والانماط البشرية. وهناك ما يجب ان تعمله قبل واثناء وبعد المقابلة.

### أولاً: أمور يجب عملها قبل أو خلال المقابلة

١. الاستعداد الجيد للمقابلة، ويتمثل ذلك في أمور عدة منها، الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن المقابلة بمجرد إبلاغك بموعدها، ويجب أن يكون لديك الوقت الكافي للاستعداد. إذا كنت مريضاً أو في مدينة أخرى، اطلب المزيد من الوقت للاستعداد.
٢. يجب أن تعرف كيف ستتم المقابلة، ومن سيقابلك (هل هو شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص)، وهل سيكون هناك اختبارات أو عروض عملية سيطلب منك تقديمها. حاول أن تعرف أكبر كمية من المعلومات عن الوظيفة المطروحة، ومكانها، ومهامها، والتوقعات المطلوبة منك.
٣. يجب أن يكون لديك معلومات كافية عن الممول، المشارك، الشركة، المؤسسة، ونشاطها وتاريخها وملكيته ومواقع عملها ومنتجاتها.
٤. يجب أن تقنع نفسك بأنك ستنجح في هذه المقابلة، واقنع نفسك أن بإمكانك إيصال هذه الرسالة إلى من يقابلك. لاشك أن مثل هذه الروح ستكون محل تقدير واهتمام من يقابلك، حيث إنه سوف يدرك الحماس والرغبة لديك وهذا أمر مهم جداً في المقابلة.
٥. اهتم بمظهرك جيداً حتى تعطي انطباعاً أولي إيجابي عن شخصيتك. تأكد من أن ملابسك لائقة للمناسبة وشكلك الخارجي ينم عن حرص وتقدير لأهمية الموقف.
٦. استخدم لغة الجسد، وابتسم لمن يقابلك، وعليك بالتجاوب البصري الجيد والجلوس المعتدل مع الميلان قليلاً إلى الأمام لتعطي انطباعاً بالانتباه والاهتمام.
٧. احرص على الوصول للمقابلة قبل موعدها بوقت كاف يتيح لك الفرصة لالتقاط أنفاسك. توقع أن تواجهك زحمة مرورية، أو تحتاج إلى تصاريح خاصة لدخول منطقة العمل، وبالتالي ضياع بعض الوقت.
٨. خلال المقابلة أنصت باهتمام إلى الأسئلة وأجب عنها باختصار وثقه وصوت مسموع.
٩. أبد اهتماماً بالمؤسسة، أو البنك المشارك أو الممول واسترع الاهتمام بإجاباتك وأسئلتك.
١٠. كن أميناً واعترف بحدودك ولا تبالغ في إنجازاتك.

١١. قد يسألك الشخص الذي يدير المقابلة في نهاية المقابلة عما إذا كان لديك أسئلة تريد طرحها. كن مستعداً لذلك بأسئلة مسبقاً فهذا يظهر اهتمامك، ولا تحصر أسئلتك على الجوانب المادية.

١٢. احرص على ترك انطباع نهائي جيد عنك، وذلك بتقديم الشكر لإعطائك فرصة المقابلة، وأعد تأكيد اهتمامك بقبول العرض وأنت تتطلع إلى السماع منهم في المستقبل القريب (بإمكانك أيضاً إرسال خطاب أو بطاقة تشكر فيها من أجرى معك المقابلة الشخصية أعطاك جزءاً من وقته للمقابلة حتى ولو لم يتم قبول العرض). لقد أتاحت لك فرصة الدخول لهذه المؤسسة، لذلك حاول أن تبقي علاقات جيدة معهم، فقد لا تتاح لك هذه الفرصة ولكنهم بالتأكيد سيضعونك في عين الاعتبار فيما لو كانت هناك فرص في المستقبل.

### ثانياً: أمور يجب تجنبها

١. لا شك أن الإعداد المسبق الجيد سوف يجنبك الكثير من الإخفاقات والإحراجات والتوتر، وبالتالي الفضل لا قدر الله.
٢. لا تقاطع أثناء الحديث معك ولا تجادل ولا تبالغ في ردة فعلك، ولا ترفع صوتك لتبدي آراءك.
٣. لا تكن مراوفاً ولا تتحدث بسرعة، وتجنب الإجابات المطولة وغير مباشرة.
٤. لا تنتقد الأطراف الوسيطة، أو الموظفين السابقين، أو الشركات المنافسة حتى لو أشار لك من يجري المقابلة بشي من ذلك.
٥. تجنب التوتر مثل حركات الأيدي بعصبية، أو عدم اتزان النظر أو الارتعاش والتلعثم أو تجهم الوجه.
٦. تجنب الاتكاء إلى الخلف خلال الجلوس، أو وضع إحدى ساقيك على الأخرى.

### ثالثاً: الاستعداد للمقابلة

يمكن تقسيم مراحل الاستعداد للمقابلة الشخصية إلى ثلاث مراحل هي:

أولاً	قبل المقابلة
ثانياً	أثناء المقابلة
ثالثاً	بعد المقابلة

**أولاً: قبل المقابلة**

حاول الحصول على معلومات عن الشركة والوظيفة التي ستتم مقابلتك لأجلها - بإمكانك سؤال أصحاب العمل إن كانت لديهم أي نشرات، أو مجلات، أو مطويات تحتوي على معلومات عنهم

الاستعداد التام للمقابلة سيعطيك الثقة لتقدم أفضل ما لديك.

**قبل المغادرة:**

- أعط نفسك متسعاً من الوقت للوصول.
- تأكد من اصطحاب جميع الأوراق المطلوبة.
- إذا تأخرت بشكل خارج عن إرادتك، اتصل بأصحاب العمل لشرح الظروف، والاعتذار، ومحاولة تحديد موعد آخر.

**عند الوصول:**

- احرص على الوصول قبل المقابلة بعشر دقائق.
- أعط اسمك لموظفي الاستقبال، أو الشخص الموجود لاستقبالك.
- حاول أن تبقى هادئاً.
- تحدث مع موظفي الاستقبال، أو الشخص الذي استقبلك قبل الدخول للمقابلة. هذا سيساعدك على أن تبقى هادئاً.

**ثانياً: أثناء المقابلة**

أولاً: اعلم أن علامات توتر الأعصاب (سرعة دقات القلب، رطوبة الأيدي، واضطراب المعدة) أمر طبيعي. هذه هي طريقة جسمك الطبيعية لمواجهة التحديات والاختبارات، فلا تدعها تؤثر فيك.

هذه نصائح عامة قد تساعدك:

**افعل:**

- ادخل الغرفة بثقة.
- قم بمصافحتهم، وعرفهم بنفسك.
- كن مهذباً وودوداً. انظر مباشرة لعيون من يجري معك المقابلة بمجرد دخولك الغرفة.
- كن مهتماً. كما أن عليك الإجابة عن أسئلتهم، بإمكانك طرح الأسئلة عليهم.
- أجب عن الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الشمول. تجنب إجابات (نعم) و (لا).
- استخدم أمثلة لتبين إنجازاتك.
- أخبرهم بالحقيقة.
- استفسر عن السؤال الغامض.
- تكلم بوضوح.
- سوِّق نفسك. اعرض نقاطك الجيدة ومزاياك، وكن إيجابياً.
- حاول أن تبتسم بود، لكن لا تصطنع الابتسامة.



**لا تفعل:**

- تجلس حتى يقوموا بدعوتك.
- تترهل وتتململ على الكرسي.
- تدخن.
- تحلف.
- انتقاد أصحاب العمل السابق.
- مقاطعة كلامهم.
- تلفت انتباههم لنقاط ضعفك.

**تذكر أن معظم أصحاب العمل يحبون:**

- الأشخاص الذين ينصتون.
- الأشخاص الذين يدعمون إجاباتهم بأمثلة.
- الأشخاص الذين يوجزون ما يجب إيجازه.
- الأشخاص الذين يأتون للمقابلة مستعدين.
- الأشخاص الذين يبدوون واثقين.

**ثالثاً: بعد المقابلة**

بعد خروجك من المقابلة، وقبل أن تنسى ما دار فيها، فكر في طريقة سيرها:

- ما الأمور التي سارت بشكل حسن؟
- ما الأمور التي سارت بشكل سيء؟
- هل أحسست بصعوبة سؤال ما؟ لماذا؟

قائمة التقييم الآتية قد تساعدك على تحديد المناطق التي بحاجة إلى تطوير:

**اسأل نفسك: هل:**

- وصلت في الوقت المحدد؟
- لبست بشكل ملائم؟
- صافحت الذي يجري المقابلة بأدب؟
- جلست بشكل جيد، وتحاشيت التلملم؟
- قدمت عرضاً مشوقاً وكاملاً؟
- أجبت عن الأسئلة بشمولية؟
- سوّقت لنفسك؟
- وصفت مشروعك بشكل جيد؟
- نظرت لمن يجري المقابلة وتبسمت أحيانا؟
- شكرت من أجرى معي المقابلة لمنحي جزءاً من وقته لمقابليتي؟

بعد المقابلة، اجلس واكتب رسالة شكر مختصرة للشخص الذي أجرى معك المقابلة. اشكرهم على وقتهم وكرر رغبتك الشديدة في قبول العرض.

حاول أن تتعلم أكبر قدر ممكن من كل مقابلة.

اسع لأن تكون أكثر استعداداً واثقاً أكثر في المستقبل بالنظر للمناطق المحتاجة لتنمية نقاط قوتك وتطويرها.



## (برنامج عبداللطيف جميل)

### أولاً: برنامج خدمة المجتمع:

تحتضن شركة عبداللطيف جميل للسيارات برنامجاً لخدمة المجتمع غير هادف للربح، حيث يبذل هذا البرنامج كل ما في وسعه لخدمة المجتمع، والمساهمة في دعمه اقتصادياً. ويشمل هذا البرنامج ثلاثة صناديق رئيسية هي:

١. صندوق عبداللطيف جميل للتأهيل المهني والحرفي.
٢. صندوق عبداللطيف جميل للتطوير الإداري والقيادي.
٣. برنامج عبداللطيف جميل لدعم المشاريع الصغيرة.

بالإضافة إلى برامج عبداللطيف جميل للخدمات الطبية والاجتماعية والإنسانية التي تستهدف فئات غير مدرجة من قبل الصناديق الثلاثة المذكورة.

صندوق دعم المشروعات الصغيرة مثلاً يهدف إلى دعم الشباب والشابات الراغبين في العمل الحر، مما يساعد على توفير فرص عمل مباشرة. وقد اشتمل هذا الصندوق على دعم المشروعات الصغيرة بتوفير التمويل اللازم لها.

كما يتكفل البرنامج بتوفير الموقع الذي يتم إنشاء المشروع عليه، وتوفير كل ما يحتاج إليه في حدود قرض ١٠٠ ألف ريال. ومن إنجازات البرنامج توقيع اتفاقيتي تعاون مع الشركة العالمية للمواد الاستهلاكية والأغذية "هوت اند كريسيبي" وشركة "كوب ذرة" وذلك لدعم إنشاء مشاريع شبابية صغيرة في هذا المجال. حيث تعمل هاتين الشركتان على تقديم توصيات باختيار منافذ البيع مع تنفيذ برامج تدريبية مكثفة لتأهيل الشباب المتقدم للمشروع. أما صندوق عبداللطيف جميل، فإنه يعمل على توفير الدعم المالي مع التنسيق مع الجهات المختصة؛ لتسهيل إنشاء هذه المشاريع. أيضاً من برامج عبداللطيف جميل الاجتماعية المميزة برنامج جميل- جرامين للأسر المنتجة، ويضع هذا البرنامج بالتعاون مع بنك جرامين سياسات إقراض للمشاريع متناهية الصغر، وتنفيذ برامج للمنسقات لهذه المشاريع. وأول مقر لهذا البرنامج في حي الهنداوية (جنوب مدينة جدة).

### عاشراً: قصة نجاح.



#### من تجميع الطوابيع إلى فكرة التشبيك القماشي (فلكرو)

ولد جورج دي ميسترال في مدينة نيون السويسرية في عام ١٩٠٧. وعندما أصبح ١٢ من العمر صمم لعبه على شكل طائرة وقام بتسجيل الحقوق الفكرية لها. تخرج كمهندس كهربائي من أفضل كليات التقنيه في

اوروبا وكانت هوايته تسلق الجبال. في عام ١٩٤٠ لاحظ كيف علقت البذور في حذاءه وبنطاله وفراء كلبه، فقام بوضعه تحت المكبر البصري "الميكروسكوب" ليعرف سبب الالتصاق الشديد، فلاحظ أن الاطراف المحدبة للبذور اشتبكت مع الصوف. من جراء ذلك هبط عليه الهام: أن هذه الآلية في التشبيك القماشي له من القوة والسهوله بحيث تهدد عرش اختراع السحاب. ولكن فكرته قوبلت بالرفض والسخرية فصمد لمدة ٨ سنوات.

عبر التجربه والمحاولة والتعلم من الخطأ توصل الى ان خياطه مادة النايلون مع تعريضها لاشعه تحت الحمراء يجعلها ذات اسنان معقوفه وحاده وبذلك توصل الى طريقه صنع قماش الخطاطيف. استعان جورج بصديق له يعمل نساجاً في مصنع اقمشه في مدينة ليون حتى تمكن من إتقان انتاج شريطي القماش، وفي عام ١٩٥٥ تمكن من تسجيل اختراعه وسماه فلكرو القماش السحري.

انحدر جورج من عائلته غنية فباع شركته في أوج نجاحها و كرس حياته لمساعدة اقاربه من المخترعين في تسجيل حقوقهم الملكيه ومن ثم تحويلها الى المشاريع الناجحه.

انتشر اسم المنتج ليصبح اسم عالميا كما كانت شركته فلكرو العالمية اسماً لامعاً في هذا المجال. وبالرغم أن المادة الأولى اعتمد على ماده نيلون لكن اليوم تصنع فلكرو من الصلب والفضة والبلاستيك. توفي المخترع عام ١٩٩٠ في سويسرا تاركاً اختراعاً عظيماً للإنسانية.

## الاختبار الفصلي لمادة ريادة الأعمال

س١: أعلى درجات الذكاء هو الإبداع :

صواب خطأ

التصحيح : لا يوجد ربط علمي مؤكد بين الإبداع والذكاء فقد يبدع صاحب الذكاء العادي وقد لا يبدع الذكي .

س٢: من خلال العديد من الدراسات، تبين ان اغلب رواد الاعمال كان هدفهم الاساسي هو الاستقلال :

صواب خطأ

س٣: يصعب على من يغلب عليهم تشغيل الفصل الايمن من الدماغ الانشغال بأكثر من عمل في وقت واحد :

صواب خطأ

التصحيح : من يغلب عليهم تشغيل الفصل الايمن من الدماغ ينشغلون بأكثر من عمل في وقت واحد .

س٤: عادت عبارة **The Smallest Is Best** مرة أخرى الى السوق وبجاح كبير في مجال الاعمال لتشير الى احجام الشركات الأكثر قدرة على التنافس :

صواب خطأ

س٥: يوصي خبراء ريادة الاعمال بعدم اظهار رواد الاعمال كأبطال أمام الرأي العام للتشجيع على ريادة الاعمال بالاجيال القادمة :

صواب خطأ

التصحيح : علينا اظهار رواد الأعمال كأبطال للتشجيع على ريادة الأعمال وظهور رواد الأعمال .

س٦: المرونة العفوية (التلقائية) تشير الى قدرة الفرد على اعطاء استجابات متنوعة تنتمي الى نفس فئة الاستخدام، بدون تغيير الزمرة الرئيسية للاستخدامات :

صواب خطأ

س٧: تشير الأصالة الى مدى قدرة الفرد على انتاج غير المؤلف:

صواب خطأ

س٨: مفهوم ريادة الأعمال مفهوم مطابق لمفهوم إدارة المنشآت الصغيرة :

صواب خطأ

التصحيح : هناك فرق بين المفهومين . التفريق العلمي فإننا ننطلق من التعريف العربي لريادة الأعمال بأنها " إنشاء مشروع اقتصادي حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة " .

س٩: المعادلة الذهبية للإدارة تقول أن الأداء = الرغبة + القدرة :

صواب خطأ

التصحيح : الأداء = الرغبة x القدرة .

س١٠: يشار الى ريادة الاعمال بالكلمة الانجليزية :

أ- Entrepreneurshipe

ب- Entrepreneurship

ج- Entrepreneur

د- Entrepreneur

س١١: يقسم هيرمان الدماغ الى ثلاثة انماط رئيسية وهم: المبدعون، المشاعريون، الموضوعيون :

صواب خطأ

التصحيح : يقسم الدماغ الى أربعة أنماط : المبدعون، المشاعريون ، الموضوعيون ، التطبيقيون .

س١٢: يشار الى كلمة الفرصة في مجال الاعمال بالكلمة الانجليزية :

أ- Opportunity

ب- Apportunity

ج- Opportunity

د- Eppportunity

س١٣: يعاب على رائد الاعمال عدم قدرته على الاتصال الايجابي بالآخرين :

صواب خطأ

**التصحيح :** من أهم القدرات الذاتية التي يجب أن تتوافر في رائد الأعمال القدرة على الاتصال الإيجابي بالآخرين .

**س ١٤ :** كل رائد أعمال يعتبر رجل أعمال والعكس غير صحيح :

**صواب خطأ**

**س ١٥ :** اغلب الجامعات بالدول المتقدمة لا تنصح بتدريس مقرر ريادة الاعمال والاكتفاء بالتدريب عليه بمراكز التدريب الخارجية :

**صواب خطأ**

**التصحيح :** اغلب الجامعات بالدول المتقدمة تهتم بإعداد كوادر في ريادة الأعمال وتدريب مقرر ريادة الأعمال .

**س ١٦ :** تعتبر الحرية من أهم سمات بيئة العمل المبدعة :

**صواب خطأ**

**س ١٧ :** من أهم محاور تعريف الابداع أنه عملية ذهنية وله قيمة بين افراد المجتمع :

**صواب خطأ**

**س ١٨ :** تشير الطلاقة الفكرية الى قدرة الفرد على تشكيل اكبر قدر من الجمل والمعاني :

**صواب خطأ**

**التصحيح :** الطلاقة التعبيرية .

**س ١٩ :** من صفات رائد الاعمال الاعتماد على النفس وعدم طلب المساعدة من الغير حتى عند الحاجة :

**صواب خطأ**

**التصحيح :** من أهم صفات رائد الأعمال التواصل مع الآخرين وتقبل مساعدة الآخرين .

**س ٢٠ :** بدأ التوجه المتزايد نحو ريادة الاعمال في مطلع القرن العشرين :

**صواب خطأ**

**التصحيح :** في مطلع القرن ٢١ .

**س ٢١ :** يشير (فخ الخبرة) الى وقوع رائد الاعمال في كون أغلب خبرته تعتمد على الخبرة الفنية فقط :

**صواب خطأ**

**س ٢٢ :** المشروعات الصغيرة أقل قدرة على التنافسية والمناورة بالسوق :

**صواب خطأ**

**التصحيح :** أكثر قدرة على التنافسية .

**س ٢٣ :** لا تعتبر الأمثلة الشائعة بالمجتمع من بين مكونات ثقافة الافراد بالمجتمع :

**صواب خطأ**

**التصحيح :** تعتبر الأمثلة الشائعة بالمجتمع من بين مكونات الثقافة والقيم الاجتماعية .

**س ٢٤ :** ابرز ما يميز رائد الاعمال هو عدم الابتكار او المخاطرة :

**صواب خطأ**

**التصحيح :** من أهم مميزات رائد الأعمال الابتكار والمخاطرة .

**س ٢٥ :** لايشترط ان يتصف رائد الاعمال بموهبة الابداع منذ ولادته بشكل فطري حتى يكون رائد اعمال :

**صواب خطأ**

**س ٢٦ :** من سمات رائد الاعمال الناجح عدم تحمل الغموض :

**صواب خطأ**

**التصحيح :** تحمل الغموض .

**س ٢٧ :** من سمات رائد الاعمال الاستمتاع بالفكرة والمنتج معا :

**صواب خطأ**

**س ٢٨ :** مفهوم رجل الأعمال هو مفهوم اشمل من مفهوم رائد الأعمال :

**صواب خطأ**

**التصحيح :** مفهوم رائد الأعمال أشمل من مفهوم رجل الأعمال .

س ٢٩: تشير سمة مواصلة الاتجاه الى مدى قدرة الفرد على التركيز لفترات قصيرة نحو الهدف واستكمال الفكرة :

صواب خطأ

التصحيح : قدرة الفرد على التركيز لفترات طويلة .

س ٣٠: كل فرصه سوقية هي فرصة تسويقية والعكس غير صحيح :

صواب خطأ

التصحيح : كل فرصه تسويقية هي بالأصل فرصة سوقية والعكس غير صحيح .

س ٣١: غالباً تساعد بيئة التحديات على صناعة رائد الاعمال :

صواب خطأ

س ٣٢: توجد بعض مشاريع ريادة الاعمال بالمجالات الخيرية غير الربحية :

صواب خطأ

س ٣٣: يشار الى كلمة رائد الأعمال بالكلمة الإنجليزية :

أ- Entrepreneurshipe

ب- Entrepreneurship

ج- Entrepreneurure

د- Entrepreneur

س ٣٤: في الشخص العادي يكون الفص الايسر من الدماغ هو المسئول عن الابداع والابتكار :

صواب خطأ

التصحيح : الفص الأيمن هو المسئول عن الإبداع .

س ٣٥: يشار الى الابتكار بالانجليزية بكلمة :

أ- Innovation

ب- Inovation

ج- Creation

د- Crrreation

س ٣٦: من يغلب عليهم تشغيل الفصل الايسر من الدماغ يميلون الى الانشغال باكثر من عمل في وقت واحد :

صواب خطأ

التصحيح : من يغلب عليهم تشغيل الفص الأيمن .... إلخ .

س ٣٧: رائد الاعمال هو موظف صعب الانقياد :

صواب خطأ

س ٣٨: المقصود بالبيئة الخارجية عند تحليل شخصية الفرد: هو تحليل البيئة خارج الدولة التي يعيش فيها :

صواب خطأ

التصحيح : البيئة الخارجية وتعني المحيط الذي يعيش فيه الإنسان كالأسرة والمدرسة والجامعة ونحوهما .

س ٣٩: ابرز عناصر تعريف ريادة الاعمال هو عنصري الابداع والمخاطرة :

صواب خطأ

س ٤٠: دائماً تبدأ منشآت ريادة الأعمال في شكل منشآت صغيرة :

صواب خطأ

التصحيح : غالباً تبدأ في شكل مشروعات صغيرة .

س ٤١: الدول المتقدمة تمثل المنشآت الصغيرة الفنة الغالبة بين منشآتها المنتجة، وذلك بحدود ٦٠% من مجموع منشآتها :

صواب خطأ

التصحيح : تمثل المنشآت الصغيرة الفنة الغالبة بنسبة تزيد عن ٩٠% إلى ٩٧% .

س ٤٢: الشخص من نمط المراقب للزمن يحرص على التخطيط، ويركز على الالتزام بالزمن المتاح ولو على حساب الجودة :

صواب خطأ

س٤٣: تشير الدراسات الى انه في الشخص العادي، يكون الفص الايمن من الدماغ هو الذي يدير ويسيطر على نشاط الفصل الايسر :  
صواب خطأ

التصحيح : الفص الأيمن مسنول عن عملية الابتكار والإبداع والتخيل ونحو ذلك .

س٤٤: أدى زيادة التوجه نحو ريادة الاعمال الى احتفاظ الشركات الضخمة بموظفيها :

صواب خطأ

التصحيح : أدى إلى اتجاه الشركات لتقليص عدد موظفيها .

س٤٥: من صفات المبدع: التفكير في بدائل اخرى متعددة ، وتسمى صفة الطلاقة :

صواب خطأ

التصحيح : تسمى صفة المرونة .

س٤٦: من خلال المفهوم الصحيح للذكاء يتبين أن كل فرد لديه قدر من الذكاء، ولا يوجد شخص عديم الذكاء حتى من يوصف بالغبى فإليه قدر من الذكاء :

صواب خطأ

س٤٧: يشار الى مصطلح المهارات التفاعلية بالمصطلح الانجليزي :

أ- Iteractional Skills

ب- Integrational Skills

ج- High Skills

د- Good Skills

س٤٨: التفكير العمودي هو التفكير في البدائل المختلفة :

صواب خطأ

التصحيح : التفكير الأفقي .

س٤٩: صناعة رائد الأعمال تعود إلى سماته الشخصية فقط وليس إلى البيئة المحيطة به :

صواب خطأ

التصحيح : البيئة المحيطة تساهم في صناعة سمات رائد الأعمال .

س٥٠: يساعد التأمل على تنشيط فصي الدماغ الايمن واليسر :

صواب خطأ

س٥١: يشار الى نمط المستغرق بالزمن بالانجليزية بما يلي :

أ- Time-in

ب- In-time

ج- Through-time

د- Time-through

س٥٢: المقصود بالبيئة الداخلية عند تحليل شخصية الفرد هو تحليل سماته الشخصية الخاصة بداخله :

صواب خطأ

س٥٣: التدريب من خلال تبني الاتجاه المعاكس يعتبر من التدريبات المساعدة على تنمية سمة الاصلالة الابداعية لدى الافراد :

صواب خطأ

س٥٤: تشير الدراسات الى ان قرابة نصف من يؤسسون مشروعاتهم هم من المستثمرون الجدد الذين ليس لهم اي استثمارات عالمية سابقة :

صواب خطأ

س٥٥: يشار الى الامتياز التجاري بالانجليزية بكلمة :

أ- Frenchise

ب- Frnnchise

ج- Franshise

د- Franchise

س٥٦: من مصادر تقليل المخاطر بزيادة الأعمال: أنك لا تخجل من إيقاف المشروع وترك العمل ان ثبت بالحقائق وجوب ذلك :

صواب خطأ

س٥٧: ترجع استراتيجية التفكير الابداعي المسماة بالقبعات الست الى ادوارد دي بونو :

صواب خطأ

س٥٨: عملية التدريب من خلال الأسئلة غير المألوفة تعيق عملية تطوير سمة الحساسية الابداعية لدى الافراد :

صواب خطأ

التصحيح : تنمي عملية تطوير سمة الحساسية الابداعية لدى الافراد .

س٥٩: الشخص من نمط المستغرق في الزمن لا يميل الى التخطيط، ويراه أنه مضيعة للوقت، ويركز على جودة الأداء ولو على حساب الزمن :

صواب خطأ

س٦٠: يشار الى الابداع بالانجليزية بكلمة :

أ- Innovation

ب- Inovation

ج- Creation

د- Crreation

س٦٠: تشير سمة مواصلة الاتجاه إلى مدى قدرة الفرد على التركيز لفترات طويلة :

صواب خطأ

تجميع وتنسيق : محيرون سحابج ..

تصحيح اسئلة الصح و الخطأ : دافوره هانم .

السؤال 1

من خلال العديد من الدراسات تبين ان أغلب رواد الأعمال كان هدفهم الأساسي الشهرة

- صواب   
خطأ

السؤال 2

يرز ما يميز مكونات تعريف ريادة الاعمال هو الابتكار والمخاطرة

- صواب   
خطأ

السؤال 3

يجب ان يتصف رائد الاعمال بموهبة الابداع منذ ولادته بشكل فطري والا فلن يكون رائد اعمال

- صواب   
خطأ

السؤال 4

الفصل الأيمن من الدماغ هو المسؤول عن عملية الابتكار والابداع

- صواب   
خطأ

السؤال 5

من صفات المبدع التفكير في بدائل أخرى متعددة، وهو تعريف صفة

- الطلاقة   
الفرونة   
الأصالة   
الحساسية للمشكلات   
مواصلة الإتجاه

е s я α`α



السؤال ١

1. كل فرصة تسويقية تعتبر فرصة سوقية والعكس غير صحيح

صواب

خطأ

السؤال ٢

1. مفهوم رجل الأعمال أشمل من مفهوم رائد الأعمال

صواب

خطأ

السؤال ٣

1. وفقاً لاختبارات قياس الشخصية التي درستها، فإنه من سمات رائد الأعمال عدم طلب

المساعدة من الغير

صواب

خطأ

السؤال ٤

1. يمكن أن نجد مشروعات ريادة أعمال في المجالات الخيرية (غير الربحية) ولا يشترط أن

تكون بالمشروعات الربحية

صواب

خطأ

السؤال ٥

1. من سمات رائد الأعمال أنه يستمتع أكثر بـ : .....

الفكرة فقط

المنتج فقط

الفكرة والمنتج معا

لا شيء مما سبق

## الواجب الثالث لمقرر (ريادة الأعمال)

١. جميع مشاريع ريادة الاعمال تبدأ في شكل مشروعات صغيرة.

خطأ

٢. تعتبر شركات التضامن من أمثلة شركات الأشخاص بينما تعتبر الشركات المساهمة من أمثلة شركات الأموال.

صواب

٣. من أدلة ثقة رائد الأعمال في نفسه (وجوب أن يكون قراره بوقف المشروع الريادي قرار فردي منه وبشكل مستقل تماما دون الرجوع لأحد من المتخصصين).

خطأ

٤. يجب أن تركز قرارات رائد الأعمال على الجوانب الموضوعية بدرجة أكبر من الجوانب الشخصية.

صواب

٥. تهدف مشروعات ريادة الاعمال الى توليد دخل مستمر ومرضي لصاحبه يكون أفضل من التوظيف التقليدي وليس الى تكوين ثروة.

خطأ

مجتهد ..

## الواجب الرابع [ ريادة الأعمال ]

1. تشير الدراسات المسحية إلى أن أغلب المنشآت الصغيرة تمتلك خطة مكتوبة للعمل.

( خطأ )

التصحيح: " أغلب المنشآت الصغيرة لا تمتلك خطة مكتوبة للعمل".

2. عند تحليل الفائض والعجز في الموارد البشرية بالمنشأة، فإن عجز التخصصات والكفاءات الوظيفية للموارد البشرية يسمى بالعجز النوعي وليس الكمي.

( صواب )

3. دفتر اليومية العامة هو: وهو سجل لإثبات وتسجيل العمليات المالية موزعة على شكل حسابات.

( خطأ )

التصحيح: " دفتر الأستاذ "

4. غالباً يقوم (المستثمرون الممولون) بتمويل المشروعات في المراحل المبكرة من المشروعات، بينما (أصحاب المال المخاطر) غالباً ما يمولون المشروعات أثناء مراحل تشغيلها.

( صواب )

5. خطة العمل تكون أكثر تفصيلاً من خطة التشغيل.

( خطأ )

التصحيح: "خطة التشغيل تكون أكثر تفصيلاً من خطة العمل"

**kenani**