

د. مصطفى يوسف كافي

مسرّعات الأعمال

في إدارة المشاريع الريادية الصغيرة والناشئة

« اسم الكتاب: مسرّعات الأعمال في إدارة المشاريع الريادية الصغيرة والناشئة.
« اسم المؤلف: د. مصطفى يوسف كافي.
« الترميم الدولي: ISBN: 978-9933-567-45-3
« الناشر: دار عقل للنشر والدراسات والترجمة.
« سنة الطباعة: 2022.

جميع الحقوق محفوظة لدار عقل



يطلب الكتاب على العنوان التالي:

دار عقل

للنشر والدراسات والترجمة

هاتف: 00963115618956

00963115637060

aklpublishing@gmail.com

إهداء

إلى زوجتي و أولادي الأحبين

المقدمة

باتت قضية تنمية وتطوير الأعمال الريادية تحتل أهمية كبيرة لدى صناعات القرار الاقتصادي في كافة الدول المتقدمة والنامية وخاصة الدول العربية منها، لما تلعبه هذه الأعمال من دور محوري في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، على اعتبار أنها القوة الاقتصادية القادمة المحركة لاقتصاديات الدول، فهي عنصر ضروري في تحفيز النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل، لذلك يعتبر دعم الحكومات لريادة الأعمال هو إستراتيجية مهمة لتطوير الاقتصاد.

يعتبر الإبداع والريادة مفهومين من مفاهيم الاقتصادية المهمة التي أصبحت محل اهتمام من قبل الكثير من الباحثين من خلال الكتب والدراسات التي ناقشت النتائج الإيجابية للإبداع و الريادة ففي السنوات الأخيرة زاد الاهتمام بالحقول العلمية التي ترتبط بالإبداع والابتكار والريادة في المؤسسات.

إن الدور الذي تؤديه المشاريع الناشئة في المساهمة في إنشاء اقتصاد وطني قوي نابع من عدة أسباب، إنها لا تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة لإنشائها، وتعتبر الأكثر كفاءة في توظيف رأس المال، حيث إنها الأكفأ من حيث تعظيم الفائض الاقتصادي لوحدة رأس المال ورأس المال المستثمر، تساهم في توفير العديد من فرص العمل التي تساهم في الحد أو التقليل من نسب البطالة والفقر، كما أنها تعتبر مصدراً للأفكار الجديدة والمنتجات والخدمات المبتكرة.

كما أثبتت الدراسات الدور المهم الذي تقوم به حاضنات الأعمال في زيادة فرص نجاح واستمرار المشاريع حيث أشارت تقارير الجمعية الأمريكية للحاضنات إلى أن معدلات نجاح واستمرارية المشروعات الجديدة المقامة داخل الحاضنات وصلت إلى 88% مقارنة بنسبة النجاح التقليدية المنخفضة لهذه المشروعات بصفة عامة.

إن الأهمية الكامنة وراء الدور الذي تقوم به مسرّعات الأعمال يتجلى في دعمها للمشاريع الناشئة بشكل جيد يختلف عن حاضنات الأعمال، المستثمرين الملاك، كما أكدت نتائج دراسة (Cohen، 2014) أن برامج مسرّعات الأعمال تمثل نموذجاً جديداً نسبياً لمساعدة الرياديين.

بالرغم من أن حاضنات الأعمال تعتبر وسيلة مهمة لخلق الإبداع وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في نشاط المؤسسات، فهي تعمل على تحقيق أهداف مختلفة منها: تقديم خدمات للمشاريع داخل وخارج الحاضنة، وترويج ثقافة الريادة والإبداع والابتكار، مساندة المؤسسات الصغيرة على مواجهة صعوبات مرحلة الانطلاق والتأسيس، وغيرها من الأهداف إلا أن هذا الدور لا يكفي لضمان نجاح واستمرار الشركات الناشئة، بل هي باتت بحاجة إلى دور إضافي يساعدها على الاستمرار والبقاء وصولاً لمراحل متقدمة في دور حياة الشركة الناشئة مثل مرحلة التوسع والربحية، وهذا ما تسعى مسرّعات الأعمال لتوفيره لتلك الشركات.

إن الحاجة لمثل هذه الخدمات فيما بعد الاحتضان دعا لضرورة وجود جهات توفر مثل تلك الخدمات وتقوم بدور تكميلي لما تقوم به حاضنات الأعمال. ويطلق على هذه الجهات اسم مسرّعات الأعمال (Business Accelerators).

مسرّعات الأعمال هي مجموعة من رجال الأعمال ذوي الخبرة يقومون بتقديم الخدمات، المكاتب، التوجيهات، الإرشادات، التشبيك، الخدمات الإدارية، المعارف، والخبرات للشركات الناشئة التي أنهت فترة الاحتضان داخل حاضنات الأعمال على - حسب حاجتهم- لتساعدهم على النجاح في المراحل المبكرة من حياة المشروع. تساعد مسرّعات الأعمال في بناء فريق المشروع، صقل الفكرة، وإرشاد المشروع من بداية الفكرة وحتى تطويره كمنتج نهائي. فهي تقوم بدمج أصحاب الأعمال في مخيم تدريب (Boot-camp) مكثف مماثل لفئات المشاريع على مستوى جماعي يشمل تدريبات وورش عمل مكثفة، تشبيك، تعليم، ومستوى عالٍ من الإرشادات. هذه المساعدات التي تقدم لرياديين الأعمال لا تقدر بثمن، فعلى حسب رأي مؤسسي

المقدمة

مسرّعات الأعمال، العامل الرئيسي في نجاح الشركات الناشئة هو الإرشادات المبكرة ذات الجودة العالية (Hoffman & Radojevich-Kelley، 2014).

نتمنى من خلال هذا الكتاب (مسرّعات الأعمال) أن نقدم الفائدة المرجوة للمكتبة العربية العلمية الحديثة، وللقارئ العربي، وللراغبين والرواد بالاستثمار في المشروعات الريادية الصغيرة والناشئة وتزويدهم بكافة المعارف والخبرات والأفكار الريادية لإقامة وحُسن إدارة وقيادة المشروعات الصغيرة والناشئة والحاضنة وبأنواعها المختلفة وأن يساهموا في بناء الاقتصاد الوطني لبلدهم ولوطنهم العربي الكبير. وأسأل الله العليّ القدير أن أكون قد وفقت في تحقيق هذه الغاية السامية والله من وراء القصد.

المؤلف

الدكتور مصطفى يوسف كافي

القسم الأول

الإبداع والابتكار وريادة الأعمال

الإبداع والابتكار

مقدمة

الإبداع شكل راقٍ للنشاط الإنساني، فقد أصبح منذ الخمسينات من هذا القرن مشكلة مهمة من مشكلات البحث العلمي في عدد كبير من الدول، فبعد أن حلت المكننة في إطار الثورة التقنية العلمية المعاصرة، وتكونت ظاهرة النشاط العقلي الذي يعيد العمل آلياً وروتينياً ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الإبداعي الخلاق، فالتقدم العلمي لا يمكن تحقيقه من دون تطوير القدرات المبدعة عند الإنسان، وهذا التطوير من مهمات العلوم الإنسانية عامة (روشكا، 1989: 11).

إن مهارة الإبداع تصنع العجائب، وهي ليست قوة غامضة أو موهبة خارقة يحتكرها الأشخاص ذوو الحظ السعيد، بل يعتبر الإبداع طاقة يمتلكها كل إنسان بدرجات متفاوتة، ويمكن لكل شخص أن يكتسب هذه المهارة ويصبح من المبدعين، فالإبداع كفاءة وطاقة واستعداد يكتسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدراته العقلية وإرادته وخياله وتجاربه ومعلوماته (خير الله، 2009: 3).

والإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافياً أن تؤدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها (الزيادات، 2008: 357-358).
إن أي منظمة لا تضع نصب أعينها الإبداع كهدف رئيسي، ولا تقوم بتشجيع العاملين على الإبداع وتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي

والانهيّار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي الهائل وزيادة حدة المنافسة بين الشركات وتنوع حاجات الفرد، وزيادة طموح الأفراد، قد أحدثت وأوجدت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا عبر إيجاد وخلق مناخ داعم للإبداع (حمدونة، 2010: 51).

وقد اعتبر دراكر أن الإبداع عمل عقلائي منتظم ودؤوب، يجب أن يكون اعتيادياً إن لم يكن روتينياً، فالمنظمة التي لا تبدع تهزم وتزول، وحيث إن التغيير سريع في عصرنا الحاضر فإن الزوال يأتي سريعاً أيضاً (Drucker، 1985: 37). ويرى ويلسون و روزينفيلد أنه من الضروري للمنظمات أن تكون أكثر إبداعية كوسيلة للبقاء، ومن ناحية أخرى فإن الإبداع يستثير ويحفز الفرص والنمو وبدونه تنهأى المنظمات وفي النهاية تموت (Wilson & Rosenfeld، 1999: 530). كما أن الابتكار لم يعد خياراً، وإنما هو ضرورة للدول والمجتمعات والشعوب الساعية لتعزيز موقعها على خريطة العالم الاقتصادية وتقوية تنافسيتها. إن للابتكار دوراً فعالاً باعتباره واحداً من محركات النمو الاقتصادي وتحسين الإنتاجية، وترسيخ خطوات التحول نحو اقتصاد المعرفة، إضافة إلى دوره في مواجهة التحديات التي تواجه الحكومات والشركات.

أولاً: مفهوم الإبداع

يعتبر الإبداع من أهم السمات التي يتمتع بها رائد الأعمال، حيث إن هذه السمة تعزز قدرة رائد الأعمال على التفكير المبدع، وتحليل المشاكل، وسعة الأفق وغيرها من المهارات اللازمة لريادة الأعمال. أما الابتكار فإنه يمثل أحد المجالات المهمة التي يمكن أن تعزز ريادة الأعمال، وتشجع الاستثمارات. يعتبر الاقتصادي شومبيتر أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد من خلال

كتابه نظرية التطور الاقتصادي، حيث عرف مصطلح الإبداع بأنه الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه، وقد صنف شومبيتر الإبداع إلى خمسة أصناف وهي:

- صناعة منتج جديد.
- إدخال طريقة إنتاج جديدة.
- فتح سوق جديد.
- إنشاء تنظيم أو مؤسسة جديدة.
- الحصول على مورد جديد للمادة الأولية.

أما التعريف الآخر الشائع أيضاً في أوساط الاقتصاديين والباحثين، فهو الذي تبنته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE على النحو التالي: "الإبداع يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار تترجم في إنتاج منتج أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو الاستعمال".

إن الإبداع ظاهرة معقدة جداً أو جملة من الظواهر ذات وجوه أو أبعاد متعددة، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة مليئة بالتشعب والتنوع من حيث تناولها لأبعاد الإبداع، ولهذا يبدو من الصعب إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه (روشكا، 1989: 16) والجدول التالي يوضح أهم تعريفات الإبداع:

الجدول رقم (1): تعريفات الإبداع:

الباحث	السنة	التعريف
Simpson	1984	المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية (المليجي، 1984: 124).
Drucker	1985	الإحلال المستمر للجديد بدل القديم بتقديم شيء جديد، أو تقديمه بطريقة أفضل (Drucker، 1985: 5).
Stein	1985	عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد (المنصور، 1985: 26).

التعريف	السنة	الباحث
تنظيم لعدد من القدرات العقلية البسيطة، التي تختلف فيما بينها باختلاف مجال الإبداع، وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة، والمرونة والأصالة (مركز الخبرات المهنية، 2004: 81).	1986	Guilford
الإبداع ليس مجرد محاكاة لشيء موجود، وإنما هو في اكتشاف علاقات ووظائف جديدة، ووضع هذه العلاقات وتلك الوظائف في صورة إبداعية جديدة (عيسوي، 1989: 20).	1989	عيسوي
الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة (روشكا، 1989: 16-17).	1989	روشكا
النظر للمألوف بطريقة أو من زاوية غير مألوفة ثم تطوير هذا لنظر ليتحول إلى فكرة ثم إلى تصميم ثم إلى إبداع قابل للتطبيق والاستعمال (السويدان والرفاعي، 1994: 80).	1994	السويدان والرفاعي
مزيج من الخيال والتفكير العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله (الحمادي، 1999: 32).	1999	الحمادي
تشخيص المشكلات، وإيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة (Amabil، 1998: 77).	1998	Amabil
مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة، يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية (جروان، 2002: 22).	2002	جروان

التعريف	السنة	الباحث
الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المنظمة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها (رضا، 2002: 30).	2003	رضا
مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (العجلة، 2009: 14).	2009	العجلة
عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوباً جديداً أو عملية جديدة، يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة والمجتمع بصورة عامة (أو زيد، 2010: 34).	2010	أبو زيد
عملية عقلية متعددة المراحل، تكون نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل العقلية والشخصية والاجتماعية، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتائج وحلول مبتكرة للمواقف النظرية والتطبيقية في مجال العمل الإداري، ويتميز هذا العمل بالحدثة والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية (جبر، 2010: 11).	2010	جبر
مستوى معين من التفكير يعتمد الموهبة والقدرات الذاتية والخبرات المكتسبة والتعليم للأفراد، من خلال محاكاة البيئة المحيطة، للإتيان بأفكار جديدة مفيدة وأصيلة تسهم في تطوير الوسائل والطرق لحل المشكلات ولتحقيق الأهداف ورغبات المستهلكين (بربروي، 2011: 18).	2011	بربروي

وعلى هذا فالإبداع هو تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقاً أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور وغالباً ما يعتمد الإبداع على ابتكار الأفكار بشكل وبراءات الاختراع والمنتجات الجديدة المقدمة للعملاء.

وبشكل عام يوجد مدخلان لتعريف الإبداع:

المدخل الأول:

الكثير من الدراسات التي اهتمت بالإبداع، قدمته على أنه عملية ذهنية حتى إن بعض الدراسات أشارت إلى أنه شكل متطور ومتقدم من الموهبة . وقد ورد في هذا المدخل تعريف (Knelles George) في كتابه (The Art Science of Creativity) والذي ينص على أن الإبداع هو «إعادة ترتيب ما تعرفه وما لا تعرفه بهدف الوصول إلى ما لا تعرفه». أما القاموس الإنجليزي فقد عرف الإبداع على أنه «نشاط إنساني يقدم أفكاراً أو معارف أصلية بشكل متكرر من خلال مجموعة البيانات لتقديم نتائج متفردة».

ونلخص هذا المدخل إلى الإبداع أنه عملية فكرية أو موهبة منحها الله للإنسان وقد تظهر هذه الموهبة أو تظل كامنة لذا فإنها في حاجة إلى التعزيز والشحن لكي يمكن الاستفادة منها.

المدخل الثاني:

وهذا المدخل يرى أن الإبداع تحقيق إنتاج جديد وذو قيمة .ومن التعريفات التي وردت ضمن هذا المدخل تعريف روشكا (1989) والذي يعتبر الإبداع "النشاط أو العملية التي تقود إلى إنتاج يتصف بالجودة والأصالة والقيمة من أجل المجتمع".
الإبداع لغة: أبدعت الشيء اخترعته على غير مثال سابق والمبدع: هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد.

كما يؤكد الحيزان (2002) على أن الإبداع "ابتكار شيء غير موجود مسبقاً واستحداث طريقة جديدة لعمل شيء أو تطوير طريقة جديدة في النظر إلى الأشياء أو استبدالها بطريقة أخرى".

ومقابل هذين المدخلين، ظهر مدخل آخر يجمع بينهما حيث أشارت دراسات أخرى إلى أن الإبداع هو "العمليات الذهنية التي تؤدي إلى التوصل إلى الحلول أو الأفكار أو المفاهيم أو التغييرات الفنية والنظريات والأعمال التي تكون جديدة أو فريدة". (كارتر وراسل، 2005).

ومن أهم مؤيدي هذا المدخل الحمادي (1990) والذي يشير إلى أن الإبداع "مزيج من الخيال أو الجهد العلمي، لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه". فهذا المدخل يعتبر الإبداع عملية ذهنية لكنها تهدف إلى تقديم منتج فريد وجديد. إن الإبداع بشكل عام مرتبط بالطريقة التي يفكر فيها الفرد، حيث يختلف الناس في أسلوب تفكيرهم. وقد اقترحت العديد من النماذج، نموذج نصفي المخ (الأيسر، والأيمن). حيث يتميز النصف الأيسر بالتحليل والمنطق بينما النصف الأيمن يتولى الإبداع والفن والحدث.

النصف الأيسر	النصف الأيمن
أذواق	منطق
ألوان	أرقام
أحلام	تحليل
خيال	ترتيب
أبعاد	قوائم

إن عدم تحدي العقل والقبول بالإجابات السهلة المباشرة وعدم البحث عن أفكار إبداعية يؤدي إلى ضعف عضلات العقل وضعف في نسيان الأفكار. قد ينشأ ذلك من أسباب مختلفة تراكمية، مثل عدم تنظيم الوقت، وضغوط الحياة، والنمط الروتيني في المعيشة، وإهمال الذات، وطريقة التنشئة، وأسلوب، التعليم، وغيرها من المؤثرات.

ولكن تغلب على هذه الإشكالية وتنمية التفكير والإبداع الناتج من استخدام نصفى المخ بتوازن، ينبغي تدريب المخ وتمرينه بشكل مستمر مما يحقق مرونة عقلية وتناسقا في التفكير، ولكن ذلك يتطلب تأنياً وصبراً.

ومن الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك ما يلي:

1. التأمل والتفكير.
 2. الاحتكاك بالمبدعين.
 3. حل المشاكل بطريقة إبداعية.
 4. حل الألغاز الموجهة لعضلات المخ المختلفة .
 5. السفر والاطلاع على تجارب الآخرين.
 6. النظر في التاريخ والتأمل.
 7. قراءة قصص المبدعين.
 8. تحليل أي مشكلة قبل حلها.
 9. تنمية المواهب والهوايات (رسم، تأليف).
 10. تنمية القدرات (الكمبيوتر، مهارات سمعية).
- وليكون الإبداع فعالاً يجب أن يعتمد على الأسس التالية:**
- البدء بتحليل الأولويات اللازمة للتطوير .
 - تشجيع المبادرات الفردية لمزاولة الأعمال والمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية الواعدة.
 - نشر الوعي الإبداعي وتبسيط الضوء على شريحة المبتكرين والموهوبين بالدولة.
 - تبادل الأفكار والخبرات المتعلقة بإبراز قدرات الموهوبين وتنمية إمكانياتهم.
- إن جميع الابتكارات تبدأ أصلاً بأفكار إبداعية حيث يعمل الابتكار على هذه الأفكار بإحداث تغييرات معينة ملموسة في المنتج، وهكذا يصبح الابتكار Innovation التطبيقات الناجحة للأفكار الإبداعية في أي مؤسسة أو منظمة، ومن هنا يكون الإبداع أو الأفكار الإبداعية انطلاقة للابتكار، فهو ضروري للابتكار، ولكنه غير كاف في حد ذاته حيث ينبغي أن يتم فحص الأفكار وتجريبها على

أرض الواقع للتعرف على فعاليتها والعمليات المرتبطة بها وطرق إدارة هذه العمليات بأقل تكلفة وجهد.

خلاصة القول: يمكن أن تصدر الأفكار الإبداعية من الأفراد لكن الابتكار غالباً ما يأتي من خلال المؤسسات والمنظمات المحتضنة لتلك الأفكار الإبداعية. **السؤال الذي يطرح نفسه وهو "هل الإبداع والابتكار كلمتان مترادفتان؟"**.

قد يعد الابتكار إنتاج أي شيء جديد، من حل مشكلة، أو تعبير فني. والجدة هنا أمر نسبي، فما يعد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى آخرين. والطفل في كثير من ألعابه مبتكر أصيل، وكذا من يخترع جهازاً أو يضع نظاماً اجتماعياً أو اقتصادياً جديداً.

وأما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره.

وكثير من الباحثين يجعل الإبداع والابتكار مترادفين، إذ العبرة بوجود السمات العقلية والنفسية التي تؤهل صاحبها للإتيان بالجديد.

ونحن سنعتمد في هذا الفصل ترادف الكلمتين. فنقول: الإبداع أو الابتكار هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة بالنسبة للمجتمع.

ثانياً: دوافع الإبداع

صنف خير الله دوافع الإبداع إلى (خير الله، 2009: 6) (حمدونة، 2010: 39) (مانع، 2010: 4).

(1) دوافع ذاتية داخلية ومنها:

- أ. الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- ب. الرغبة في مساهمة مبتكرة.
- ج. الرغبة في اكتشاف الأشياء الجديدة.
- د. الرغبة في إحداث التغيير.
- هـ. الرغبة في معالجة التعقيدات والمشاكل.

(2) دوافع بيئية خارجية ومنها:

- أ. التصدي للمشاكل العامة والخاصة مثل مشكلات العمل والنوعية وتحسين الخدمات والتدريب.
- ب. متطلبات ودوافع التغيير، فثمة فرص مطلوب اكتشافها ومجازفات ينبغي التخطيط لها وتنبؤات ينبغي القيام بها وتقييمات يلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن التفكير المألوف أو حتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاغطاً والتكاليف ميسرة.
- ج. التقدم والازدهار يتطلبان المزيد من الأفكار الجديدة والمستمرة.

(3) دوافع مادية ومعنوية مثل:

- أ. الحصول على المكافآت المالية.
- ب. الحصول على التقدير والثناء والسمعة.
- ج. الارتقاء في المراتب المهنية والعلمية.
- د. خدمة الوطن والأمة.

ثالثاً: أنواع الإبداع

يمكن تحديد أنواع الإبداع حسب التصنيف التقليدي كما يلي:

- أ. الإبداع الإضافي: يضع خطوة إضافية في تطور المنتج، حيث يُحدث تطوراً لدى المستعملين.
- ب. الإبداع التقني: لا يظهر مباشرة على المنتج بحد ذاته، وإنما يمثل تقدماً للمنتج (ربح الوقت).
- ج. الإبداع الاجتماعي: يتميز بمحتواه التكنولوجي الضعيف، والتغير في سلوك الاستهلاك و/أو الاستعمال في نفس الوقت.
- د. الإبداع الجذري: إبداع ومحتوى تكنولوجي قوي، كما يتميز بتغيير جذري في سلوك الاستهلاك والاستخدام، وبصفة عامة فإن الإبداع يشمل:

- الاختراع، أي إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج أو خدمة جديدة.
- التطوير، أي يشمل التحسين وزيادة جودة المنتج والخدمات.
- الإبداع في المنتج، أي تحسين منتج أو استحداث خواص جديدة لمنتج موجود.
- الإبداع في الخدمات، أي بتطوير نظم التسويق أو أساليب إدارية جديدة.
- الإبداع في العمليات، بإدخال عمليات تشغيل جديدة أو تحسين الحالية لتقليل التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية.

رابعاً: مستويات الإبداع الإداري

أشار حريم (2003) إلى أن الباحثين قسّموا الإبداع إلى ثلاثة مستويات: الأول فردي، والثاني جماعي، والثالث على مستوى المنظمة ككل، ويبدأ المستوى الأول بحلقة ضيقة تتسع لتشمل المستوى الثاني وتمتد لتشمل المستوى الثالث، وهناك خط يصل بين هذه المستويات الثلاثة فلا يمكن التوصل للإبداع الإداري دون إبداع جماعي وفردي وتنظيمي، فالمستويات الثلاثة يكمل بعضها بعضاً، وفيما يأتي عرض لهذه المستويات الثلاثة.

المستوى الأول: الإبداع على المستوى الفردي:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذي يتمتع بصفات أو خصائص أو سمات تميزه عن بقية الأفراد، وتكون هذه الخصائص أو السمات إما فطرية أو مكتسبة كالذكاء، والموهبة، والطلاقة، والمرونة العقلية، والمقدرة على إصدار الأحكام، والثقة بالنفس، والدافعية، والإصرار، والمقدرة على صياغة الأفكار وشموليتها، والمقدرة على حل المشكلات، وروح المغامرة، والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين، والمعرفة بطبيعة الأشياء، والمهارات الاجتماعية.

المستوى الثاني: الإبداع على المستوى الجماعي:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر

من مجموع إبداع أفرادها، وهو يتمثل في ناتج التفاعل وتبادل الآراء والأفكار والخبرات بين مجموعة الأفراد. ولا شك فإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية: (الرؤية المشاركة والتعبير بحرية عن الأفكار، الالتزام بالتميز في الأداء، دعم ومؤازرة الإبداع) (Smith، 1999: 165) (بربروي، 2011: 34).

كما تشير (الدهان، 1992: 193) إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة: (اختلاف جنس الجماعة يساعد على إنتاج حلولاً أفضل، تنوع الجماعة، تماسك الجماعة، انسجام الجماعة، حداثة عمر الجماعة قادرة على الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، زيادة حجم الجماعة يزيد فرص الإبداع).

المستوى الثالث: الإبداع على مستوى المنظمة:

إن الإبداع ليس مجرد شيء كمالي يحدث في المنظمة، بل يعد أمراً ضرورياً لا غنى عنه، وبخاصة إذا ما أرادت المنظمات تحقيق البقاء والاستمرارية في بيئة متنافسة، والإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق أعضاء المنظمة بصورة جماعية تعاونية لا يتم إلا إذا توافرت في تلك المنظمات المبدعة سمات وخصائص معينة، منها:

- إدراك أن الإبداع والريادة يحتاجان إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذوي علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجديدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة.
- تشجيع العاملين على حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني تدريب التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، لينفذ من الطرق المألوفة في التعامل مع المشكلات إلى البحث عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- مشاركة العاملين في تقديم اقتراحات للعمل لتنمية المهارات والمقدرات الإبداعية لديهم.
- البساطة في الهيكل التنظيمي.

خامساً: سمات المبدع

(1) الطلاقة:

وتمثل القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة، ووفقاً لفيشر (1990) فإن ذلك يعكس القدرة على استخدام المخزون المعرفي عند الحاجة. وهناك ثلاثة أنواع للطلاقة:

أ. الطلاقة الفكرية: وهي نسبة توليد كمية من الأفكار في زمن معين، أي غزارة الأفكار.

ب. الطلاقة التعبيرية: الطلاقة اللغوية: وهي قدرة الفرد على بناء أكبر عدد من الجمل ذات المعاني المختلفة أو قدرة الفرد على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات معنى.

ج. الطلاقة الترابطية: وهي القدرة على إكمال العلاقات مثل إيجاد المعنى المعاكس ومنها القدرة على التصنيف السريع للكلمات (مثل إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات).

(2) المرونة:

وهي القدرة على التكيف السريع مع المواقف أو المشكلات المستجدة. وهي بذلك عكس الجمود والتصلب.

كما يعرفها البعض تعريفاً إجرائياً بأنها «القدرة على التغلب على المعيقات العقلية التي تعيق منحى التفكير في حل مشكلة ما وبالتالي فإن المرونة هي القدرة على التفكير في بدائل أخرى متعددة» فالأشخاص المبدعون قادرون على تخطي القيود والمحددات. وذلك لا يعني أنهم يتجاهلون الأنظمة الاجتماعية.

وهناك نوعان للمرونة:

أ. مرونة عفوية (تلقائية): ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر بعينه مثل لو تم اقتراح استعمالات كوب الشاي لشرب الماء، وشرب العصير، وشرب الشاي... إلخ فهذه الاستعمالات تنتمي إلى مفهوم الشرب.

ب. المرونة التكيفية: هي استجابة الفرد بحيث يقوم ببعض التغييرات في طريقة الاستعمال أو تغييرات في الإستراتيجية أو في تفسير المهمة بحيث يغير زمرة الاستعمال.

(3) الحساسية:

المبدع لديه إحساس مرهف للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد. ويرى في الأشياء مالا يراه الشخص الآخر. حيث ينظر المبدع إلى الأشياء من زوايا متعددة ومبتكرة ويفكر بعمق وشمولية. يمكن تنمية هذا الجانب من الإبداع من خلال التدريب والتمرين على إضافة تفاصيل وتعديلات على أشياء مألوقة.

ولعل من أشهر الإستراتيجيات المقترحة لتوليد الأفكار الإبداعية وتنمية سمة الحساسية للمشاكل والقضايا هي طريق (القبعات الست) التي ابتكرها المفكر المعروف إدوارد دي بونو الذي قسم التفكير عند الإنسان إلى ستة أنماط. إن سمة الحساسية لمشكلات تنعكس من خلال مجموعة من الصفات التي تظهر على شخصية المبدع والتي منها:

- حب التأمل.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- القدرة على التحليل والاستدلال.
- يفضل التنافس على التعاون.
- مستعد لحل المشكلات مهما كانت معقدة.

القبعات الست (أنماط التفكير)

1	القبعة البيضاء	تفكير محايد
2	القبعة الحمراء	تفكير عاطفي
3	القبعة السوداء	تفكير سلبي
4	القبعة الصفراء	تفكير إيجابي
5	القبعة الخضراء	تفكير إبداعي
6	القبعة الزرقاء	تفكير موجه

أ. القبة البيضاء: اللون الأبيض لون محايد، وهو سمة مطلوبة للبيانات والمعلومات، ويتم ارتداء هذه القبة حين الشعور بأن المعلومات التي تدور حول موضوع غير كاملة.

ب. القبة الحمراء: اللون الأحمر من الألوان الدافئة الساخنة، ويتم ارتداء هذه القبة حينما نريد أن نعبر عن العواطف والمشاعر تجاه الفكرة.

ج. القبة السوداء: يدل هذا اللون على الوقار والحكمة والالتزان، ويتم ارتداؤها حينما نريد أن ننتقد فكرة معينة ونوضح عيوبها.

د. القبة الصفراء: وهي نسبة إلى الشمس والتقاؤل والسرور، ويتم ارتداؤها للتحدث عن المزايا والمنافع عن هذه الفكرة.

هـ. القبة الخضراء: هي لون النبات والخضرة، يعني فيها التجدد والحياة، ويتم ارتداؤها للعمل على ابتكار إضافات على الفكرة أي مطلوب تفكير مبدع ابتكاري.

و. القبة الزرقاء: نسبة إلى لون السماء العريضة، ويرمز إلى الإخلاص والصفاء، ويتم ارتداؤها حينما يكون المطلوب هو النظرة العريضة للفكرة بالكامل، وهي بمثابة المايسترو الذي يتحكم في بقية القبعات فهي ترمز إلى النظرة المتكاملة والشمولية.

(4) الأصالة:

تعني الأصالة إنتاج شيء غير مألوف، وتعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشكلات فأفكاره متجددة وغير مألوفة.

(5) مواصلة الاتجاه:

مواصلة الاتجاه أي أن الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تثير المواقف الخارجية، والتي تحدث نتيجة للتغير في مضمون الهدف.

ومن أهم الصفات التي تنعكس على شخصية المبدع من هذه السمة في الآتي:

- المثابرة وعدم الاستسلام.
- لا يتوقف عن التفكير في المشكلة.
- إيجابي كثير التقاؤل.
- شجاع لإيهاب ولا يتراجع.

إضافة إلى ذلك، هناك مجموعة من السمات التي يتميز بها الإداري المبدع، من أهمها ما يأتي:

أ. امتلاك المدير المبدع مهارات ومقدرات التفكير الإبداعي:

يُعد التفكير الإبداعي لدى المديرين طاقة قابلة للتوجيه بما يحقق التميز للمنظمات في حل مشكلاتها الإدارية المختلفة، ويضمن تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة، ويقدم أفكارًا وأساليب جديدة ومبتكرة لأداء عمل مميز (علي، 2011).

ب. مقدرة المدير المُبدع على تحفيز الإبداع وبناء ثقافة إبداعية:

ليس من الضروري أن يكون القائد ذاته أكثر الأفراد إبداعاً في الفريق، ولكنه لا بد أن يحقق ذلك من خلال الأفراد وأعضاء الفريق، ولا بد أن يدعم الإبداع ويشجعه لديهم، فضلاً عن مقدرته على جعل الهيكل التنظيمي مانحاً للصلاحيات بعيداً عن القيادة المتسلطة، مهتماً بالأفكار الجديدة، فإسقاط الأفكار القديمة والقيام بتجميع المعلومات الممكنة تُكون الإبداع العقلي اللازم لإثراء العملية الفكرية (عباس، 2004).

ج. إدارة فرق العمل:

أوضح هولب (1999) أن المدير المبدع هو الذي يتمكن من تشكيل فرق عمل وإدارتها، فوجود فريق عمل يعني أن الفريق سينجز سوية أكثر مما لو عمل أفراد دون فريق، وربما يكون من السهل تشكيل فريق عمل، ولكن الصعوبة تكمن في إدارته، فالمدير المبدع هو الذي يتوخى التخطيط الدقيق والتفكير الواعي العميق في كيفية إدارة فرق العمل، وجني الفائدة من هذه الفرق لصالح المنظمة.

د. حرص الإداري المبدع على امتلاك مهارات قيادية:

بين كوهين (2003) أهمية امتلاك القائد للمهارات القيادية الإبداعية، وبخاصة تلك المهارات التي تجعل العاملين يعملون بأقصى طاقاتهم لتنفيذ أي مهمة توكل إليهم، كمقدرته على التأثير في الآخرين، واستخدامه لأساليب التأثير المباشر مثل التفاوض، والإقناع، وتبنيه سياسة الحوار المفتوح، وامتلاك رؤية إيجابية للمنظمة.

هـ. تمتع الإداري المبدع بنمط قيادي قائم على الديمقراطية:

أوصى كنج واندرسون (2004) ضرورة تبني الإداري المبدع نمط القيادة الديمقراطية التشاركية القائم على تشجيع إبداع الجماعة وابتكارها، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع بعض القرارات المتعلقة بالتغيير والتطوير في المنظمة، إن دور قائد الجماعة الديمقراطي هو تحديد الاتجاه والسماح لأعضاء المنظمة بحرية القيام بالمهام بطريقتهم الخاصة طالما كانت قابلة للتطبيق، فهناك صلة وثيقة بين مقدرة الجماعة على الإبداع والابتكار ونمط القيادة القائم على المشاركة، فالإبداع ليس مجرد عملية توليد أفكار إبداعية كثيرة، بل هو التحويل الناجح للأفكار لتصبح حقائق.

و. تهيئة المدير المبدع بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والإبداع:

أورد أبو بكر (2004) عدة مفاتيح تهيئ المناخ المؤسسي المحفز على الإبداع والابتكار، ومنها:

- تدعيم الحرية في تطبيق أساليب وتجربة أدوات ومناهج جديدة غير مألوفة في العمل.
- تنمية وعي الأفراد بحتمية التنوع في مقدرات الأفراد وإمكانية الاستفادة من الفروق الجوهرية بين الأفراد.
- تنمية إدراك الأفراد بوجود درجة عالية من الأمان في بيئة العمل، وعند تقديم أفكار وأساليب غير تقليدية.
- تنمية مهارات الأفراد في إدارة الوقت بصورة فعالة، حتى تمكنهم من استثمار الوقت بصورة صحيحة في مجالات العمل الإبداعي.
- صياغة الأهداف وصناعة القرارات في المستوى الأدنى من التنظيم الإداري في المنظمة، وذلك من خلال تدعيم منهج المشاركة الحقيقية وآلياتها في وضع الخطط وصنع القرارات.
- تنمية مهارات الأفراد ومقدراتهم لمعالجة حالات الصراع والنزاع في العمل، والمواجهة الفعالة للمواقف التي تؤدي إلى الصراع.

سادساً: عوامل دعم الإبداع

إن تنمية الإبداع لدى الفرد مرتبط بنوعين من البيئة:

1. البيئة الداخلية:

هي مجموعة العوامل المرتبطة بطبع الإنسان وقدراته الشخصية. حيث تتأثر هذه القدرات بالعوامل المرتبطة بالبيئة التي ينشأ فيها الإنسان. وبالتالي تعزز البيئة المحيطة بالفرد السمات الشخصية المبدعة. وقدرات تثبتها أو تضعفها. ومن السمات الداخلية التي تحتاج إلى تعزيز لبناء التفكير الإبداعي:

- التفكير الحر غير المرتبط بالمألوف والعادة.
- إتاحة الوقت.
- التعامل مع الأفكار الجديدة.
- التحدي والحماس.
- الخيال.
- التفكير الإيجابي.

2. البيئة الخارجية:

وهي تمثل المحيط الذي يعيش فيه الإنسان ومنها البيئة الاجتماعية كالأ أسرة وبيئة المدرسة، والجامعة، وبيئة العمل والوظيفة، والبيئة الاقتصادية، والسياسية والعامّة.

فإذا تميزت هذه البيئات بالإيجابية وتوفرت الفرص المتكافئة والحوافز والدوافع، والاهتمام بالإنجاز، فإن ذلك كفيل بتنمية الإبداع وتشجيعه والعكس صحيح.

ومن أهم العوامل التي تشجع على ذلك هي:

- الحرية المشروعة.
- الشورى داخل المؤسسة (اجتماعية أو تنظيمية).
- الثقة المتبادلة والتعاون المثمر.
- المغامرة والتحدي.
- تشجيع الأفكار الجديدة.

- توفر الوقت اللازم في الإبداع.
 - تحقيق تكافؤ الفرص ودعم المبدعين.
- وخلاصة القول إن لكل من البيئة الداخلية والخارجية دور مؤثر في تنمية الإبداع وتعزيزه لدى رواد الأعمال. وعلى ضوء ذلك اقترح Lumsdaine and Binks أربعة مقومات أساسية مستمدة من كل من البيئة الداخلية والخارجية وهي:
1. التعليم.
 2. استخدام أساليب حل المشكلات.
 3. بيئة العمل (المنظمة).
 4. الاتصال.

سابعاً: مراحل عملية الإبداع

تُعرف العملية الإبداعية بأنها: «مظهر نفسي داخلي للنشاط الإبداعي، يشتمل على اللحظات والآليات والديناميكيات النفسية بدءاً من ولادة مشكلة أو صياغة الفرضيات الأولية، وانتهاءً بتحقيق النتائج الإبداعية، إذ تندرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير ونقل المعلومات، وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية، فضلاً عن العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بكاملها» (العساف، 1994: 32) وتعتبر العملية الإبداعية عن التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، بينه وبين البيئة المحيطة به، وما يرافق تلك العملية من تفاعلات تنتهي بتحقيق الإنتاج الإبداعي المطلوب.

أما مراحل العملية الإبداعية والتي أشار إليها ويست فإنه يرى أن عملية الإبداع الجماعي تمر بمراحل متنوعة تتكون من خلالها الفكرة الإبداعية وهي: (السرور، 2002: 150) (العساف، 2004: 22) (العجلة، 2009: 22) (جبر، 2010: 18).

1. مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي

يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

2. مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن.

3. مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4. مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة إجراءات الرقابة في المنظمة.

ثامناً: تصنيف الإبداع

اختلف الكتاب والباحثون في تصنيف الإبداع، ومن أشهر تلك التصنيفات هو تصنيف تيلور (Taylor، 1959) الذي قسّم الإبداع إلى خمسة مستويات:

المستوى الأول: الإبداع التعبيري (Expressive Creativity):

ويعني تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال وهو الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن آخر في إتقانه لعمل شيء معين أو ممارسة أو احتراف مهنة أو فن معين.

المستوى الثاني: الإبداع المنتج أو التقني (Productive \ Technical Creativity):

ويشير إلى البراعة في التوصل إلى نواتج من الطراز الأول دونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، مثال ذلك تطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية.

المستوى الثالث: الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity):

ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار أساسية جديدة، ويتميز هذا المستوى من

الإبداع بأنه غالباً ما يخضع لمعايير ومواصفات تحددها عادة دوائر تسجيل براءات الاختراعات والتي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافع معاً، مثل عمل أديسون (Edison) وماركوني (Markony).

المستوى الرابع: الإبداع التجديدي (Regenerative Creativity):

ويشير إلى المقدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة، وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها يونج وأدلر (Jung & Adler) في نظريتهما المبنية على سيكولوجية فرويد (Freud).

المستوى الخامس: الإبداع التخيلي (Imaginative Creativity):

وهو أعلى مستويات الإبداع وأندرها ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة، كما يظهر ذلك في أعمال أينشتاين (Einstein) وبيكاسو (Picasso).

بينما رأى جونز (Jones، 2004: 425) أن الإبداع يصنف إلى نوعين، هما:

الإبداع الجذري: يتمثل في التوصل إلى العملية أو المنتج الجديد الذي يختلف بشكل كلي وكامل عما سبقه من إبداعات، بحيث يعمل على تحقيق ميزة تنافسية، تتميز من حيث اختلافها الكلي عما جاء به السابقون.

الإبداع التاريخي: وهو التوصل إلى المنتج الجديد بشكل جزئي وتدرجي عن طريق التحسينات والإضافات الكثيرة والصغيرة المتتالية التي يتم إدخالها على المنتجات المتداولة والتي تؤدي إلى تحقيق إبداع جذري.

تاسعاً: عوائق الإبداع

1. التقويم المتوقع.
2. المراقبة والإشراف.
3. المكافأة.
4. الاختيار المقيد.
5. التوجه الخارجي.

أما Lumsdaine and Binks (2005) فقد صنفا عوائق الإبداع إلى ثلاثة أنواع:

1. الاعتقادات الخاطئة.

2. الاعتياد / العوائق الذهنية.

3. عائق الاعتقاد.

يتكامل الإبداع مع الريادة من خلال التفرد في تنظيم وإدارة الموارد المتوفرة في المشروع واستخدامها بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى تطوير فكرة جديدة وتحويلها إلى شيء نافع يُبنى عليه طلب جديد.

ريادة الأعمال

أولاً: مفهوم ريادة الأعمال

كان أول ظهور لمصطلح ريادة في اللغة الفرنسية وذلك في مطلع القرن السادس عشر، حيث عبر المفهوم عن المخاطرة والمصاعب المرافقة للأعمال الاستكشافية والحملات العسكرية، وفي بداية القرن الثامن عشر توسع المفهوم ليدخل الساحة الاقتصادية. (الآغا، 2008).

في هذا القرن تم التمييز بين الشخص الذي يزود الآخرين برأس المال باعتباره مستثمراً وبين الشخص الذي يحتاج إلى رأس المال باعتباره ريادةً مستخدماً لرأس المال (العاني وآخرون، 2010)، كما ارتبط مصطلح الريادة منذ منتصف القرن الثامن عشر بمفهوم الريادي، والذي ترجع جذوره إلى الاقتصاد الفرنسي، إذ يقصد بالكلمة الفرنسية (Entrepreneur) الفرد الذي يتولى مشروعاً أو نشاطاً مهماً. ويعني في مضمون الأعمال بمصطلح (Undertake) هو بدء الأعمال. وفي قاموس (Webster) يمثل الريادي (Entrepreneur) ذلك الفرد الذي ينظم ويدير ويتحمل مخاطر الأعمال أو المشروع (عبد الرحيم، 2014).

مع تطور العلم وعبر مرور الزمن تطورت كذلك نظرة العلماء ورواد الاقتصاد حول مصدر خلق الثروة في الاقتصاد، فمن وجهة نظرة الطبيعيين (الفيزيوقراطية) كانت الزراعة (الأرض هي مصدر زيادة الثروة، بينما رأى رواد المدرسة الكلاسيكية آدم سميث وديفيد ريكاردو وكارل ماركس أن عنصر العمل هو مصدر زيادة الثروة. أما المدرسة النيوكلاسيكية فاعتبرت أن رأس المال هو المصدر لزيادة الثروة. فيما

اعتبر العالم الاقتصادي الفريد مارشال أن عنصر التنظيم الذي يعتبر عنصراً من عناصر الإنتاج هو القوة المحركة لإنتاج الثروة والنمو الاقتصادي. وكانت هذه الإضافة من الفريد مارشال هي الفاتحة أمام تطوير فكرة "المنظم" ودوره المركزي. وبعد ذلك جاءت كتابات الاقتصادي النمساوي جوزيف شومبيتر التي اعتبرت الرياديين هم قوة التغيير الأساسي في التطور الاقتصادي وذلك بعد تعريف للريادة على أنها هي التجديد والابتكار، وأن الريادي (Entrepreneur) هو الشخص الذي يقوم باستحداث سلع وطرق إنتاج وأسواق وطرق تنظيم جديدة. وبالتالي فإن الرياديين يساعدون ويقودون التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل. (عبد الله وحتاوي، 2014م).

كما اختلف الباحثون في تعريفهم للريادة وتحديد مفهومها منهم (Daft، 2010: 602) عرّف الريادة بأنها عملية بدء عمل تجاري وتنظيم الموارد الضرورية له مع افتراض المخاطر والمنافع المرتبطة به".

عرف أبو مدله والعجلة (2013م) العمل الريادي هو العمل الذي يتضمن المخاطرة، الابتكار، والتشغيل ذاتياً. في حين عرفها الشميمري والمبيرك (2010م) أنها "إنشاء حر يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة".

ريادة الأعمال هي عملية تطوير وتجديد لمنتجات قائمة أو جديدة تهدف لأن تلاقى قبولاً أكثر أو يكون لديها رواج أكبر، وتحقق نسبة أعلى من المبيعات كنتيجة لزيادة الإقبال وذلك في ضوء ميزاتها التنافسية، وهذا يتطلب مخاطرة محسوبة عند دخول السوق، وهذا بحاجة لرائد أعمال يحظى بمهارة في مجال التسويق الذي يحقق رواجاً يكفل النمو والربح المطلوب لاستمرار هذا المشروع الريادي وتطوره. (الطوالة، 2013م).

وفي تعريف آخر لريادة الأعمال، فهي عملية الإنشاء لشيء جديد تكمن قيمته في اختلافه وذلك بتكريس الوقت والجهد الكافيين، مع تحمل المخاطر التي قد تصاحب هذه العملية وذلك بهدف الحصول على المكافآت المالية والقناعة التي تنتج عن نجاح المشروع. (الآغا، 2008م).

وعرّف (النجار والعلي، 2006: 5) الريادة بأنها "إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع، وتحمل المخاطر المصاحبة، واستقبال المكافأة الناتجة".

الريادة هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها، حيث يعتبر المشروع الريادي الأساس في بناء وتطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة والدخول إلى الأسواق الجديدة.

تمثل الريادة مخرجات لعوامل اقتصادية واجتماعية معقدة، سايكولوجية وتكنولوجية وقانونية وأخرى.

عرف كل من Wenekers & Thurik من (1999) الريادة بأنها إدراك وتكوين فرص اقتصادية جديدة مع اتخاذ القرار واستثمار الموارد، وقد وسع (Boschee & McClurg، 2003) مفهوم الريادة ليعني به البدء مع لاشيء أكثر من مجرد فكرة أو نموذج أصلي، مع قابلية الريادي الى سحب الأعمال إلى الموضع الذي يمكن أن تعزز فيه ذاتها، عن طريق توليد داخلي للتدفق النقدي. إنها توجه فكري صوب البحث عن الفرص بمخاطر مدروسة تولّد منافع تضمن إيجاد واستمرار المشروع (Sethi، 2005: 2). إنها عملية حركية وذات مخاطرة، تتضمن توليفة من رأس المال والتكنولوجيا والمهارة البشرية، وهي ممكنة التطبيق في جميع الأعمال بصرف النظر عن حجمها وتوجهها الاقتصادي أو الخدمي (Sethi، 2005: 7).

وأشار (العلي، 2002) أن الريادة تأخذ أبعاداً متنوعة، منها: الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها من خلال تحقيق التوافق الجديد لهذه العوامل، فالمشروع الريادي يركز على الإبداع والقيادة حيث قد يكون له أبعاد تكنولوجية، أو منتج جديد، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة.

وقد عرف Koulter الريادة على أنها العملية أو الطريقة الإبداعية المنظمة التي تستخدم من قبل الفرد أو التنظيم بهدف الوصول إلى تحقيق قيمة مضافة وتطوير العمل بما ينسجم مع حاجات ورغبات أصحاب المصالح (Koulter&Mary، 2001، 9).

ريادة الأعمال هي منظومة تبدأ بتحديد فكرة غير تقليدية، ثم تحويلها إلى مشروع ريادي تجاري جديد أو تطوير مشروع قائم باستخدام موارد محدودة وفق اعتبارات العائد والمخاطرة. ومن هذه التعريفات لريادة الأعمال يتضح ارتباط هذا الاصطلاح بعناصر أساسية:

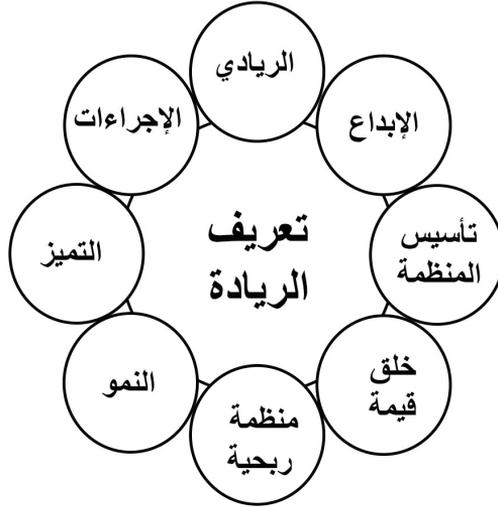
الجرأة	* المبادرة
الأسبقية	* المبادرة
الجديد	* الإبداع
التطوير	* الابتكار
المجازفة	* المخاطرة
التأثير	* القيادة
الاستقلالية	* العمل الحر

من خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الريادة تحتوي المعاني التالية:

- إيجاد أفكار جديدة أصيلة ذات قيمة.
- مرتبطة بالمخاطرة.
- تأخذ بالاعتبار الموارد المالية والمعنوية.
- مرتبطة بتوفير الحوافز للعاملين والاستقلالية من أجل زيادة القناعات لديهم.
- فالشئ الذي يمكن التأكيد عليه والذي يُبرز أهمية الريادة هو الخلق والابتكار والذي يشمل بمعانيه كل من خلق الثروة، خلق مشروع، خلق الإبداع، خلق التغيير، خلق العمالة، خلق القيمة، خلق النمو.

ويعزى هذه التباين في معنى الريادية إلى خلفيات الباحثين والكتاب: الثقافية والاجتماعية وخبراتهم السابقة، إذ ينظر البعض إلى الريادة من وجهة نظر اقتصادية

أو اجتماعية، بينما ينظر لها آخرون من وجهة نظر مهنية، وبشكل عام فإن مصطلح ريادة الأعمال (Entrepreneurship) يعني الإجراءات الإبداعية التي يقدمها الفرد داخل المنظمة لإيجاد المشروع الريادي (Entrepreneurial Venture) (العاني وآخرون، 2010).



الشكل (1) نتيجة مسح Gartner لتعريف كلمة ريادي

المصدر:

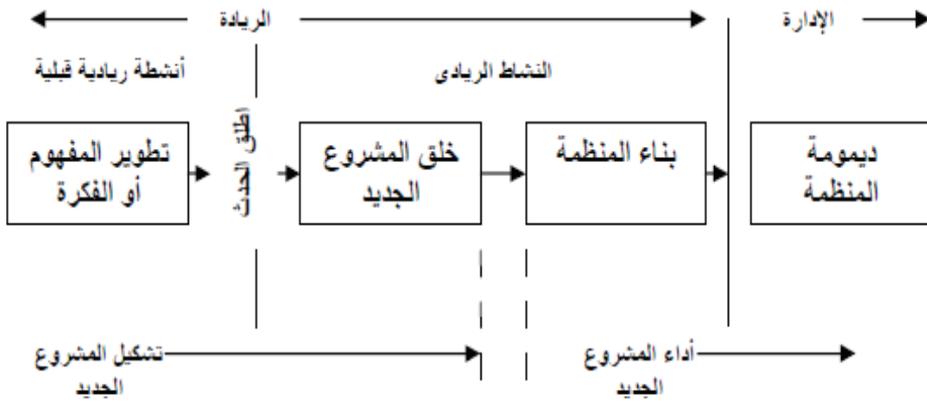
Gartner, W. B What are we talk about when we talk about entrepreneurship ,Journal of Business Venture, Vol 5, 1990, pp.15 - 28.

إضافة إلى ذلك ارتبط مفهوم الريادة خصوصاً في العهد الحديث ولا سيما في القرن العشرين باكتساب خصائص جديدة ومتنوعة مرتبطة بتعددية المشروعات الإنتاجية المرتبطة بالتطور الصناعي والتكنولوجي فلم يعد المفهوم قاصراً على المخاطرة والابتكار (رسلان ونصر، 2011).

ومما سبق نلاحظ أن جل التعاريف تصب في توجه واحد هو أن "النمو هو جوهر الريادة" حيث يشير Ducker Peter أن الريادة هي ممارسة تبدأ بحدث أو

نشاط معين مثل خلق منظمة جديدة أو مشروع جديد، تستمر ذاتياً وذات ديمومة وتحقيق العوائد المجزية، وهذا ما يطلق عليه الأنموذج الإرشادي الريادي، الذي يحوي دراسة البيئة بمختلف جوانبها وأبعادها والتي تؤثر على تكوين المشروع الجديد، فبدون خلق مشروع جديد لا يمكن للريادة بمعناها العميق والدقيق أن تحدث (محمد عوض مبارك، 2009: 117).

فالمشروع هو وحدة ريادية بعد مرور فترة من الزمن ليصبح مستديماً ذاتياً أو فاشلاً، والشكل التالي يبرز حدود الأنموذج الإرشادي الريادي الذي يوضح أن الريادة لا تنتهي بمجرد وجود فكرة أولية للمشروع أو خطة عمل مقترحة للمشروع.



الشكل (2) حدود ونطاق النموذج الإرشادي الريادي.
المصدر: (مجدي عوض مبارك، 2009م).

وعليه فالأنموذج الإرشادي الريادي يركز على بعدين أساسيين يعتمدان على المجتمع

- خلق مشروع جديد.
- أداء المشروع الجديد وديمومته.

ثانياً: رائد الأعمال

رائد الأعمال هو شخص لديه الإرادة والقدرة على تحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكار ناجح اعتماداً على قوى الريادة في الأسواق والصناعات المختلفة للحصول على منتجات ونماذج عمل جديدة تسهم في التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل. (الطواله، 2013م).

عرّف (Adam Smith) الريادي بأنه الفرد الذي يتولى تكوين منظمة ما لغرض اقتصادي (Kamalanabhan، 2006: 8)، وبذا فإنه مبتكر، يفترض مخاطرة غالباً ما ترتبط مع بدء مغامرة جديدة، إضافة إلى المهارة في جمع الموارد من ضمنها الأفكار والطرائق والاختراعات والأفراد والمديرون ورأس المال. فالريادي هو الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة والميل للمخاطرة، الثقة الكاملة بالنفس، الإصرار على النجاح من خلال مهارته في إدارة المخاطر، ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها وقدرته على التنظيم.

عرف عبد الله وآخرون (2014) الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يتحمل مخاطرة كاملة تجاه العمل التجاري الذي يديره. وعليه هو من يقوم بالتخطيط وتهيئة عناصر الإنتاج الخاص بمشروعه بالإضافة لأدائه لإنتاج السلع أو الخدمات وتسويقها وتحمل كافة المخاطر المتعلقة بمشروعه سواء كانت مالية أو قانونية وهو بذلك إما أن يحقق أرباحاً أو يتحمل خسائر كمحصلة لنشاطه الاقتصادي.

وفي عرض ثابت (2016) لتطور مفهوم ريادي الأعمال عبر الزمن، قال في أحد التعريفات إن الريادي هو ذلك الشخص الذي يبني وابتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، ولديه قدرة على المخاطرة من خلال الاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا.

وقد أوضح (Histrich & others، 2005) أن الريادي هو الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة وذلك على مستوى المنظمات، أما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة، ولا بد أن يكون لديه خصائص القائد الإداري

الخاصة والتي تتطلب المرونة والابتكار وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات؛ كما عرفه أيضاً بأنه الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، كذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً وجديداً، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك.

وعرّف (Brown & Harvey، 2000) الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرون لا يستطيعون ذلك، وكذلك هو الذي يمتلك الخصائص النادرة وغير المتوفرة لباقي الناس، ومنها: (الحاجة للإنجاز، الرقابة على الأعمال، لا يمكن إعاقته في حالة عدم التأكد، يأخذ المخاطرة، القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية والعائلية والاجتماعية والمهنية والسيكولوجية، يرى الفرص التي لا يراها الآخرون، لديه التصورات الواضحة لما يمكن عمله، يجمع المصادر التي تجعل هدفه واضحاً، وينظم المصادر بما يناسب المشروع).

كما بين (Druid، 2001) أن مفهوم الريادي هو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة بشراء البضائع أو جزء منها بسعر معين وبيعها من أجل الحصول على الربح، سواء كانت البضائع جديدة أم قديمة (السكرانة، 2008).

وبين (Daniel، 2004) أن الريادي هو ذلك الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال مع الأخذ بالمخاطرة لتحقيق الربحية، وقد يستعين بالمستشارين من أجل إنجاز أعماله إلا أن ذلك يتطلب منه بعض المهارات، مثل (القدرة على التخطيط والتنظيم، التخطيط المالي، بيع المنتجات والأفكار، الإدارة، العمل مع الآخرين، القدرة على أخذ المخاطرة، القدرة على القيادة أو العمل وحيداً، القدرة على الاستماع والتعلم، الثقة بالنفس) لإنجاز الأعمال التي تأتي من التدريب والتعليم.

أما أستاذ الاقتصاد الصناعي الفرنسي (جول باتيست ساي) فقد أدخل مفهوم

الريادي في النظرية الاقتصادية، ورأى أن الريادي هو الشخص الذي ينظم العملية الإنتاجية وعناصر الإنتاج، ولديه القدرة الفائقة على الإدارة والتوجيه والإشراف حيث تمثل هذه العناصر حجر الزاوية في العملية الإنتاجية، كما عرفه - أيضاً - بأنه المقاتل الذي يحول المصادر الاقتصادية من مجال ذي مردود منخفض إلى آخر ذي مردود أعلى وأعظم، وعرف الاقتصادي الشهير **جوزيف شومبيتر (1950)** الريادي بأنه الشخص المبدع الذي يحدث تغييراً في الأسواق من خلال تنفيذ أو ترسيخ معادلات جديدة، ووصف رجال الأعمال المبدعين بوكلاء للتدمير الإبداعي حيث إن هؤلاء الرجال يقومون بتعطيل الوضع التوازني في السوق (العرض والطلب) عن طريق طرح منتجات ابتكارية جديدة يجنون من ورائها أرباحاً كبيرة، ويحتكرون السوق لمدة معينة (حتى ولو كان مؤقتاً) أما **جيفري تيمنز (1994)** فيرى أن المبادر الفردي أو الريادي هو الإنسان الذي يعمل عملاً مبدعاً أو عملاً متميزاً من لا شيء، وهو شخص يغتتم الفرص بغض النظر عما هو متاح من ظروف أو مصادر (حامد وارشيد، 2007).

ونظر **(هوزيلتر)** إلى أن الريادي هو من يتمتع بروح الإدارة والقيادة، ويركز على الريادة في القطاع الصناعي الذي يمثل مزيجاً من تصنيع الأشياء وتسويقها دون التنبؤ بمدى قبولها لدى الآخرين، الأمر الذي يعني أن يبقى عنصر المخاطرة ملازماً لسلوك الريادي (رسلان ونصر، 2011).

وقد أشار **(Peggy، 2001)** إلى أن الريادي هو الذي يأخذ أو يتوسط بين شيئين ولديه القدرة على أخذ موقع (ما) بين المورد والزيون، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية.

ومن التعريفات العربية أورد كتاب مصطلحات مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني (2007) تعريفاً للريادي بأنه شخص لديه القدرة على تحقيق شيء من لا شيء، ويقوم بمبادرات مدروسة، تتم عن بعد نظر (حامد وارشيد، 2007).

ويمكن تلخيص وجهات النظر المرتبطة بتعريف الريادي ضمن الجدول التالي:

الجدول رقم (2) وجهات النظر المرتبطة في تعريف الريادي:

#	التعريف	الدراسة
1.	الشخص الذي لديه القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة وذلك على مستوى المنظمات، أما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم واغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة، وأنه لا بد أن يكون لديه خصائص القائد الإداري الخاصة والتي تتطلب المرونة والابتكار وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات.	(Hisrich & Peter) (2005)
2.	الشخص الذي يتمتع بصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، كذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبدعاً وجديداً، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من ذلك.	(Hisrich & Peter) (2005)
3.	الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها بينما الآخرون لا يستطيعون ذلك.	(Brown & Harvey) (2000)
4.	الذي يمتلك الخصائص النادرة وغير المتوفرة لباقي الناس، ومنها: (الحاجة للإنجاز، الرقابة على الأعمال، لا يمكن إعاقة في حالة عدم التأكد، يأخذ المخاطرة، القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية أو العائلية والاجتماعية والمهنية والسيكولوجية، يرى الفرص التي لا يراها الآخرون، لديه التصورات الواضحة لما يمكن عمله، يجمع المصادر التي تجعل هدفهم واضحاً، وينظم المصادر بما يناسب المشروع.	(Brown & Harvey) (2000)

#	التعريف	الدراسة
5.	الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة بشراء البضائع أو جزء منها بسعر معين وبيعها من أجل الحصول على الربح، سواء كانت البضائع جديدة أم قديمة.	(السكرانه، 2005)
6.	الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة الأعمال مع الأخذ بالمخاطرة لتحقيق الربحية، وقد يستعين بالمستشارين من أجل إنجاز أعماله إلا أن ذلك يتطلب منه بعض المهارات، مثل (القدرة على التخطيط والتنظيم، التخطيط المالي، بيع المنتجات والأفكار، الإدارة، العمل مع الآخرين، القدرة على أخذ المخاطرة، القدرة على القيادة أو العمل وحيداً، القدرة على الاستماع والتعلم، الثقة بالنفس) لإنجاز الأعمال التي تأتي من التدريب والتعليم.	(السكرانه، 2005)
7.	الشخص الذي ينظم العملية الإنتاجية وعناصر الإنتاج، ولديه القدرة على الإدارة والتوجيه والإشراف حيث تمثل هذه العناصر حجر الزاوية في العملية الإنتاجية.	(حامد وارشيد، 2007)
8.	المقاول الذي يحول المصادر الاقتصادية من مجال ذي مردود منخفض إلى آخر ذي مردود أعلى وأعظم.	(حامد وارشيد، 2007)
9.	الشخص المبدع الذي يحدث تغييراً في الأسواق من خلال تنفيذ أو ترسيخ معادلات جديدة.	(حامد وارشيد، 2007)
10.	الإنسان الذي يعمل عملاً مبدعاً أو عملاً متميزاً من لا شيء، وهو شخص يغتتم الفرص بغض النظر عما هو متاح من ظروف أو مصادر.	(حامد وارشيد، 2007)

#	التعريف	الدراسة
11.	هو من يتمتع بروح الإدارة والقيادة، ويتركز على الريادة في القطاع الصناعي الذي يمثل مزيجاً من تصنيع الأشياء وتسويقها دون التنبؤ بمدى قبولها لدى الآخرين، الأمر الذي يعنى أن يبقى عنصر المخاطرة ملازماً لسلوك الريادي.	(رسلان ونصر، 2011)
12.	الريادي هو الذي يأخذ أو يتوسط بين شيئين ولديه القدرة على أخذ موقع (ما) بين المورد والزيون، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة والعمل على تحويل الموارد من مستوى أعلى من الإنتاجية.	(Peggy، 2001)
13.	شخص لديه القدرة على تحقيق شيء من لا شيء، ويقوم بمبادرات مدروسة، تتم عن بعد النظر.	(حامد وارشيد، 2007)
14.	الشخص الذي يبنى ويبتكر شيئاً ذا قيمة من لا شيء، والاستمرارية في أخذ الفرص المتعلقة بالموارد والالتزام بالرؤيا وذلك أخذ عنصر المخاطرة.	(السكرانه، 2005)

ويتفق المؤلف مع التعريفات التي أكدت على أن أهم ما يميز ريادي الأعمال هو الإرادة والقدرة على تحمل المخاطر التي تنجم عن تبني فكرة جديدة والرغبة في تحويلها إلى ابتكار ذي قيمة. ومن هنا يمكن تعريف الريادي بأنه هو الشخص الذي يمتلك المهارات والقدرات التي تُمكنه من تحويل الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات قيمة تلقى رواجاً، وذلك في بيئة عالية من المخاطرة التي يمتلك القدرة على إدارتها وصولاً لأهدافه من وراء هذا العمل.

لقد تم في القرن التاسع عشر الفصل بين الريادي وبين مالك رأس المال، إذ

إن المخترعين لم يملكو المال لتمويل اختراعاتهم وحصلوا عليه من مصادر مختلفة، ولكنهم قاموا بابتكار سلعة جديدة، ولذلك فهم ريادةيون وليسوا أصحاب الأموال، إلا أنه لم يكن من السهل الفصل بين الريادي وبين الإداري، وذلك لأن من مهام الريادي إدارة المشروع أيضاً (أحمد وبرهم، 2008). والجدول (3) يوضح أهم الاختلافات بين المديرين والرياديين:

الجدول رقم (3) الاختلافات بين المديرين والرواد:

ت	الرواد	المديرون
1	البحث عن التفكير	البحث عن الاستقرار
2	متخذ للمخاطر	تجنب للمخاطر
3	مدخل اجتهادي على المستجدات	مدخل نظمي على المستجدات
4	مستقل	مشارك
5	مبدع	
6	باحث عن التحدي	

Source: Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision – Making", Journal of Business Venturing, 12: 9–30.

كما أوضح (العاني وآخرون، 2010) أن الدور الذي يقوم به الريادي يختلف عن دور المدير، حيث يمارس الريادي الأنشطة الآتية:

1. ملكية المنظمة: يمتلك العديد من الرياديين منظمات خاصة بهم، وتتصف المنظمات الحديثة بأنها تفرق بين ملكية المنظمة، وبين تشغيلها وإدارتها. وإذا كان الريادي يملك المشروع فإنه يمارس دور مالك المشروع.

2. إيجاد منظمة جديدة : يعتقد معظم الباحثين والأكاديميين بأن إيجاد منظمة جديدة هو ما يميز الشخص الريادي عن غيره، لأنه يأخذ على عاتقه مهمة إيجاد وتشغيل جميع العناصر المختلفة المكونة للمنظمة والتي تشمل (الأفراد، الممتلكات، مصادر الإنتاج) وإعطاءها مسمى قانونياً.

3. تقديم ابتكار إلى السوق: يعد الابتكار جزءاً مهماً من أنشطة الريادة وعنصراً أساسياً لإيجاد الثروة، خاصة وأن تقديم الابتكار هو المهمة الأساسية للمدير. والابتكار ليس محصوراً فقط في تطوير منتج أو تكنولوجيا جديدة، ولكنه يتعدى ذلك إلى ابتكار أو إدخال طريقة جديدة في توزيع الخدمة أو إنتاج المنتج (بطريقة أقل تكلفة أو أكثر ملاءمة) من أجل إضافة قيمة جديدة إلى المستهلك.

4. تحديد الفرصة السوقية: الفرصة هي الفجوة في السوق بين ما هو محتمل وبين ما هو موجود فعلاً، واستغلالها بتقديم ما هو أفضل وذو قيمة. إن الفرص متوافرة في كل الأوقات، وليس من الضروري أن تعبر عن وجودها. فإذا تم استغلالها فإن هذا يعني أنه تمت رؤيتها وتمييزها بشكل فعال. وتعدُّ القدرة على تمييز الفرص من العناصر المهمة لنجاح الريادي، إضافة إلى قدرته على استغلالها بطريقة مناسبة.

5. القدرة على اكتساب التطبيقات والأساليب والخبرات الجديدة: يتميز الريادي بالطريقة التي يمارس بها أعماله نتيجة الخبرة أو القدرة على الابتكار أو اكتشاف الفرص الجديدة، أو المعرفة، والقدرة الخاصة على اتخاذ القرار حول كيفية تحديد المصادر النادرة في حالات محدودية المعلومات وعدم التأكد.

6. القدرة على القيادة: تعد القيادة من المهارات التي يجب أن يتحلى بها الريادي عند تطوير مشروعه، إذ تم اعتبارها عاملاً مهماً لنجاح الإدارة من خلال: ممارسة دور القيادة في بناء الإستراتيجية، والتأكد من فهم المرؤوسين للأهداف وإدراكهم لأهميتها وتأبيدهم لها، والقدرة على تغيير الرموز والشعارات، والتأكيد على وجهات النظر الجديدة، والمرونة وحب خوض التجارب الجديدة.

ثالثاً: خصائص رواد الأعمال

إن ما يجمع رواد الأعمال هو هدف رئيسي ألا وهو تطلعاتهم للنجاح والتقدم من خلال تحقيق النمو المستمر لمشاريعهم وكذلك الوصول للأرباح. ومن الخصائص الريادية التي تناولتها العديد من الدراسات ومنها دراسة كل من (Dussault & Lorrain، 2008: 155)، ودراسة (النجار والعلي، 2006: 10)، نعرض لها بالآتي:

- **الميل نحو المخاطرة:** يتحمل الريادي المخاطرة، ويتقبل العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد، والملاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل و الاستعداد لتحمل مخاطر معينة و عادة ما يتميز الريادي بالميل إلى المخاطرة نتيجة لرغبته القوية في النجاح و تقديم منتجات و خدمات جديدة.
- **الرغبة في النجاح:** الرغبة في النجاح يتميز الريادي بمعرفة الأهداف التي يريد الوصول إليها بدقة لذلك فهو يعمل بدرجة في تحقيق النجاح ويملك درجة أكبر من الفرد العادي حيث درجة الأهمية و المسؤولية كبيرة للوظيفة والنشاط الذي يقوم بها الريادي والقدرة على حل المشاكل المختلفة و التعامل معها بشكل أفضل من الآخرين ومن ثم فهو يقبل التحدي لتحقيق النجاح المنشود.
- **الثقة بالنفس:** الريادي هو الشخص الذي يبدأ العمل الحر أو الخاص بحيث يكون مدفوعاً بحماس لإنجازه، لديه الثقة بالنفس التي تقوده إلى كسب المزيد من الزبائن والتعامل مع التفاصيل الفنية وإدامة حركة العمل، أي بأنه يمتلك المقدرة، وشديد الاعتماد على النفس والثقة بها مما يجعله ذا رغبة في اتخاذ القرارات المهمة.
- **الحاجة إلى الإنجاز:** الريادي شخص لديه الدافعية المتميزة لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا .
- **التفاؤل:** يميل الرياديون إلى التفاؤل فهم غير متشائمين وهم على علم بأن الفشل هو حلقة من حلقات النجاح ويمكن تحويل هذا الفشل إلى نجاح والتفكير السلبي إلى التفكير الإيجابي.

كما استطاع (أحمد وبرهم، 2008) وضع خصائص الرياديين في مجموعات ليسهل فهمها وربطها، أهمها:

1. الريادي مقدام: لقد لوحظ أن الريادي يتصف بقدرة عالية على تحمل المخاطرة، ومن ثم اتخاذ القرار الملائم للتغلب عليها. حيث تعود قدرة الريادي على الإقدام وركوب الصعاب إلى معرفته الدقيقة والواقعية للبيئة المحيطة به، فإذا ما تعرض للفشل فإنه يتوقف عنده لمراجعة أسبابه، ليعاود العمل متجنباً تكرار أسباب الفشل لينطلق من جديد بعزيمة أقوى وتصميم أكبر.

2. الريادي منافس جيد: نظراً لتزامم وتنافس الأعمال في جميع القطاعات الاقتصادية، فإن تحقيق النجاح مرتبط بالقدرة على المنافسة، فهناك مئات الأعمال التي تظهر سنوياً ولكن الجزء الأكبر منها يختفي بعد مرور فترة وجيزة على ظهورها، والريادي الناجح هو الذي يعرف أين ومتى وكيف وبماذا يبدأ مشروعه؟.

3. الريادة يتحمل المسؤولية دائماً: يميل الرياديون إلى الاستقلالية في أعمالهم، ولهذا ينجزون أعمالهم ويديرونها بطريقة متميزة وبروح من المسؤولية العالية. وتتبع هذه المسؤولية من الروح القيادية التي يتحلون بها وبقدرتهم على مواجهة المشكلات والتصدي لها لا لهروب منها.

4. الريادي يبحث عن فرص جديدة: إن أهم ميزات الريادي، أنه قادر جداً على معرفة واقعه وبيئة عمله بدقة وواقعية لحل المشكلات، لذلك هو لا يستسلم للمعوقات، ولا ينتظر حدوث المعجزات إنه ديناميكي يقرأ ويسمع ويبحث عن فرص جديدة لتحسين العمل أو لتسويق إنتاجه بطريقة جديدة فهو مبادر ومثابر دائماً ويعتمد على مصادر متعددة للحصول على أفكار جديدة، وهو مستمع جيد ويمارس التغذية الراجعة سواء مع العاملين معه أو من زبائنه.

5. الريادي متعددة الجوانب: نظراً لتعدد صفات الريادي وسعة ثقافته، فإن سلوكه وتصرفاته الاقتصادية تعكس قدرته على إيجاد بدائل متعددة لحل مشكلة واحدة أو للوصول إلى هدفه، فهو يتقن استخدام البدائل ويجد عدداً من المصادر المعرفية والتمويلية، إضافة إلى ذلك فإنه يمسك عدداً من الخيوط، ينسقها وينظمها

لتعطي الأداء الأفضل، فهو مسؤول العمل (إداري) يحس بالعاملين معه ويأخذ مصالحهم واهتماماتهم مأخذ الجد والاحترام، كما أنه محاسب جيد يتصرف بالأموال تصرفاً سليماً.

6. الريادي ذو سلوك حسن: لا شك أن الصفات العملية السابقة تنم عن شخصية مميزة للريادي، تمكنه من إقامة علاقات عمل جيدة تنعكس في النهاية على عمله. فهو متفائل وصادق وذو شخصية قوية ومتواضع، وكثيراً ما تكون هذه الصفات عاملاً حاسماً في نجاح عمله.

إن امتلاك مثل هذه الخصائص تجعل من الرواد بصيرة وقدرة في أن ينشئوا أعمالهم الخاصة ويديروها بأنفسهم وهذا بحد ذاته يمثل مدخلاً مهماً لفكر بعيد الأمد يستطيع بناء الأعمال من خلال التركيز على جزء من السوق وحاجات غير مشبعة لدى الزبائن ومن ثم المبادرة والتمتع بخاصية أو ميزة الدخول الأول إلى السوق. حيث الاستفادة من الفرص مبكراً وتطوير العمل لاحقاً (الغالبى وإدريس، 2007).

وفي دراسة عبد الله وآخرون (2014) قام بعرض أهم ما يميز رواد الأعمال من خصائص:

- أ. الاستقلالية والقدرة على التحكم الذاتي.
- ب. الانتباه إلى الفرص ومحاولة اقتناصها.
- ج. المثابرة، الاجتهاد والعمل المتواصل الدؤوب.
- د. الشعور بالحاجة لتحقيق الذات من خلال إنجازاتهم.
- هـ. السعي لتحقيق أهدافها فيها قدر كبير من التحديد والاستفادة من التغذية الراجعة لأدائهم المتميز.
- و. تحمل المخاطر وتقبل حالات الغموض.
- ز. الثقة العالية بالنفس والشعور بطاقة كبيرة للمنافسة والاستعداد لاتخاذ مواقف صعبة.
- ح. المرونة بالتفكير والعمل وعدم الخوف من الفشل.

رابعاً: أهمية الريادة

يشير (Krajwisi & Ritman، 2005: 65) إلى الريادة باعتبارها تعبير عن تميز المنظمة وولوجها في أنشطة ومهام يصعب علي المنافسين التفكير فيها، وتبرز أهميتها من خلال الإقدام على أداء المهام رغم المخاطر المرافقة، لذا تعد المنظمات الأكثر ريادية هي الأقدر على تخطي الصعاب.

وبذات الاتجاه يعدها البعض أحد الحقول المعرفية التي تتال باستمرار اهتمام البلدان التي تنشأ التفوق والتميز إذ إن المشاريع الريادية هي الأقدر على بلوغ المنظمات الريادة والتميز وبذات الاتجاه يؤكد (Gomez et al 341، 2005) أن الريادية هي المؤشر الأكثر قدرة على تحديد هوية المنظمة المتميزة وإمكانية بلوغها المواقع الريادية، بل والمحافظة على هذا الموقع على الرغم من تزايد أعداد المنافسين وأضاف ذات الباحثين بأن أهمية الريادة تتمحور حول مرتكزات أساسية وفق الآتي :

1. **الإبداع**، ويعد أحد الأركان الأساسية لنجاح المنظمة وتفوقها على منافسها ونيلها مركزاً تنافسياً متقدماً، انطلاقاً من كون الإبداع بحد ذاته يمثل عملية قائمة على الخلق والتغيير البناء.
 2. **المشاريع الجديدة**، تعد المشاريع الجديدة الانطلاقة الحقيقية للمنظمات الريادية، خاصة وأن هذه المشاريع غالباً ما تؤسس انطلاقاً من أفكار معاصرة تنشأ التطوير والتنمية الاقتصادية المحققة للتفوق والريادة للمشاريع الجديدة.
 3. **توفير فرص عمل مناسبة**، عند إقامة المشاريع الجديدة فإن توفر درجات وظيفية وفرص عمل تكون أكبر، وبالتالي المساهمة الجادة نحو تحسين المستوى المعاشي لأبناء المجتمع وعوائلهم والتخفيف من مسؤولياتهم الاجتماعية.
- تكمن فوائد ريادة الأعمال في بناء جيل من الشباب والشابات القادرين على التعامل مع المشكلات والتحديات الاقتصادية لتحويلها إلى مشاريع استثمارية وذلك بتفعيل طاقات الشباب، وتحويلهم لعناصر فعالة ومنتجة تساهم في بناء التنمية الاقتصادية الوطنية.

ويمكن دراسة فوائد ريادة الأعمال التي تعود على الفرد وعلى المجتمع من خلال الآتي:

(1) على المستوى الخاص:

• تحقيق الطموح الشخصي:

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد كثيرة حيث تحقق له الطموح الشخصي والمكانة المرموقة وتحقيق الذات وتلبي له آماله وأهدافه وأحلامه الشخصية والاجتماعية والمادية التي طالما تمنّاها.

• زيادة الدخل والأرباح:

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد مالية فتؤدي إلى زيادة في أمواله وأرباحه وهي مصدر لزيادة الدخل من خلال أعماله ومشاريعه الاستثمارية.

• التحرر من الوظيفة:

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد مهنية فيتحرر من الوظيفة ويستقل بعمله فيصبح رئيساً لنفسه وسيداً لأعماله ويستمتع بالاستقلالية أيضاً.

• تنمية المواهب والإبداعات:

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد عقلية وفكرية فتتمي مواهبه وإبداعاته حيث أن الكثير من الموهوبين يستثمرون مواهبهم وإبداعاتهم بعمل مشاريع ريادية تنمي تلك المواهب والإبداعات لذا نجد أن تبني المبدعين ومساندتهم وتقديم التسهيلات لهم وتطوير أفكارهم من سمات المنظمات الريادية الناجحة.

• التميز بإنجازات عظيمة:

ريادة الأعمال تعود على الفرد بفوائد ثقافية واجتماعية ونفسية فيتميز بإنجازاته الكبيرة وبأعماله العظيمة ويشعر بالفخر والاعتزاز بذاته بعد أن بنى نفسه وتجاوز الصعوبات والتحديات التي مر بها بتميز ونجاح ويتذكر دائماً أن كل بناية عظيمة كانت مجرد خريطة لذا فإنك تجده دؤوباً ومثابراً لتحقيق إنجازات متنوعة في مجالات الريادية.

(2) على المستوى العام:**• زيادة النمو الاقتصادي:**

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع زيادة وتطويراً في النمو الاقتصادي وذلك من خلال تحويل أفكار رائد الأعمال إلى مشاريع تجارية بحيث إن أنشطته وأعماله تدعم النمو الاقتصادي وتحقيق تنمية مستدامة.

• توفير فرص عمل:

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع العديد من فرص العمل ووظائف متعددة يوفرها المشروع لأفراد المجتمع فيصبح رائد الأعمال نافعاً ومفيداً لوطنه ومجتمعه وذلك من خلال إنشاء مشاريع متنوعة تغطي جميع المجالات وتخدم شريحة واسعة من أفراد المجتمع.

• التنوع في مجالات خدمة المجتمع:

ريادة الأعمال تحقق التنوع في خدمة المجتمع فتزدهر مجالات خدمة المجتمع في ظل مناخ يتسم بالحرية المهنية فتجد مجالات الزراعة تنمو وقطاع الألبسة يتنوع والصناعات تتعدد والتجارة تمتد والخدمات تكثر وتنمو المجالات المهنية والحرفية وتلبي احتياجات الأفراد والمجتمع.

• زيادة الكفاءة وتحسن مستوى الإنتاجية:

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع زيادة في الكفاءة وتحسن في مستوى الإنتاجية وذلك من خلال جو التنافس والتحديد بين المنشآت فتسعى المنظمات الريادية إلى تحسين جودتها وخدماتها لتبقى مستمرة في السوق ولتواكب التنافس الشديد مع الشركات والمؤسسات الأخرى فتسعى إلى زيادة كفاءتها مما ينعكس إيجابياً على التنمية الاقتصادية.

• إحداث إبداع وتغيير في هيكل سوق العمل:

ريادة الأعمال تحقق للمجتمع إبداعات وابتكارات تسهم في تغيير سوق العمل بمنتجات جديدة ومبتكرة تغير مجرى السوق وتنهض به فقد يؤدي أحد الابتكارات إلى تغيير جذري في اتجاه ريادة الأعمال مما يضفي قيمة اقتصادية متميزة.

خامساً: الشركات (المشاريع) الناشئة

تتميز الشركات الناشئة بالطموح نحو التوسع الكبير، الاجتهاد في الإبداع والابتكار والحلم بإحداث تغييرات إيجابية في المجتمع.

وفي تعريف الشركة الناشئة Startup وفقاً للمراجع الأجنبية اعتمدت في أغلبها على تعريف رائد الأعمال الشهير Steve Blank، الذي عرف الشركة الناشئة بأنها شكل خاص من أشكال الأعمال، وأضاف أن الشركة الناشئة هي شركة بنيت للبحث عن نموذج عمل قابل للتكرار وقابل للتطوير. (Kollmann & Others، 2015).

وفي دراسة العزام وموسى (2010) أطلق مصطلح المشاريع الريادية على الشركات الناشئة وعرفها بأنها: "هي تلك المشاريع التي تنتج عن أفكار خلاقة ذات قيم مستقلة وإبداعية، يتصف أفرادها بالمبادرة العالية، والنظرة الثاقبة التي تمكنهم من انتقاء الفرص المتاحة في السوق لتفعيل أفكارهم وإقامة مشاريعهم.

وعليه يمكن القول بأن الشركات أو المشاريع الريادية الناشئة هي الشركات التي تقوم بتحويل الأفكار الخلاقة إلى نموذج عمل قابل للتكرار والتطوير وذلك بهدف استغلال الفرص المتاحة في السوق.

سادساً: المتطلبات الريادية

إن الريادة الإدارية تتطلب توافر بيئة مناسبة كي تحقق أهدافها، وهذه البيئة تقوم على مجموعة من الأنشطة الرئيسية . وهذه الأنشطة أو العناصر البيئية للريادة الناجحة تكون من مسؤولية إدارة القمة في المشروعات والشركات والمؤسسات الحكومية أيضاً. ولإدارة القمة دور أساسي في تنشيط المناخ الريادي في المنظمة عموماً، وذلك من خلال القيام بمعالجة المعوقات والعقبات التي قد تقف في طريق التوجه الريادي لبعض مديريها.

إن نجاح الريادة الإدارية على مستوى المشروع والقطاع الإنتاجي الذي يعمل فيه المشروع يتطلب توافر ما يلي:

• **التزام إدارة القمة Top Management Commitment**: لا يمكن توقع أي تغيير باتجاه قبول الأفكار الريادية ما لم تلتزم إدارة القمة للمنظمة بمساعدة وترويج هذه الأفكار لتبنيها من قبل الآخرين في ضوء ذلك وبحيث تكون إدارة القمة قدوة في ذلك تجاه باقي الإدارات والعاملين في المستويات الإدارية الأخرى. وهكذا تبدأ الريادة من القمة. وهذا حقاً بداية نجاح المشروع الريادي.

• **مرونة الهيكل التنظيمي Structure Flexibility**: يجب أن يكون الهيكل التنظيمي للمنظمة المندفعة نحو قبول الأفكار الريادية وبسرعة نسبية، مرناً قادراً على التكيف والتحرر، فمثلاً تحتاج عملية قبول وتشغيل الأفكار الريادية إلى صلاحيات واسعة يمتلكها المديرون القادرون على إحداث التغيير. كما أن إدارة المنظمة تحتاج إلى اللامركزية في إدارة عملياتها لدفع أصحاب المهارات والأفكار الإبداعية في الصفوف التالية للمساهمة في تطوير منظماتهم.

• **استقلالية الفريق المكلف بتنفيذ الفكرة الرائدة Team work Independence**: إذا ما أريد للفكرة الرائدة أن تنفذ فلا بد وأن يتمتع الفريق المكلف بأعمال التنفيذ بحرية الحركة واستقلالية العمل والتنفيذ، إذ إن الاعتمادية والتقييد واللجوء إلى الغير للحصول على تصاريح العمل كلها تعرقل عملية نشر وتنفيذ الفكرة الرائدة وتخنق الإبداع والمبادرة.

• **التحفيز للمخاطرة Risk Taking**: توفر المنظمات الرغبة بتشجيع الأفكار الرائدة حوافز لمن يجرؤ على المغامرة بأفكاره للتنفيذ، ويجب أن تغدق المنظمة بكرمها على أصحاب الأفكار الرائدة الناجحة حتى يندفعوا نحو تحقيق مسيرة حياتهم الإبداعية.

• **مقدمو الأفكار الرائدة أناس أذكىاء ومقتدرون Entrepreneurs have Intellectual Ability**: التطوع لتقديم الأفكار الرائدة أمر لا يفي بمتطلبات الريادة الإدارية إن لم يكن أصحاب هذه الأفكار من الأذكىاء والمقتدرين، وقد تطور ذكاؤهم وتعززت قدراتهم نتيجة لاستلامهم شكلاً من أشكال التدريب والخبرة والمعرفة والإدارية في مجال التنفيذ للأفكار الرائدة.

• **نظام رقابي ملائم Control System**: النظام الرقابي المتشدد يحبط التوجهات الرائدة ويعرقل الفعاليات ذات العلاقة، ويخمد الروح الريادية عند الفرد، لذلك يجب أن يعمل النظام الرقابي على توفير البيانات والمعلومات وتحليلها ليتمكن المديرون الرواد من التنبؤ والأخبار عما سيؤول إليه الحال إذا ما تم تنفيذ الفكرة الرائدة.

سابعاً: ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية

توالت الأبحاث حول إيجاد علاقة ما بين ريادة الأعمال والنمو الاقتصادي، وبالرغم من اختلاف هذه الدراسات حول مفهوم الريادة، ودورها والسبل للنهوض بها، إلا أنها أجمعت على أهمية النشاط الريادي ودوره المهم على النمو الاقتصادي على حد سواء في الدول النامية أو المتقدمة. حيث بينت هذه الدراسات التطبيقية مدى تأثير ريادة الأعمال على دفع عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي في معظم الدول المتطورة والنامية على حد سواء. (عبدالله، المنتشة، وحتاوي، 2014).

تعتبر الريادة عملية ديناميكية تهدف لتأمين تراكم الثروة التي تقدم عن طريق الأفراد، فمفهوم الريادة يجب النظر إليه ببعض المرونة لأننا نجد تبايناً في المفهوم بين الدول المتقدمة والدول النامية، إذ يكون في الدول المتطورة مرتبطاً بالاختراعات والتفرد (فايز النجار، محمد العلي، 2006: 7).

أما في الدول النامية فإن من يأخذ روح المبادرة والتحرك ويخاطر وينشئ عملاً جديداً، يعمل من خلاله على المساهمة في أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بأنه ريادي.

يأتي اهتمام الدول بالريادة كنتيجة ضمنية لدور الريادة في دفع عجلة الاقتصاد، فكلما زاد عدد الرياديين في ظل بيئة مواتية وأفضل كانت الآثار الاقتصادية أفضل. ومن أهم الآثار الاقتصادية لريادة الأعمال النمو الاقتصادي على المستوى الكلي. (عبد الله وآخرون، 2014).

تعتبر العلاقة وثيقة بين نمو فرص العمل على المدى الطويل وريادة الأعمال،

فرواد الأعمال لا يقومون بتوفير فرص عمل محلية فقط، بل يحققون ثروة ونموً جديداً. يُعتبر رواد الأعمال أنهم الآلية التي تقوم باستحداث الأفكار الجديدة والإبداعات في السوق، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على الترابط الكبير بين ريادة الأعمال والنمو الاقتصادي. (السكري وآخرون، 2014م).

وفيما يتعلق بالآثار الاجتماعية يرى (العاني وآخرون، 2010) أنه يمكن تلخيص الآثار الاجتماعية للريادة، في:

1. عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة:

حيث يُعد الرياديون ومن خلال مشروعاتهم قادرين على تهيئة تنمية إقليمية شاملة كفؤ ومتوازنة يساعدها في ذلك استغلال الموارد والإمكانيات المحلية المتاحة، وعدم الحاجة إلى بنية تحتية كبيرة مما يجعلها تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية.

2. امتصاص البطالة وتأمين فرص عمل جديدة:

تؤدي المشروعات الريادية دوراً مهماً في خلق فرص عمل جديدة، حيث يؤدي الرياديون دوراً رئيساً في امتصاص البطالة، إذ إن تكلفة فرص العمل فيها تقل عن متوسط تكلفة العمل في المنظمات الكبيرة، أي إن تكلفة فرصة العمل في المنظمات الكبيرة هي عشرة أضعاف التكلفة في المنظمات الصغيرة. الأمر الذي يعكس الدور الإيجابي لها، ويعزز قدرتها على توظيف الأيدي العاملة، وبموارد مالية محدودة نسبياً مع تجنب الهدر في الموارد المتاحة. وتبين البيانات والإحصاءات الاقتصادية في مختلف الدول أن المنظمات الصغيرة، والمنظمات الجديدة والريادية هي المصدر الرئيس للوظائف الجديدة (Schreyer، 1996).

3. المساهمة في تشغيل المرأة:

تؤدي الريادة والأعمال الصغيرة دوراً كبيراً في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في إدخال العديد من الأشغال التي تلائم عمل المرأة، مما يدعم دور المرأة في تكوين الدخل، وكذلك تساعد الريادة على تشجيع المرأة على البدء بأعمال ريادية تقودها بنفسها لتسهم بذلك مساهمة فعالة في بناء الاقتصاد الوطني.

4. الحد من هجرة السكان من الريف إلى المدن:

يُعدّ وجود الرياديين والمنظمات الصغيرة في الاقتصاد الوطني إحدى الدعائم الأساسية في تثبيت السكان، وعدم الهجرة من الأرياف إلى المدن التي تتركز فيها عادةً المنظمات الكبيرة. لذا لا بدّ من وجود برامج تنموية تساعد على التخفيف من الفقر والبطالة، وتعمل على بناء طبقة متوسطة في الأرياف بدلاً من الهجرة إلى المدن، حيث التلوث والضغط على خدمات البنية التحتية، ولا يكون ذلك إلا عن طريق الاهتمام برعاية الرياديين، والمنظمات الصغيرة، والتعاون مع الهيئات والمؤسسات الدولية المختلفة (صالح النجار).

إن هدف ريادة الأعمال لا يقف فقط على تطوير منتجات وخدمات قديمة، أو ابتكار واستحداث أخرى جديدة، بل يمتد ليشمل تحقيق الوفورات الاقتصادية التي من دورها المساهمة في نمو المشروعات ومنحها الميزة التنافسية والصمود، وذلك من خلال سعيها لتكوين أصول مستمرة ودائمة يتعدى مداها الأحلام البسيطة إلى بناء الثروات في فترة وجيزة لا تتجاوز بضع سنين، حيث إن الثروة الريادية التي يبنها رائد الأعمال في زمن قياسي خلال حياته العملية بالمخاطرة العالية كثن مقابل لتحقيق تلك الثروة. فريادة الأعمال تعتبر مجازفة محسوبة تكون فيها فرص الربح أكبر بكثير من فرص الخسارة وذلك لأنها تعتمد على الابتكار والإبداع وتحويل الأفكار الخلاقة إلى منتجات وخدمات مربحة، حيث إن الإبداع والابتكار كفيلاً بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لريادة الأعمال والتي تكفل جلب الثروة وفي الوقت نفسه تضيف أهمية نسبية على المشروع الريادي نتيجة الخدمات والمنتجات الجديدة غير المتوافرة في مكان آخر. ومن مساهمات ريادة الأعمال في التنمية الاقتصادية مساهمتها في زيادة الناتج القومي الإجمالي ونصيب الفرد من الدخل القومي، فضلاً عن إحداث تغييرات في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية للدول. ويصاحب هذا التغيير نمو وزيادة الإنتاج، وهذا بدوره يوفر قدراً أكبر من الثروة التي يتم اقتسامها بين المشاركين في العملية الريادية، وهذا الأمر يتطلب قدراً أكبر من الابتكار والإبداع كأحد مرتكزات الريادة في تحقيق التفوق على الآخرين. (المري، 2013م).

ويمكن تلخيص دور الريادة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام بما يلي (مروة أحمد، نسيم برهم، 2008: 16):

- رفع مستوى الإنتاجية.
 - نقل التكنولوجيا.
 - خلق فرص عمل جديدة.
 - إيجاد أسواق جديدة.
 - المساهمة في تنويع الإنتاج نظراً لتباين مجالات إبداع الرياديين.
 - زيادة القدرة على المنافسة وذلك من خلال المعرفة الدقيقة الواعية للبيئة المحلية والبيئة الخارجية وتطور أساليب العمل من خلالها والتفاعل معها بإيجابية.
 - التجديد وإعادة الهيكلة في المشاريع الاقتصادية.
- ومن هنا يمكن القول إن ريادة الأعمال يمكنها أن تكون أحد مقومات التنمية الاقتصادية بشكل عام للأسباب التالية:

- أ. رواد الأعمال يعتبرون الآلية التي تقوم باستحداث الأفكار الجديدة والإبداعات في السوق التي من شأنها على المدى الطويل أن تزيد فرص العمل من خلال ما يحققونه من ثروة ونموّ جديد.
 - ب. تساهم ريادة الأعمال في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء.
 - ج. تقليل نسب الفقر والحد من انتشاره من خلال تحسين الأوضاع المعيشية ونوعية الحياة في المجتمعات.
 - د. تحقيق الوفورات الاقتصادية التي من دورها المساهمة في نمو المشروعات ومنحها الميزة التنافسية والصمود.
 - هـ. المساهمة في زيادة الناتج القومي الإجمالي ونصيب الفرد من الدخل القومي.
 - و. توفير قدر أكبر من الثروة من خلال النمو وزيادة الإنتاج الناتج عن التغييرات في الهياكل الاقتصادية والاجتماعية.
 - ز. يمكنها أن تساهم في النمو الاقتصادي على المستوى الكلي.
- السؤال الذي يطرح نفسه هو كيف ندعم ريادة الأعمال؟

ثامناً: العوامل الداعمة لنمو ريادة الأعمال

هناك العديد من العوامل التي تساعد في انتشار ودعم ريادة الأعمال وقد أشار الحسيني 2006م إلى أن « هذه العوامل الريادية تولد مع الفرد وتنمو من خلال صقل موهبته بالرؤيا العلمية والخبرة العملية وضمان القدرات التفاعلية مع التغيرات البيئية». حيث يؤكد هذا التعريف على أن تنمية ثقافته الريادية تتوقف على توفر مجموعة من العوامل المتداخلة مع بعضها على مستوى الفرد والمجتمع.

ويمكن إجمال هذه العوامل بالآتي:

- الطاقة الريادية.
- دور الأسرة.
- الثقافة الريادية.
- التعليم.
- الخبرة.
- الجهات الداعمة.
- إمكانيات البيئة.

1. الطاقة الريادية:

إن الطاقة الريادية تشكل عاملاً هاماً على مستوى الفرد لتحقيق مجتمع ريادي وثقافة ريادية حيث إنه كلما توفرت السمات والخصائص الريادية لدى الأشخاص ارتفعت احتمالية ريادة الأعمال، أو بمعنى آخر إن التحلي بخصائص رواد الأعمال تشكل عاملاً مهماً لبناء ثقافة ريادة الأعمال.

إن توفر هذه السمات يعتبر حاجة ضرورية في العديد من الجوانب المرتبطة بتعزيز ثقافته الريادية، على سبيل الإبداع والجرأة، وتحمل المخاطرة من السمات المطلوبة لكل المشاريع الداعمة كالحاضنات ومؤسسات التمويل. وهنا تتأكد أهمية التمييز بين المشاريع الصغيرة وريادة الأعمال حيث إن لم يتصف المستثمر ببعض الخصائص كالابتكار والإبداع والمخاطرة وقوة التحمل وغيرها فإنه يكون مجرد مالك لمشروع صغير.

كما أنه إن لم تتوفر هذه السمات لدى أصحاب حاضنات الأعمال فإن هذه الحاضنات تفقد دورها الريادي في دعم انطلاق المشاريع الجديدة. وأيضاً قد تفقد شركات تمويل المشاريع الجديدة رياديتها إن لم يتسم القائمون عليها بسمات رواد الأعمال.

2. دور الأسرة:

أثبتت العديد من الدراسات العلمية تأثير مرحلة الطفولة والنشأة المبكرة على الشخصية، حيث تلعب الأسرة دوراً جوهرياً في تنمية سمات ريادة الأعمال لدى الأطفال، ويميل رواد الأعمال إلى أن يكونوا أبناء لأباء أو أمهات يمتلكون مشروعات خاصة، كما تلعب الأسرة دوراً مهماً في وجود الرغبة والمصداقية في مجال ريادة الأعمال كمستقبل مهني.

فقد أشارت هذه الدراسات إلى أن الأسرة تعمل على تشجيع أبنائها على ممارسة السلوكيات الريادية مما يؤكد أهمية دور الإرشاد الأسري في دعم وتنمية سمات ريادة الأعمال، على سبيل المثال الأسرة يمكن أن تشجع أبناءها على بيع بعض المنتجات البسيطة كما يعتاد الطفل في ظل الأسرة التي تمارس العمل الخاص على العديد من المصطلحات والعبارات المرتبطة بالاستثمار كمسار مهني فإن الأطفال في هذه البيئة ينشؤون ولديهم متطلع ودافعية لإنشاء أعمال خاصة بهم.

3. الثقافة الريادية:

إن مفهوم الثقافة الريادية هو اتجاه اجتماعي إيجابي نحو المغامرة الشخصية التجارية Personal Enterprise يساعد ويدعم النشاط الريادي". كما يرى Batman (1997) أن الاقتصاديات التي شهدت نمواً وازدهاراً في أواخر القرن العشرين تشترك في تمتعها بثقافة الأعمال Business Cutline وهي الثقافة التي يمكن أن توصف بالثقافة الريادية.

تعتبر الثقافة الريادية Entrepreneurial Cutline من العوامل العملاقة التي تحدد اتجاهات الأفراد نحو مبادرات ريادة الأعمال، حيث إن الثقافة التي تشجع وتقدر السلوكيات الريادية كالمخاطرة والاستقلالية، وغيرها تساعد في الترويج

لإمكانية حدوث تغيرات وابتكارات جذرية في المجتمع، وبالمقابل فإن الثقافات التي تدعم مفاهيم الطاعة والاهتمام بالجماعة والرقابة والسيطرة على الأحداث المستقبلية لا نتوقع أن تنتشر منها سلوكيات التحمل والمخاطرة والإبداع أو بمعنى آخر سلوكيات الريادة.

وبوضوح أكثر تتطلب الثقافة الريادية تشجيع ممارسة ريادة الأعمال وتحفز المجتمع عبر تعلم مبادئ ريادة الأعمال، وحكومة تدعم العلوم النظرية والتطبيقية وتدعم ريادة الأعمال من خلال سياساتها المحفزة.

4. التعليم:

يمثل التعلم محورياً أساسياً في تنمية ريادة الأعمال وتطوير المهارات والسمات العامة لها، ومن حسن الحظ أنه يمكن استثمار دور التعليم في تنمية ريادة الأعمال في سن مبكرة قد تصل إلى رياض الأطفال ويمكن أن يمتد هذا الدور ليصل إلى المراحل المتقدمة من التعليم العالي.

في هذه الحالة يجب أن تركز المقررات على تشجيع وتنمية الاستقلالية، والابتكار، والمخاطرة، والمهنية في العمل، وتنظيم الوقت وغيرها من المهارات المهمة. كما أن للتعليم دوراً مهماً في بناء المعرفة الخاصة بريادة الأعمال وتدريب المفاهيم العلمية التي تبني عليها ريادة الأعمال مثل استخدام أسلوب التعليم التطبيقي في التدريس. وقد ذكر روبرت هيسرش ومايكل بيتر 2008م أن الدراسات أوضحت أن نسبة إمكانية إنشاء مشروع خاص للذين يدرسون ريادة الأعمال تساوي أربعة أضعاف النسبة للذين لا يدرسون ريادة الأعمال. كما أن الدخل المتوقع للذين يدرسون ريادة الأعمال يزيد حوالي 20% عن دخل الذين يدرسون التخصصات الأخرى.

وقد أدركت مؤسسات التعليم العالي أن ريادة الأعمال يمكن أن تكون تخصصاً يدرس في الجامعات والكليات ففي الولايات المتحدة وحدها أكثر من 1500 جامعة وكلية تقدم مقررات دراسية في ريادة الأعمال.

5. الخبرة:

أشارت العديد من الدراسات الحديثة إلى أن رواد الأعمال الذين يستثمرون في مجال تخصصهم وخبرتهم يتمتعون بدرجة عالية من النجاح، وإن الكثير من المتقاعدين وخاصة المبتكرين منهم يفضلون إنشاء مشاريع خاصة لهم لتحقيق الاستقلالية واستثمار الخبرات التي تمكنوا من بنائها خلال سنوات العمل الماضية.

6. الجهات الداعمة:

نظراً لأن ثقافة ريادة الأعمال لا تأتي من فراغ ولكن تتبع من المجتمع الذي تنشأ فيه فإن المؤسسات العامة والخاصة تلعب جميعاً دوراً مهماً في تنمية ثقافة ريادة الأعمال على سبيل المثال: البرامج الحكومية تمد رواد الأعمال بالدعم المادي، والتدريب، وتدعم الأنشطة الريادية التي يقومون بها، أيضاً يمكن تطوير برامج رعاية مهنية تساهم في تطوير سمات ريادة الأعمال مثل الابتكار. إن صور الدعم التي يمكن أن تبذلها مؤسسات القطاع العام والخاص، ويمكن أن تأخذ شكل الدعم المادي والدعم المعنوي.

7. إمكانات البيئة:

المقصود ببيئة الاستثمار: الإطار التشريعي والمؤسسي والمناخ الاقتصادي الحاضنة لثقافة ريادة الأعمال ومن أهم هذه العوامل:

- توفر سياسات الاقتصاد الكلي والجزئي.

- الأنظمة والقوانين.

- البنية التحتية.

- تقنية المعلومات والاتصالات ICT.

من العوامل المساعدة على تنمية ريادة الأعمال وضع السياسات الاقتصادية الداعمة. عن الهدف الأساسي من وضع السياسات الكلية Macroeconomic في الدولة هو تنمية الاستقرار الاقتصادي، ومن أمثلة هذه السياسات نسبة منخفضة من التضخم، أسعار فائدة منخفضة، ومستوى أسعار تبادل مستقرة. كما أن من أهداف سياسات الاقتصاد الكلي تخفيض درجة البيروقراطية التي تواجه إنشاء المشاريع

الصغيرة مثل تطوير الأنظمة الضريبية الداعمة للمشاريع الصغيرة. كما أن سهولة الوصول للسوق على درجة عالية من الأهمية، حيث يكمن دور السياسات الكلية في خلق فرص استثمار للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. على سبيل المثال في اليابان الشركات مطالبة نظاماً ببناء تحالف إستراتيجي مع المنشآت الصغيرة باعتبارهم موردين ومقاولين من الباطن.

أما على مستوى السياسات الجزئية Microeconomic فإن الهدف منها تطوير ودعم المنافسة من خلال خلق بيئة استثمارية صحية. حيث يمكن توفير برامج دعم مادية ومعنوية. الدعم المادي الملموس يشمل على سبيل المثال التمويل، والمباني، والمعدات وغيرها. بينما الدعم المعنوي يشمل التعليم، ومهارات التأسيس وغيرها.

كما أن مشاريع البنية التحتية ضرورية لنجاح ثقافة ريادة الأعمال وخاصة في السوق المحلي مثل المواصلات، والكهرباء، والطرق، والخدمات المساندة. وأخيراً فإن توفر المعلومات الحديثة والدقيقة أمر ضروري لدعم بيئة ريادة الأعمال والمساعدة في عملية اتخاذ القرار الاستثماري.

كما أن ظهور الإنترنت وتطبيقاتها أحدثت ثورة في مفهوم مشاريع رواد الأعمال فقد ساهمت أساليب الشراء الإلكترونية الفعالة في فتح أسواق كبرى أمام رواد الأعمال. وستسهل الإنترنت للمنشآت الصغيرة فرصة تخطي الحدود والانفتاح على أسواق عالمية كبرى، فرائد واحد يمكنه الآن امتلاك مكتب سياحي يمكن أن يبيع للعالم. فطالما أن ذلك المكتب يقدم الخدمة بجودة عالية وكفاءة فلا يهم المستهلك أن تكون شركة كبيرة أو صغيرة. بل فتحت التجارة الإلكترونية المجال لشركات صغرى أن تنافس الشركات الكبرى في مجالات مختلفة.

تاسعاً: منافع الريادة

لقد أظهرت الاستطلاعات بأن مالكي المنظمات الصغيرة يعتقدون بأن العمل الشاق يحقق عائداً أفضل ومرضى أكثر من العمل لدى شخص آخر، وقبل تقديم أي مشروع جديد على الريادي أن يهتم بالمنافع الاقتصادية التي تقدمها الريادة له) وهي: (Zimmerer & Scarborough, 2008: 8).

- **فرصة التفرد:** الريادي يبدأ بالأعمال لأنه يرى في ذلك الاستقلالية والفرصة لتحقيق التميز في الإنتاج أو الخدمة وبهدف الحصول على الميزة التنافسية ولضمان النمو السريع والنوعية الجيدة.
- **الفرصة لتحقيق أقصى الإمكانيات:** العديد من الأفراد يرون في بداية أعمالهم ألا تكون فيها تحديات أو صعوبات ولكن الرياديين يرون عكس ذلك إذ يحتاج العمل إلى الجد والمثابرة والتحدي (العمل بخطط مدروسة) فالعمل بالنسبة للريادي هو أداة تحقيق الذات والتعبير عنها وهو يدرك بأن وجود حدود وحواجز النجاح هي الإبداع والرؤيا والحماس .
- **فرصة لجني أرباح محترمة:** رغم أن النقود هي ليست القوة الأساسية للريادي فإن الأرباح يمكن أن تكون عنصراً محفزاً في قراراتهم لتقديم مشاريع جديدة للسوق وأغلب الرياديين لم يصبحوا يوماً أغنياء جداً ولكنهم قد يحققون ثروات لا بأس بها.
- **تلعب الريادة دوراً كبيراً في الاقتصاد الوطني** كونها قادرة على أن تسهم وبشكل فعّال في إعادة تقويم وهيكلية الإنتاج في العديد من الدول النامية فهي تُعد الأساس الذي تقوم عليه التنمية الشاملة وعليه فلها العديد من الآثار والمنافع الاقتصادية التي يمكن توضيحها كالاتي:
- **زيادة متوسطة في دخل الفرد:** تعمل الريادة على زيادة متوسط الدخل الفردي إذ تكون الريادة في العديد من المواقع مصحوبة بنمو وزيادة المخرجات وهذه تسمح بتشكيل الثروة للأفراد عن طريق زيادة عدد المشاركين في التنمية.
- **الزيادة في جانبي العرض والطلب:** إن تأمين رأس مال جديد يوسع جانب النمو في العرض، كما أن الانتفاع من المخرجات والطاقت الجديدة في المشروع يؤدي إلى نمو في جانب الطلب إذ يعمل على زيادة كلّ من العرض والطلب.
- **التجديد والابتكار :** يعتمد التطوير على الابتكار، ليس فقط بتطوير منتج معين أو خدمة جديدة للأسواق، ولكن أيضاً الاهتمام بالاستثمار لتأمين مشاريع جديدة، ومن هنا فإن الريادة مصدر من مصادر التجديد.

- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة: تستطيع الدولة أن تشجع الاتجاه نحو الريادة في أعمال معينة مثل: الأعمال التكنولوجية، أو مناطق معينة عن طريق تشجيع الرياديين لإقامة مشاريعهم في تلك المناطق أو التخصصات.

- التكامل مع المنظمات الكبيرة وترابط الأعمال التجارية: إن الرياديين هم الذين يعطون دم الحياة للاقتصاد الحديث وتبقى الحاجة ضرورية على مستوى الاقتصاد القومي لأن العمل الحديث ليس قائماً بذاته فصاحب العمل يشتري ويبيع من وإلى المشروعات الأخرى وهذا يؤكد فرصة الريادي لأن يقدم شيئاً يحمل قيمة وبأسلوب فعال للمنظمات الكبيرة مما يخفف كلفة الإنتاج.

- العمل على تطوير الاقتصاد: إن المشروعات الريادية الصغيرة في الغالب هي الأصل في تطور الاقتصاد وهي النواة التي ترفد الاقتصاد القومي فيما بعد بالمشروعات الكبيرة العملاقة سواء بتطويرها أو رفدها بالأفكار التي تقدمها، فمشروعات اليوم الصغيرة هي مشروعات الغد الكبيرة.

أما المنافع الاجتماعية **Social Benefits** فتتمثل من خلال الآتي:

- الفرصة للمساهمة في عمل المجتمع: غالباً ما يكون الريادي من بين الناس المحترمين في المجتمع والأكثر ثقة، إذ إن التعاملات التجارية تعتمد على الثقة المتبادلة والفرصة أمامه كبيرة لخدمة المجتمع من خلال المساهمة في تطوير الاقتصاد وزيادة النمو، كما أن الرياديين يلعبون دوراً أساسياً في نظام العمل المحلي، وتأثير أعمالهم على وظائف الاقتصاد المحلي.

- الفرصة لأن يفعل ما هو ممتع له: إن الرياديين بسبب اختيارهم لأعمالهم يشعرون بالمتعة حيث إن أعمالهم هي جزء من أفكار ومشاعر طالما حلموا بتحقيقها، وهذا ينعكس على المجتمع الذي يعيش فيه الريادي أما (Barringer&Ireland، 2008: 18): فقد أوضح أن للريادة منافع اجتماعية لها تأثير كبير على المجتمع وهي كالآتي:

- المجال الصحي: للريادة دور مهم في دعم الابتكارات والاكتشافات الصحية ووضع الحلول اللازمة للمعالجة.

- **المجال الخدمي:** تُسهم المنظمات الريادية بإيجاد وتوفير الخدمات التي يحتاجها الفرد، و توسيعها وتطويرها بما يتلاءم مع المتطلبات الضرورية للمجتمع.
- **الرفاهية:** الاهتمام برفاهية المجتمع من خلال توفير فرص العمل، وتحسين وتطوير المنتجات، ومواكبة التقدم التكنولوجي.

ويصف كل من (Zimmerer & Scarborough، 2008: 8) فوائد الريادة من ناحية المنافع الاجتماعية بالآتي:

- **فرصة لتحقيق الذات:** إن امتلاك الريادي للعمل يعطيه الاستقلالية والفرصة لتحقيق كل ما هو مهم له من حيث الطموح والتطلع لصنع مستقبل ناجح ضمن ما خطط له من أهداف.

- **عنصر فعال في المجتمع وأن يدرك المجتمع جهودهم:** إن مالكي المنظمات الصغيرة من بين أكثر الناس احتراماً وثقة لدى المجتمعات ويتمتع مالكو هذه المنظمات بثقة وتقدير من قبل الزبائن الذين قدموا لهم خدمات ممتازة لسنوات طويلة.

وقد أظهرت دراسة الهيئة الوطنية للأعمال المستقلة بأن 78% من الأمريكيان يعتقدون بأن المنظمات الريادية تقدم تأثيراً إيجابياً على توجه البلد العلمي والتكنولوجي. إن الابتكارات في المنظمات الريادية لها أثر كبير على المجتمع، فالمنتجات والخدمات الجديدة تجعل الحياة أسهل للأفراد وتحسن من إنتاجية العمل وتحسن في الصحة والرفاهية وتولد منافع اجتماعية عدة وهي كآلاتي:

- **عدالة التنمية الاجتماعية وتوزيع الثروة:** إن الرياديين وفي مشروعاتهم المختلفة سواء كانت صغيرة أم متوسطة (ومن خلال انتشارها جغرافياً وعلى نطاق واسع) قادرون على تهيئة تنمية إقليمية شاملة وكفؤة ومتوازنة من خلال استغلال الموارد والإمكانات المحلية المتاحة وهذا بدوره سوف يوزع مكاسب التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المناطق المختلفة، مما يجعلها تُسهم في تحقيق العدالة الاجتماعية بين تلك المناطق.

- **امتصاص البطالة وتأمين فرص عمل جديدة:** يلعب الرياديون في المنظمات

الصغيرة والمتوسطة دوراً مهماً في الاقتصاد الحديث بسبب المرونة والإبداع التي تتمتع بها، إذ لهم دور رئيس في إيجاد فرص العمل، وامتصاص البطالة لأن تكلفة العمل فيها أقل من تكلفة العمل في المنظمات الكبيرة وبالتالي تستوعب أعداداً لا بأس بها من الأيدي العاملة.

- **المساهمة في تشغيل المرأة:** تلعب الريادة دوراً كبيراً في الاهتمام بالمرأة العاملة من خلال دورها الفاعل في مجال إدخال العديد من الأعمال التي تتناسب مع قدرات المرأة مثل العمل على الحاسوب ومشاكل الخياطة وغيرها. يتضح لنا من خلال أدبيات الكتاب والباحثين، أن المنافع الاجتماعية التي تقدمها المنظمات الريادية تلعب دوراً مهماً في تحسين الوضع الصحي والاجتماعي والنفسي، وتساهم في استقرار المجتمعات من خلال التوزيع العادل للثروة الاقتصادية ومعالجة البطالة وتعمل على نمو الاقتصاد الوطني.

عاشرًا: مخاطر الريادة Entrepreneurship Risks

كما أن للريادة منافع، فهناك مخاطر تظهر في المراحل المبكرة إذ يتم تقديم مشاريع صغيرة قد تواجه مخاطر كبيرة تتمثل بعدم معرفة مخرجات النشاط أو القرار، والفرضية الشائعة هي أن البداية بأعمال صغيرة عادة ما تحمل مخاطرة كبيرة، ولكن هذه الفرضية مثل كل الفرضيات المرتبطة بالريادية، فالفشل نادر في الأعمال الجديدة لاسيما إذا عرفنا الفشل بأنه غلق المنظمة الريادية لأعمالها بسبب الإفلاس أو عدم القدرة على تسديد القروض وفوائدها وأكثر الأعمال الريادية الصغيرة التي تُغلق قد يكون ليس بسبب الفشل من هذا النوع ولكن بسبب عدم قناعة الريادي بالعائدات أو بسبب انتقاله إلى مجال آخر قد يكون ريادياً أيضاً والانتقال من مجال ريادي إلى آخر لا يُعد فشلاً، ورغم أن مخاطر الفشل مبالغ بها لكن العديد من الرياديين يواجهون المخاطر الآتية (Ivancevich, 1997: 344).

1. **المخاطرة المالية Financial Risks:** تتجسد المخاطرة المالية في عدم إمكانية تحقيق الأرباح الكافية لتغطية التكاليف في بداية العمل، إذ من غير المؤكد

أن يحصل الريادي على الإيرادات الكافية لتغطية تلك التكاليف، أو تحقيق ربح، فهو يستثمر كل جزءاً من أمواله في العمل، وهذا يدعو إلى دراسة الإمكانيات والقدرات على تحمل نتائج الفشل قبل البدء بالعمل، ففي بعض الأحيان تكون نتائج الفشل كبيرة في بدايته، رغم أن كثيراً من الرياديين تكون المخاطرة المالية محسوبة لديهم لكنهم يتعرضون إلى ظروف وعوامل غير متوقعة.

2. المخاطرة الوظيفية Functional Risks: عندما يترك الريادي وظيفته في المنظمة إلى أخرى مع وجود مستقبل فيه الكثير من حالات عدم التأكد فإنه قد يتعرض إلى فقدان تلك الوظيفة بسبب ظروف عدم التأكد أو غير المتوقعة وهذا بدوره يؤثر على الصفة الريادية للمنظمة عندما تفقد عنصراً يحمل الصفات الريادية التي لا تتوفر لدى الآخرين.

3. المخاطرة الاجتماعية والعائلية Socialist and family Risks: إن إدارة الأعمال الريادية الجديدة قد تتطلب من الريادي وقتاً طويلاً في العمل يتراوح من (60-80) ساعة أسبوعياً وهذا يترك وقتاً قليلاً للعائلة أو الأصدقاء، الأمر الذي يؤثر سلباً على تلك العلاقات.

4. المخاطر الاقتصادية Economic Risks: الدخل غير المؤكد: إن البدء بالمشروع لا يعني أن المالك يحقق إيراداً كافياً يغطي تكاليف المشروع ومصاريفه الشخصية، ولا سيما في بداية العمل، وقد يكون عليه أن يعتمد على مدخراته الشخصية في حياته اليومية.

5. مخاطرة فقدان الاستثمار: تُعد مخاطرة فشل المشاريع عالية نسبياً، فاعتماداً على دراسة جديدة في الولايات المتحدة وجد أن 24% من الأعمال الجديدة فشلت خلال السنتين الأولى والثانية من العمل، وأن 51% فشلت خلال أربع سنوات، و63% فشلت خلال ست سنوات، ولذلك وقبل البدء بالعمل على الشخص أن يراجع نفسه ويدرس قدراته وإمكانياته لتقبل نتائج الفشل ووضع الحلول البديلة، وما الذي يمكن أن يفعله لتقليل مخاطر الفشل.

6. المخاطر الأخرى نوعية الحياة بمستوى أقل: إن استمرار العمل لساعات

طويلة وشاقة والتي يمارسها الريادي في عمله غالباً ما تؤدي به إلى التخلي عن جزء كبير من مسؤولياته العائلية والاجتماعية، مما يفقده جزءاً من الروابط والعلاقات الضرورية على مستوى العائلة والمجتمع.

7. المستوى العالي من التوتر: في بداية العمل، قد تكون تجربة ممتعة ومفيدة، إذ تحقق أهداف الريادي، ولكن مع مرور الزمن تؤدي إلى الإرهاق والتوتر، نتيجة العمل الشاق، وعدم الاطمئنان والأمان على ما حققه من إيرادات ثابتة، نتيجة ظروف غير متوقعة تؤدي إلى الدمار الكامل لما حققه، بالتالي فإنه يبقى في دوامة التفكير والتوتر والحسابات المتعددة لما يحدث له غداً.

ويشير (Zimmerer&Scarborough، 2008: 12)، بالرغم من أن امتلاك المنظمات الريادية فيه الكثير من المنافع ويقدم العديد من الفرص للريادي إلا أن الدخول إلى عالم الريادية يواجه بعض المخاطر المحتملة منها:

- **عدم التأكد في الدخل:** إن فتح وإدارة المشاريع الريادية الجديدة لا يقدم ضمانات بأن الريادي سوف يحقق أموالاً كافية للبقاء في أعمال اليوم، والمالك غالباً ما يعاني من المشاكل عند محاولته تسديد التزاماته المالية، بسبب أن الإيرادات المتحققة لا تساوي الاستثمارات والمصاريف التي أنفقها.

- **ساعات طوال وعمل شاق:** إن بداية العمل غالباً ما تتطلب من الرياديين جداول من العمل الشاق، ويمتد لساعات طوال، إذ إن القيام بهذا العمل يحتاج إلى الجهود المكثفة من القدرات المركزة لساعات عدة لحين تثبيت العمل واستقراره، ولا يملكون خطأً للتمتع بالعطل وهم دائماً بانشغال، وهؤلاء يشعرون بضغط العمل لأنهم يعرفون عندما يفقدون أعمالهم أن الإيرادات تتوقف، والزبائن يذهبون أيضاً والنتيجة الفشل.

إن الذين يعملون أكثر من (40) ساعة في الأسبوع يشكلون ما نسبته 65% من الرياديين، هم الذين يتعرضون إلى هذا النوع من المخاطرة، إذ نلاحظ أن الذين يعملون من (41-50) ساعة في الأسبوع يشكلون نسبة 28% والذين يعملون من (51-60) ساعة عمل في الأسبوع يمثلون نسبة 20% أما الذين يعملون أكثر

من 60 ساعة عمل في الأسبوع يمثلون نسبة 17% ومجموع النسب يكون 65% وهؤلاء الرياديون الذين يسيطر عليهم ضغط العمل الشاق وساعات العمل الطويلة.

- انخفاض نوعية الحياة مع تأسيس العمل: إن ساعات العمل الشاقة والطويلة والتي تقدم لمنظمة جديدة قد يؤثر بشكل سلبي على المجالات الأخرى في حياة الرياديين، فالرياديون غالباً ما يرون أن أدوارهم كأزواج أو أرباب عوائل تتراجع عن أدوارهم كمؤسسين للمنظمة، إذ إن معظم أوقاتهم تكون في مجال العمل ولا يوجد متسع من الوقت يخصص لعوائلهم، ورعاية شؤونهم.

أحد عشر: الريادة المحلية والإقليمية والعالمية

تباينت المنافسات في الريادة على مختلف المستويات، فهناك منافسة في الريادة على المستوى المحلي الذي تعمل فيه المنظمة، وذلك من خلال سعي المنظمة إلى التفوق على قريناتها من المنظمات في بيئتها المحلية، ولكن هذا في كثير من الأحيان لا يؤدي إلى الوصول للريادة، ولذلك تلجأ بعض المنظمات إلى المنافسة على الريادة على المستوى الإقليمي وتسعى للتفوق على قريناتها في المنطقة أو الإقليم، ولكن هناك تحفظ آخر لدى كثير من الباحثين والكتّاب، حيث يرون أن ذلك لا يرقى إلى مستوى الريادة، وبالتالي لا يمكن أن نطلق عليها ريادة إقليمية، فالريادة في الواقع هي المنافسة على التفوق على المستوى الدولي أو العالمي.

يمكن النظر إلى الريادة الإقليمية والدولية على أنها تتضمن القيام بأنشطة الأعمال المختلفة خارج الحدود الوطنية، أو بمعنى آخر فإن الريادة الإقليمية والدولية هي عبارة عن تركيبة من السلوكيات المتجددة دوماً تتسم بالمخاطرة العالية التي تتم خارج الحدود الوطنية لغايات تحقق قيمة مقبولة. وتشير الكثير من الدراسات إلى أن العمل الدولي سواء أكان على المستوى الإقليمي أو الدولي ليس حكراً على منظمات الأعمال الكبيرة؛ إذ تشكل المشروعات الريادية، والأعمال الصغيرة والمتوسطة نسبة ملحوظة في مختلف المجالات ذات البعد العالمي (النجار والعلي، 2010: 61).

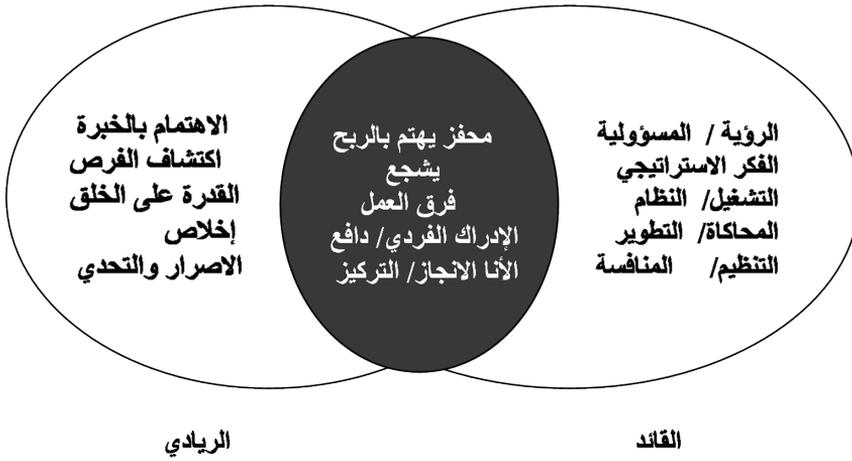
يعرف زهرة وجورج Zahra & George الريادة الإقليمية والدولية بأنها عملية

الاكتشاف الإبداعي للفرص واستغلالها خارج السوق المحلي للمنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية. ومن الجدير بالذكر أنهما قد طورا نموذجاً متكاملًا للريادة الإقليمية والدولية، حيث يشير النموذج إلى أن العوامل الأساسية الخاصة بالانتقال إلى المنافسة الإقليمية والدولية تتمثل في موارد المنظمة وخصائص فريق الإدارة العليا، ويريان أن هناك أيضاً وسطاء مهمين في العلاقة بين العوامل التنظيمية والريادة الإقليمية والدولية، وأهم وسيطين هما العوامل البيئية والعوامل الإستراتيجية، فالعوامل البيئية مثل: القوى التنافسية والثقافية القومية والدولية (النجار والعلي، 2010:61).

ثاني عشر: الفرق بين القادة والرياديين

يلعب الأفراد دوراً كبيراً في تطوير المنظمات، فالقادة يقومون بالتخطيط الإستراتيجي الذي يوجه المنظمة للنجاح. كما أن التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الريادية الصغيرة، عادةً ما يكون معمولاً به من قبل الشخص الريادي. ولقد وجدت الدراسات أن الريادية تكون متأثرة (بنمط الإدارة، إدراك القادة للفرص والتحديات الموجودة في البيئة الكلية)، وهي مهمة للريادي في اتخاذ القرار الإستراتيجي ولقد أشار (Bolton & Thompson، 2008: 232) إلى أن القادة يمثلون مجتمعاً مختلفاً عن مجتمع المديرين، إلا أنهم أكثر اتفاقاً مع مجتمع رواد الأعمال، ويرجع ذلك إلى تداخل حياة كل منهم. فهناك نقاط مشتركة بين مجتمع القادة والرياديين فالإثنان يؤكدان على موضوع التعلم ذي الصلة بالعمل، والقادة قادرون على تعزيز التعلم والإرشاد الشخصي والتطوير الموجه للهدف والريادي يهتم بالتعلم من الصغر، وللطلاب خاصة منذ الابتدائية لتنمية روح المبادرة والإبداع فيهم عن طريق التعلم (Mark,et,al، 2012: 20) ويوضح الشكل (3) التداخل بين القادة والرياديين، ومن خلال تعريف الريادي "هو الشخص الذي يخلق ويبدع من أجل إقامة شيء ذي قيمة ملحوظة من خلال إدراكه لفرصة معينة. أما القائد فهو الشخص الذي يؤثر في السلوكيات، والأفكار، والمشاعر لا سيما بعدد كبير من تابعيه ويعمل على

تغييرها (أكدت الدراسات على وجود تشابه واختلاف بين المدير والقائد والريادي، إذ إن الريادي والقائد يبدعان، في حين أن المدير يتولى الإدارة والتدبير. وكذلك أن المدير والريادي يهتمان بما يحدث في الأمد القصير. وأما القائد فيفكر بما يحدث بالأمد البعيد، وكذلك يختلفان من حيث الإدراك: الريادي يهتم بالفرصة، وتركيز المدير على اكتشاف المشكلات، والقائد بالنظر للمستقبل وهذا ما أشار له (Naresh et, al، 2012: 43).



الشكل (3) التداخل بين سمات الريادي والقائد

المصدر: (Bolton & Thompson، 2008: 235)

لقد أشار (Dover & Dierk، 2007: 5) إلى تركيز المديرين على الأهداف قصيرة الأمد وتجنبهم للمخاطر، بينما القادة لديهم دافع إلى تغيير منظماتهم نحو الأحسن على المدى المتوسط، ولديهم تطلعات نحو المستقبل ورغبات في التجديد والإبداع، أما الرياديون فلهيهم أيضاً روح المغامرة والتجديد ويتطلعون نحو المستقبل ويقومون ببناء إستراتيجيات بعيدة الأمد، تتصف بالإبداع والابتكار لغرض ديمومة استمرار المنظمة في بيئتها التنافسية وقد تلهم القيادة الرؤيوية مع الذكاء الانفعالي إلى التجديد في المنظمات ويستطيع القادة خلق قيمة وتكوين علاقات رنانة أكثر

فاعلية من التنافرية حيث يستخدم القائد ذكاءه الانفعالي والاجتماعي (Richard et al., 2012: 55).

ثالث عشر: المهارات المطلوبة في الريادة

ويتطلب من الريادي بعض المهارات لإنجاز الأعمال التي تأتي من التدريب والتعليم، وهذه المهارات هي (Daniel، 2004):

1. القدرة على التخطيط والتنظيم: وضع الأهداف والالتزام بالوقت، برامج العمل.
 2. التخطيط المالي: تحديد الموازنة وضمان القروض والسجلات المالية وبيان الموارد المالية.
 3. بيع المنتجات والأفكار: تحديد نسبة المبيعات وتنظيم المجالات والأعمال والالتزام مع الزبون.
 4. الإدارة: الخبرة في إدارة كافة الأعمال.
 5. العمل مع الآخرين: تطوير مهارات الاتصال وتبسيط إجراءات العمل.
 6. القدرة على أخذ المخاطرة: تحديد المخاطر قبل الإنجاز في ظل جميع الظروف.
 7. القدرة على القيادة أو العمل وحيداً: ضبط النفس وإدارة الأزمات.
 8. الصفات الشخصية: أخذ المبادرة والعمل دون البحث عن المردود المادي والعمل ضمن مقاييس الأداء العالي.
 9. المعرفة بمهارات الخدمات والإنتاج.
 10. الالتزام بالأخلاقيات والقيم التي تأتي من الدين والحضارة.
 11. القدرة على الاستماع والتعلم: قدرات تقنية وإدارية وريادية.
 12. الثقة بالنفس: الفعالية في تنظيم الخطورة والدعم العائلي والأصدقاء.
- وقد استطاع (الساارنه، 2008) أن يلخص أنواع المهارات المطلوبة في الريادة في الجدول (4).

الجدول رقم (4) أنواع المهارات المطلوبة في الريادة:

مهارات الريادة الشخصية	مهارات إدارة الأعمال	المهارات التقنية
الرقابة والالتزام أخذ المخاطرة الإبداع القدرة على التقييد المثابرة رؤية قيادية التركيز على التغيير	وضع الأهداف والتخطيط صنع القرار العلاقات الإنسانية التسويق المالية المحاسبة الإدارة والرقابة والتفاوض طرح المنتج تنظيم النمو	الكتابة القدرة على الاتصال مراقبة البيئة إدارة الأعمال التكنولوجية الشخصية الإصغاء القدرة على التنظيم بناء العلاقات والشبكات العمل ضمن فريق مدرب

المصدر: السكارنة، بلال خلف، (2008)، "الريادة وإدارة منظمات الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

في حين أكد (العاني وآخرون، 2010) على أن الشخص الريادي يتطلب منه بعض المهارات كي يتمكن من إتقان العمل الذي سيقوم به من أجل خفض احتمالية المخاطرة، وزيادة فرص نجاح المشروع، ومن هذه المهارات:

أ. **مهارات إدارة الأعمال:** وتتعلق ببدء العمل وتطويره وإدارته، إضافة إلى مهارات: (اتخاذ القرار، والتسويق، والإدارة، والتمويل، والمحاسبة، والإنتاج، والتفاوض). وتعد هذه المهارات ضرورية من أجل إطلاق المشروع وإدارته.

ب. **المهارات التقنية (Technical Skills):** أصحاب الأعمال الرائدة يتمتعون بقدرات تقنية عالية يسخرونها لصالح أعمالهم، فمثلاً يمتلك بائعو السيارات قدرات ومهارات تقنية ذات علاقة تساعدهم على ترويج مبيعاتهم. وكذلك المختصون

بصناعة الساعات وصياغة الحلي وصناعة مواد التجميل، كل هؤلاء لهم مهارات تقنية أولية تساعدهم على إدارة أعمال صناعاتهم وبجدارة.

ج. **المهارات التفاعلية (Interpersonal Skills):** من يريد الاستفادة من الفرص والمناسبات يجب أن يتحلى بمهارات إدارية متنوعة، وأصحاب الأعمال الرائدة يكونون في الغالب قادرين على إدارة موارد منظماتهم المالية والبشرية بكفاءة عالية، ويتمتعون بالرغبة في تحويل الآخرين الصلاحيات اللازمة لإدارة النشاط المناط بهم مثل هذا التوجه يحتاج إلى جهود تفاعلية مختلفة (اتصال، نقل معلومات، استلام ردود فعل، مناقشة القرارات قبل إصدارها، إقناع... إلخ).

د. **المهارات الإدارية (Managerial Skills):** تتمثل هذه المهارات بما يلي: **مهارات إنسانية (Human Skills):** تتمثل بالعلاقات الإنسانية التي يطورها المدير مع رؤوسيه وزملائه لخدمة المشروع والمنظمة بشكل عام، وهذه العلاقات تبنى على الاحترام والثقة والدعم المستمر للعنصر البشري داخل المشروع والاهتمام بمشكلاته خارج المشروع.

مهارات فكرية (Conceptual Skills): تتمثل بالأسس والمبادئ العلمية في ميدان الإدارة واتخاذ القرارات والمحاكمة المنطقية وتحليل المشكلات وإيجاد العلاقات بين المشكلات وأسبابها وحلولها... إلخ.

مهارات فنية (Technical Skills): تتمثل في خبرة ودراسة المديرين بالمسائل الفنية المتعلقة بالإنتاج والبيع والشراء والتخزين والتمويل وتلك المسائل المتعلقة بالأنشطة الفنية لمشروعاتهم.

وصنف (Yorklovich، 2002: 14-16)، (العامري والغالبي، 2007: 168)

الرواد إلى خمس مجموعات وهم:

الأولى، المثاليون (Idealists): وهم الذين يحبون العمل الجديد المبدع أو يشعرون أن له معنى وممتعة شخصية، وما يثير الأشخاص ضمن هذه المجموعة الرضا الشخصي والمعنوي من متابعة الأفكار الجديدة.

الثانية، هم الباحثون عن المثالية (Optimizers): ويرون أن امتلاك عمل

هو الغاية الأساسية حيث يتحقق لهم الرضا الكامل بهذا التملك. وفي العادة يرغب هؤلاء بالاستقلالية وإيجاد منظماتهم الخاصة.

الثالثة، المثابرون (Hard Workers): إذ يعمل أصحاب هذه الفئة بجد ومثابرة لساعات طويلة ويسعون إلى زيادة حجم الأعمال والكسب لمزيد من الأرباح. وفي الغالب فإن المردود المالي بالإضافة إلى الموقع الاجتماعي يولد مزيداً من الرضا لهذه المجموعة من الرواد.

الرابعة، الشطار (Jugglers): وهم ذوي طاقات هائلة وهمة عالية، يستمعون لمعرفة كامل التفاصيل مهما كانت صغيرة ومهما فرضت عليهم من محددات وقيود تعوق تحقق ذلك. وفي العادة هؤلاء طموحون ويصعب إرضائهم من خلال جانب واحد في العمل.

المؤازرون (Sustainers): وهذه المجموعة تركز على إيجاد موازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يرغبون بالتضحية لصالح الآخر. وهكذا نجدهم لا يريدون ولا يحبذون نمو الأعمال لتصبح كبيرة لاعتقادهم أن ذلك سيكون على حساب الحياة الشخصية.

رابع عشر: أنواع الريادة

يمكن أن ينطوي مفهوم الريادة على منظور داخلي وآخر خارجي يمثلان أهم أنواعها كما يأتي:

- الريادة الداخلية (Intrapreneur) حدد (G. Pinchot، 1983) الـ (Intrapreneurship) بكونه الريادي داخل منظمة قائمة فعلاً. تمثل الريادة داخل المنظمة القائمة وتتعامل مع الموارد الداخلية التي تمتلكها (Christensen، 2004: 304) وتشكل الريادة الداخلية (التغيير الداخلي) أحد مقاييس الأداء الريادي إلى جانب مؤشرات العائد والتحكم والبقاء. (Llusa et al.) (2009: 8) - (Sethi، 2005: 6) .

- الريادة الخارجية (Exopreneurship): وتمثل الابتكار خارج حدود

المنظمة ضمن شبكات خارجية كالمخاطرة المشتركة، والمقاولات الثانوية، والتحالفات الإستراتيجية (Christensen، 2004 : 304).

خامس عشر: القيود والتحديات التي تواجه رواد الأعمال

1. التعليم والتدريب: لم يعد تراكم عوامل الإنتاج من تكنولوجيا ومعلومات وموارد مادية كافية بحد ذاتها لإحداث نمو اقتصادي حقيقي، بل لا بد من تنمية الموارد البشرية لتكوين أفراد يملكون القدرة على الخلق والابتكار واستغلال الفرص وتحمل المخاطرة.

2. التمويل: يعد التمويل إحدى الصعوبات الرئيسية التي تواجه المنشأة الوليدة خلال المراحل العمرية المبكرة، حيث إن التمويل بشكله التقليدي كالقروض المصرفية قد تكون غير متاحة بشكلها الواسع والمرن للشركات الناشئة ما لم يكن هنالك ضمانات حقيقية للمنشأة الصغيرة كوجود أصول ثابتة يمثل ضماناً للقرض.

3. البحث والتطوير: لا يزال قطاع ريادة الأعمال بحاجة إلى إنشاء منظومة خاصة للبحث والتطوير لريادة الأعمال تتبناها الدولة للمساهمة بصورة فاعلة في دعم الكيانات التجارية الناشئة الصغيرة والمتوسطة في السوق.

4. مركز البيانات والمعلومات: عدم وجود جهة معنية بتوفير البيانات والإحصائيات والمسوحات السوقية لريادة الأعمال، وقد وجدنا صعوبة بالغة في الحصول على ذلك علماً بأنها ضرورية جداً في تطوير الوضع الراهن لصناعة ريادة الأعمال في البلد.

5. دعم المهارات التجارية للمبتدئين:

- محدودية الدعم المتاح لدعم وتنمية مهارات مرتادي الأعمال، وبخاصة في مرحلة ما قبل البدء في ممارسة العمل التجاري (افتقاد مهارات التخطيط والإرشاد)، وفي مرحلة ما بعد البدء (افتقاد مهارات إدارة وتشغيل العمل).

- تدني الوعي بالمؤسسات المتخصصة في دعم ورعاية شباب الأعمال الجدد.

6. النفاذ للسوق:

- قلة الوعي بالمؤسسات الداعمة والراعية ومدى تأثيرها.

- المعوقات الكبرى الأخرى التي تواجه رواد الأعمال في جذب عملاء جدد لشركاتهم.

7. رأس المال البشري:

- ضعف ومحدودية المهارات المتخصصة والفنية لمرتادي الأعمال.
- الضعف والقصور والمشاكل الواضحة في القوانين والإجراءات الحالية لسوق العمل.

8. البيئة المجتمعية:

- المعوقات المجتمعية والثقافية التي تواجه مرتادي الأعمال الجدد.
- محدودية الدور الذي تلعبه المؤسسات التعليمية في تشجيع الأفكار التجارية المبتكرة أو ثقافة العمل الحر ككل.

لذا فإن مسؤولية تذليل تلك التحديات والمعوقات التي تواجه رواد الأعمال تقع على عاتق المنظمات في القطاعين العام والخاص وذلك بنشر وتعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتدريب وتأهيل الرياديين وتوفير وسائل تمكينهم وتقديم الدعم الفني والمالي لهم.

كذلك فإن للمؤسسات التربوية والتعليمية دوراً رئيسياً في بناء فكر إبداعي ابتكاري وتربوية ريادية وذلك بتوفير بيئة جاذبة ومحفزة للتطبيق العلمي منذ الطفولة ومروراً بالمرحلة المدرسية فالجامعة حتى ينشأ الفرد ولديه شخصية ريادية متكاملة تؤهله لممارسة العملية الريادية بتميز ونجاح.

ففي دراسة أجريت على طلاب الجامعات البريطانية وجد أن 5% من طلاب العينة عبروا عن رغبتهم بامتلاك مشروعات بعد التخرج وأن هذه النسبة ارتفعت إلى 7% لدى الطلاب الذين يدرسون مقررراً في ريادة الأعمال.

وعليه فإن نشر ثقافة ريادة الأعمال بين طلاب الجامعات يسهم إسهاماً كبيراً في تنمية وتعزيز مفهوم ريادة الأعمال مما يساعد الطلبة على تبني مشاريع ريادية وهم في المرحلة الجامعية وذلك بالنظر إلى الجوانب المتعددة والتي تعود على رائد الأعمال بالنفع والفائدة.

الفصل الثالث

مداخل الريادة

المدخل الأول: الريادة كتجديد

لقد تم إطلاق مسمى الريادة على العديد من الظواهر التنظيمية التي تشتمل على التجديد وإعادة التجديد، وأحياناً على الظواهر الفريدة منها. ومن بين أكثر الظواهر شيوعاً ثلاث ظواهر تنطوي على حالات:

1. منظمة "قائمة" تدخل في أعمال جديدة.
2. فرد أو أفراد يدعمون أفكار منتج جديد داخل الإطار التنظيمي.
3. هيمنة الفلسفة "الريادية" على توقعات المنظمة وعملياتها.

ولا تعد هذه الظواهر مفاهيم بديلة بطبيعتها، لكنها قد توجد مع المفاهيم كأبعاد منفصلة للنشاط الريادي داخل منظمة واحدة، وتتضمن وجود الابتكار مضافاً إليها وجود هدف تجديد، لتكون الأفضلية التنافسية المستدامة في أربعة أشكال هي: التجديد المستديم، التجديد التنظيمي، التجديد الإستراتيجي، وإعادة تعريف المجال (Covin&Miles، 1999: 48).

المدخل الثاني: الريادة كتوجه ريادي أو إدارة ريادية

أشار فوكس (Fox، 2005) إلى أنها يمكن أن تفهم من خلال التوجه الريادي والإدارة الريادية، ولذلك هذا المدخل بهذا التصنيف، ويمكن توضيح هذه التوجهات الفرعية للمدخل الثاني فيما يلي:

أ. التوجه الريادي (Entrepreneurial Orientation):

إن دراسة الريادية أدت إلى تطوير بنية التوجه الريادي، فالتوجه الريادي مرتكز أساسي على نجاح الريادة في تبني منطلقات التخطيط الإستراتيجي، وهو مفهوم أساسي في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، هدفه تحقيق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المنظمات، كما يشجع على الاندفاع نحو انتقاء تفضيلات إدارية، ونشر معتقدات وسلوكيات تعبر عنها قيادات المستوى الأعلى من المؤسسة (Covin, et al، 2006: 57)، كما يشير إلى أنماط السلوك الذي يعكس التزام المنظمة نحو تطبيق الريادة بقوة، وهي لديها مزيج من الأعمال الريادية المتكررة ودرجة الريادة المسخّرة في المنظمة، وتعني تكرارية الريادة ترسيخ ثقافتها المتداولة، ومنها: تقدم المنتجات والخدمات والإجراءات والعمليات (Covin&Slevin، 1991). ويشير التوجه الريادي إلى ممارسات صنع الإستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات للتعرف على مشروعات المغامرة وإطلاقها، كما يستخدم مفهوم التوجه الريادي أسلوب البحث المسبق الذي درس صنع الإستراتيجيات من حيث أنماط العمل وأساليب اتخاذ القرار المعممة عبر المؤسسات (Dess&Lumpkin، 2005: 147). فقد عرفه تانغ ومارينو وديكسون والآخرين (Tang et al، 2009) على أنه رغبة المؤسسة في تبني سلوكيات الإبداعية والاستباقية وتبني المخاطرة المحسوبة في محاولة منها لخلق واستثمار الفرص البيئية.

وعرف على أنه الرغبة والاستعداد للعمل الشخصي المستقل والابتكار، وأخذ المخاطرة، إضافة إلى القيام بأنشطة المبادأة عند مواجهة الفرص في السوق (Awad، 2010).

كما يعتبره تاج الدين كايان (Tajeddini، 2010) ذلك الميل تجاه الإبداعية وتبني المخاطرة والرغبة في التغيير والاستباقية والذي يتجسد من خلال إيجاد مشروع جديد، بما يكسب المؤسسة الميزة التنافسية وبما يساهم في بقائها وأدائها.

ويؤكد ذلك ميلر وكوفن (Michael et el، 2002) بوصفهما للتوجه الريادي على أنه: "أن تشارك في المنتجات المبتكرة، أن تقوم بالمشاريع المحفوفة بالمخاطر

إلى حد ما، وأن تكون موجهاً نحو الاستباقية أو المبادأة". هذا ويعتبر التوجه الريادي المفهوم الأهم في صنع إستراتيجية المؤسسة، حيث يشير أساساً إلى أساليب اتخاذ القرار، الممارسات، العمليات، السلوكيات، التي تؤدي (تدفع) إلى الدخول إلى أسواق جديدة أو قائمة من خلال منتجات جديدة أو قائمة (Zulkifli et al، 2013).

كما يعرف يو (Yu، 2012) التوجه الريادي على أنه ذلك التوجه الإستراتيجي للمنظمة المتضمن لأنماط اتخاذ القرار والطرائق والممارسات المتسمة بأنها مبدعة، وهجومية، واستباقية، ومحبذة للمخاطرة، والاستقلالية والرغبة في الإنجاز.

عرف التوجه الريادي أيضاً بأنه، "عملية اتخاذ أنشطة ريادية من خلال استخدام المنظور الريادي وعندما تقوم المنظمة باستخدام التوجه الريادي فإنها تركز بشكل متزامن على إيجاد الفرص في بيئتها الخارجية وعلى قدرتها على استغلال تلك الفرص من خلال الأنشطة الريادية، وتمثل عملية تحديد الفرص التي يمكن استغلالها من خلال الأنشطة الريادية الجزء الريادي، وهكذا، فإن التوجه الريادي يعمل على توجيه المنظمة تجاه تكامل أنشطتها للعثور على فرص، ولتحقيق النجاح كوسائل رئيسة لاستغلال تلك الفرص في البيئة التنافسية للقرن الحادي والعشرين، ويعد بقاء ونجاح المنظمات المتزامن دالاً على قدرة المنظمة على إيجاد الفرص الجديدة بشكل مستمر، وتوليد الأنشطة الريادية بسرعة لاستغلال تلك الفرص (Luke & Verreynne، 2006).

وعبر عنه (Hitt, et al، 2013) بأنه أي محاولة لخلق مشروع جديد أو أعمال جديدة، مثل خلق منظمة جديدة، أو توسيع لمنظمة جديدة من قبل فرد أو فريق من الأفراد، أو من قبل منظمة قائمة.

وبين (Dess, et al، 2011) بأن التوجه الريادي يشير إلى الجهود المبذولة من قبل الفرد، أو الفريق، أو المنظمة لإيجاد الفرص الجديدة أو الحلول الاستثنائية. وهي درجة الابتكار في النمط المعرفي للفرد، أي الطريقة التي يعالج بها الأفراد المعلومات، وعلى ضوءها يتخذون القرارات ويعالجون المشاكل. فالنمط المعرفي للفرد

والذي يحدد انفتاحه على الأفكار الجديدة والتغيير، وكذلك ميله نحو اتخاذ القرارات المبتكرة بشكل مستقل عن آراء الآخرين (Marcati, et al، 2008)، وهي تعكس ميل العاملين للاشتراك في دعم الأفكار الجديدة، والمستحدثة وتجريبها والتخلي عن الممارسات والتكنولوجيا الموجودة (Wiklund & Shepherd، 2005).

ومن خلال كل ما سبق يمكن أن نعرف التوجه الريادي على أنه رغبة وإرادة الفرد واتجاهه نحو العمل الخاص الحر والمبادرة الفردية، والذي يتجسد أساساً في عملية إنشاء مؤسسة خاصة وذلك في ظل جملة من الظروف المحيطة انطلاقاً من تبني سلوكيات المبادرة والإبداعية وتبني المخاطرة والاستقلالية والرغبة في الإنجاز. فقد عرفه العزّام وموسى (Azzam, Moses، 2010) على أنه التحسن في أداء المنظمة المرتكز بشكل إلى الزيادة في توليد الدخل، وتحقيق النمو، وخلق فرص عمل إضافية وجديدة.

كما عرفه بيرز وكانيو (Pérez & Canino، 2009) على أنه تحقيق المستوى الجيد في أداء المؤسسة، بما يحقق لها النمو والموقع التنافسي الجيد. هذا ويعرف هوريتز وبروكش النجاح الريادي على أنه الواقع الممكن تحقيقه من خلال تضافر جملة من الخصائص الفردية للشخص المقاول والتي من بينها: روح الإبداعية، تحمل المخاطرة، الحاجة للإنجاز، الثقة بالنفس، عدم الخوف من نتائج التجربة الفاشلة وكذا المستوى العالي من الطاقة، بغرض إكساب المؤسسة الميزة التنافسية المستدامة.

ويعرفه أبو موغلي وعباد المولى (Abou-Moghli & Al Muala، 2013) بأنه قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والعوائد المالية الجيدة، البقاء والديمومة والنمو، إضافة إلى تحقيق رضا المالكين، وذلك من خلال إقامة وخلق مختلف العلاقات مع البيئة الخارجية للمؤسسة ودراسة وتحديد حاجات السوق.

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول بأن النجاح الريادي هو محصلة تضافر جملة من الخصائص الفردية للريادي كالإبداع والابتكار وتحمل المخاطرة والثقة بالنفس، والبيئية لمحيط المؤسسة بغية تعبئة الموارد المتاحة في سبيل متابعة

واستثمار الفرص الريادية الموجودة في السوق، بما يكسب المؤسسة المستوى المرتفع من الأداء والموقع التنافسي الجيد.

وهذا ويجب الإشارة إلى أنه على وجه التحديد في مجال بحوث ريادة الأعمال يعد أداء المؤسسة في الغالب المعيار النهائي لنجاح المؤسسات (Siagh Ramzi, 2014).

حدد العاني وآخرون (2010) أن التوجه الريادي يتطلب إيجاد إستراتيجيات واضحة للمنظمة، وكما يلي:

1. إستراتيجية المغامرة والأخذ بزمام المبادرة: وهذه الإستراتيجية تعني الوصول إلى مركز القيادة والسيطرة على سوق جديد أو صناعة جديدة، وتعد من أكثر الإستراتيجيات مخاطرة.

2. إستراتيجية المفاجأة وأخذ الآخرين على حين غرة: وهذه الإستراتيجية تؤكد على أهمية العمل الريادي أكثر من أولئك الذين أوجدوه أصلاً. فقد ينتظر الريادي حتى تقوم جهة ما بإنشاء العمل الريادي أو البدء فيه، ثم يحدد ما يجب أن يكون عليه العمل الجديد ليحقق رضا الزبون، أي إنه يقوم بعمل ما يريده الزبون.

3. إستراتيجية التمكّن من الجدارة الرئيسة: وهذه الإستراتيجية تهدف إلى مراقبة السوق وضبطه، والوصول إلى مرحلة الاحتكار الفعلي في منطقة صغيرة، مما يمنح الريادي هنا مناعة ضد المنافسة.

4. إستراتيجية الخصائص الاقتصادية والاجتماعية للسلعة: وهذه الإستراتيجية تقوم على تقديم سلعة معروفة من خلال تحويل استخداماتها ومنافعها وخصائصها الاقتصادية.

ويرى المؤلف أن إستراتيجيات التوجه الريادي تُمكن المنظمات على تطبيق الخطط الإستراتيجية القائمة على الفكر الريادي في توجه المنظمات، وهو ما يمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية والتنافس على المدى البعيد.

عُدت المنظمات الريادية ثمرة جهود وأفكار وإبداعات العاملين فيها من خلال الابتكار والتفرد الذي يمارسونه في عملهم بما يحقق الميزة التنافسية، وإن هذه الميزة

التنافسية لم تكن لتحصل لولا هؤلاء العاملين (الرياديين) في المنظمة ومن هنا نجد أن الريادي هو أساس تطور المنظمة (Barringer & Ireland، 2008).

تختلف المنظمات الريادية عن غيرها من منظمات الأعمال، سواء أكانت في بداية تكوينها وانطلاقها أم في بقية مراحل نموها وتقدمها، إذ إنها تتكون من أنشطة وأعمال تتعلق بالأفراد والتنفيذ والرقابة للأنشطة المختلفة، وبطبيعة الإجراءات المتبعة لإنجاز الأعمال، ولذلك نجد أن هناك مفاهيم متنوعة للمنظمات الريادية.

إذ أوضح (Daft، 2010) بأن المنظمات الريادية هي تلك المنظمات التي تحاول تطوير روح وفلسفة وهيكل ريادي داخلي يمكن أن تحقق عدداً من الابتكارات أكبر أو أعلى من المعدل وتتضمن أقسام الإبداع، وفرق المشاريع الجديدة، وتحاول إطلاق الطاقة الإبداعية لكل العاملين في المنظمة. وحددها كل من (Barringer & Ireland، 2008) بأن المنظمات الريادية بأنها تلك المنظمات ذات التوجه الريادي والتي عادة ما تكون سباقية في الابتكارات ولا تخشى المخاطرة المحسوبة.

كما عرف السكارنة (2008) المنظمات الريادية بأنها تلك التي تكون لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات وأسواق ونماذج جديدة في المنظمات والتي تركز على الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء.

وعرفها (Wheelen & Hunger، 2012) بأنها تعني ولادة عمل جديد داخل المنظمات الموجودة أي إنه إبداع داخلي، تقديم مشروع جديد، وتحويل المنظمات من خلال إعادة التجديد للأفكار الأساسية.

في حين أوضح (Harvey & Donalde، 2000) سعي منظمات القرن الحادي والعشرين لأن تكون منظمات ريادية في تقديم الأعمال، وحددا مواصفاتها بالسرعة، وإدراك الجودة والاتجاه نحو الزبون والاستقلالية. فالسرعة تعني استجابة المنظمة بشكل سريع لوضع الخطط والحلول المناسبة للتغيرات والظروف التي تطرأ عليها الداخلية والخارجية مع سرعة الإبداع والابتكار. أما إدراك الجودة، فتعني أن على المنظمة الالتزام الكامل بالجودة سواء كانت منتجات أم خدمات. والاتجاه للزبائن، يشير إلى أنه من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمحافظة

على ولائهم لمنتجات أو خدمات المنظمة، وكذلك البحث عن زبائن جدد للحصول على أسواق جديدة لتوسيع الحصة السوقية للمنظمة. وأخيراً، الاستقلالية، والتي تعني إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات للوحدات لتكون أكثر حرية في العمل.

ويستخلص المؤلف من المفاهيم والأدبيات الواردة أن المنظمة الريادية تمتلك قدرة الإبداع والابتكار للحصول على أكبر حصة سوقية للسلع والخدمات المنتجة من خلال جهود الأفراد الرياديين ولها ثقافة ريادية ولا تخشى المجازفة.

ب. الإدارة الريادية (Entrepreneurial Management):

تحتاج المنظمات الريادية إلى إدارة مختلفة عن الإدارة السائدة، ولكنها قد تستلزم أن تكون منظمة ومنتظمة وهادفة (دراكر، 1985: 145). ومع أن القواعد الإدارية متماثلة بالنسبة لكافة المنظمات الريادية إلا أن كلاً منها يتضمن تحديات مختلفة تنطوي على مشكلات مختلفة سواء أكانت تلك المؤسسات مشروعات تجارية أو مؤسسات خدمية عامة أو مشروعات ابتكارية حديثة، وهي جميعاً تسعى جاهدة لمقاومة نزعات الاضمحلال المختلفة حين تبين أن هناك حاجة ماسة إلى رياديين في المنظمة يبنون القرارات المتعلقة بأدوارهم والتزاماتهم الخطيرة على أسس إستراتيجية (دراكر، 1985: 145). وينظر ستيفنسون إلى الإدارة الريادية على أنها مجموع من الفرص القائمة على أساس الممارسات الإدارية التي يمكن أن تساعد المنظمات على أن تبقى نشطة وتساهم في خلق القيمة التنظيمية والاجتماعية، فيما يعتقد أن السلوكيات الإدارية لأصحاب الفكر الريادي تتمثل في الأبعاد التي قد طورت لتمثل التوجه الإستراتيجي والالتزام بالفرص، وتوجيه الموارد، والهيكل التنظيمي، وفلسفة المكافأة، والثقافة الريادية والنمو (Fox، 2005).

يرى دراكر أن الإدارة الريادية تتطلب ما يلي:

1. المقدرة على تقبل الابتكار، والنظر إلى التغيير باعتباره فرصة يتعين اغتنامها.
2. مقياس منهجي للأداء الريادي والابتكار لمنظمة ما.
3. ممارسة الريادة على صعيد الإدارة والتعويضات والهيكل التنظيمية والعناصر الأخرى (دراكر، 1985: 152).

المدخل الثالث: الريادية الإستراتيجية وإدارة الإستراتيجية

بينما يتطور حقل الريادية الإستراتيجية بشكل مستقل خلال العقود الأخيرة، حصلت العديد من التطورات التي أخذت موقعها باتجاه الممازجة بين كلا المنظورين، فعلى سبيل المثال: الدراسات في مجال الإدارة الإستراتيجية التي كشفت - بشكل تدريجي- عن العلاقة بين الإستراتيجية والريادة، والتي تعود إلى Mintzberg (1973)، إذ قدّم مصدر صناعة الريادة الإستراتيجية، وقدم (Convin & Slevin، 1989) مفهوم الموقف الإستراتيجي للريادة ضمن المنظمة، ولقد ناقش Sandberg الارتباط بين حقل الريادة والإدارة الإستراتيجية على أنه ريادة تنظيمية، إذ يرى أن كلّ حقلٍ يمكن أن يتعلم من الآخر، وتوجد مساحات محددة في أبحاث ونظرية الإدارة الإستراتيجية ترتبط بموضوعات عديدة في الريادة تتضمن: تكوين الأعمال الجديدة، الابتكار، البحث عن الفرص، وافترض المخاطرة، وذكر كلٌّ من Kuratko & Audretsch عدداً من العوامل المشتركة بين الريادة والإدارة الإستراتيجية في مجالات محددة منها: الابتكار، التشبيك، التدويل، التعلم التنظيمي، فرق الإدارة العليا، الحوكمة، والنمو (Kuratko & Audretsch، 2009).

وقد برهن (Sandberg) على أن محور الارتباط بين مجالات الريادة والإدارة الإستراتيجية هي الريادة الإستراتيجية، ويمكن أن يتعلم كل مجال من الآخر وهناك مجالات محددة في أبحاث ونظريات الإدارة الإستراتيجية التي يمكن أن ترتبط بعدة موضوعات في الريادة (بمعنى الريادية الإستراتيجية). وقد وضع Hitt & Ireland مؤخراً سبعة مجالات للمحتوى الرئيسي تكمن عند تقاطع الريادة والإدارة الإستراتيجية هي: (الابتكار، الشبكات التنظيمية، التأسيس، التعلم التنظيمي، فرق الإدارة العليا، الحوكمة، والنمو والمرونة والتغيير (Hitt & Ireland، 2002)). ويرى الكثير من الكتاب ومنهم Cornwall & Perlaman (1990: 20) أنه من الأهمية بمكان تناول الريادة من وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية، وذلك لضمان نجاحها حيث يجب أن تكون الريادة الإستراتيجية جزءاً من الخطط الإستراتيجية العريضة لأي منظمة، كما يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من تنفيذ هذه الخطط.

مفهوم المنظمة الريادية وأبعادها

أولاً: مفهوم المنظمة الريادية وأنواعها

الأعمال الريادية يجب أن تنشأ قبل تطبيق أي إستراتيجية تسعى لإيجاد هذه الثقافة في النظام الاقتصادي والإداري ونشر مثل هذا النوع من الثقافة يتطلب جهداً كبيراً وعمليات متواصلة تشارك فيها المنظمات المهنية والجامعات لإنتاج رجال أعمال مهرة ذوي قدرات إبداعية تحقق لهم النجاح في بيئة متغيرة، لذلك فإن الريادي أو المبادر يأخذ مكاناً بين الموردين والزبائن أو المنتجين والزبائن، وفي نفس الوقت يأخذ المخاطر لتحقيق النجاح. (إسماعيل، 2010). وبحسب رأي (Gandotra، 2010) فإن المنظمة الريادية هي التي تقوم على الإبداع الحقيقي والابتكار بالعمل على تفعيل موظفيها بعملية التنمية والإبداع من الداخل لزيادة النمو بالداخل ثم التوسع بالنمو إلى الأسواق التنافسية الخارجية.

تعريف المنظمات الريادية (Entrepreneurship Organizations):

هي تلك المنظمات التي يكون لديها القدرة على الإبداع والابتكار، من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج، وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المنظمات، والتي تركز على إدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء، والمنظمة الريادية هي تلك المنظمة التي تكون قادرة على إيجاد شيء جديد ذي قيمة في الوقت المناسب، مع الأخذ بالاعتبار الموارد المالية، المعنوية، المخاطر الاجتماعية، وتوفير الحوافز والاستقلالية للعاملين لكسب قناعاتهم، وقد حددا عدة مفاهيم مرتبطة بالمنظمة الريادية وهي:

1. الريادة مرتبطة بإيجاد أشياء جديدة ذات قيمة سواء أكان بابتكار أعمال جديدة، أم إجراءات إدارية جديدة، وتطوير أسلوب الخدمة في المؤسسات غير الربحية.
2. الريادة مرتبطة بالمخاطرة وهي تأخذ نماذج مختلفة سواء أكانت مادية أو معنوية أم سيكولوجية واجتماعية.
3. الريادة مرتبطة بتوفير الحوافز للعاملين والاستقلالية من أجل زيادة الفعّاليات لديهم.

وأن المنظمة الريادية لا بدّ من أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية:

1. الأفراد الرياديين الذين لن يكون هنالك إبداع من دونهم.
2. البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض، الرقابة الداخلية.
3. البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق.

تختلف ريادة أعمال الشركات على المستوى الإداري وعلى وجه تعبير المديرين بالانخراط في السلوكيات الريادية التي هي أساس التفاعل مع المستويات المتوسطة عن طريق ضبط التكيف والانخراط في سلوكيات المشاريع.

هناك أنواع مختلفة للريادة تختلف داخل المنظمة وهي: (Kuratko, 2010)

• ريادة الأعمال (Business Entrepreneurship) التي تحرك المشاريع التجارية من أجل الربح، وتحقيق النمو والتي تكون بالأغلب لدافع الربح، والمساعدة على الخلق المستمر للابتكار.

• الريادة الاجتماعية (Social Entrepreneurship) التي تتحقق بخصائص موجودة داخل أصحاب المشاريع التجارية لإيجاد طرق مبتكرة لحل المشاكل التي لا توجد بالعادة في الأسواق أو القطاعات العامة.

لمفهوم الريادة أبعاد اجتماعية واقتصادية مختلفة، وعدة تعريفات حسب وجهات نظر مختلفة، منها: الجهد المنظم نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع

(النجار، والعلي، 2010)، ومن أهم خصائص الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة: الاستعداد والميل نحو المخاطرة، والرغبة في النجاح، والثقة بالنفس، والاندفاع للعمل، والاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة التفاوض، والالتزام (النجار، والعلي، 2010)، كما أن الرياديين يمتازون بصفات القادة الذين يسعون إلى خلق فرص جديدة (إسماعيل، 2010).

ولا بدّ من الإشارة إلى وجود اختلاف بين الريادة الفردية، الريادة في المنظمة، والريادة الداخلية التي وضحتها (Luke, Verreynne, Kearins, 2007) في الجدول التالي التي يتم فيها توضيح الفرق بين أنواع الريادة المختلفة للاستفادة من فوائد الريادة بأشكالها المختلفة وكيفية التعرف إليها واستغلالها بشكلها الصحيح.

الجدول رقم (5) أنواع الريادة:

مستوى التحليل	القياسات المحتملة للنشاط (الربح)	القياسات المحتملة للنشاط (الخسارة)	الريادية بالاعتماد على النشاط
الفرد	<ul style="list-style-type: none"> عدد الفرص عدد الأنشطة لريادية الموجودة عدد الفرص المستغلة 	<ul style="list-style-type: none"> عدد المشاريع التي فشلت مالياً تكلفة متابعة لفرص. أنشطة الريادية المتعلقة بالضغط وجود الحياة 	<ul style="list-style-type: none"> كيف يتم تعريف الفرص؟ ما هي العناصر التي يتم من خلالها التعرف واستغلال الفرص؟
المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> عدد الكفاءات الجديدة العائد على المنتج الأساسي 	<ul style="list-style-type: none"> الخسائر المالية من المشاريع غير الناجحة 	<ul style="list-style-type: none"> ما هي العناصر التي تيم من خلالها تحديد المشاريع الريادية؟ ما هو مستوى الرضى الإداري من تلك المشاريع الريادية؟

مستوى التحليل	القياسات المحتملة للنشاط (الربح)	القياسات المحتملة للنشاط (الخسارة)	الريادية بالاعتماد على النشاط
الريادة	<ul style="list-style-type: none"> • عدد الخدمات/المنتجات الجديدة. • تدفق الإيرادات من الخدمات/المنتجات الريادية الجديدة. • العائد على الاستثمار من المشاريع الريادية. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدد الخسائر المالية من المنتجات/الخدمات. • الخسائر المالية من المشاريع غير الناجحة 	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي الثقافات والبيئة التي ساعدت في تعزيز المشاريع الريادية؟ • ما هي العوائد المالية من المشاريع الجديدة؟
التنظيم الداخلي	<ul style="list-style-type: none"> • عدد العلاقات الريادية الناجحة. • قيمة العائد على العلاقات الناجحة 	<ul style="list-style-type: none"> • خسائر السمعة الناتجة من المشاريع غير الناجحة 	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي العوامل الإيجابية التي تدعم العلاقات الداخلية للمشاريع الريادية؟ • ما هي أهمية العوائد المالية من المشاريع الريادية، وما هي الأهداف الرئيسية المتوقعة منها؟
الكلبي (اجتماعي، وطني)	<ul style="list-style-type: none"> • عدد الوظائف الجديدة من المشاريع الريادية 	<ul style="list-style-type: none"> • عدد العاملين النازحين جراء المشاريع الريادية 	<ul style="list-style-type: none"> • ما هي الدول التي تحتل أعلى نسب في تحقيق الريادية؟ • ما هي العوائد الاقتصادية من تلك النشاطات الريادية؟

Source: Luke, B., Verreynne, M., Kearins, K. (2007). Measuring the benefits of entrepreneurship at different levels of analysis: Journal of Management and Organization, 2007 (13), p. 312330-.

إن طريقة انتقاء المنظمة لإستراتيجيتها لتستخدم في كافة مستوياتها تؤثر على بيئتها الخارجية، وعلى مدى التفاعل الداخلي لموظفيها وكيفية التأقلم مع التغير لتحقيق التحول الذي يخدم المنظمة بأفكارهم ومهامهم في مختلف مراحل نموها، وقد قام (Shepherd, Katz, 2004) بتوضيح أبعاد مهمة للمنظمة لفهم مسارات تطور التصرف الريادي فيها لكي تستغلها وتصبح ريادية منها:

1. الاستخدام الجيد للتحفيز بالأخص لدعم الأداء الريادي والمبتكر.
2. الدعم الإداري الذي يحفز رغبة الموظفين وبالأخص المستوى الإداري.
3. توفر الموارد في المنظمة خاصة التي تحفز وجود التصرف الريادي.
4. وجود ثقافة في المنظمة تدعم وجود ريادة عفوية وغير ميكانيكية.
5. حرية أداء العمل والتي تحفز الموظفين على الإبداع وأداء العمل بطريقة تحول إبداعاتهم ضمن الوصف الوظيفي لمنعمهم من الفشل.

أما بالنسبة إلى خصائص الموظف الريادي الأخرى فتتمثل في: شغف الموظف للوظيفة، والثقة والتشبث بعدم الفشل، وأن الريادي هو الذي يقوم بتحديث وسائل الإنتاج من أجل تقديم قيمة جديدة والميل نحو المخاطرة، والرغبة في النجاح، والاندفاع للعمل، والثقة بالنفس، مما يعني أن الريادي ذو منهج محدد ويتبع إطاراً نظامياً متكاملًا (النجار، والعلي، 2010).

وأشار (Lambing and Kuehl, 2003) إلى أن هناك إيجابيات وإيجابيات ضاغطة للريادة ومن هذه الإيجابيات: الثقة وإعطاء الحرية للموظفين، التحدي والشعور بالإنجاز، والتحكم المالي. أما بالنسبة إلى الإيجابيات الضاغطة فتكمن في التضحية بالنفس، تحمل عبء المسؤولية، ووجود هامش من الأخطاء.

ومن الجدير بالذكر أن الريادة الداخلية تبدأ بالموظفين أنفسهم وترابطهم مع إستراتيجيات المنظمة لأنه سيمنع أي شخص من إضاعة الوقت خلال العمل (Lazenby, 1999)، ومن هنا تأتي أهمية الريادة الداخلية التي تعد نقطة انطلاق المؤسسة نحو الإبداع والريادة وتأتي أهمية التخطيط واستخدام التكنولوجيا بشكائها الصحيح وإبداع الموظفين والاختراع ليس بالصدفة وإنما بتلك العوامل الداخلية

المخطط لها (McCaffry، 2009) ولكي توجد الريادة الداخلية، والإبداع، والاختراع في المنظمة لتدعيم روح الريادة فيها لا بدّ من توفر ما يلي (Lazenby، 1999).

1. تقليل الوقت اللازم لتحضير رؤية وأهداف المؤسسة.
2. والتركيز على التفكير الإستراتيجي لمنع الأسئلة المتعمقة بالريادة، فهم واستيعاب الدروس من الماضي.
3. وإمضاء وقت مناسب للاستماع والتواصل مع الموظفين.
4. وأخيراً التوعية حول أهمية الوقت.

يربط الاقتصاديون في الغالب الأعمال الريادية بالإبداع، والمخاطر، والقدرة على حسن استخدام التكنولوجيا كعنصر أساسي في تكوين شخصية الرياديين بشكل يحقق الانجاز من خلال هذه السمات التي يمكن ذكر بعض منها كصفات في شخصية الريادي: (حامد، وارشيد، 2007).

- القدرة على تحمل المخاطر وتقبل التحدي، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد من المخاطر.
- المبادرة وإنجاز الأعمال لتوسيع العمل ليغطي منتجات جديدة.
- الانتباه للفرص واقتناصها.
- البحث عن المعلومات اللازمة للعمل باستخدام وسائل الاتصال المناسبة والبحث والتحقق بنفسه من النتائج.
- الاهتمام بالجودة والنوعية لمواصفات المنتجات.

قد تنشأ الريادة الداخلية نتيجة ظهور بعض الثقافات الخاصة بين العاملين أدت إلى ظهور ثورة في التفكير المختلف بينهم، والتي تمثل خلق الروح الريادية داخل التنظيم ومن أسباب الاهتمام بالريادة الداخلية ظهور ثقافة اجتماعية جديدة، اشتداد المنافسة الحادة والحاجة إلى تطوير التكنولوجيا، العمل على عدم خسارة العمال الخلاقين، تأمين المرونة في العمل، وتأمين أشياء جديدة بواسطة العمال الموجودين داخل التنظيم عن طريق الأنشطة المختلفة. (النجار، والعلي، 2010).

ثانياً: أبعاد المنظمة الريادية

1. الإبداع الوظيفي:

إيجاد أفكار جديدة تتطلب الإحساس بها والقدرة على الحلول بطريقة منفردة عن الآخرين، الإبداع يتضمن الابتكار الذي بدوره يقوم بتحويل الأفكار إلى واقع ملموس يحدث تعبيراً في للأحداث في المنظمة سواء أكانت سياسات أم منتجات، لذا من الضروري على المؤسسة التحضير لعدة خطط اجتماعية، اقتصادية وبيئية لمواجهة الصعوبات التي تعيق الإبداع للموظفين منها: (Gandotra، 2010).

• إزالة العوائق التي تحد المجموعات من تشارك المعرفة داخل المنظمة وعمليات اتخاذ القرارات.

• العمل على التوسعة الأفقية داخل المنظمة وليس العمومة التي تساعد على التجانس بين الأقسام.

• المساعدة على خلق بيئة إبداعية وتحديد الأشخاص المطابقين وغير المطابقين داخل المجموعات.

• تحديد هدف للوصول إليه لأداء وتحسين الأداء المستمر.

2. الموظف الريادي:

تكمّن أهميته في الأداء الريادي من حيث أفكاره وثقته بنفسه بوجود خصائص له تميزه عن غيره من الموظفين ويعتبر الشخص المجدد الذي يقدم منتجات جديدة ولا يفوت فرص السوق. (النجار، والعلي، 2010)، وبالنسبة إلى (Adair، 2006) فإن هناك خصائص تجعل الموظف مبدعاً أو مفكراً وهي: قبول التحدي، تعريف المشكلة بشكل صحيح، افتراض عدم وجود إجراءات أو نظريات صحيحة بشكل مطلق، والتفكير كيف يمكن أن تتصرف منظمة مماثلة لحل هذه المشكلة.

يمكن تحويل الابتكارات إلى أن تكون ناجحة إذا تم دعمها من الإدارة العليا، وينبغي أن يكون فريق مبتكر من الموظفين الرئيسيين في المنظمة التي تخلق نواة من الابتكارات مما يدعم ثقافة مبتكرة للمنظمة وتطبيق الابتكار مع الموظفين الآخرين من أجل تعليمهم، وللحصول على ابتكارات الموظفين الرياديين داخل

- المنظمة يجب توافر عدة شروط لكي يتمكنوا من التعبير عنها (Hana، 2013):
- الاستخدام الفعال لإمكانيات العاملين في مجال المعرفة عن طريق التحقق العملي من أفكارهم لتحفيز الأفكار الفردية والتحفيز على الثقة بالقيادة للخروج مع الجديد في أفكارهم.
 - دعم مديري المجموعات والمتخصصين لخلق بيئة داخلية وخارجية من أجل توليد أفكار جديدة.

3. المرونة الهيكلية:

والتي تعني قدرة نظام العمل المؤسسي على التغيير مع التطورات العصرية المصاحبة، والذي يمكن أيضاً تحقيقه من خلال دمج أقسام داخلية للعمل بشكل فرق تؤدي جلسات للعمل على وضع خطط عمل جماعية جديدة. (Kirikova، 2006). المنظمات اللامركزية تظهر تطورات السوق من خلال عملية "عقلانية القانونية" التي تتداخل على جميع مستويات المؤسسة ومختلف الأقسام والوظائف فيها، لذا فإن التوسع باللامركزية أعطى سلطة اتخاذ قرار وأنواعاً مختلفة من آليات الرقابة لتظهر بشكل تفاعلي الميل إلى إعطاء الإشراف المباشر وزيادة الديمقراطية في العملية الهيكلية لاتخاذ القرارات في المنظمة مما يزيد من إبداع وابتكار الموظفين في التعبير عن أفكارهم وتطبيقها، وليشهد المديرون والموظفون على أفكارهم دون المرور من خلال المستويات الهرمية وبالتالي خلق الشعور بالانتماء للمنظمة. (Altinay، 2004).

4. القيادة الريادية:

والتي تعني وجود قدرة على التنبؤ بحل المشكلة، ووجود نمط معين متبع لجعل الأفراد يثقون بشكل شخصي بتقنيات ذلك الشخص الذي يحفزهم على العمل بشكل غير مباشر حسب الأنظمة. (Kumar and Kapta، 2007).

النظم التنظيمية لشركات ريادة الأعمال هو العامل الأكثر أهمية في إنشاء المنظمة الريادية هو التأكد من وضع العاملين في بيئة العمل المبتكرة، وبالتالي تعزيز روح المبادرة لتزدهر في المؤسسة ويجب على الإدارة الاستماع إلى الاعتراف

بالأفكار الجيدة لخلق ثقافة الريادة وتشمل خفض الروتين الحكومي، تبادل الانتمان عبر المجلس الإداري الذي يسمح للموظفين تطبيق إبداعاتهم لخلق منتجات أو خدمات جديدة ومبتكرة (Mokaya، 2012).

بحكم تعريف القيادة الإدارية هي عملية خلق رؤية ريادية الأعمال الملهمة لفريق العمل ولها ثلاث مكونات مهمة منها: (Bagheri, Pihie، 2009).

• المبادرة: القدرة على التأثير على الآخرين بالإبداعات بدلاً من انتظار قدوم الفرصة الجيدة.

• الابتكار: القدرة على التفكير بابتكار وتطوير الأفكار المفيدة للمنظمة وزيادة الاستفادة بشكل أفضل للموارد.

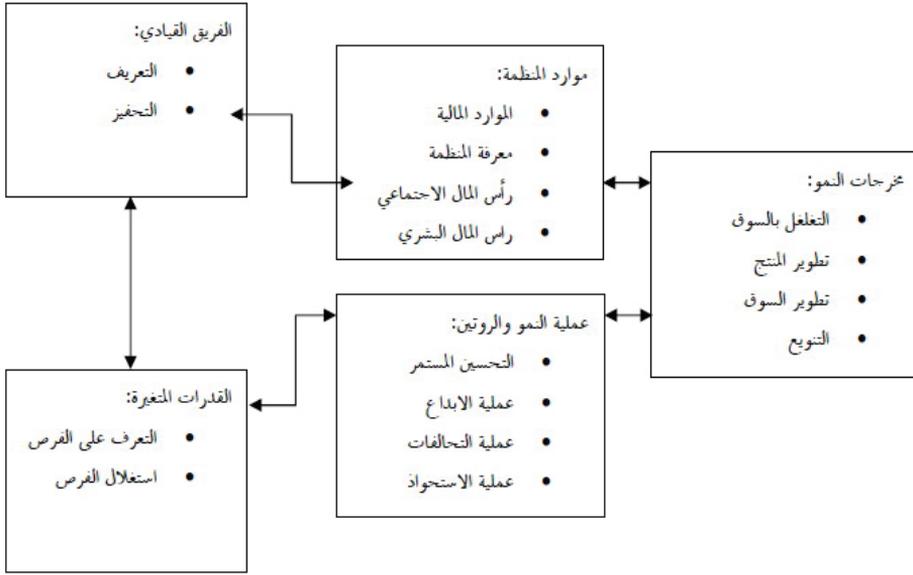
تحمل المخاطر: هو الاستعداد لتحمل واتخاذ عبء المسؤولية عن المستقبل. على الرغم من الأسئلة التي تواجه الباحثين في خلق ثقافة ريادية حقيقية فقد كان مفهوم الزعامة أو السيطرة غير أخلاقي، إلا أن هناك أربعة جوانب أو سلوكيات لجعل الريادة قيادية وهي: (Furmanczyk، 2010)

تأثير **Idealized influence** الذي يحدث بوجود مشاعر قوية وتطويرها بوضع أهداف تستثمر فيها الكثير من الثقة وهكذا يحصل القائد على الحب والثقة ويكسب سلطة ونفوذاً من أتباعه.

النظر إلى كل فرد على أنه فريد يوفر للقادة الرياديين والذي يعني فهم مخاوف الآخرين وتوفير فرص داعمة لنمو الفرد.

الدوافع ملهمة: والتي تعني توضيح الأهداف المشتركة والمتبادلة ببساطة بتشجيع الأتباع بتوقعات إيجابية على الأشياء التي ينبغي القيام بها.

التحفيز الفكري: والذي يعني تعزيز الاعتراف بالمشاكل بطرق جديدة تحفز الأفراد على الاعتراف بالاحتياجات والقيم وإيجاد طرق لتحسنها واستخدامها كوسيلة جيدة لحل المسائل في المستقبل، يربط النموذج التالي قدرات الأفراد والمنظمة في خلق الفرص الجديدة الذي يبين علاقة القيادة الريادية بالقدرات والنمو (Lockett، Hayton، Ucbasaran، Mole، and Hodgkinson، 2013).



الشكل (4) علاقة القيادة بالأفراد

Source: Lockett, A., Hayton, J., Ucbasaran, D., Mole, K., Hodgkinson, G., (2013) Capabilities and Growth ,Enterprise research center, University of Warwick, United kingdom.

5. الثقافة الريادية:

يختلف مفهومها من بلد إلى آخر حسب التعليم، وأهمية دور المرأة فيه، ومدى التطور الاقتصادي فيها يلعب دوراً مهماً في تحقيق هذه الثقافة، مما يسعد على التقليل من الهجرة إلى الخارج للعمل على تحقيق الأفكار التي لم تلق اهتماماً في الشركة لذا على المنظمات العمل على تطوير تلك المهارات لدى الأفراد والتي وبالتالي تعزز أداءها مع المنافسين. (Darity، 2007).

وقد طوّر (Hayton, George, Zahra، 2002) نموذجاً يربط علاقة الثقافة بالريادة، حيث قام بربط المجتمع مع القيم التي تجعل الفرد ضمن مجموعات أو

فردياً، أو الذكور والإناث، وتم ربط النمو الاقتصادي والظروف الصناعية في بلد ما إذا كان متطوراً أو نامياً مع الحاجات والطموحات المرتبطة بحاجة الإنسان للتطور والحاجات الاجتماعية.

وفي النهاية قام الباحثون بربط هذه العلاقات بالمعتقدات والتصرفات التي تؤدي إلى ابتكار الريادة والتوظيف الذاتي مما يؤدي إلى الإبداع وتوظيف تلك الثقافات والمعتقدات في المنظمة.

الريادية والإدارة الإستراتيجية

إن الريادة الإستراتيجية تشمل إجراءات ريادية مع المنظورات الإستراتيجية فيمكن للمؤسسات أن تحدد الفرص ولكن لا يمكنها استغلالها (Ireland, Hitt, Sirmon، 2003). كذلك فإن المنظمات التي لديها حالياً مزايا تنافسية ولكن ليس لديها فرص جديدة لمعرفة واستغلال تلك المزايا تعرض نفسها لمخاطرة متزايدة حيث تحد تغييرات المنافسة العالمية من قدرتها على الاستدامة والبقاء في حلبة المنافسة، ويتم التفوق فقط عندما تجمع المنظمات سلوك البحث عن الفرص (أي الريادة) مع سلوك البحث عن الميزة (أي الإدارة الإستراتيجية) وبالتالي الاعتماد على مدخل الريادة الإستراتيجية في تطوير قدراتها.

تركز الريادة والإدارة الإستراتيجية على كيف تُحدث المؤسسات التغيير من خلال استغلال الفرص التي تنتج من الشكوك في بيئتها الخارجية (Hitt, Ireland, Camp et al، 2001)؛ (Ireland et al، 2001)، ولذلك فإن المؤسسات تكوّن الثروة من خلال تحديد الفرص في بيئاتها الخارجية ومن ثم تنمي المزايا التنافسية لاستغلالها (Ireland et al، 2001، Hitt, Ireland, Camp et al)؛ (Ireland et al، 2001). وبالتالي نستنتج أن الريادة الإستراتيجية تنتج عن الدمج بين الريادة والمعرفة بالإدارة الإستراتيجية، فهي تشمل ستة مجالات كما حددها Ireland وآخرون، وهي: الابتكار (تقديم وتنفيذ الأفكار)، الشبكات (توفير إمكانية الوصول إلى الموارد)، التدويل (التعديل السريع والمتوسع)، النمو (الحث على النجاح والتغيير

والتعلم المؤسسي)، فرق الإدارة العليا، والحوكمة (تأكيد الاختيار الفعال وتنفيذ الإستراتيجيات). وقد قام Hitt وآخرون بمراجعة هذه المجالات حيث أضافوا ضرورة أن تشمل العلاقات الدولية (الشبكات الخارجية). وبينما يضم هذان النموذجان تأكيداً على الشبكات والتعلم والنمو فقد راجع Hitt وآخرون المشروعات النموذجية وأضافوا ضرورة التركيز على تنمية ميزة تنافسية مستدامة (Hitt et al، 2002). وأخيراً فقد أوضح Hitt ورفاقه أنه من الصعب تحديد معنى واحد يربط بين الريادة الإستراتيجية وإستراتيجية الريادة، إلا أن إستراتيجية الريادة ترتبط بمكونات عديدة من بينها مدخل الريادة الإستراتيجية (السكرانة، 2010: 51).

ويعتبر Morris أن إستراتيجيات الريادة تُبنى على كل شيء جديد والقيام بالابتكار والقدرة على التكيف، وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية»، ولهذا يجب على المنظمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة للتميز، وكذلك الموارد الملائمة للفوز بالفرص، ولا بد من الأخذ في الاعتبار الاستفادة من العاملين والموهوبين وقدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التمايز لمنظمات الأعمال، ومن خلال ذلك يجري تطوير قدرات ومهارات العاملين ضمن فلسفة الاستثمار بالموارد البشرية، وهكذا يتضح أن إستراتيجيات الريادة تهتم ببناء القدرة على تحقيق الفرق المطلوب بين التكلفة والعائدة، وأن قيادة التكلفة والتمايز في العمل تعد جوهر الأعمال الريادية، وحتى تحقيق المنظمات ولذلك فلا بد للمنظمة من أن توظف العاملين الأكفاء وتعمل على تدريبهم وتحفيزهم وتدعمهم وتضعهم في الأماكن المناسبة لأداء أعمالهم (السكرانة، 2010: 50-51).

يدعم الكثير من المفكرين فكرة أن إستراتيجيات الريادة تُعنى بتطوير مهارات المنظمة، وبناء وإعداد البرامج الجديدة بشكل أفضل وأسرع من المنافسين، وابتعاد سياق الهدم البناء، حيث يمكن أن يكون هذا التصور إستراتيجية بحد ذاته، كما أن هذا السلوك يمثل القلب النابض لثقافة بعض المنظمات، حيث يصبح التغيير مرضاً مزمناً (دارين ورحال، 2010).

ويظهر من استعراض الأدبيات السابقة أن الريادة الإستراتيجية وإستراتيجية

الريادة يشكّلان وجهين لعملة واحدة تتمثل في المدخل الجديد لتطوير المنظمات الذي يعتمد بشكل رئيسي على الريادة الإستراتيجية بكافة متطلباتها.

الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات:

الريادة الإستراتيجية كمدخل تطويري تعني "القيام باستحداث برامج إستراتيجية جديدة وغير مألوفة، أو أنها إثارة للتجديد والابتكار داخل هذه المنظمة" (Sharama & Chrisman، 1999: 17). وعرّف (Kemelgor، 2002: 68) الريادة الإستراتيجية في المنظمات بأنها "ظاهرة تبرز على مستوى المنظمة التي تلتزم جدياً بتوليد الابتكارات الجذرية والابتكارات التراكمية لتحقيق أهمية إستراتيجية متعلقة بتنافسية المنظمة، حيث تبرز الأهمية التكتيكية المتعلقة بعمليات ومعالجات المنظمة". وقد تنطلق برامج الريادة الإستراتيجية في المنظمة من مستويين: المستوى الأدنى للمنظمة، وتنتقل إلى أعلى مستوى في البناء الهرمي لبناء ولاء منظمي تجاه الريادة، كما تنطلق البرامج الريادية من المستويات العالية المتمثلة بالجهود الجماعية التعاونية للعاملين الأساسيين في المنظمة، من أصحاب العقلية الإبداعية، ومن ثمّ تنتقل إلى الأسفل (Kemelgor، 2002: 69).

ويرى Parker وبعض الباحثين الآخرين (2009: 2) أن الريادة الإستراتيجية (strategic entrepreneurship) تمثل ممارسة لتطوير مشروع جديد داخل منظمة قائمة لاستغلال فرصة جديدة وخلق قيمة اقتصادية (Pinchot، 1985)، ومن المهم الإشارة إلى حقيقتين هامتين عن الريادة الإستراتيجية هما:

أولاً: أن العمل بمفهوم الريادة الإستراتيجية التنظيمية يختلف عن العمل بمفهوم ريادة الأعمال، فإطار ريادة العمل الإستراتيجي التنظيمي ضخم بضخامة التنظيمات الإدارية، وذو تنظيم بيروقراطي في كثير من الأحيان، في حين أن ريادة الأعمال تتم في نطاق واسع، وفي سوق اقتصادي أكثر مرونة. **والحقيقة الثانية:** أن الريادة الداخلية قد تحدث في بعض المنظمات التي تقمع الريادة، وبطريقة أخرى، تفشل كثير من المنظمات في خلق بيئة جديدة للريادة، ويجبر رواد الأعمال في المنظمات

على إيجاد النجاح بين هؤلاء الأشخاص غير المؤهلين للمساعدة أو من لم يريدوا رؤيتهم ناجحين بالفعل.

وقد وضع كل من (Covin & Slevin، 1991: 8) مفهوم الموقف الإستراتيجي للريادة ضمن المنظمة، كما وضعاً نموذجاً عاماً للسلوك التنظيمي الريادي، بحيث يمكن تطبيقه على جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها، فالريادة الإستراتيجية ينظر إليها من بُعد الوضع الإستراتيجي، ولذلك يمكن اعتبار جميع الطرق التي تتصرف بها المنظمة طرقاً ريادية إستراتيجية، وذلك للأسباب التالية:

1. إن الفاعلية الريادية تعد ظاهرة على مستوى المنظمة، وتقاس من خلال أداء المنظمة.

2. إن نموذج الريادة الإستراتيجية في المنظمات يؤكد على السلوكيات، وبالتالي لا يمكن التعرف على الريادة إلا من خلال سلوكياته.

3. إن السلوك التنظيمي القائم على الريادة الإستراتيجية قابل للقياس موضوعياً وللمشاهدة بشكل ثقافة.

4. إن السلوك التنظيمي يدار من خلال توليد إستراتيجيات تنظيمية، وبناء هياكل تركيبية له، وإعدادهم نظاماً ونشر ثقافة.

وتتمثل المساهمات الرئيسية لمجال الريادة الإستراتيجية في المنظمات في زيادة درجة الوعي والاستيعاب لدور الريادة في المنظمات المتفاعلة، الذي يمتد ليشمل إعادة الحيوية لهذه المنظمات ولأدائها التنظيمي. وقد وضع كل من (Harrison & Samson، 2002: 50) نموذجاً عاماً يحدد ثلاث خصائص تنظيمية أساسية للمنظمات الرائدة إستراتيجياً، وهي:

أ. تبني المنظمة للإستراتيجيات الريادة التالية: المجازفة (تحمل المخاطرة)، الاستباقية (التركيز على الفعل الاستباقي بدلاً من رد الفعل) والالتزام الإداري.

ب. امتلاك المنظمة التنظيم المرن إلى جانب المرونة الإستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم.

ج. الانفتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، ومكافأة الإنجاز، إضافة إلى المساواة وتقاسم السلطة.

ويمكن أن نشير إلى أن المنظمات التي تستخدم المدخل الريادي في التطوير تمتاز عن غيرها من المنظمات الأخرى ببعض الخصائص، وقد تتشابه معها في البعض الآخر، ومن خصائص المنظمات التي تستخدم الريادة الإستراتيجية كمدخل تطويري ما يلي:

1. تعمل المنظمة على ضوء خطة إستراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها جميع العاملين، وتحقق مستوى تنافسياً عالياً على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي.
2. تتبنى المنظمات الريادية هيكلاً تنظيمياً عضوياً، حيث يسهل ويبسط الهيكل التنظيمي العضوي السلوك الريادي، لأنه يعزز الاتصالات ويقلل من معيقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، وينتج للمنظمة الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والصناعة (Covin & Slevin، 1988: 218).
3. تكون هذه المنظمات أكثر اهتماماً بالإقدام على إقامة المشاريع الريادية، وتتحرك سريعاً للقيام بالعمل المطلوب.
4. إن الأفراد في هذه المنظمات هم المصدر الحقيقي للابتكار والريادة، فإذا أردنا أن نزيد من إمكانات المنظمة الريادية يجب أن نعضد من جودة وإمكانات الرياديين العاملين في محيطها.
5. تنجح المنظمات الريادية بدرجة كبيرة في استخدام شبكات العلاقات للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن الأسواق (أبو فارة، 2010).
6. تقترب هذه المنظمات من عملائها، وذلك من خلال تميز ما تقدم لهم من حيث الجودة في النوعية أو الخدمة، مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون.
7. تتبنى المنظمة العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية الابتكارية، وتشجع المبادرة الشخصية وقبول المخاطرة.

8. الحرص على القيم وخصوصاً الرؤية الأساسية للمنظمة، وخاصة تلك التي تؤثر في جودة المخرجات.
9. الالتزام بالخط الأصلي للنشاط، وتعني عدم الدخول بأي مجال من مجالات الأعمال الأخرى التي لا تعرف المنظمة كيفية إدارته.
10. تنظيم بسيط وعدد قليل من الإداريين، حيث غالباً ما تعتمد البساطة والمرونة كسمة رئيسية لهيكل المنظمة والنظم التابعة له.
11. إعطاء الأقسام والوحدات الفرعية الاستقلالية والحرية لتستطيع العمل بحرية في تبني الأفكار الريادية.
12. المنظمة الريادية قادرة على إدارة المخاطر وتقليلها وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.
13. المنظمة الريادية تعتمد على الإبداع والابتكار لخلق منتجات جديدة، كما تربط بين الابتكار والتحديث من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات.
14. المنظمة الريادية تعمل على تنظيم الإدارة، وفلسفة الحواجز المادية وثقافة المنظمة وتوقعات العاملين وتعويضاتهم.
15. إن المنظمة الريادية لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرق جديدة في الإنتاج وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المنظمات تركز على الإدارة الإستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء.

ومن إستراتيجيات الريادة ما يلي:

(1) الإبداع Innovation:

يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم التوصل إلى حل خلاصة لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وإن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. وأشار الباحثان (Daft, Note, 2001: 120) إلى أن الإبداع (Innovation) هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة. وبعبارة أخرى

هو تطوير الأفكار الابتكارية التي تعكس الحاجات المدركة و تستجيب للفرص في المنظمة، وهو يعتبر الخطوة الأولى للابتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل، كما أنه يحسن من عملية صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة معاً لتطوير أفكار جديدة بحرية وعفوية دون انتقاد.

(2) الابتكار Creativity:

هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، والابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة . وأشار (Weaver، 2002: 20) إلى أن المنظمة الابتكارية هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضاً في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة الذي يتكون من الأفراد والجماعات للتأثير في السلوك الابتكاري الذي يحدد الابتكار التنظيمي للمنظمة.

(3) أخذ المخاطرة:

وهي أن يقوم الريادي بأخذ المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد. تم تعريف أخذ المخاطرة في قاموس (Webister، 1998: 1200) بأنه ما يتم أخذه بعين الاعتبار مع إمكانية التعرض للخسارة، وقد أشار كل من (Patrick and Others، 2002: 8) إلى أن أخذ المخاطرة تم تصنيفها من الباحثين كما يلي:

1. (Mccle, Land، 1960) إن الريادة تعد جزءاً من أخذ المخاطرة.
2. (Palich and Bayby، 1995) إن الريادية تتجه إلى امتلاك الأعمال مع أقل قدر من المخاطرة، وبمعنى آخر إن الرياديين لا يتجهون إلى الأعمال مع البداية بأخذ جزء كبير من المخاطرة مثل غير الرياديين، ولكن يتم التنبؤ بتميز وضع الأعمال الأكثر إيجابية.
3. (Busenitz، 1999) أثبت أن الرياديين يدرسون الوضع بشكل عام أكثر

من غيرهم، وأنهم أكثر ثقة في عملية اتخاذ القرارات من المديرين في منظمات الأعمال الكبيرة.

(4) التفرد Uniqueness:

وهو إدخال طرق جديدة سواء أكانت تكنولوجية أم منتجات جديدة أم طريقة مختلفة عن الآخرين أو الخدمة في إدارة التنظيم وهيكله، وذلك بصورة مختلفة عن الآخرين. وقد تم تعريف التفرد (Uniqueness) في قاموس (Webster، 1998: 1292) بأنه فريد في النوع، وبديع ورائع، ووحيد من شاكلته ويكون الأول في المصانع.

إن التفرد يتكون في منظمات الأعمال من خلال قدرتها على التميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس قطاع الأعمال، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها، وهذا يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية وتستطيع تحقيق الاستمرارية وتقديم المنتجات الأفضل التي يصعب تقليدها. ولا يمكن استمرار تحقيق الميزة على المدى الطويل إلا من خلال الموارد النادرة (التميزة) (Johnson, Scholes، 2002: 155).

(5) المبادرة Proactiveness:

وهي المشاركة في مشاكل المستقبل والحاجات والتغيرات، ومدى تقديم منتجات جديدة وتكنولوجية وتقنيات إدارية. أشار (Caruana, Al Bert، 2000: 16) إلى أن المبادرة (Proactiveness) هي القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر من ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات وهي تتضمن ثلاثة عناصر أساسية:

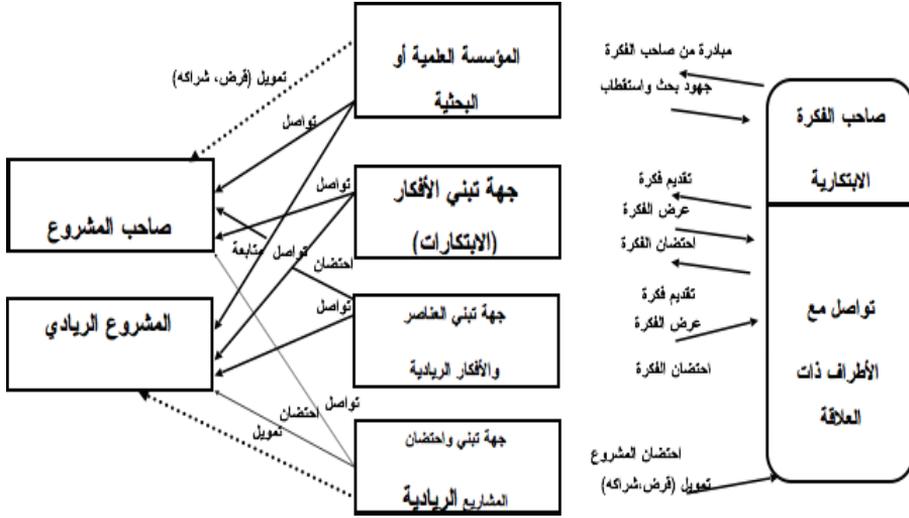
1. إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع.
 2. المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو والإبداع والتطوير.
 3. محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم.
- وأشار المؤلف أيضاً إلى أن المبادرة تتكون بتنفيذ الأعمال الريادية، بحيث يكون في أخذ هذه المخاطرة مسؤولاً عن الفشل وعدم تحقيق النجاحات المتوقعة.

تحويل الأفكار إلى المشاريع

مقدمة

تشهد ريادة الأعمال في القرن الحالي اهتماماً متزايداً في أنحاء كثيرة من العالم وكان التشجيع على إقامة المزيد من المشروعات وتنميتها ترجمة حقيقية لهذا الاهتمام، ولم تعد ريادة الأعمال قاصرة على القيام بوصفها قوة دافعة لتحقيق التنمية الاقتصادية وخلق الفرص الوظيفية فحسب، وإنما تعدت ذلك إلى الإسهام في التنمية الشخصية والاجتماعية الوظيفية فأصبح رواد الأعمال قادة العهد الجديد والصناعة، والمصدر الرئيس لميلاد أفكار المشروعات الجديدة وترجمة هذه الأفكار إلى كيانات اقتصادية ناجحة.

ويجدر الذكر أن المشروعات الكبيرة لا تنمو ولا تحقق أي نجاح ولا تزدهر إذا لم يوجد مشروعات صغيرة توفر لها احتياجاتها من الموارد والخدمات وتشتري منتجاتها، حيث تتميز المشروعات الصغيرة بان لها القدرة على التفاعل بمرونة مع متغيرات السوق أي سهولة التحول إلى إنتاج سلع وخدمات أخرى تتناسب مع متغيرات ومتطلبات السوق.



الشكل (5)

أولاً: مكونات إنشاء الأعمال

تحتاج المجتمعات إلى نشر ثقافة ريادة الأفكار لبدأ الشباب بالبحث عن مشاريع بدل أن يقوموا بالبحث عن وظائف بحيث يتم تعليم الفرد منذ الصغر على الاستقلالية وعلى القيادة والاعتماد على الذات وذلك بمزاولة مهام قيادية تنمي شخصيته ومن ثم الانتقال لمزاولة مهام وأعمال ريادية. يقوم إنشاء الأعمال في ثلاث عوامل رئيسية وهي:

- رائد الأعمال صاحب المشروع.
- البيئة.
- المشروع.

1. صاحب المشروع:

إن إنشاء وتطوير أي مشروع في ريادة الأعمال بدءاً بفكرته وانتهاءً بتشغيله يحتاج إلى عنصرين هامين وذلك لتحقيق النجاح:

- الصفات والقدرات الشخصية التي تؤهله لريادة الأعمال.
- المهارات الفنية والإدارية اللازمة لإدارة المشروع وتنفيذه.

كذلك فإن رائد الأعمال صاحب المشروع هو حجر الأساس في إنشاء الأعمال فصفاته الشخصية وقدراته ومهاراته الفنية كل ذلك له دور هام في إنشاء أعمال ناجحة و متميزة ويأتي دور المشروع ليشكل لبنة أخرى في مكونات إنشاء الأعمال فالمشاريع تعتبر التجسيد الحقيقي للعمل الريادي لذا تجد الكثير من الدول والحكومات تدعم تلك المشاريع بهدف النهوض بالاقتصاد الوطني وتنميته.

ويمكن تصنيف الأنماط الريادية لرواد الأعمال كما ذكرها العامري، والغالي في (الإدارة والأعمال) كالتالي:

مؤشرات قياسه	النمط
الموازنة بين عملهم الخاص وحياتهم الشخصية ولا يحبذون نمو العمل ليصبح كبيراً.	نمط المؤازرين:
يركز على معرفة التفاصيل كافة مهما كانت صغيرة ومهما كانت القيود والمحددات التي تعوقهم.	نمط الشطار:
يعملون ساعات طويلة بجد ومثابرة ويسعون إلى زيادة حجم العمل والكسب لمزيد من الأرباح.	نمط المثابرين:
يسعون لتملك عمل لأنه يمثل غايتهم الأساسي ويحقق لهم الرضا الكامل.	نمط الباحثين:
يحبون العمل الجديد المبدع أو الذي يشعرون أن له معنى وممتعة شخصية.	نمط المثاليين:

2. البيئة:

ويمكن اعتبار البيئة الداعمة المحفزة من أهم مكونات إنشاء الأعمال وذلك لدورها البارز في استمرارية المشروع، لذا ترى كثير من المشاريع تعاني من مشكلة الوفاة المبكرة فقد أشارت الدراسات المتخصصة في الدول المتقدمة أن نصف المشاريع الريادية الصغيرة تعيش أكثر من 18 شهراً وإن 20% منها تبقى لأكثر من 10 سنوات وهذا الفشل والإخفاق سببه عدم وجود بيئة داعمة وراعية لها.

فالبيئة الإيجابية تساعد على نمو وتطور منظومة ريادة الأعمال، وبداية ذلك يكون بنشر ثقافة الأعمال الحرة وإنشاء المشروعات في المجتمع من خلال الإعلام والأسرة والمؤسسات التربوية في المدارس والجامعات فينشأ الأفراد ولديهم روح القيادة وتحملٌ للمخاطرة وحبٌ للمغامرة والتحدي، ثم يتم تزويدهم بالمهارات الإدارية والشخصية والفنية وتدريبهم تدريباً احترافياً وتنمية الإبداع والابتكار لديهم وذلك كله ضمن بيئة متكاملة يدعمها التطور التكنولوجي والتقنيات الحديثة والإجراءات الميسرة والتسهيلات المتعددة من قروض ودعم للرواد وللمبدعين وحماية لاختراعاتهم وأعمالهم وعلاماتهم التجارية كذلك البنية التحتية من موارد واتصالات وغيرها مما يدعم تأسيس الأعمال.

3. المشروعات:

يعتبر المشروع من المكونات الأساسية لإنشاء الأعمال لذا أصبحت خطط التنمية الاقتصادية تسعى إلى تحقيق أهدافها التنموية من خلال التركيز على المشروعات الصغيرة والمتوسطة وزاد الاهتمام الملحوظ بالمشروعات في كل الدول سواء الدول المتقدمة أو الدول النامية حيث أوضحت الإحصاءات أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تمثل حوالي 90% من عدد الشركات في معظم الاقتصاديات العالمية فهي المحرك للنمو الاقتصادي.

وقد صنفت المؤسسات الدولية المنشآت الصغيرة إلى ثلاثة أنواع:

1. أنشطة لكسب المال القليل:

وهي مشروعات متناهية في الصغر يزاولها أفراد يعملون لحسابهم، محدودو الدخل يعملون لأجل كفاية أنفسهم مشاريعهم تخلو من الخبرة والمهارة والموارد والإمكانات وتكون هذه الأنشطة غير رسمية وغير مسجلة وغير مرخصة أي غير قانونية.

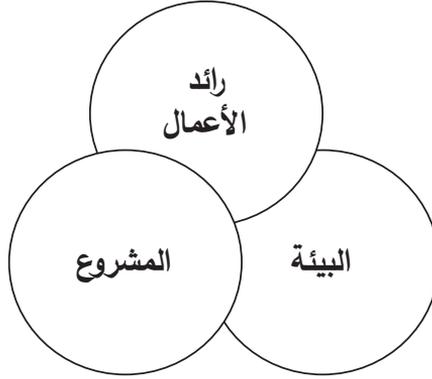
2. المشروعات الحرفية:

مؤسسة لا يزيد عدد العمال فيها عن 10 تشمل الحرفي أو المالك نفسه تعتمد على مزاوله الحرف المهنية.

(3) المنشآت الصغيرة:

تهدف هذه المنشآت إلى تحقيق ربح اقتصادي وزيادة دخل مادي وخلق فرص عمل وتعتمد على العمالة.

الشكل التالي: يوضح المكونات الرئيسية لإنشاء الأعمال:



الشكل (6)

ثانياً: تطوير الفكرة إلى مشروع

أصبحت ريادة الأعمال والمشاريع الريادية ضرورة ملحة في عصرنا الحالي لمساهمتها في تطوير الدول والشركات والمنتجات من خلال رعاية المبدعين وتشجيع ابتكاراتهم وتطويرها، لها أثر رئيسي في إنشاء المشاريع والأعمال الريادية، إذ إن فكرة المشروع تساهم إسهاماً كبيراً، ولها أثر رئيسي في نجاح المشاريع والأعمال الريادية.

قبل أن يبدأ رائد الأعمال بتنفيذ فكرته ومشروعه لا بد أن يسأل نفسه: ما مدى حاجة السوق إلى هذا المشروع وهل البيئة المحيطة تحتاج هذا المشروع فإن كانت إجابته بنعم يبدأ بتحويل الفكرة إلى مشروع تجاري.

ولتحويل الفكرة إلى مشروع اتبع مراحل تطوير الفكرة إلى مشروع:

1. إيجاد فكرة أو نسخ فكرة أخرى وتعديلها:

ادرس فكرتك جيداً وانظر لها من منظور الزبون وليس من منظورك أنت وأنظر هل هي مجدية ومقنعة هل سيشتريها الزبون، ما مدى تفاعلك معها كزبون.

2. ملف السوق:

ابدأ بإجراء أبحاث حول الفكرة في السوق وذلك لإيجاد حقائق وقم بنفسك بدراسة السوق فأنت صاحب الفكرة والقادر على امتصاص المعلومات التي تريدها ودافعتك العالية تدفعك إلى إلهامات أخرى لتطوير فكرتك وتحسينها وانظر هل هي موجودة بالسوق، هل السوق يستوعب إضافتها، هل تلبي احتياجاً معيناً، هل سترضى الزبون وتخدم حاجته.

اتبع مبدأ زولو (إن بإمكان أي شخص أن يكون خبيراً بأي شيء إذا ركز عليه بشكل كامل)، قم بجمع المعلومات التي تحتاجها من تقارير سوق ودوريات وصحف وتقارير سنوية للشركات، منشورات صحفية، ومجلة متخصصة، ومعلومات تجارية، تواصل مع الغرف التجارية والحاضنات ومراكز الأعمال احتفظ بتلك المعلومات بملف السوق (يكون ملفاً ورقياً وآخر إلكترونياً حسب الحاجة).

3. تقرير عن الزبون:

اجمع معلومات عن الزبون، قابل الناس في أماكنهم وفي عملهم إلى أن يكتمل معك تقرير مفصل عن زبونك ومعدل شرائه وكم يدفع من ماله وما هي احتياجاته وهكذا، اطلب استشارات الآخرين وتوجيهاتهم، واتصل بأكثر عدد من الأفراد والأماكن.

4. أعط المعلومة بقدر الحاجة:

قال رسول الله صلى عليه وسلم (استعينوا على قضاء حوائجكم بالسر والكتمان) فوصية رسول الله لنا بالكتمان لما لذلك من أهمية في إتمام الأمر وقضاء الحاجة فالأفكار تسرق والابتكارات تسرق وقد نجد فكرة مشروع ناجح وتتحدث بها بطلاقة ثم تجد من سبقك إليها، فلا تكشف من معلوماتك إلا بقدر الحاجة وكن فطناً وحرصاً في ذلك، وهذا لا يعني أنك سنترك استشارة الخبراء وأصحاب الذكاء، كذلك فإن الاستشارة بالمشروع كاملاً لا تكون إلا لأهل الثقة والأمانة.

5. خطة العمل:

بعد أن تم تطوير قناعتك بفكرتك أكثر وأكثر، ابدأ بخطة العمل والتي هي

البطاقة الشخصية لرائد الأعمال ليحول الفكرة إلى عمل تجاري، فالشخص الذي يرغب ببناء، لا بد له من مخططات هندسية لبناء بيته، وكذلك رائد الأعمال فلا بد له من خطة عمل متوجه بالأفكار التي يسعى لتحقيقها، ويجب أن توضع خطة العمل في ضوء أهداف المشروع الريادي.

6. التمويل:

90% من الشركات الناشئة يتم تمويلها بسبب شجاعة المؤسسين، حدد ما المبلغ الذي يحتاجه وأين تبحث عنه، ما أنواع التمويل الذي تريد هل هو قرض أم ممولون أقارب أو شريك أو غيره.

أخيراً ترحم كل ذلك إلى مشروع تجاري يتحول فيه من الورق إلى الواقع الملموس.

7. التسويق:

يتم نجاح المشاريع بالتوجه نحو الزبون من خلال ثلاثة أمور:

أ. رضا الزبون بتوفير المنتجات بجودة عالية وسعر مناسب مع خدمات ما بعد البيع بتقديم صيانة وضمان.

ب. ولاء الزبون بحيث يبقى زبوناً للشركة ولا يترك المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة طمعاً بفروق بسيطة في السعر أو الخدمة ويجب متابعة ولاء العملاء ومواجهة أي تغيير بالسرعة الممكنة.

ج. أن يكون الزبون مسوقاً لمنتجاتك وخدماتك لدى المعارف ومن خلال تكوين شبكة علاقات وذلك حينما يشعر بالرضا عن منتجك ويجب متابعة الزبون بحيث يتبنى المنتج أو الخدمة وتذكيره دائماً أنك هنا موجود بالسوق.

العوامل المؤثرة في نجاح اختيار المشروعات الريادية

مقدمة

تشكل العوامل المؤثرة في اختيار المشاريع الريادية عنصراً مهماً في الوصول إلى أفضل المشاريع الريادية وتحقيق الدور الأمثل من دور حاضنات الأعمال ومشاريع دعم الريادين؛ ويسلط الفصل التالي الضوء على الجوانب المختلفة للمتغيرات محل الدراسة مظهراً التعريفات اللغوية والأدبية ذات العلاقة، إضافة إلى مناقشة أهم الجوانب التي يحملها كل متغير وهي:

- أصالة الفكرة.
- القدرة على التنفيذ.
- الدراسة الفنية.
- التخصص/التعليم.
- دراسة الجدوى.
- الدراسة المالية.
- النوع الاجتماعي.
- الدراسة التسويقية.
- فريق العمل.
- الخبرة المهنية.

أولاً: أصالة الفكرة

ويقصد بالأصالة عند المبدع القدرة على توليد أفكار جديدة، أو أنها تعبير عن نزوع يعكس القدرة على النفاذ إلى ما وراء الواضح، والمباشر، والمألوف من الأفكار (سلامة، 1995).

وهي المقدره على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى (أبو ندي، 2004؛

السرور، 2002) والمبدع صاحب الأصالة يمل من تكرار أفكار الآخرين والحلول التقليدية للمشكلات ويميل إلى التفرد والجدّة في أفكاره وحلوله (أبوندي، 2004). ويقول الأستاذ الدكتور عبد الله النافع (2007) بتعريفه عن الأصالة إنها القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة ونادرة وغير مألوّفة، ويوصف الأشخاص ذوو الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، وليس المهم في الأصالة كمية الأفكار الإبداعية، بل قيمة ونوعية وجدّة تلك الأفكار ومدى اختلافها عن أفكار الآخرين، ويضيف أيضاً (النافع، 2007) عن الأصالة بأنها الأفكار التي تتميز بـ:

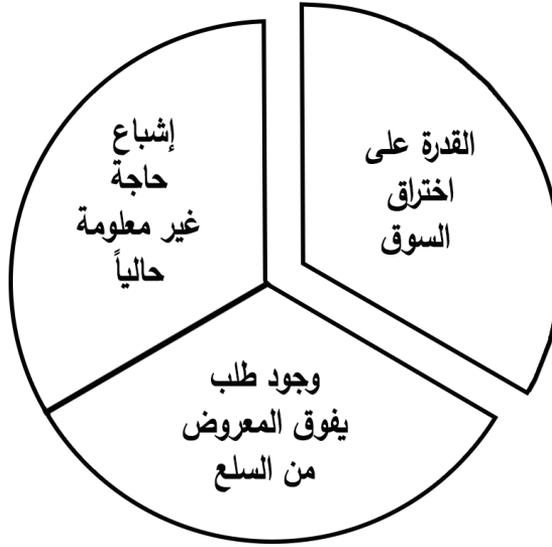
- الجدة أو (فكرة غير مسبوقه).
- الطرافة أو (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامه).
- الندرة أو (فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين).
- تجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).

وترى مؤسسة موهبة للإبداع أن أصالة الفكرة أن تكون جديدة لم يتطرق إليها أحد من قبل أو لم يتم استكمال بحثها في السابق (مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع، 2015).

معايير (وعناصر) الفكرة الاستثمارية (الأصيلة):

يعتمد نجاح المشروع الصغير على وجود فكرة جذابة قابلة للتغير، ويمكن أن تترجم على شكل سلعة، أو خدمة تشبع حاجات المستهلكين، وتحقق في نفس الوقت دخلاً يستطيع أن يفوق التكاليف الخاصة بالإنتاج، حيث يعتمد نجاح المشروع إلى حد كبير على الدقة في اختيار الفكرة الجذابة التي يمكن تحويلها إلى سلع وخدمات ناجحة.

وعند البحث عن فرص استثمارية وأفكار لمنتجات لمشروعك الصغير، هناك العديد من المعايير التي تساعد في ذلك، وهي (مبرة المؤسسة العالمية للتنمية IDF، 2012):



الشكل (7) معايير (وعناصر) الفكرة الاستثمارية (الأصلية)
(مبرة المؤسسة العالمية للتنمية، IDF، 2012)

1. القدرة على اختراق السوق: وهذا المعيار يشير إلى أن الفكرة الاستثمارية الجيدة تعتمد على تقديم نفس المنتج (السلعة أو الخدمة) الموجودة في السوق، ولكن بميزات وخصائص أفضل، وبالتالي يمكن تحقيق المبيعات المناسبة في السوق استناداً إلى هذه الخصائص.

2. وجود طلب يفوق المعروض من السلع: بعد دراسة الأسواق المتاحة يمكن اكتشاف هذه الأسواق أو بعضها وفي هذه الحالة يمكن لرائد الأعمال أن يحصل على حصة سوقية وهي عبارة عن الفرق بين (الطلب الحالي - المعروض من المنافسين)، ويتميز هذا المعيار عن المعايير السابق (اختراق السوق) بإمكانية الحصول على نصيب أكبر من السوق نظراً لقيامه بإشباع قطاع سوقي يزيد الطلب فيه عن العرض، إضافة إلى إمكانية جذب عملاء آخرين يتعاملون مع المنافسين.

3. إشباع حاجة غير مخدمّة حالياً: يُعد هذا المعيار جيداً؛ لأنه يعطي المشروع الصغير ميزة نسبية عن غيره من المشروعات، حيث إنه سيقوم بخدمة العميل في مجالات لم يدخل فيها منافسة، وعلى رائد المشروع أن يحدد ما هو جديد ويمكن تقديمه للمستهلك وتختلف درجة الجودة أو الحداثة، فقد تكون: (الحاجة موجودة ولكن لم يتم أحد المنافسين بإشباعها في الأسواق الحالية، ولكن يتم إشباع الحاجة عن طريق سلع مستوردة مثلاً - الحاجة موجودة ولكن لا يوجد المناخ أو البيئة المناسبة لتقديم السلعة - الحاجة كامنة ومستقرة ولم يتم اكتشافها).

ثانياً: التخصص (التعليم)

يعرف التعليم بأنه عملية منظمة يتم من خلالها إكساب المتعلم الأسس البنائية العامة للمعرفة بطريقة مقصودة ومنظمة ومحددة الأهداف. وبظهور المدنية وتطورها، أنشئت المدارس أو ما يعرف بالتعليم النظامي الذي يطلق عليه في مجتمعاتنا العربية لفظ "التربية والتعليم" والتي تتفق تماماً مع أصول التركيب اللغوي للترجمة الإنجليزية (Education) بمعنى الإنماء والرعاية (العالي، 2015).

يتوزع الرياديون الشباب بين أربع فئات، من لم يتعلموا أو من هم خريجو مرحلة من المراحل المدرسية أو يحملون شهادة الثانوية العامة أو خريجو التعليم العالي، ويرى (حامد وارشيد، 2007). إن خريجي الجامعات لا يشكلون النسبة الأهم بين الرياديين الشباب، مع التوقع بأن تكون مساهمة خريجي الجامعات، المؤهلين والمطلعين على التطورات التكنولوجية هي المساهمة الأكبر؛ لأنهم الأقدر على تحمل مسؤوليات التطور ومن المفترض أن لديهم علامات ومهارات لا تتوفر لدى الذين لم يلتحقوا بالتعليم العالي، وربما يُبرز ذلك السبب الرئيس لتوجه الشباب لإنشاء أعمال خاصة هو البحث عن مصدر للدخل، وهذا يفسر انخفاض عدد الرياديين الشباب الذين يحملون الشهادات العليا، إذ إنه يمكنهم الحصول على فرصة عمل لدى الغير في سوق العمل، على عكس من لا يحملون شهادات جامعية.

يقول (William Stolze): يُعدُّ توفر المعرفة والمهارة أمراً في غاية الأهمية مقارنة بالطريقة التي تم من خلالها اكتساب هذه المعرفة والمهارة. حيث قد تكون العديد من الدرجات العلمية عائقاً أكثر منها عاملاً مساعداً، فقد ذكر أحد الباحثين أن درجة الدكتوراه تمثل واحدة من أكبر المعوقات التي قد تقابلك عند إنشاء مشروع جديد (Stolze، 1996).

وترى **الدكتورة وفاء المبيريك** أن التعليم يصقل الشخصية ويوسع مداركها؛ والتعليم المناسب لطبيعة النشاط يُعد من الأمور المفيدة، فالتعليم الزراعي يثمر عن المشروعات الزراعية، كما أن التأهيل العلمي بصفة عامة ينمي معارف المرء بشؤون عمله (المبيريك والشميمري، 2006).

ثالثاً: النوع الاجتماعي

يعرف النوع الاجتماعي على أنه تصور للأدوار والعلاقات الاجتماعية والقيم التي يحددها المجتمع لكل من الجنسين (المرأة والرجل) والناבעة من الثقافة والدين والتقاليد والمعايير الاجتماعية والحاجات الاقتصادية (الاسكوا، 2006).

رابعاً: الخبرة المهنية

تنقسم الخبرة المكتسبة إلى نوعين (خبرة مكتسبة في مزاولة الأعمال بصفة عامة، وخبرة مكتسبة في مزاولة النشاط الذي سوف يمارسه الشخص). ومما لا شك فيه أن الخبرة المكتسبة في مزاولة الأعمال عامة تفيد في صقل المرء، وتساعد عند أداء الأعمال المختلفة والتعامل مع الآخرين وإكساب الشخصية ما يجب أن تتطلى به من مواصفات وشروط لازمة لأداء الأعمال بنجاح. أما مزاولة النشاط نفسه فهو يتيح للمرء التعرف على ما يسمى بأسرار **المهنة**، فيعرف تفاصيلها، ونوعها والمتعاملين سواء أكانوا موردين أم مستهلكين، ومعرفة الطرق الفنية في الإنتاج و الى ما ذلك. والخبرة المكتسبة مهمة إلى أقصى درجة، ومنها يستطيع المرء أن يقوم ذاته بتوقع مدى نجاحه، وهي الأساس الذي يدفعه إلى مزاولة نفس نوع النشاط (المبيريك والشميمري، 2006).

خامساً: القدرة على التنفيذ

وتتعلق القدرة على التنفيذ في العمل الريادي من خلال محاولة تحويل الأفكار من مجرد أفكار إلى مشاريع تجارية مدرة للدخل.

ويرى السكارنه (2007) أن الشخص المالك للمشروع الصغير حتى يكون ريادياً لا بد أن يتمتع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على إدارة وتنفيذ هذه المشاريع. و يُنظر إلى الشخص الريادي بأنه الشخص الذي لديه القدرة على تحويل الابتكارات والأفكار الجديدة إلى أعمال ناجحة مربحة اقتصادياً، ويمكّن الجراءة الكافية للمخاطرة بتطبيق الفكرة وإعطائها ما يلزم من وقت وجهد ومال (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2015).

سادساً: دراسة الجدوى

هناك العديد من التعريفات الخاصة بدراسات الجدوى الاقتصادية والتي استمدت مضامينها من الاقتصاد التطبيقي والذي يستمد فلسفته ومنهجيته من النظرية الاقتصادية بشقيها الجزئي والكلي، ويتكامل في مجالاته مع العلوم الأخرى، مثل: إدارة الأعمال والمحاسبة والقانون وبحوث العمليات ونظم المعلومات، وذلك بهدف التوصل إلى إمكانية ترشيد القرارات الاستثمارية الخاصة بجدوى المشروع الاقتصادي (الحسيني، 2006).

تعرف دراسة الجدوى الاقتصادية بأنها أسلوب علمي لتقدير احتمالات نجاح فكرة استثمارية قبل التنفيذ الفعلي، وذلك في ضوء قدرة المشروع أو الفكرة الاستثمارية على تحقيق أهداف معينة للمستثمر، وبالتالي فإن دراسة الجدوى الاقتصادية تُعد أداة عملية تُجنب المشروع المخاطر وتحمل الخسائر، حيث يسبق الدراسة اتخاذ أي قرار استثماري كما تسبق الدراسة عمليات التشغيل (الدحام، 2009) ويقصد بدراسة الجدوى الاقتصادية لمشروع (ما) بأنها تلك الأساليب العلمية المحددة والمستخدمة في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة وتحليلها بهدف التوصل إلى نتائج قاطعة عن مدى صلاحية المشروع موضع الدراسة من عدمه (شاكر، 1996).

وتتمثل دراسة الجدوى في مجموعة من الدراسات التي تسعى لتحديد مدى صلاحية مشروع استثماري (ما) أو مجموعة من المشروعات الاستثمارية من جوانب عدة: سوقية، فنية، مالية، تمويلية، اقتصادية واجتماعية. وذلك تمهيداً لاختيار تلك المشروعات التي تحقق أعلى منفعة صافية ممكنة، إضافة إلى عدد آخر من الأهداف، وهكذا فإن دراسة الجدوى تسعى لتحديد مدى صلاحية مشروع استثماري (ما) أو مجموعة من المشروعات الاستثمارية المقترحة تمهيداً لاتخاذ قرار بشأن قبول أو رفض الاستثمار فيها، إضافة للتوصل إلى إجابات محددة عن نواح عدة تتعلق بالمشروع المتوقع إقامته (عثمان، 2001).

ويقصد بدراسة الجدوى الاقتصادية بأنها تلك المنهجية لاتخاذ القرارات الاستثمارية والتي تعتمد على مجموعة من الأساليب والأدوات والاختيارات والأسس العلمية، التي تعمل على المعرفة الدقيقة لاحتمالات فشل مشروع استثماري معين، واختبار مدى قدرة هذا المشروع على تحقيق أهداف محددة، تتمحور حول الوصول إلى أعلى عائد ومنفعة للمستثمر الخاص والاقتصاد القومي أو لكليهما على مدى عمره الافتراضي (الحسيني، 2006).

وتمثل دراسة الجدوى باعتبارها الدراسات التي تسبق قيام المشروع وتحدد أهم عوامل نجاحه أو فشله؛ لأنها ترسم مستقبل المشروع لفترة طويلة قادمة، ولا تقتصر على السنة القادمة فقط، فمن المسلم به أنه لا يمكن إقامة المشروعات اليوم وتجريدها غداً حتى لا تضيع الأموال المستثمرة في هذه المشروعات (حجازي، 1975)؛ وتعرف على أنها " الكفاءة (أو الكفاية) من استثمار مخطط يجري تعيينها بناءً على أسس تحليلية للبدائل المتاحة بغرض تبني القرار الأفضل (معروف، 2004).

وعليه فدراسة الجدوى الاقتصادية هي الوسيلة التي يتم بناء عليها اتخاذ قرار الاستثمار المناسب الذي يحقق الأهداف المنشودة .

وبعبارة أخرى فهي دراسة نظرية وعملية تبحث في مدى الفوائد التي يمكن تحقيقها من مشروع (ما) على أسس تحليلية للبدائل المتاحة، بغرض تبني القرار السليم (زويل، 2007).

ويُفرق البعض بين "تقويم المشروع" ويقصد به تحليل جدوى المشروع الاستثماري، والذي يتم على أساس تحليل المشروع المقترح قبل البدء في تنفيذه، أو بين "تقويم الأداء" ويقصد به التحليل الخاص بإنجاز المشاريع القائمة، ويعتمد على البيانات الفعلية المميزة للتشغيل، ومن ثم فهو تقويم لاحق، وكل تلك المصطلحات مسميات لعملية واحدة مضمونها تحليل وتقويم الأفكار الاستثمارية والمشروعات الجديدة بهدف تقرير مدى صلاحيتها للتنفيذ من النواحي التسويقية والفنية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية (الإدارية) والقانونية، وذلك باستخدام معايير خاصة تتم وفقاً لها المفاضلة بين تلك المشروعات ومن ثم تحديد المشروعات ذات الأولوية بالإئافاق عليها، وذلك تبعاً لنوع المشروع والهدف منه (عثمان، 1979). وبصفة عامة يمكن القول: إن الغرض من تقويم ومفاضلة المشروعات الريادية هي محاولة التأكد من أن المشروع أو المشروعات التي سيتم اختيارها في زمن معين تمثل أفضل استخدام ممكن للموارد، ومن منظور الهدف أو الأهداف المتوخاة من الاستثمار، فالمشروع ما هو إلا فكرة محددة لاستخدام موارد معينة ولفترة معينة.

سابعاً: الدراسة البيئية

تعتبر دراسة الجدوى البيئية من أولى مداخل دراسات الجدوى التفصيلية للمشروع التي يجب القيام بها وهي الأساس المهم لأي دراسة لاحقة سواء تسويقية أو مالية أو إنتاجية أو تمويلية هذا ويتوقف نجاح دراسات الجدوى على فهم طبيعة نشاط أو أهداف المشروع المقترح ومدى تأثير المتغيرات البيئية المحيطة على طبيعة أهداف المشروع.

لدراسة الجدوى البيئية أهمية كبيرة في الوقت الحالي، نظراً للقوانين المحددة للاستثمار أخذاً بعين الاعتبار حماية البيئة، ومن أهمية هذه الدراسة نجد:

- ضمان قبول المشروع من طرف السلطات المختصة، وذلك عند توفير الشروط التي تحمي البيئة من نواتج المشروع.
- اختيار المواقع التي تمكن من معالجة الأضرار التي قد يحدثها المشروع على البيئة.

• استبعاد حدوث منازعات بين أصحاب المشاريع والمتضررين منها، والذين قد يطالبون بتعويضات كبيرة.

بالإضافة إلى:

• تحقيق مصلحة المستثمر خاصة في ظل طلب تمويلي من جهات دولية نظراً لأن كثيراً من المؤسسات التمويلية كالبنك الدولي بدأ يدخل الاعتبارات البيئية في اعتماد المشاريع الإنمائية التي يمولها.

• إن تحليل المناخ الاستثماري يساعد على استبعاد فرص استثمارية وخلق فرص أخرى من خلال عمليات التصفية الأولى للمشروعات التي تنتهي بوضع ترتيب تنازلي للمشروعات المطروحة حسب فرص نجاحها.

• الوفاء بالمتطلبات القانونية، إذ يمكن أن يؤدي التقييم إلى سرعة الحصول على الإجازة والترخيص للمشروع، كما يؤدي إلى توضيح المسؤولية الاجتماعية و البيئية.

• تعتبر دراسة الجدوى البيئية وسيلة لتشجيع التنمية المستدامة من خلال تنفيذ السياسات الوطنية البيئية المستدامة.

يتمثل الهدف الأساسي من دراسة الجدوى البيئية في التعرف على "العوامل البيئية المحيطة بالمشروع وتشخيصها والتنبؤ بها. وتحديد آثارها وتحديد الفرص التي تتيحها، والقيود التي تفرضها بما يساعد على تحقيق فعالية المشروع الاستثماري" وتقدير جدارته البيئية.

ثامناً: الدراسة التسويقية

تُعد دراسة الجدوى التسويقية جزءاً من دراسة الجدوى، حيث تتم المفاضلة بين الفرص الاستثمارية المطروحة لاختيار أفضلها، وكذا تحديد مدى تجاوب السوق لفكرة المشروع الجديد أو المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة، وعليه تُعد دراسة الجدوى التسويقية إحدى طرق الأساليب الكمية التي تعتمد عليها الشركة في اتخاذ قراراتها الإدارية عامة وقراراتها التسويقية خاصة (بلغرسة، 2009).

تبدأ دراسات الجدوى التفصيلية بتحديد الصلاحية التسويقية للمشروع تحت الدراسة؛ أي بهدف تحديد احتمالات تجاوب السوق لفكرة المنتج الجديد أو الخدمة الجديدة التي يسعى المشروع لتقديمها، وبناء على تلك الدراسة يتم اتخاذ القرار المناسب، إما بالاستمرارية في دراسة جدوى المشروع، إذا كانت النتائج إيجابية، وذلك بالانتقال إلى دراسة إمكانية تنفيذ الفكرة فنياً؛ أي إن مخرجات الدراسة التسويقية في هذا الوضع تمثل الأساس لدراسة الجدوى الفنية والهندسية للمشروع وما يليها من دراسات مالية واقتصادية واجتماعية، وفي الاتجاه الآخر إذا كانت نتائج الدراسة التسويقية غير مشجعة فيتخذ قرار بالتوقف عن استكمال مراحل دراسة الجدوى، ويبدأ البحث مرة أخرى عن أفكار مناسبة، إذاً فنقطة البداية لجميع دراسات الجدوى هي إجراء الدراسة التسويقية سواء كان المشروع إنتاجياً أو خدمياً، حكومياً أو خاصاً، جديداً أو توسعة منشأة قائمة ويتطلب الأمر لإجراء الدراسة التسويقية إعداد إطار تفصيلي للأهداف المطلوب الوصول إليها والتي تتضمن جميع الأنشطة السابقة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة.

وينصب الهدف الرئيسي لدراسة الجدوى التسويقية في قياس حجم السوق الفعلي والمتوقع لمنتجات المشروع محل الدراسة، حيث تُعد دراسة الطلب على منتجات المشروع من أهم عناصر الدراسة التسويقية وتتضمن هذه الدراسة جوانب (دراسة العوامل المحددة للطلب والعرض بالنسبة للسلعة التي سينتجها المشروع - التعرف على هيكل السوق (Market Structure) وحجمه وخصائصه والإجراءات المنظمة للتعامل فيه - تحليل العرض السابق والحالي من حيث مصدره - تقدير نصيب المشروع في السوق على ضوء الطلب والعرض وظروف المشروع أمام المنافسين له وتحديد معالم السياسة التسويقية المقرر اتباعها) (الدحام، 2009). ومنه فإنه يجب مراعاة أن الدراسات الخاصة بدراسة السوق والتنبؤ بالطلب ونمط الاستهلاك هي التي تحدد في الغالب النواحي التسويقية فيما يختص بتوصيف السلعة وكمية المنتج منها والسعر المقترح للبيع وهيكل التسويق، ومن ذلك يتضح أن نقطة البداية لجميع دراسات الجدوى هي الدراسة التسويقية قبل البدء بإجراء أي

دراسات أخرى لتغطية جوانب المشروع المختلفة (نبوي، 1997). وتظهر أهمية معرفة حجم السوق أو تقدير الطلب على منتجات المشروع في جميع الدول وخاصة الدول النامية التي تعاني من ندرة الموارد المتاحة وضرورة الاستخدام الرشيد لها، وهذا يعني أن عدم وجود دراسات سليمة لحجم السوق قد يؤدي إلى توجيه الموارد المحدودة إلى سلع غير مطلوبة، أو إنتاج كميات من السلع تزيد أو تقل عن حاجات المستهلكين، وفي الحالة الأولى يتراكم المخزون وتزيد الخسائر. وتواجه دراسة الجدوى التسويقية صعوبات عديدة في الدول النامية، منها أن الأسواق مجزأة إلى قطاعات، وهذا يؤدي إلى صعوبة الوصول لمؤشرات عامة عن حجم الطلب بسبب التفاوت في صفات كل قطاع، وكذلك عدم توافر الإحصاءات والبيانات الأساسية عن الطلب والاستهلاك، كما أن الطلب في الدول النامية يتأثر كثيراً بالقرارات الحكومية، مثل: الحماية الجمركية والدعم والتسعير الجبري (المبيرك، 2006).

تاسعاً: الدراسة الفنية

تمثل دراسة الجدوى الفنية ركناً أساسياً لدراسات الجدوى، وتهدف دراسة الجدوى الفنية إلى البحث عن مدى إمكانية تأسيس المشروع الاستثماري من الناحية الفنية أم رفضه، هذا بالإضافة إلى تزويد القائمين على دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروع، بأساس واضح ومحدد في تحليل التكاليف الاستثمارية والتشغيلية، كما تحدد مخاطر أساسية ذات صلة بهذه المشروعات. وتعرف دراسة الجدوى الفنية للمشروع على أنها «مجموعة من الاختبارات والتقدير والتصورات المتعلقة ببحث مدى إمكانية إقامة المشروعات الاستثمارية فنياً، وتتطوي على مجموعة من الدراسات التي يمكن من خلالها التأكد من جدوى وسلامة تنفيذ المشروع المقترح من الناحية الفنية من عدمه». وتتضمن دراسة الجدوى الفنية العديد من الجوانب من أهمها، تحديد حجم الإنتاج، وتحديد حجم المشروع الاستثماري المقترح ومكوناته الأساسية، واختيار موقع المشروع، واختيار أسلوب الإنتاج الملائم وتحديد العمليات

والمعدات، والتخطيط الداخلي للمشروع، وتحديد الاحتياجات من المواد العمالية (الحسيني، 2006).

وعادة ما يتم على ضوء الدراسة التسويقية تحديد معالم الدراسة الفنية للمشروع، والمقصود بالدراسة الفنية كل ما هو مرتبط بإنشاء المشروع وتشبيد أفسامه وإقامة آلاته وتحديد احتياجاته من مستلزمات الإنتاج وتقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل لسنة القياسية، وبصفة عامة تتناول الدراسة الفنية للمشروع الجوانب التالية: الدراسة الهندسية للمشروع: وتشمل (دراسة وتحليل موقع المشروع، دراسة العملية الإنتاجية وتحديد المساحات المطلوبة، تحديد احتياجات المشروع من الآلات والمعدات، تحديد احتياجات المشروع من الخامات والمستلزمات، تقدير احتياجات المشروع من الطاقة، تقدير احتياجات المشروع من الأثاث ووسائل النقل، تقدير احتياجات المشروع من العمالة المباشرة والاحتياجات الإشرافية والإدارية وهيكل تنظيمها)؛ تقدير تكاليف المشروع وتتضمن (تقدير التكاليف الاستثمارية للمشروع، تقدير تكاليف التشغيل لسنة قياسية) (الدحام، 2009).

عاشراً: الدراسة المالية:

تصب المجالات التسويقية والفنية السابقة في شكل تقديرات مالية يتم التعبير عنها في شكل الدراسة المالية، وهي التي تساعد المنظمات المالية في اتخاذ قرار منح القروض استناداً إلى أن الدراسة المالية ستحدد مقدار الربح أو الخسارة في المشروع، حيث إذا ما تم تقدير التكاليف الاستثمارية وتكاليف التشغيل أمكن للقائمين على دراسة الجدوى اقتراح الهيكل التمويلي المناسب للمشروع.

وقد ينقسم التمويل إلى تمويل داخلي (أموال الملاك) أو تمويل خارجي (تسهيلات ائتمانية وقروض داخلية أو خارجية)، فإذا ما كان المشروع قابلاً للتمويل، بمعنى أن رأس المال المطلوب من الممكن توفيره، يبدأ بإعداد القوائم المالية (قائمة الدخل التقديرية، التدفقات النقدية، ربحية المشروع، التكاليف الاستثمارية، مصادر التمويل) (الدحام، 2009).

أحد عشر: فريق العمل

وقد عرفها كل من (Katzenbach & Smith، 1993). فريق العمل على أنهم مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، كما أنهم ملتزمون بتحقيق غرض مشترك، ومجموعة من أهداف الأداء وأسلوب معين يلزمون أنفسهم القيام به. بينما عرفها الرشيد (2000) بأن فرق العمل هي عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من إنجازها، يجتمعون معاً لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق (عفانه، 2013).

كما عُرف فريق العمل بأنه مجموعة من العاملين الذين يمتلكون المهارات المتكاملة التي تمكنهم من العمل معاً، لتحقيق هدف معين. وعرفه أيضاً بأنه مجموعة الأفراد الذين يجمعهم هدف مشترك ويسعون لتحقيقه من خلال التعاون والتكامل في العمل معاً، والتخطيط للتغيرات التي من الممكن أن توصلهم إلى مستوى عال من الكفاية (اللوزي، 2002).

ويعرف (Baron، 2001) فريق العمل بأنه جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك، أو مجموعة من أهداف الأداء التي أزموا أنفسهم بتحقيقها (عفانه، 2013).

أما (جاد الرب، 2005) فإنه يلخص مفهوم فرق العمل بأنه مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محدداً ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية، ويحققون المكاسب المرغوبة.

ويرى (الفايدي، 2008) أن الفريق الحقيقي عبارة عن عدد صغير من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين، وهم ملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج، ويعدون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل.

ويرى (السديري، 2010) بناء فريق العمل على أنه خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجية والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية،

على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد، كما وينظر إلى أنشطة بناء فريق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المؤسسة بأفضل الطرق والسبل الممكنة. وتُعد عملية بناء فريق العمل حدثاً مخططاً له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل، لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فريق العمل يجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

مراحل بناء فرق العمل الفعالة ودورة حياتها:

تمر فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال، وقد اختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه المنوط بها، وتحقيق أهدافه المنشودة، حيث إن فرق العمل تمر بعدد من المراحل، وهي كالتالي (جادالرب، 2005) **المرحلة الأولى (التكوين)** وتوصف هذه المرحلة بأنها مرحلة التوجيه والمعرفة الشخصية. **المرحلة الثانية (العصف)**، وهي تلك المرحلة التي تندمج فيها الشخصيات المستقلة للأفراد والأدوار والنتائج والصراعات، حيث تتصهر في جماعة العمل، ويصبح الأفراد أكثر إصراراً على معرفه أدوارهم بوضوح. **المرحلة الثالثة (الصياغة ووضع المعايير)** في هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق حل صراعات المرحلة السابقة، كما يتألف الفريق وتكتمل وحدته واندماجها. **المرحلة الرابعة (الأداء)** حيث يقوم الأعضاء بحل المشكلات، وإنجاز المهام المحددة للفريق، ويلتزم أعضاء الفريق برسالته، ويرتبطون وينسقون بين بعضهم البعض، ويتم معالجة عدم الاتفاق بطريقة مدروسة ورشيده. **المرحلة الخامسة (التفكك أو الانتهاء)** تحدث مرحلة التفكك أو الانتهاء في فرق العمل التي تكون محددة بتأدية مهمة معينة، ثم بعد ذلك يتفرق أعضاء الفريق.

القسم الثاني

مسرّعات الأعمال في المشاريع الناشئة

مسرّعات الأعمال

برامج مسرّعات الأعمال ظاهرة جديدة وحديثة في عالم ريادة الأعمال، تستهدف الشركات الريادية الناشئة التي أنهت فترة الاحتضان في حاضنات الأعمال والتي يتوفر لديها نموذج أولي من المنتج وذلك لدعمها وتقديم مجموعة من الخدمات مثل: التمويل المبدئي الذي يساعدها على تغطية التكاليف التي تحتاجها الشركة خلال فترة التسريع، خدمات التوجيه والإرشاد، وخدمات التشبيك وذلك لمساعدتها لتحقيق أهدافها من الالتحاق ببرنامج التسريع ودفعها نحو النجاح. لكن ما هي هذه البرامج، كيف ظهرت وما هو الدافع وراء انتشارها في عالم ريادة الأعمال، ما هي أنواعها وكيف يمكن تصنيفها، ما الذي يميزها عن حاضنات الأعمال، ما هو الدور الذي تلعبه في حياة الأعمال الريادية الناشئة، وما هي آلية عملها؟

أولاً: مفهوم مسرّعات الأعمال

برامج مسرّعات الأعمال هي برامج ذات مدة محددة تقوم على المجموعات، تشمل مكونات إرشادية وتعليمية، وتتوج بحدث عام يسمى اليوم التجريبي. (Cohen، 2014).

وفي تعريف آخر هي مجموعات من رجال الأعمال الخبراء الذين يقومون بتقديم خدمات، مساحات مكتبية، توجيهات، إرشادات، تشبيك، خدمات إدارية، معارف، وخبرات للشركات الناشئة على حسب الاحتياج لمساعدتهم على النجاح في المراحل الأولى من حياة مشاريعهم. (Hoffman & Kelley، 2012).

عُرفت برامج مسرّعات الأعمال على أنها شكل جديد نسبياً من أشكال احتضان الشركات الناشئة. فهي تساعد الشركات الناشئة على النجاح في المراحل المبكرة من مراحل تطوير أعمالهم من خلال خدمات الدعم التي تقدمها لهم. (Clarysse & Yusubova، 2014)

وعليه يمكننا تعريف مسرّعات الأعمال بأنها: برامج ذات مدة زمنية محددة، تهدف إلى مساعدة الشركات (المشاريع) الريادية الناشئة على زيادة فرص النجاح في المراحل المبكرة من حياتها من خلال تقديم مجموعة من الخدمات والإرشادات بواسطة مجموعة من الخبراء والمختصين بالإضافة إلى الفرص الاستثمارية من خلال ربطهم بالمستثمرين أصحاب رؤوس الأموال أو المساندين.

ثانياً: ظهور مسرّعات الأعمال

بعد امتناع المستثمرين من أصحاب رؤوس الأموال عن الاستثمار جراء فقاعة الإنترنت عام 2000 مما ترك المستثمرين المساندين يحملون العبء والمخاطرة وحدهم، وعلى الرغم من أن هؤلاء المستثمرين المساندين هم عبارة عن أفراد يحاولون استثمار كميات من الدولارات أصغر بكثير مقارنة بالمستثمرين أصحاب رؤوس الأموال، ونتيجة لهذا الانخفاض في الاستثمارات ورؤوس الأموال المحتملة، تُرك العديد من رواد الأعمال المغامرين بدون أموال تكفيهم لإصدار ونشر أعمالهم ومشاريعهم الناشئة. حفزت هذه الفجوة نوعاً من شركات الأعمال على الظهور والتي عرفت باسم مسرّعات الأعمال (Hoffman & Kelley، 2012).

ظهرت أول مسرّعة أعمال في العالم في كامبردج في ولاية Massachusetts عام 2005م والتي أسسها Paul Graham وأطلق عليها Y-Combinator. وفي عام 2007 قام (David Cohen and Brad Feld) وهما اثنان من مستثمري المشاريع الناشئة بإقامة مسرّعة أعمال أسموها TechStars في مدينة Boulder في ولاية Colorado (Cohen، 20114).

وفقاً لتقرير مسرّعات الأعمال العالمي 2015م الذي يلقي الضوء على برامج

مسرّعات الأعمال في جميع أنحاء العالم خلال عام 2015م، والهدف منه فهم كيفية تطور مسرّعات الأعمال على مستوى العالم. يوضح جدول (6) ملخصاً من الإحصائيات التي رصدها التقرير عن مسرّعات الأعمال حسب المنطقة الإقليمية. وبالنظر إلى منطقة الشرق الأوسط وما الذي رصده عن المنطقة. جدول (7) يلخص مجموعة من الإحصائيات التي لديها أعلى قيمة استثمارات.

الجدول رقم (6) إحصائيات مسرّعات الأعمال حسب المنطقة الإقليمية:

المنطقة	عدد الشركات الناشئة	إجمالي قيمة الاستثمارات (\$)	عدد المسرّعات	نسبة المسرّعات غير الربحية	عدد الشركات الناشئة التي تخرجت
أمريكا وكندا	2968	90.295.774	111	35.1 %	193
أوروبا	2574	41.007.000	113	35.4 %	33
أمريكا اللاتينية	1333	31.563.841	62	27.4 %	24
آسيا وأوقيانوسيا	1295	16.842.427	54	24.1 %	34
الشرق الأوسط	666	12.290.715	47	51.0 %	5

المصدر: تقرير مسرّعات الأعمال العالمي، 2015.

الجدول رقم (7) إحصائيات مسرّعات الأعمال لمنطقة الشرق الأوسط:

المنطقة	عدد الشركات الناشئة	إجمالي قيمة الاستثمارات (\$)	عدد المسرّعات
إسرائيل	430	8.707.700	35
مصر	24	1.000.000	1
الأردن	26	979.015	1
تركيا	30	624.000	4
الإمارات العربية المتحدة	90	600.000	2
السعودية	10	200.000	1
لبنان	51	180.000	2
فلسطين	5	0	1

المصدر: تقرير مسرّعات الأعمال العالمي، 2015.

تلخيصاً لما سبق يمكن القول إن السبب الكامن وراء ظهور مسرّعات الأعمال هو:

أ. وجود فجوة في دعم أصحاب الشركات الناشئة من قبل المستثمرين بعد

ظهور الانترنت مثل حافزاً لظهور هذا النوع من شركات الأعمال.

ب. انخفاض تكاليف التكنولوجيا، الأجهزة والبرامج مثل عاملاً مهماً في زيادة

عدد الشركات الناشئة وبرامج تسريع الأعمال.

ج. وجود كلٍّ من الإنترنت، شركات تكنولوجيا المحمول الناشئة، فرق الموهوبين

وظموحاتهم، والطلب من المستثمرين والمشتريين مثل حافزاً لظهور المسرّعات

واغتنامها لتلك الفرص في سوق الابتكار.

د. قللت من مخاطر الاستثمار بالنسبة للمستثمرين ذوي رؤوس الأموال، من

خلال استثمارهم مبالغ قليلة في عدد كبير من الشركات الناشئة الواعدة.

ثالثاً: أنواع مسرّعات الأعمال

أوضح Clarysse and Yusubova (2014) في دراستها أن التركيز على مسرّعات الأعمال يكون بناء على احتياجات ومتطلبات أصحاب المصلحة من الشركات أو المشاريع، والمستثمرين، والسلطات العامة، فأوضحت الدراسة أنواعاً مختلفة من مسرّعات الأعمال، المحددة والشاملة، والخاصة والعامة. تقدم مسرّعات الأعمال الشاملة خدماتها لجميع أنواع الشركات الناشئة ابتداءً من الأعمال ذات التكنولوجيا المنخفضة إلى الأعمال التي لا تحتاج إلى تكنولوجيا وتشمل أيضاً أعمال التصنيع والخدمات. بينما المسرّعات المحددة تركز على مجالات محددة صناعية أو تكنولوجية، مثل: الرعاية الصحية، تكنولوجيا المعلومات، التكنولوجية الحيوية، صناعة بنكية أو تكنولوجية بيئية. إن الجانب الرئيسي لتمييز مسرّعات الأعمال المحددة عن الشاملة هو أنه بالإضافة للخدمات فإن مسرّعات الأعمال المحددة توفر التوجيه المتخصص من المرشدين ذوي الخبرة العالية في مجال النشاط الأساسي للشركة الناشئة، مما يساعد في تطوير الجوانب الأساسية للمنتجات المحددة للشركة الناشئة. مرشدو مسرّعات الأعمال المحددة غالباً ما يقومون بالاستثمار في الشركات الناشئة كمستثمرين مساندين، والهدف من مسرّعات الأعمال المحددة أيضاً ربط الشركات الناشئة مع الصناعة المحددة التي بدورها تعطي الشركات الناشئة إمكانية للوصول إلى العملاء الحقيقيين وشبكة من مجتمع المستثمرين، وبناء على ذلك، يمكن تسليط الضوء على مسرّعات الأعمال المحددة بكونها لديها أفضل الممارسات مقارنة بمسرّعات الأعمال الشاملة. يمكن أيضاً التمييز بين نوعين آخرين من مسرّعات الأعمال، مسرّعات الأعمال الخاصة والعامة. ويمكن التمييز بينهم على أساس مصدر الإيرادات، وعادة ما تقوم منظمات غير ربحية بالاتفاق على مسرّعات الأعمال العامة. إن الهدف من مسرّعات الأعمال العامة هو تحفيز النظام البيئي للأعمال الناشئة داخل المنظمة أو القطاع التكنولوجي. بينما مسرّعات الأعمال الخاصة تستفيد من الشركات الاستثمارية أو المستثمرين من القطاع الخاص، والهدف منها هو سد الفجوة بين الأعمال الريادية الناشئة والمستثمرين.

ومن حيث الحصة في رأس المال التي تحصل عليها مسرّعات الأعمال مقابل الخدمات التي تقدمها للأعمال الناشئة، يمكننا التمييز بين نوعين من مسرّعات الأعمال مسرّعات الأعمال التأسيسية Seed Accelerators ومسرّعات أعمال تأسيسية ذات مصادر مفتوحة Open Sources Seed Accelerators.

مسرّعات الأعمال التأسيسية هي عبارة عن برنامج إرشادي محدد زمنياً، يُقدم للأعمال الناشئة التي يتم قبولها على شكل فرق وليس أفراداً، ويقدم لهم تمويلاً أولياً. تأخذ هذه البرامج من الشركات الناشئة حصة في رأس المال مقابل الخدمات التي تقدمها. بينما مسرّعات الأعمال التأسيسية ذات المصادر المفتوحة على خلاف التشابه في نموذج التسريع المتبع في النوع الأول، فهذه المسرّعات تختلف في جانب واحد رئيسي حيث إن نموذج المصادر المفتوحة يعني أن البرنامج مجاني للمشاركين، فهي لا تأخذ حصة في رأس المال مقابل الخدمات التي تقدمها وبالتالي فهي لا تقدم تمويلاً مبدئياً كبيراً. (أبو شمالة، 2015م).

وعليه يمكننا التمييز بين عدة أنواع من مسرّعات الأعمال:

- أ. مسرّعات الأعمال الشاملة، التي تقدم خدماتها لجميع أنواع الشركات الناشئة.
- ب. مسرّعات الأعمال المحددة، التي تركز على مجالات صناعية أو تكنولوجية محددة.
- ج. مسرّعات الأعمال العامة، التي تقوم منظمات غير ربحية بالاتفاق عليها.
- د. مسرّعات الأعمال الخاصة، التي تقوم الشركات الاستثمارية أو المستثمرين من القطاع الخاص بالاتفاق عليها.
- هـ. مسرّعات الأعمال التأسيسية، التي تأخذ حصة في رأس المال مقابل الدعم الذي تقدمه للأعمال الناشئة.
- و. مسرّعات الأعمال التأسيسية ذات المصادر المفتوحة، التي لا تأخذ حصة في رأس المال مقابل الدعم الذي توفره.

رابعاً: الفرق بين مسرّعات الأعمال وحاضنات الأعمال

إذا ما قلنا إن حاضنات الأعمال تم تصميمها لرعاية الشركات أو المشاريع الناشئة بتخفيف الأعباء عليها من البيئة المحيطة، وتوفير لهم مجالاً من النمو في مساحة محمية من قوى السوق، فإن مسرّعات الأعمال في المقابل، تم تصميمها لتسريع تفاعلات السوق من أجل مساعدة الشركات الناشئة على التكيف والتعلم بسرعة.

تهدف مسرّعات الأعمال إلى مساعدة المغامرين الناشئين خلال مرحلة التأسيس، وبالتالي يمكن أن نتوقع أن العديد من الأنشطة التي تُقدم بواسطة حاضنات الأعمال من الممكن أن تُقدم بواسطة مسرّعات الأعمال، لكن مسرّعات الأعمال تختلف في عدة أمور. لربما من أبسط الاختلافات هو الفترة الزمنية المحددة لبرامج مسرّعات الأعمال مقارنة بطبيعة الفترة المستمرة لحاضنات الأعمال. (Cohen، 2014).

ومن خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع مسرّعات الأعمال ودرست العناصر التي ميزتها عن حاضنات الأعمال، تمكن الباحث من عرض مجموعة من العناصر التي يمكن من خلالها تمييز مسرّعات الأعمال عن حاضنات الأعمال، وهي:

أ. المشاريع الناشئة وأهدافها:

عامة حاضنات الأعمال تقبل المشاريع الناشئة في مراحل مبكرة جداً، والتي غالباً ما تتطلب البحث والتطوير على مستوى واسع النطاق، حيث تقوم الحاضنات بتوفير البنية التحتية والبيئة اللازمة للتجسيد المادي لأفكارهم في نهاية المطاف. مسرّعات الأعمال من ناحية أخرى، تستهدف المشاريع الناشئة التي لديها منتج مطور أو حتى نموذج وظيفي ومن ثم التركيز على دفع هذا المنتج إلى السوق لإنشاء مصدر للإيرادات، مع هدف طويل المدى للتصفية إما عن طريق الاكتتاب العام أو تبنيه من قبل الشركات الكبرى. (Li & others، 2010).

ب. معايير الاختيار والقبول:

معايير القبول في حاضنات الأعمال عندما تكون موجودة، يمكن أن تتكون من جدوى المنتج، الإمكانيات الإدارية وريادة العضو أو أعضاء فريق الشركة الناشئة،

إمكانية النمو، القدرة على دفع الإيجار (إن وجد)، وقدرة الشركة الناشئة على أن تكون متوافقة مع أهداف الحاضنة. ومع ذلك فإن المشكلة الكبرى تكمن في أن عدداً كبيراً من حاضنات الأعمال ليس لديها إجراءات واضحة تتعلق بمعايير الاختيار والقبول، وفي مختلف حاضنات الأعمال عند وجود تلك المعايير فإنها تحدث على أساس تقديم طلب الالتحاق وخطة عمل أو من يأتي أولاً يحصل على الخدمة أولاً. لكن في برامج مسرّعات الأعمال إن مرحلة التقديم وهيكلية الاحتضان مختلفة تماماً حيث إن مرحلة الاحتضان في المشروعات تبدأ في وقت محدد ومع عدد محدد من الدفعات أو مجموعة الشركات الناشئة التي قُبلت. علاوة على ذلك، فإن عملية التقديم للالتحاق بالمسرّعة تنافسية للغاية وتقوم على مجموعة واضحة من معايير القبول المتخصصة. حيث يمر المتقدمون للمسرّعة في عدة جولات لكي يحصلوا على القبول، بعض هذه الجولات يتألف من مقابلة، تقديم فيديو محفز عن فكرتهم، بالإضافة إلى حُكم تفصيلي من الشركاء الذين لديهم خلفية في ريادة الأعمال. (Huijgevoort, 2012).

ج. مصادر التمويل والحصّة من الأسهم:

العديد من حاضنات الأعمال يتم تشغيلها بواسطة مؤسسات غير ربحية (حكومات، هيئات تنمية اقتصادية أو جامعات) لتقديم خدمات الدعم لتطوير التكنولوجيات وتحفيز الصناعات على المدى الطويل. بينما معظم مسرّعات الأعمال يقوم القطاع الخاص باستثمارها وتقديم رأس المال التأسيسي الذي يبلغ حوالي 20-50 ألف دولار للأعمال الناشئة، بالإضافة إلى خدمات الإرشاد، وفرص التشبيك مع أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين المساندين، وذلك مقابل حصّة في المشروع عادة 6 - 8% (Li & others, 2012).

د. فترة الاحتضان:

من الفروقات الملحوظة ما بين الجيل الثالث لحاضنات الأعمال ونموذج مسرّعات الأعمال هي فترة الاحتضان. حيث بلغ متوسط الإقامة في حاضنات الأعمال 1.7 سنة، بينما متوسط فترة الاحتضان في مسرّعات الأعمال كان أقل

بشكل ملحوظ حيث بلغ من 3 - 6 أشهر. إن أسباب الاتجاه نحو فترة أقصر للاحتضان في مسرّعات الأعمال هو أن الوقت القصير يمكن أن يساهم في تخفيض الوقت والتكاليف اللازمة لإطلاق شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الناشئة، وعلاوة على ذلك، فإن هذا يزيد عدد الشركات الناشئة الملتحقة بمسرّعات الأعمال ويحفزهم على التقدم. ومن وجهة نظر أصحاب رؤوس الأموال، واحدة من المزايا الرئيسية لمسرّعات الأعمال أنها تقوم بجلب الكفاءات إلى السوق، بفضل سرعة دخول الشركات الناشئة وتخرجها من برامج مسرّعات الأعمال، حيث يقضي رواد الأعمال وقتاً أقل في البحث عن رأس المال الاستثماري، فرأس المال يتم توظيفه بسرعة أكبر وأفكار المشاريع يتم اختبارها والتحقق من صحتها بطريقة أسرع. (Huijgevoort، 2012).

هـ. البرامج التعليمية:

الإرشاد المكثف والتعليم هو حجر الزاوية في برامج مسرّعات الأعمال وغالباً ما يكون السبب الرئيسي لمشاركة الشركات الناشئة. تشير الدراسات أن حاضنات الأعمال تقوم بتقديم الخدمات المتخصصة القائمة على الرسوم مثل: المحاسبين والمحامين. التعلم في مسرّعات الأعمال يبدو واسع النطاق، وغالباً ما يتضمن ندوات حول مجموعة واسعة من مواضيع ريادة الأعمال، ويشمل كذلك موضوعات اقتصادية، وعادة ما تتم مثل هذه الندوات من قبل أي من المديرين في البرنامج أو من خلال الضيوف المتحدثين والذين غالباً ما يقدمون إرشادات فردية مباشرة وجهاً لوجه بعد ندواتهم. (Cohen، 2014).

و. الحوافز:

تسعى عادة مسرّعات الأعمال إلى النمو الذي يقود إلى الخروج الإيجابي، في حين أن أفضل نتيجة لحاضنات الأعمال قد يكون النمو ببطء، مما يؤخر التخرج ويطيل أمد إيجار المشروع داخل الحاضنة. وهناك من يقول إن أصحاب الشركات الناشئة في حاضنات الأعمال يُسمون المستأجرين في حين أن التابعين لمسرّعات الأعمال يأخذون حصصاً في الأعمال المشاركة. (Cohen، 2014).

وفيما يلي جدول يلخص الفروقات بين مسرّعات الأعمال وحاضنات الأعمال.
الجدول رقم (8): مقارنة بين مسرّعات وحاضنات الأعمال:

معيّار المقارنة	مسرّعات الأعمال	حاضنات الأعمال
المشاريع الناشئة وأهدافها	تستهدف المشاريع التي لديها منتج مطور، وتساعدهم على النمو.	تستهدف المشاريع في مراحل مبكرة جداً، وتساعدهم على التجسيد المادي لأفكارهم.
معايير الاختيار والقبول	تنافسية للغاية ولها خطوات محددة وواضحة.	لا يوجد معايير واضحة عند عدد كبير من حاضنات الأعمال.
مصادر التمويل والحصة من الأسهم	معظمها يقوم القطاع الخاص بتمويلها، وتأخذ حصة من رأس مال الشركة الناشئة التي تقدم لها الدعم.	معظمها يقوم بتشغيلها مؤسسات غير ربحية، بشكل مجاني.
متوسط فترة الاحتضان	4.5 شهر.	1.7 سنة.
البرامج التعليمية	تُقدّم بشكل واسع النطاق ومكثف.	تُقدّم بشكل محدود مقارنة بالمسرّعات.
تسمية الشركات الناشئة	يطلق عليها شركة محفظة استثمارية باعتبار الحصة من الأسهم التي يتم تخصيصها.	يطلق عليها اسم المستأجر.

خامساً: دور مسرّعات الأعمال في حياة الشركات الناشئة

يتجلى دور مسرّعات الأعمال في تقديم الدعم للشركات الناشئة التي لديها نموذج أولي من منتجها لكي تنمو وتبدأ بتوليد الأرباح، وذلك بدءاً من توفير التمويل المبدئي مروراً بخدمات الإرشاد، التوجيه، والتشبيك وذلك في فترة لا تتجاوز الستة أشهر.

بشكل عام تساعد مسرّعات الأعمال المغامرين (الرياديين) في تعريف وبناء منتجهم المبدئي، تحديد شرائح من العملاء الواعدين، وموارد آمنة تشمل رأس مال العاملين. وبشكل أكثر تحديداً، برامج مسرّعات الأعمال هي برامج محدودة المدة تستمر تقريباً ثلاثة أشهر، تقوم بمساعدة أفواج من المغامرين في مشاريعهم الناشئة. وهي عادة ما تزودهم بكمية صغيرة من رأس المال التأسيسي مع مساحة للعمل. وتقدم مسرّعات الأعمال أيضاً مجموعة وافرة من فرص التشبيك، التعليم والإرشاد، مع كلٍّ من المغامرين الأقران والمرشدين، الذين من الممكن أن يكونوا رواد أعمال ناجحين، برامج متخرجة، مستثمرين من أصحاب رؤوس أموال، مستثمرين مساندين أو حتى مديرين تنفيذيين لشركات. وأخيراً، معظم البرامج تنتهي بحدث عظيم عادة ما يسمى اليوم التجريبي "Demo Day" حيث يطلق المغامرون أعمالهم أمام جمهور كبير من المستثمرين المؤهلين. (Cohen، 2014).

تضيف مسرّعات الأعمال قيمة إضافية للشركات الناشئة من خلال الخدمات التي تقدمها، فبمجرد أن يتم اختيار الشركات الناشئة التي ستأخذ رأس المال التأسيسي فإن المغامرين المؤسسين لتلك الأعمال يتم إدماجهم في بيئة تدريبية على هيئة مخيم تدريبي مع تدريبات، ورش عمل مكثفة، فرص تشبيك، تعليم، وإرشاد على مستوى عالٍ. تم تأسيس هذه البيئة لتقديم فرصة لأصحاب الشركات الناشئة للتعليم من كبار الخبراء والمرشدين في المجالات ذات الصلة بأعمالهم. جميع مسرّعات الأعمال توفر مخيمات تدريبية مع خدمات إرشاد مكثفة، ونتيجة لأن مسرّعات الأعمال قائمة على نهج التدريب العملي فإنها انتقائية للغاية في اختيار المشاركين في المخيمات التدريبية. فكل عمل ريادي ناشئ له مواصفات يتم أخذها بعين الاعتبار بدراسة متأنية، وكذلك جنباً إلى جنب يتم التأكد من أن خدمات الإرشاد الخاصة بهم متوفرة لدى المسرعة لمساعدتهم. في حين يتم إبقاء استثمارات رأس المال عند الحد الأدنى، يكون الهدف الأسمى من مسرّعات الأعمال هو تعزيز ريادة الأعمال والمساعدة في توليد الفرص والاكتفاء. (Hoffman & Kelley، 2012).

سادساً: آلية عمل برامج مسرّعات الأعمال

تعمل مسرّعات الأعمال وفق آلية محددة ومجموعة من المراحل التي على الشركة الناشئة أن تمر بها جميعاً منذ لحظة تقديمها لطلب الالتحاق بالمسرّعة وحتى التخرج منها. استناداً إلى مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع مسرّعات الأعمال لا نجد اختلافاً جوهرياً في مجموعة الخدمات التي تقدمها المسرّعة والمراحل التي على الشركة الناشئة المرور بها أثناء التحاقها بالمسرّعة، وفيما يلي توضيح لهذه المراحل:

أ. اختيار المرشحين للمشاركة في برنامج مسرّعة الأعمال:

توصلت دراسة Hoffman and Kelley (2012) أنه وفقاً لمؤسسي مسرّعات الأعمال، وأحد من أهم المعايير المستخدمة في اختيار المرشحين المشاركين في المخيم التدريبي هو قدرة المسرّعة على إحداث فرق في الشركة الناشئة. بالإضافة إلى ذلك، ذكر نصف المشاركين في الدراسة أن الشركات الناشئة يجب أن يكون مؤسسوها ذوي قيادة قوية، ولديهم الاستعداد التام على تكييف مفاهيم أعمالهم إذا تطلب الأمر، وأن يكون المفهوم الذي تدور حوله أعمالهم يحل مشكلة في العالم الحقيقي بطريقة خلاقية. واعتبرت نموذج العمل، والخبرة التقنية عنصرين مهمين لكنهما ليسا أساسيين أثناء اختيار المرشحين للمخيم التدريبي.

ب. مرحلة فرز الطلبات:

إن عملية اختيار الشركات الناشئة عملية صارمة تقوم على مراجعات وتوصيات المرشدين والمستثمرين، وتقييم موظفي القيادة والفريق التقني. (Li & others, 2012).

لكل مسرّعة أعمال عملية الفرز ومعايير الاختيار الخاصة بها، وتؤكد مسرّعات الأعمال أنها لن تقبل سوى الأفكار التي يمكن أن تضيف لها قيمة. ونتيجة لذلك يمكن أن ترفض أفكاراً جيدة لأعمال ناشئة لأنها تعتقد أنه لا يمكنها مساعدة مؤسسيها في فكرتهم. تسعى كذلك مسرّعات الأعمال إلى الاستثمار في مواضيع محددة أو بعض صناعات معينة. فإذا كانت الفكرة لا يمكن احتواءها ضمن برنامج

المسرّعة، فإن هذه الأعمال لا يتم تمويلها. كقاعدة عامة، مسرّعات الأعمال لا تستثمر في المطاعم أعمال الخدمات الأساسية، والأعمال شديدة المحلية. وبدلاً من ذلك فإنها تستثمر في الأعمال القابلة أن تمثل تغييراً جذرياً، أو تفجر النمو دولياً أو محلياً. (Hoffman & Kelley، 2012).

ج. التمويل المبدئي:

تتلقى الشركات الناشئة المشاركة في برنامج المسرّعة مبلغ ثابت للاستثمار في بداية البرنامج يسمى رأس المال التأسيسي أو التمويل المبدئي، يمكن ان يصل هذا المبلغ إلى 50 ألف دولار/ شركة ناشئة. يمكن أن يكون هذا الاستثمار في شكل مذكرة للتمويل أو حصة في الاستثمار في الغالب تتراوح ما بين 6-10%.

(Huijgevoort، 2012).

لكن وفقاً لدراسة (Hoffman & Kelley، 2012) تأخذ مسرّعات الأعمال حصة في رأس مال الشركة تتراوح ما بين 5-6%، وتزداد هذه النسبة في حال حصول الشركة الناشئة على جولات إضافية من التمويل من قبل المستثمرين أصحاب رؤوس الأموال أو من المستثمرين المساندين.

د. العمل بنظام المجموعات أو الدفعات:

إن ما يميز مسرّعات الأعمال محدودة المدة الدخول والخروج منها في نفس الوقت على شكل مجموعات متجانسة تسمى أفواج أو دفعات، أوضحت التجربة أن البدء في البرنامج في نفس الوقت يعزز الروابط القوية غير المألوفة بين المشاركين.

(Cohen، 2014).

متوسط حجم فريق المؤسسين في الشركة الناشئة يتألف في معظمهم من حوالي ثلاثة أشخاص. إن السبب في كون الفرق عادة لا تكون صغيرة، هو ضغط العمل في تشغيل الشركة الناشئة وكثافة البرنامج تصبح عالية جداً، والسبب في أن الفرق ليس أكبر من ذلك، هو أن الاستثمار في الشركات الناشئة يصبح عالياً ومكلفاً جداً.

(Huijgevoort، 2012).

هـ. المدة الزمنية المحددة:

كل مجموعة من الشركات الناشئة يجب أن تبقى في المسرعة لفترة محدودة من الزمن غالباً تتراوح ما بين 3-6 أشهر. إن السبب المنطقي وراء الفترة المحدودة والثابتة التي تقضيها الشركة الناشئة في المسرعة هو أن شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عالمنا المعاصر تأخذ وقتاً قصيراً لدخول السوق، وكفاءة البرنامج تصل إلى أكبر قدر ممكن في ظل ظروف الضغط العالي. (Huijgevoort، 2012).

و. برنامج التوجيه والإرشاد المكثف:

إن غالبية برامج مسرّعات الأعمال توفر الإرشاد المكثف الذي يهدف إلى التدريب العملي في دعم شكل المنتج ودعم العمل، وهو فرصة لبناء علاقة طويلة الأمد مع المرشدين، الذين هم في معظم الحالات رواد أعمال بخبرات ذات صلة في الصناعة الخاصة بالشركة الناشئة. ويقال إن نوعية وحجم شبكة المرشدين في المسرعة، مؤشر جودة مهم بالنسبة للأعمال الناشئة التي تعتمد أن تختار برنامج مسرعة أعمال. (Huijgevoort، 2012).

المخيم التدريبي "Boot Camp" المكثف، المقصود منه توفير مساحات مكتبية، الوصول إلى رواد الأعمال الناجحين، المرشدين، وخبراء تكنولوجيا آخرين. وهو يعتبر مكان اختلاط أصحاب الشركات الناشئة (المغامرين) مع بعضهم البعض، وتوفير بيئة آمنة لتبادل الأفكار والأساليب. تختلف مدة المخيمات التدريبية من مسرعة لأخرى فتتراوح ما بين 10-12 أسبوعاً. (Hoffman & Kelley، 2012). كثيراً ما يشار إلى الإرشاد باعتباره جانباً قيماً في برامج مسرّعات الأعمال، لكنه يختلف بدرجة كبيرة فيما بين البرامج. بعض المسرّعات تقوم بجدولة اجتماعات مع الموجهين يصلون إلى 75 موجهاً مختلفاً خلال الشهر الأول. والبعض الآخر يقومون بجعل هذه الاجتماعات على حسب الحاجة أو ببساطة يقومون بتزويد رواد الأعمال بقائمة من المرشدين المختارين. لقاء مع أربعة أو خمسة مرشدين يومياً لمدة شهر تقريباً يوفر فرصة فريدة للأعمال الناشئة لبناء شبكتهم الاجتماعية والتعرف على إستراتيجيات بديلة. (Cohen، 2014).

ز. خدمات التشبيك:

ربما كان الغرض الأهم من مناسبات التشبيك هو الفرصة المتاحة للأعمال الناشئة لتوليد تمويل إضافي لاحق من مستثمري القطاع الخاص. (Li & others، 2012). دائماً ما تُقدم مسرّعات الأعمال إمكانية الوصول للقاءات التشبيك المرغوبة، مؤتمرات ذات علاقة بالصناعة، والمتحدثين الضيوف داخلياً. (Huijgevoort، 2012).

إن المنفعة الأكثر شيوعاً من وراء مسرّعات الأعمال هي التشبيك. تعتقد جميع المسرّعات أن القيمة الأعظم لديهم هي فرصة الإرشاد والتشبيك التي يتم تزويدها للأعمال الناشئة، حيث أن فرص التشبيك التي يتم توفيرها للمشاركين تعطيهم القدرة على الحصول على جولات لاحقة من التمويل، ويزيد من احتمال تلقيهم مزيداً من المساعدة من قبل المرشدين بعد انتهاء مخيم التدريب. (Hoffman & Kelley، 2012).

توفر فرص التشبيك التوفيق بين الشركات الناشئة والجهات الخارجية مثل المستثمرين المحتملين، العملاء والشركاء وشبكات داخلية مع أقرانهم من رواد الأعمال، توفر المسرّعات فرص التشبيك الداخلية والخارجية لرواد الأعمال الناشئين من خلال مجموعة متنوعة من الأحداث والمناسبات، مثل اليوم التجريبي والذي يعتبر ميزة ذات قيمة لمسرّعات الأعمال، والذي يتم تنظيمه لوصول الأعمال الريادية الناشئة مع مجموعات ذات جودة عالية من المستثمرين والعملاء. (Clarysse & Yusubova، 2014).

ح. اليوم التجريبي:

في كثير من الحالات، يتم تنظيم يوم تجريبي "Demo Day"، حيث يتم دعوة المجتمع المحلي من المستثمرين لمشاهدة التقدم والشكل النهائي لمقترحات الشركات الناشئة المشاركة. وهذا يعتبر فرصة مفيدة جداً للحصول على التغذية الراجعة ذات الصلة، والتواصل مع أناس من الممكن أن يوفروا استثمارات مستقبلاً. (Huijgevoort، 2012).

معظم مسرّعات الأعمال لديها يوم تجريبي في نهاية برنامجها، حيث تقوم الشركات الناشئة بعرض منتجاتها، ووصف نموذج أعمالهم ومصادر العائد وذلك أمام المستثمرين أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين المساندين. هذه المناسبات عادة تستقطب مئات من المستثمرين المحتملين، وهي وسيلة فعالة للأعمال الناشئة للحصول على جولات إضافية من التمويل بعد تخرجها من مسرعة الأعمال. (Li & others، 2012).

دور مسرّعات الأعمال في نجاح الشركة الناشئة

تلعب مسرّعات الأعمال دوراً مهماً في حياة الشركة الناشئة، فبعد أن أتمت الشركة مرحلة الاحتضان وحققت الشروط التي تؤهلها لمرحلة التسريع فهي قد تحولت من فكرة إلى نموذج منتج أولي يمكن عرضه أمام جمهور المستثمرين، كما أنها قد جهزت خطة عمل واضحة وأهدافاً مرحلية محددة بالإضافة إلى دراسة السوق. تبدأ الشركة الناشئة دورة حياتها داخل المسرعة بالحصول على تمويل مبدئي قد يكون في بعض الأحيان مقابل حصة في رأس مال الشركة، وتقضي في المسرعة فترة لا تتجاوز الستة أشهر ولا تقل عن ثلاثة أشهر، خلال هذه الفترة أيضاً تقوم المسرعة بتوفير خدمات التوجيه والإرشاد من قبل مجموعة مؤهلة من ذوي الخبرة من الموجهين المحليين أو الدوليين، كما توفر فرص التشبيك مع المستثمرين، من مديري تنفيذيين لشركات كبيرة، وأقران لهم من أصحاب الشركات الناشئة، وغيرهم مما يساعدهم في بناء شبكة علاقات عامة تُفيدهم مستقبلاً وذلك إلى أن تتم الشركة الناشئة مرحلة التسريع بنجاح.

أولاً: التمويل المبدئي

التمويل المبدئي Seed Fund هو المبلغ الثابت الذي تحصل عليه الشركة الناشئة في بداية التحاقها بمسرعة الأعمال والذي تختلف قيمته من مسرعة لأخرى.

يعتبر هذا المبلغ لمؤسسي الشركة الناشئة أو مشاريع ناشئة كراتب شهري يسمح لهم بالتفرغ لمتابعة عملهم، تطويره والاستفادة من الخدمات التي تقدمها المسرعة في ظل محدودية الفترة الزمنية.

يختلف التمويل الذي توفره برامج مسرّعات الأعمال ولكنه يعتمد عادة على افتراض حول التكاليف التي يتحملها كل مؤسس مشارك في الشركة الناشئة للعيش خلال فترة البرنامج ولفترة قصيرة بعد ذلك. وعادة ما توفر البرامج ما لا يقل عن 10000 وكحد أقصى 50000 جنيه إسترليني خلال الأشهر الثلاثة الأولى ويمكن أن يكون ذلك في شكل مذكرة قابلة للتحويل Convertible Note أو استثمار في الأسهم. (Miller & Bound، 2011).

قام Huijgevoort (2012) بدراسة العناصر التي تضيف قيمة بالغة الأهمية للأعمال الناشئة، فتم تصنيف عنصر الدعم المالي والتمويل المبدئي بـ 4.14 درجة، حيث اعتبر مؤسسو المسرّعات أن مبلغ التمويل جانب مهم لكنه ليس أساسياً، كما يجب أن يكون كافياً لتغطية نفقات الحياة اليومية. ومن وجهة نظر مؤسسي الشركات الناشئة التمويل ليس أمراً حاسماً للدخول في برنامج المسرعة، وبغض النظر عن حقيقة أن التمويل يسمح للشركات الناشئة أن يكون لهم مساحات مكتبية شيء مفيد اقتصادياً، هناك حالات حيث إنه يمكن أن يضيف قيمة حاسمة، ففي مقولة لأحد رواد الأعمال: "التمويل المبدئي مكنناً من توظيف فريق من الموظفين".

أكد أيضاً Miller and Bound (2011) على أن التمويل المبدئي الذي تقدمه برامج مسرّعات الأعمال هو جزء قيم من جملة ما تقدمه المسرّعات وهو بالتأكيد ميزة جذابة للأشخاص الذين يتقدمون لبرامج مسرّعات الأعمال، ومع ذلك نادراً ما يتم تصنيفه على أنه أهم الاعتبارات عندما تم الحديث مع الأشخاص الذي التحقوا ببرامج تسريع الأعمال. إن الميزة الرئيسية لعنصر التمويل كما تم تحديدها من قبل المشاركين في برامج مسرّعات الأعمال أنه سمح لهم بالتركيز على شركاتهم الناشئة طويلاً بتفرغ ودون الحاجة إلى العمل بوظيفة بجانب متابعة تطوير أعمالهم. في المتوسط يعتبر احتياج الشركات الناشئة من التمويل المبدئي ليس احتياجاً

لكمية هائلة من رأس المال، بل يعتبر دعماً كافياً للبدء في العمل من أجل البقاء أثناء الالتحاق ببرامج تسريع الأعمال. (Hoffman & Kelley، 2012)

ومن وجهة نظر مؤسسي برامج مسرّعات الأعمال، إن الهدف من وراء تأسيسهم لمسرّعات الأعمال هو دعم رواد الأعمال ومساعدتهم في سد الفجوة أو نقص رأس المال خلال السنوات الأولى من تشغيل شركاتهم الريادية الناشئة. (Hoffman & Kelley، 2012).

بناء على ما سبق يمكن القول، إن التمويل المبدئي مهم للشركات الناشئة للأسباب التالية:

- أ. يوفر دخلاً للشركة الناشئة يساعدها في التفرغ والتركيز على متابعة وتطوير الشركة الناشئة والاستفادة من الخدمات التي تقدمها المسرعة.
- ب. يعتبر التمويل المبدئي مهماً لمؤسسي الشركة الناشئة لكنه ليس الأمر الحاسم في اختيار المسرعة التي يتقدم إليها.
- ج. في بعض الأحيان يساعد هذا التمويل على توظيف موظفين للعمل مع فريق الشركة الناشئة.
- د. التمويل المبدئي يُغني مؤسسي الشركة الناشئة عن البحث عن وظيفة للعمل بها بجانب تطوير الشركة الناشئة.
- هـ. من وجهة نظر مؤسسي برامج التسريع، واحد من الأهداف التي دفعتهم لتأسيس برامج التسريع هو دعم رواد الأعمال ومساعدتهم على سدّ فجوة التمويل في السنوات الأولى من تشغيل الشركات الناشئة.

ثانياً: المدة الزمنية داخل المسرعة

توفر برامج مسرعة الأعمال الدعم للشركات الناشئة لفترة زمنية محددة، عادة ما تتراوح ما بين 3-6 أشهر. هذا الإطار الزمني لا يرتبط جزئياً بانخفاض الوقت المستغرق لبدء تشغيل الشركة الناشئة فقط، ولكن أيضاً حول خلق بيئة من الضغط العالي على الشركات الناشئة والذي من شأنه أن يدفعها للتقدم السريع. (Miller & Bound، 2011).

توصل Huijgevoort (2012) في دراسته إلى أن المدة الزمنية المحددة تكون بمثابة إطار قسري لموعد نهائي، وعادة ما يكون الشكل النهائي للبرنامج هو " اليوم التجريبي". وهذا له تأثير إيجابي على الشركات الناشئة، لأنه يبقوهم متحفزين لتحقيق النتيجة القصوى في تطوير أعمالهم في فترة قصيرة من الزمن. علق أحد أعضاء إدارة مسرّعة الأعمال على هذه النتيجة قائلاً:

"إن مدة البرنامج لا ينبغي أن تكون أطول من ذلك، كما أن الشركات الناشئة تحتاج هذا الحجم من الضغط على اعتبار أنه نوع من أنواع التحفيز وإذا ما تم تمديد هذه الفترة، فإن الشركات الناشئة نسبياً لن تحقق المزيد من التقدم في أعمالهما. وهذا يعني أنه من الكفاءة أن تكون المدة ما بين 3-6 أشهر".

إحدى الميزات التي تميز مسرّعات الأعمال عن غيرها من البرامج التي تدعم الشركات الناشئة هو المدة الزمنية المحددة. وهذا ما أكدت عليه Cohen (2014) في دراستها حين أفادت أنه من الاختلافات الأساسية بين برامج تسريع الأعمال والبرامج الأخرى مثل حاضنات الأعمال هو المدة لبرامج تسريع الأعمال مقارنة بطبيعة الحاضنات المستمرة.

إن ما يميز الفترة المحددة لبرامج مسرّعات الأعمال هو تأثيرها الإيجابي على الشركات الناشئة الملتحقة بها كما أفادت Cohen (2014) في دراستها أن الجداول الزمنية المحددة بتاريخ صارم تؤدي إلى تخفيض مقدار الارتباط بين الشركات الناشئة والمسرّعات، وتدفع الشركات الناشئة إلى مواجهة آليات الاختيار التي تعمل في السوق. والمشاركة في برامج تسريع الأعمال قد لا يبقو بالضرورة الشركة الناشئة أو الفكرة على قيد الحياة، لكنه بدلاً من ذلك. قد يسرع دورة العمل مما يؤدي إلى نمو أسرع أو فشل أسرع، فالفشل الأسرع يحقق فائدة إذا انتقل أصحاب الشركات الناشئة إلى فرصة أخرى ذات قيمة أعلى، فيمكنهم المساعدة في تنمية أعمال أخرى مختلفة وبالتالي الاقتصاد ككل. لذا فإن المدة المحددة تساعد على زيادة تركيز واهتمام مؤسسي الشركات الناشئة.

تفيد الفترة المحددة في الحفاظ على عزيمة مؤسسي الشركة الناشئة بنفس

القوة طوال فترة التحاقهم ببرنامج تسريع الأعمال، وهذا ما أكدت عليه Cohen (2014)، يقضي مؤسسو الشركات الناشئة فترة ثلاثة أشهر داخل المسرعة وغالباً ما يعملون سبعة أيام في الأسبوع ولا يفعلون شيئاً آخر سوى العمل على أعمالهم والنوم، وبطبيعة الحال لن يتمكنوا من الحفاظ على هذه الوتيرة من العزيمة إذا كانت البرامج أطول أو مستمرة.

وفي دراسة Miller and Bound (2011) أفاد عدد من المؤسسين للأعمال الناشئة أن أحد الأشياء التي حصلوا عليها من مسرعة الأعمال هو الموعد النهائي والإطار الأساسي للوصول إلى هناك. بالطبع يجب أن يكون كل عمل قادراً على توفير هذا لنفسه، لكن في واقع الأمر في الأيام الأولى من الصعب القيام بذلك ويمكن أن يكون التقدم القسري جذاباً.

من أحد العناصر المكونة لبرامج مسرّعات الأعمال والتي تزيد من تأثيرها على الشركات الناشئة هو المدة الزمنية هذا ما أشارت إليه Cohen (2014) حين أجرت مقارنة بين مسرّعات الأعمال والمستثمرين المساندين حيث يمثلون جهات دعم للأعمال الناشئة، فأوضحت مشيرةً إلى أن مسرّعات الأعمال تزيد من التأثير على مشروعات الحافظة مقارنة بتأثير الآخرين، من مستثمري المراحل المبكرة، لأن المسرّعات تقوم بالاستثمار في دفعات من الشركات الناشئة، ويقضي مديرو المسرّعات مزيداً من الوقت مع مؤسسي الشركات الناشئة وهم يكرسون ثلاثة أشهر لمساعدة دفعة من الشركات الناشئة ومن ثم الانتقال إلى دفعة تالية من أقرانهم. هذا الوقت المركز والمنظم للغاية مع فرق الشركات الناشئة يؤثر على اتجاه التأثير في محفظة الشركات الناشئة التي لا تزال طيبة .

كما تساعد المدة المحددة على تجميع المرشدين والضيوف المتحدثين والموارد الأخرى. وهؤلاء الداعمون الخارجون مثل المرشدين، يمكنهم الالتزام بسهولة مع مؤسسي الشركات الناشئة حيث إن المدة قصيرة ومحددة. كما تدفع المدة المحددة الشركات الناشئة على التخرج في وقت محدد مسبقاً، ويتميز هذا التخرج بالأيام التجريبية حيث يقوم مؤسسو الشركات الناشئة بعرض أعمالهم أمام جمهور كبير من

المستثمرين المحتملين. إن هذه المدة المنظمة والمجدولة تُمكن مسرّعات الأعمال بشكل دوري من تجميع مجموعات مثيرة للإعجاب من المستثمرين المحليين والإقليميين وغيرهم. ومن غير المرجح أن الأفراد من المستثمرين المساندين يمكنهم تجميع مثل هذه المجموعات المثيرة للإعجاب أو جذب نفس المستوى من اهتمام وسائل الإعلام. وعموماً برامج مسرّعات الأعمال ذات المدة المضغوطة تشجع على الحوار المتكرر بين مديري المسرّعات والمغامرين (أصحاب الشركات الناشئة) المشاركين وتشجعهم على التعلم والتكيف.

بناءً على ما سبق يمكن القول إن المدة الزمنية المحددة عنصر مهم لنجاح الشركات الناشئة للأسباب التالية:

- أ. تقلل من مقدار الارتباط بين الشركة الناشئة والمسرّعة مما يزيد من فرص الاعتماد على الذات بعد انتهاء برنامج التسريع.
- ب. محفز لتحقيق النتيجة القصوى في تطوير الشركة الناشئة خلال فترة قصيرة من الزمن.
- ج. خلق بيئة من الضغط العالي على مؤسسي الشركة الناشئة والتي تمثل دافعاً للتقدم السريع.
- د. تحافظ على التزام المستثمرين، الموجهين، والمرشدين في تقديم خدماتهم طوال مدة البرنامج حيث إن زيادة المدة يزيد من فرص عدم الالتزام.
- هـ. الحفاظ على عزيمة مؤسسي الشركة الناشئة بنفس القوة طوال فترة التسريع.
- و. تساعد وتشجع على زيادة فرص التعلم والتكيف مع جميع الظروف والمستجدات.

ثالثاً: خدمات التوجيه والإرشاد

من المشكلات الرئيسية بالنسبة لأعمال الناشئة هي كثرة المعلومات، عدم معرفتهم على ماذا يحصلون، وأين يتم الحصول عليه، بالإضافة إلى الاحتياجات الإدارية، القانونية، والمحاسبية وإذا ما تم استيفاء هذه الاحتياجات فإن فرص البقاء

على المدى الطويل والاستدامة تزيد، وهذا ما أكدت عليه أو شمالة (2015م) في دراستها للنقاط التي تتعلق بمسرّعات الأعمال والتي من شأنها أن تكون ذات صلة في استدامة الشركات الناشئة ودليلاً على نجاحها، فأشارت إلى جودة الخدمات المقدمة من برنامج التسريع على أنها يمكن أن تغطي فجوة هذا الاحتياج.

كثيراً ما يشار إلى خدمات الإرشاد باعتبارها جانباً قيماً في برامج مسرّعات الأعمال، لكنها تختلف بدرجة كبيرة فيما بين البرامج، فبعض المسرّعات تقوم بجدولة اجتماعات مع المرشدين يصل عددهم إلى 75 مرشداً مختلفاً خلال الشهر الأول، والبعض الآخر يقومون بجعل هذه اللقاءات التقديمية كلما دعت الحاجة إليها أو ببساطة يقومون بتزويد رواد الأعمال الناشئين بقائمة من المرشدين المختارين. لقاء مع أربعة أو خمسة من المرشدين يومياً لمدة شهر تقريباً يوفر فرصة فريدة للأعمال الناشئة لبناء شبكتهم الاجتماعية والتعرف على إستراتيجيات بديلة. حيث يقدم مديرو المسرّعات خدمات الإرشاد طوال البرنامج ويقومون بمساعدة رواد الأعمال على فهم المعارف التي يتم اكتسابها من خلال اللقاءات مع المرشدين والحلقات الدراسية وغيرها من وسائل اكتساب المعرفة. (Cohen، 2014).

من الفوائد التي تعتبر عاملاً جذاباً لرواد الأعمال للالتحاق ببرامج مسرّعات الأعمال هو النصائح المقدمة حول الشركات الناشئة والمنتجات، حيث تعطي مسرّعات الأعمال الفرصة لمؤسسي الشركات الناشئة للقاء أشخاص مختصين في صناعة التكنولوجيا، سواء من ذوي الشركات الناشئة الناجحة أو شركات التكنولوجيا الكبيرة والحصول على تغذية راجعة على أعمالهم ومنتجاتهم. كان يُنظر إلى تلك النصائح ذات العلاقة وجودتها من قبل مؤسسي الشركات الناشئة على أنها من الصعب تكرارها في برامج أخرى خارج المسرّعات وبهذه الوفرة. (Miller & Bound، 2011).

ما يميز عمل المرشدين مع رواد الشركات الناشئة أنه عمل تطوعي قائم على تقديم الخبرات الشخصية والتغذية الراجعة طوال مدة البرنامج، أشار Clarysse and Yusubova (2014) في دراستهما أنه من الجوانب الأكثر قيمة في برامج

تسريع الأعمال هو الإرشاد، وهو السبب الرئيسي لمشاركة الشركات الناشئة في هذه البرامج، حيث يعمل المرشدون مع فرق الشركات الناشئة طوال مدة البرنامج ويوفرون لهم النصائح القيمة والتغذية الراجعة بناء على خبراتهم الشخصية.

وفي دراسة Huijgevoort (2012) أفاد الباحثون من رواد الشركات الناشئة أن عدد ونوعية المرشدين الموجودين في برامج تسريع الأعمال يؤثر إيجابياً على سرعة عملية التغذية الراجعة التي يتلقونها وقدرتهم على تطوير أعمالهم، ويعتبر حجم وجودة شبكة المرشدين واحدة من الفروقات التي تميز برامج تسريع الأعمال عن حاضنات الأعمال وفقاً لنتائج الدراسة.

تتنوع أشكال اللقاءات مع المرشدين ابتداءً من الجلسات التقديمية إلى الجلسات الموضوعية التي يقدم بها المرشدون أفكارهم وخبراتهم إلى قضاء الوقت مع الشركات الناشئة بشكل فردي. إن الهدف من هذا النوع من اللقاءات هو الرد على تساؤلات فرق الشركات الناشئة وإعطاؤهم تغذية راجعة صادقة حول أنهم ذاهبون نحو الصواب أو الخطأ، بالإضافة إلى إعطائهم الفرصة لخلق علاقات طويلة الأمد مع المرشدين التي تمكنهم أن يقوموا بدور مجلس استشاري طوال الوقت. لذا فإنه من الضروري لبرامج مسرّعات الأعمال تطوير شبكة واسعة من المرشدين تكو ذات جودة عالية. (Miller & Bound، 2011).

افترض Li and others (2012) في دراستهم أن أحد الضروريات لنجاح مسرّعات الأعمال هو الإرشاد باعتباره عنصراً حاسماً في دورة حياة الشركات الناشئة داخل المسرّعة. واهتمت الدراسة بتقييم الشركات الناشئة الملتحقة حالياً ببرامج مسرّعات الأعمال لخدمات الإرشاد التي يتلقونها وتحليل ردود أفعالهم، وخلصت الدراسة إلى أنه تم ترتيب خدمات الإرشاد من حيث الأهمية في الترتيب الثاني بعد أهمية فرص التمويل المقدمة من برامج تسريع الأعمال.

أحد اللقاءات التي يعقدها المرشدون هو لقاء يسمى يوم الفشل Failure Day والذي يشارك رواد الأعمال والمستثمرين فشل مشاريعهم الخاصة مع الجمهور، ومثل هذه اللقاءات المفتوحة مع الجمهور تهدف إلى ربط مجموعات المرشدين مع رواد

الأعمال المحليين والمحتمل اختيارهم في البرنامج للاطلاع على تجاربهم والاستفادة منها وأخذ العبر. (Lehmann، 2013).

بناء على ما سبق يمكن القول إن خدمات التوجيه والإرشاد عنصر مهم لنجاح الأعمال الناشئة للأسباب التالية:

أ. تساعد مؤسسي الشركات الناشئة على معرفة كيفية الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لتطوير ونجاح شركتهم.

ب. توفر مسرّعات الأعمال قاعدة كبيرة من المرشدين والموجهين الذين يمكن التواصل معهم في أي وقت لأخذ النصيحة والمشورة.

ج. تساعد رواد الأعمال على فهم المعارف التي يتم اكتسابها من خلال اللقاءات مع المرشدين والحلقات الدراسية.

د. توفر فرصاً للالتقاء بمختصين في مجال الشركة الناشئة مما يساعد مؤسسي الشركة في الحصول على تغذية راجعة تساعد على تطوير شركتهم وتصحيح مسارهم.

هـ. توفر عدداً كبيراً ومتنوعاً من المرشدين والموجهين مما يساعدهم في سرعة الحصول على التغذية الراجعة التي تحتاجها الشركة الناشئة.

و. الإرشاد هو عنصر حاسم في دورة حياة الشركة الناشئة داخل المسرعة.

رابعاً: خدمات التشبيك

ترتبط خدمات التوجيه والإرشاد ارتباطاً وثيقاً بعنصر من الخدمات التي تقدمها برامج مسرّعات الأعمال يطلق عليه خدمات التشبيك.

تكون فرص التشبيك مع أصحاب رؤوس الأموال المستثمرين والمستثمرين المساندين، حيث إن الغرض الأهم من وراء مناسبات التشبيك التي تعقدتها المسرّعات هو الفرصة المتاحة للأعمال الناشئة لتوليد وخلق فرص تمويل إضافي من المستثمرين. (Li & others، 2012).

تعطي مسرّعات الأعمال الفرصة لمؤسسي الشركات الناشئة لتقديمهم

للمستثمرين وكذلك الوقت لمقابلتهم وجهاً لوجه والتي يكون من الصعب حصول المؤسسين على مثل هذه الفرص من قبل، ولأن المسرّعات توفر خطأ مستمراً من الشركات الناشئة الجديدة، فإن الكثير من المستثمرين يحرصون على الحضور في المناسبات التي تعقدها مسرّعات الأعمال، ووجودهم في مكان واحد يعتبر فرصة نادرة جداً بالنسبة للأعمال الناشئة، وهذا يعتبر بمثابة روابط للتمويل المستقبلي. (Miller & Bound, 2011).

روابط التمويل المستقبلي التي تنشأ من خلال فرص التشبيك التي تقدمها مسرّعات الأعمال تم تصنيفها من أكثر العناصر التي تضيف قيمة للأعمال الناشئة في برامج المسرّعات، وذلك وفقاً لنتائج دراسة Huijgevoort (2012). حيث أبرزت نتائج الدراسة أنه في الغالب شركات الشركات الناشئة تكون قد أنجزت منتجها الأول بعد انتهاء برنامج التسريع ويلزمها توفير قدر كافٍ من التمويل لكي تواصل تشغيل شركتها وتوسع نطاق عملها. توفر مسرّعات الأعمال ذات الجودة العالية عدداً كبيراً من وسائل الاتصال مع صناع رأس المال الاستثماري، إما بطريقة غير منظمة من خلال اجتماعات وجلسات مشورة خلال البرنامج أو من خلال اليوم التجريبي الذي تنظمه مسرّعات الأعمال خصيصاً للأعمال الناشئة لكي تقدم منتجاتها أمام عدد كبير من المستثمرين في وقت واحد، وهذه تعتبر فرصة عظيمة لكل من رواد الأعمال والمستثمرين حيث إن عدداً كبيراً من المستثمرين المحتملين والشركات الناشئة يحضرون في مكان واحد في نفس الوقت. معظم المشاركين في برامج مسرّعات الأعمال يهتمون في المقام الأول بالمنظور طويل الأجل لأعمالهم وبالتالي ينظرون إلى روابط التمويل المستقبلي على أنها العنصر الأكثر أهمية في القيمة المضافة للبرنامج.

توفر خدمات الفرص للتوفيق بين الشركات الناشئة والجهات الخارجية مثل المستثمرين المحتملين، العملاء والشركاء بالإضافة إلى الشبكات الداخلية مع أقرانهم من رواد الأعمال، حيث توفر المسرّعات فرص التشبيك الداخلية والخارجية لرواد الأعمال الناشئين من خلال مجموعة متنوعة من الأحداث والمناسبات مثل اليوم التجريبي والذي يعتبر ميزة ذات قيمة لمسرّعات الأعمال، والذي يتم تنظيمه

لوصل الشركات الناشئة مع مجموعات ذات جودة عالية من المستثمرين والعملاء. (Clarysse & Yusubova، 2014).

إن الجدوى من وراء الشبكات الداخلية كما أفاد الباحثون في دراسة Huijgevoort (2012)، أن التفاعلات التي تحدث في الشبكة الداخلية غالباً ما تكون تخدم بطريقة مفيدة لتبادل المعارف، علق أحد الباحثين قائلاً:

"القيمة التي يحصل عليها الناس من حولك غير مباشرة، ما تحصل عليه من الناس من حولك هو الدافع والعزيمة، لأنك ترى هؤلاء يخطون خطوات في أعمالهم الناشئة، وأنت تحتاج أن تكون في بيئة حيث الناس يتحركون للأمام، وحيث يكافح الناس مثلك ليصبحوا رواد أعمال في نفس المكان الذي تكافح فيه أنت".

لذا فإن خدمات التشبيك عنصر مهم من العناصر المكونة لبرامج مسرّعات الأعمال وتعتبر قيمة مضافة للأعمال الناشئة التي تلتحق بتلك البرامج. حيث أكدت أبو شمالة (2015م) في دراستها أن واحدة من الأمور التي تعتبر ذات صلة في استدامة الشركات الناشئة والتي تدل على نجاحها هي الشبكات المهنية والتي تم التوافق على نطاق واسع أنها معامل من معاملات نجاح مسرّعات الأعمال ومفيدة جداً للأعمال الناشئة في نف الوقت.

بناء على ما سبق يمكن القول إن خدمات التشبيك عنصر مهم لنجاح الأعمال الناشئة للأسباب التالية:

أ. توفر فرص للأعمال الناشئة لتوليد وخلق فرص للتمويل الإضافي من المستثمرين من خلال مناسبات التشبيك التي تعدها المسرّعات مع المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال.

ب. أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرون يعتبرون لقاءات التشبيك التي تعدها مسرّعات الأعمال فرصة للقاء مجموعة من الشركات الناشئة الجديدة والموثوقة ولديها فرصة للنجاح.

ج. لقاءات التشبيك التي تنظمها المسرّعات تعتبر بمثابة فرص لخلق روابط للتمويل المستقبلي.

- د. توفر فرصة لمؤسسي الشركة الناشئة لتقديم منتجاتهم أمام عدد كبير من المستثمرين في وقت واحد وذلك من خلال لقاء اليوم التجريبي الذي تنظمه مسرّعات الأعمال في نهاية برنامج التسريع.
- هـ. توفر التشبيك مع الأقران من رواد الأعمال الذين التحقوا من قبل ببرنامج المسرّعة أو يلتحقون حالياً، مما يساعد على الاطلاع والاستفادة من تجارب مشابهة وتبادل المعارف معهم.
- و. تساعد برامج مسرّعات الأعمال على بناء شبكة واسعة من المعارف والذي يمثل عامل من عوامل نجاحها.

خامساً: تنوع فريق الشركة الناشئة

أهم المواد الخام لبرامج مسرّعات الأعمال هم مؤسسو الشركات الناشئة التي تدعمها، حيث إن نماذج طلبات التقديم غالباً ما تركز على أسئلة مصممة للكشف عن فريق الشركة الناشئة أكثر من فكرة العمل نفسها، وإذا كان أعضاء الفريق لديهم خبرة جيدة في المنتج، سوف يكتسبون قيمة من الحصول على الدعم من المرشدين المختصين. بالإضافة إلى ذلك فإن الشركات الناشئة التي لديها خلفية تقنية لن تحتاج إلى دعم كبير في جانب التطوير الفني. (Huijgevoort, 2012).

أفاد Clarysse and Yusubova (2014) في دراستهما من خلال المراجعات الأدبية أن نهج الاختيار الرئيسي لجميع مسرّعات الأعمال هو التركيز على فريق المغامرين وخصائصهم حيث إن الخصائص الشخصية لفريق المغامرين تتكون من المهارات الإدارية، المهارات التقنية، الخبرات العملية والخبرة الفنية. ووفقاً لذلك فمعيار تنوع الفريق يُركز عليه من قبل مسرّعات الأعمال لكونه يعتبر بمثابة مؤشر جيد لنجاح الشركات الناشئة.

برامج مسرّعات الأعمال انتقائية جداً في اختيار المشاركين، وذلك من خلال حُكم الخبراء لاختيار أكثر الفرق الواعدة. معظم مسرّعات الأعمال التي تناولتها دراسة Miller and Bound (2011) كان لديها نسبة نجاح للطلبات التي تستلمها

ويتم قبولها تقل عن 10%. وغالباً ما تستنزف مسرّعات الأعمال وقتاً طويلاً في اختيار الشركات الناشئة التي يتم قبولها في البرنامج وذلك للحفاظ على نوعية الفرق التي يتم قبولها.

متوسط حجم فريق المؤسسين لكل شركة ناشئة يتكون غالباً من حوالي ثلاثة أشخاص، والسبب في أن الفرق عادة ليست أصغر هو ضغط العمل في تشغيل الشركة الناشئة وكثافة برنامج التسريع تصبح كبيرة جداً في هذه الحالة، والسبب في أن الفرق ليست أكبر هو أن الاستثمار لكل شركة ناشئة يصبح مرتفعاً جداً. تعتقد مسرّعات الأعمال أنه من خلال تجميع مجموعات من نجوم رواد الأعمال المحتملين، فإنهم سيولدون أفكاراً أكثر وأفضل مما لو كانوا يمولون كل واحد منهم بشكل تسلسلي بمعزل عن الآخرين. (Huijgevoort، 2012).

معظم مسرّعات الأعمال تركز على الفرق الصغيرة وليس الأفراد ولا تقبل المؤسسين الأفراد إلا في ظروف استثنائية، فعلى حسب تعليمات مسرّعات الأعمال، الشركة الناشئة فيها الكثير من العمل بالنسبة لشخص واحد. كما أنه نادراً ما تقبل مسرّعات الأعمال فرقاً أكبر من أربعة أشخاص، لأن الاستثمار اللازم لتغطية تكاليف المجموعات الكبيرة سيكون أكبر. (Miller & Bound، 2011).

بناء على ما سبق يمكن القول إن تنوع فريق الشركة الناشئة عنصر مهم لنجاح للأعمال الناشئة للأسباب التالية:

أ. وجود تنوع في خبرات فريق الشركة الناشئة ووجود واحد منهم على الأقل بخبرة عملية في المنتج نفسه يساعد في اكتساب قيمة من الحصول على الدعم من المرشدين المختصين.

ب. وجود واحد على الأقل من مؤسسي الشركة ممن لديهم خبرة تقنية يقلل من احتياج الدعم في المجال التقني.

ج. واحد من عوامل الاختيار التي تختار على أساسها المسرّعات الشركات الناشئة التي يتم قبولها في برنامج التسريع أن يكون فريق الشركة الناشئة متنوع الخبرات العملية والفنية.

د. إقامة الشركة الناشئة وتطويرها يحتاج لمجهود اكبر من أن يقوم به شخص واحد، لذا يشترط لقبول الشركة الناشئة في برنامج التسريع ألا يقل عدد الأعضاء عن واحد ولا يزيد عن ثلاثة أو أربعة أشخاص لأن الاستثمار اللازم لتغطية تكاليف المجموعات الكبيرة يكون أكبر.

سادساً: مؤشرات نجاح الشركة الناشئة

لا توجد مقاييس نجاح واضحة ودقيقة تساعد في قياس نجاح الشركات الناشئة والحكم على مدى نجاحها أو فشلها، وذلك لأن مسرّعات الأعمال التي تعمل على تسريع الشركات الناشئة تعتبر مجالاً حديثاً والدراسات التي قامت بتناول هذه الموضوعات مازالت محدودة وتحتاج مزيداً من الجهد لاختبار ووضع مقاييس ومؤشرات واضحة للنجاح، لكن هذا لا يمنع وجود محاولات لوصف وتحديد مؤشرات تدل على النجاح أو القرب منه.

وفقاً لدراسة Lehmann (2013) الوصول لمرحلة التخرج من مسرعة الأعمال هو بحد ذاته يعتبر نجاحاً حيث إن الخروج ممثلاً بمناسبات السيولة وعودة الأموال التي قام المستثمرون باستثمارها من خلال التمويل المبدئي الذي قُدم للشركات الناشئة من خلال الاكتتاب الأولي العام أو الشراء (الاستحواذ) من قبل مستثمرين آخرين. ومن مؤشرات النجاح أيضاً أن يكون خريجو المسرّعات من الشركات الناشئة قادرين على الحصول على جولات إضافية من التمويل. وهذا ما أكد عليه Miller and Bound (2011) في دراستهما أن الشركات الناشئة تكون ناجحة في اللحظة التي تصبح مربحة للغاية أو في اللحظة التي تبدأ أسهمها تباع من خلال الطرح العام الأولي أو شرائها من قبل مستثمرين آخرين.

لكن الوصول إلى مناسبات الاكتتاب الأولي العام تستغرق سنوات ولا يمكن الوصول لها بمجرد الانتهاء من برامج التسريع، ولذلك فإنه من الممكن التنبؤ بنجاح الشركات الناشئة من خلال الجولات الإضافية من التمويل. (Li & others, 2012).

ومن جهة أخرى أوضح تقرير Marmar and Others (2012) أن أحد مؤشرات النجاح هو أن تبدأ الشركة الناشئة بالتوسع Scale up، وهذا ما أكد عليه أحد العاملين في مسرعة الأعمال غزة سكاى جيكس بأن أحد عوامل اختيار الشركات الناشئة للالتحاق ببرنامج التسريع هو أن تكون قابلة للتوسع. وأخيراً يمكننا اعتبار الشركة الناشئة ناجحة حين تبدأ بتحقيق الافتراضات التي وضعتها لقياس نجاح شركتها في بداية التسريع مثل: تحديد حجم السوق الذي تنوي الوصول إليه، قدرتها على دخول السوق والحصول على ثقة الزبائن. بناء على ما سبق يمكن قياس مؤشرات نجاح الشركات الناشئة من خلال ما يلي:

- أ. تحقيق الشركة الناشئة للافتراضات التي وضعتها في بداية برنامج التسريع.
- ب. الحصول على ثقة المستثمرين والحصول على جولات إضافية من التمويل تساعد في تطوير الشركة الناشئة وتحقيق مزيد من النجاحات.
- ج. توسع الشركة الناشئة، توسيع حجم السوق على سبيل المثال.
- د. الوصول إلى مناسبات الاكتتاب الأولي العام أو شراء الشركة من قبل مستثمرين جدد.

القسم الثالث

حاضنات الأعمال

(ماهيتها، وآليات عملها)

حاضنات الأعمال

أولاً: مفهوم حاضنات الأعمال، نشأتها، وآليات عملها

1. مفهوم حاضنات الأعمال: (كافي، 2016).

مهما اختلف الباحثون حول تحديد الإطار المفاهيمي الخاص بمفهوم حاضنات الأعمال، إلا أنه هناك شبه إجماع في تحديد مفهومها، حيث هناك تأكيد على أنها البيئة المتكاملة من التسهيلات والآليات الداعمة لرواد الأعمال في إدارة وتنمية أكبر للنجاح، حتى تتمكن من البقاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورعايتها لمدة محدودة بما يكفل لها فرص الاستمرارية والنمو، ويقلل من حجم المخاطر واحتمالات الفشل التي تصادفها، من خلال تهيئة كيان قانوني وفني ومالي يحتوي على تسهيلات مساعدة و لازمة ويتمتع بالإمكانيات والمعلومات والعلاقات التشابكية التي تساهم في متطلبات مرحلة التأسيس أو الإنشاء وبداية النشاط، حتى تتمكن من البقاء والنمو.

وقد وردت تعريفات كثيرة لحاضنات الأعمال، نورد أهمها كما يلي:

- الحاضنات عبارة عن مؤسسات تعمل على تأجير مساحة للأعمال الجديدة أو للأفراد الذين يرغبون في بدء عمل جديد، وذلك بهدف المساعدة في بدء أعمال جديدة وبالتالي بقائها في الحاضنة لمدة من الزمن ومن ثم خروجها للمجتمع من أجل ممارسة دورها الفعال فيه.
- حاضنات الأعمال والمشروعات مؤسسات تنموية وغير ربحية تسعى إلى دعم المبادرات الفكرية وتقديم المساعدات اللازمة للانطلاق، وذلك عن طريق

تهيئة البيئة المناسبة والتي تستطيع من خلالها المشاريع الحصول على الخدمات والإجراءات الداعمة لتصبح قادرة على الاعتماد على الذات في سوق العمل.

• حاضنات الأعمال عبارة عن بناء مؤسسي حكومي أو خاص تمارس مجموعة من الأنشطة التي تستهدف تقديم المشورة والنصح والخدمات والمساعدات المالية والإدارية والفنية لمنشآت الأعمال والصناعات الصغيرة سواء في المراحل الأولى لبدء النشاط أو أثناء ممارسته، أو من خلال مراحل النمو التي تمر بها المنشآت المختلفة.

• كما عرفت جمعية اتحاد الحاضنات الوطنية الأمريكية (NBIA) الأمريكية حاضنات الأعمال بأنها مجموعة من الدعم لأصحاب مشاريع الأعمال الوليدة من أجل العمل على تعجيل النمو والتطور في فترة الانطلاق، من خلال تقديم حزمة من الخدمات والموارد.

• بينما يعرف موقع UKBI (United Kingdom Business Incubator) لحاضنات الأعمال في المملكة المتحدة الحاضنة كالتالي "مزيج فريد وشديد المرونة من عمليات صيرورة تطوير الأعمال والبنيات والناس بقصد رعاية الأعمال الجديدة والصغيرة في أخرج وأصعب مراحل البدايات المبكرة".

• الحاضنة عبارة عن منظومة عمل متكاملة تعمل على توفير كل السبل اللازمة لزيادة نسبة نجاح المشاريع الصغيرة من خلال توفير مكان مجهز بكل الإمكانيات وتدار الحاضنة عن طريق إدارة متخصصة.

• كما يمكن تعريف **حاضنة الأعمال** بأنها عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، وهذه العملية تحتوي على تقديم وتزويد المبادرين بالخبراء والمعلومات والأدوات اللازمة لنجاح المشروع.

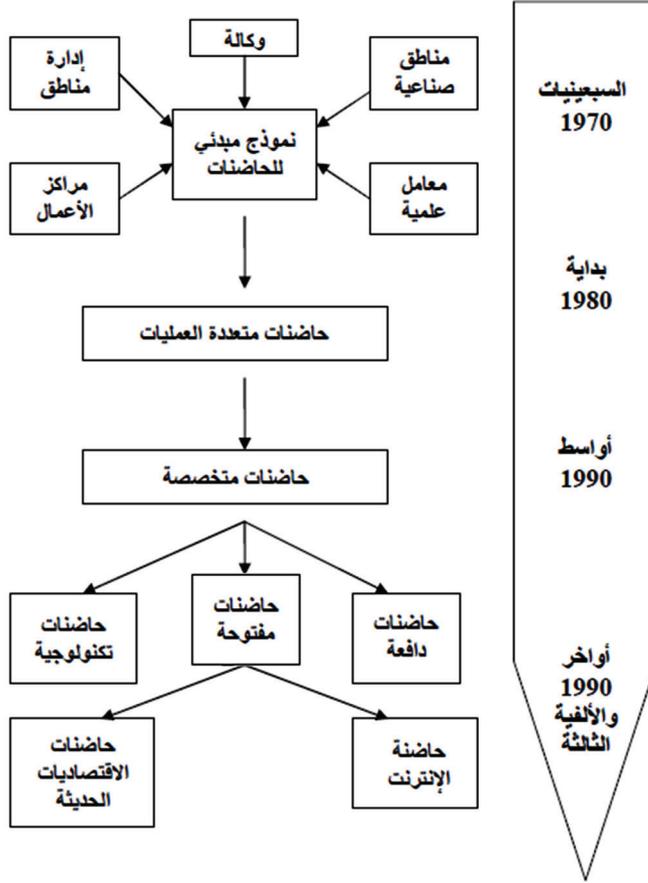
ومنه يمكن القول إن **حاضنة الأعمال** عملية وسيطة بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال من أجل تحويل المشروع إلى خطة عمل، والفكرة إلى منتج للتسويق أي تحويل فكرة إلى هدف ليعود على المجتمع بالكثير من الفوائد، وهذه العملية أو الفكرة لا بد أن تحتوي على تقديم أو تزويد المبادرين بالأدوات اللازمة لنجاح المشروع مما يجعلها تساعد على:

- تنويع النشاط الاقتصادي.
 - تكوين الثروة.
 - نشر التكنولوجيا، أي جعل حاضنات الأعمال مبتكرة للتكنولوجيا.
 - خلق فرص العمل.
 - تخفيض وتذليل أخطار الاستثمار لمنشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة مما يسهل عليها النشاط في بيئة تنافسية متميزة والتي يعرفها الاقتصاد العالمي في هذا القرن الحادي والعشرين.
- من خلال استعراض عدد من المفاهيم المتعلقة بحاضنات الأعمال نلاحظ بأنه يمكن اعتبارها بأنها: مكان مجهز يعمل على استضافة المشروعات وخاصة الصغيرة التي يخشى من عدم نجاحها في السوق، ويوفر لها البيئة المناسبة لكي تصل إلى مرحلة النضج والاستقرار من خلال إقامة العلاقات والروابط مع كل عناصر المجتمع .

2. نشأة حاضنات الأعمال:

يرجع تاريخ الحاضنات إلى أول مشروع تم إقامته في مركز Batavia في نيويورك في عام 1959، عندما حولت إحدى العائلات مقر شركتها الذي توقف عن العمل إلى مركز يتم تأجير غرفه وما توافر لديهم من مواد وآلات للأفراد الذين يرغبون في إنشاء أعمال خاصة بهم مع تقديم المشورة لهم، ولقد لاقت هذه الفكرة إعجاب العديد من الشركات الأخرى وبدؤوا بتقليدهم، وفي عام 1985 أنشئت الجمعية الأمريكية لحاضنات الأعمال NBIA من أجل العمل على تنظيم هذه الحاضنات، وهكذا انتشرت الحاضنات في أمريكا وباقي الدول وهناك من أطلق عليها مصطلح صناعة الحاضنات.

وهناك من يرى أن فكرة إنشاء الحاضنات يعود إلى بداية الخمسينات بعد خروج الولايات المتحدة الأمريكية من الحرب العالمية الثانية وازدياد الكساد والبطالة وتعطل المصانع الكبيرة التقليدية وبالتالي ظهرت الحاضنة الأولى سنة 1956 Triaushe Park، يوضح الشكل رقم (8) مراحل التطور للحاضنات:



شكل رقم (8) مراحل تطور حاضنات الأعمال

ويتضح من الشكل السابق أن فترة السبعينيات لم يكن فيها تطور كبير للحاضنات وكان فيها فقط حاضنات بشكلها الأولي، وفي فترة التسعينيات وأواخر التسعينيات ظهرت الحاضنات المتخصصة وحاضنة الأعمال المفتوحة والتي أصبحت تقدم فيها الخدمات عن بعد وخاصة عن طريق الإنترنت.

أما بالنسبة للدول العربية فقد ظهرت الحاضنات في منتصف التسعينيات بمساعدة أوروبية، حيث أقامت مصر أول حاضنة تكنولوجية عام 1998، وهي (حاضنة التبين للمشروعات التكنولوجية)، وفي نفس السنة أقام المغرب أول حاضنة تحت مسمى (فضاء المقولة).

أما على المستوى الدولي فأول حاضنة مشروعات تمت إقامتها في اليابان عام 1982 ، وفيما يخص البرنامج الصيني للحاضنات فقد بدأ فعلياً في عام 1987 . وتشير الإحصائيات الصادرة عن الجمعية الأمريكية (2003) أن عدد الحاضنات على مستوى العالم يتجاوز 3700 حاضنة منها 1000 حاضنة أمريكية، 2000 حاضنة في كل من المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا، 700 حاضنة في الدول النامية.

3. آليات عمل حاضنات الأعمال:

إن الهدف الأساسي لحاضنات الأعمال هو الترويج لريادة ومساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة صعوبات مرحلة الانطلاق، ويمكن لأي رجل أعمال أو أي جامعة أو شركة قائمة أو مركز بحوث إنشاء حاضنة أعمال كمشروع استثماري يقدم الخدمات والمساعدات المشار إليها.

كما أن الحكومات تستطيع أيضاً إنشاء حاضنات أعمال لدعم منشآت بعض الأعمال و بالخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن آليات عمل الحاضنات وإشكالية تفعيلها يختلف بمستويات من دولة إلى أخرى حسب الظروف المهيئة.

ويمكن عرض آلية عمل الحاضنات الناجحة من الناحية النظرية فيما يلي:
تعمل حاضنات الأعمال على تقديم حزمة من الخدمات للمشاريع خاصة الصغيرة، وهذه الخدمات لا تقدم إلا للأعضاء المنتسبين للحاضنة (يختلف الأمر حسب النظام الداخلي للحاضنة)، وقاموا بتقديم طلبات من أجل المساعدة لهذه المؤسسات.

بعد تأسيس الحاضنة وتوفير المكان المناسب فإن طلبات الانتساب من قبل أصحاب المبادرات من الشباب الذين يحملون أفكاراً جديدة لتنفيذها تبدأ بالتوافد على الحاضنة، وتقوم لجنة متخصصة بدراسة جميع الطلبات المقدمة إليها ومن ثم إصدار قرارها بشأن قبول أي نوع منها، ومن ثم تعمل على تقديم حزمة من الخدمات والتسهيلات: من مكان عمل المؤسسات، خدمات إدارية استشارية مالية وقانونية، وغيرها من الخدمات، والتي تقدم مقابل إيجار أو رسم احتضان، ويتم توقيع عقد بين

المؤسسات والحاضنة يتضمن تعهداً من المؤسسات بدفع رسوم الاحتضان وإخلاء الحاضنة بعد فترة زمنية محددة، وهذا لكي يتاح للحاضنة استيعاب مؤسسات أخرى، بحيث تتعهد الحاضنة بتقديم كافة الوسائل اللازمة لدعم المؤسسات الصغيرة وهو إجراء معمول به في كثير من الدول التي طورت مجال الحاضنات.

وفيما يخص معايير التحاق المشروعات بالحاضنات، يمكن القول بأن أهم شروط الالتحاق هو مدى احتياج المشروع للدعم من الحاضنة، ويجب أن تكون تلك المؤسسات مبنية على الأشخاص المؤهلين أصحاب الأفكار الجديدة والتي تساعدهم على النمو السريع والتخرج بأسرع وقت ممكن، وفيما يلي إجمال الشروط الواجب توافرها في هذه المؤسسات:

- أن يكون لدى الريادي فكرة عمل واضحة أو مشروع واضح.
- أن يخدم المشروع المجتمع الذي يتم إنشاؤه فيه ويوفر فرص العمل للأفراد.
- تشترط بعض الحاضنات في المتقدم أن يتوافر لديه التمويل اللازم أو أن يكون لديه القدرة على توفير التمويل المطلوب.
- أن يكون لدى المشروع قابلية للتوسع والنمو.
- أن يكون المشروع المتقدم للاحتضان يتمتع بمعدل نمو سريع بحيث يسمح له بالتخرج بحدود الفترة الزمنية المحددة له .

وتجدر الإشارة إلى أن حكومات الدول الأمريكية والاسبوية تقوم بدعم كبير لحاضنات الأعمال بمختلف الأساليب والطرق، وهذا إيمان بأهمية دورها في الاقتصاد القومي، حيث بدأت فكرة الحاضنات في أمريكا في بداية الثمانينات من القرن العشرين، وأخذت بها فيما بعد دول أخرى في أوروبا كفرنسا وألمانيا وبريطانيا وغيرها، وكذلك في دول شرق آسيا، كاليابان وكوريا الجنوبية، وانتقلت هذه الفكرة إلى العديد من الدول.

ونظراً لما عرفه العالم خلال بداية القرن الحادي والعشرين من ثورة تكنولوجية ومعلوماتية، وما أسهمت به من تغيير في القواعد الأساسية السائدة في الأسواق وفي صناعة الحاضنات، والمتمثل بسرعة الوصول إلى السوق والبقاء فيه وهو العامل

الرئيسي لنجاح الحاضنات في عصر الإنترنت، فنشأت المؤسسات المشتركة، وتزايدت جاهزية رأس المال كثيراً واستدعت الحاجة إلى الإدارة أكثر من الحاجة إلى الجانب الفني والخبرة.

كما تساهم حاضنات الأعمال في دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية من خلال رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، و العمل على تحويل البحث العلمي إلى مرحلة التنفيذ من خلال إقامة المشاريع الصغيرة وتعظيم دور المشاريع الصغيرة التكنولوجية كإحدى آليات التطور التكنولوجي المهمة، كما تعمل حاضنات الأعمال على توجيه الاستثمار نحو القطاعات ذات الإنتاجية العالية للاستفادة من عملية التطور التكنولوجي، ونقل اليد العاملة إلى القطاعات الأكثر إنتاجية من أجل تحسين ظروف المعيشة لذوي الدخل المحدودة.

كما تؤثر الحاضنات في الاستثمار بحل المشاكل التي تواجه المستثمرين في الصناعات الصغيرة، حيث يصطدم المستثمر بمشاكل عديدة تحد من الاستثمار فضلاً عن الجهات العديدة التي يتعامل معها المستثمر والتي تؤثر في الاستثمار، وبذلك فإن إنجاز الاستثمارات من خلال الحاضنات سيختزل هذه المشاكل إلى أدنى حد، فضلاً عن كونه يوسع الاستثمارات ويعظم أثارها في النمو الاقتصادي، وبذلك فإن أهمية الحاضنات هي تعزيز النمو والاستقرار الاقتصادي، وهذا يؤدي إلى حفز الاستثمار وبالتالي نرى أنه يجب تفعيل دورها في هذا الاتجاه، مع رفع عدد من القيود والمشكلات التي قد تؤثر إما على التفعيل أو فعاليتها في وقت واحد، وهذا من خلال مشكلتين رئيسيتين هما:

المشكلة الأولى: تتمثل في مستوى التوقعات التي لها علاقة بالمنافع التي تحصل عليها المنشآت المحتضنة خاصة في مراحل نشأتها الأولى، فقد يرتفع مستوى الطموح في الوقت الذي تقل فيه قدرات الحاضنة المالية والبشرية التي تمكنها من تلبية هذا المستوى خاصة إذا كان مستوى الطموح مغالى فيه.

أما المشكلة الثانية: فهي ترتبط بمدى جودة ونوعية الاتصالات وردود فعل الجهات التي سوف تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المنشآت المحتضنة، ويعتبر

التباين في المنشأة المحتضنة والمنشأة الحاضنة من المشكلات المتوقعة الأخرى، خاصة أن الأخيرة سوف تواجه درجة معينة من الخطر في حالة قيامها بمنح مساعدات مالية للأولى، أو ضمانها أمام المؤسسات المالية المانحة للقروض مثلاً، وقد يخشى البعض ظهور مشكلة من نوع آخر وهي مشكلة الاعتمادية، أي اعتماد المنشأة المحتضنة على المنشأة الحاضنة في مجالات عديدة، مما يجبر الباحثين و أصحاب القرار للبحث عن تذييل هذه العقبات ودعم العوامل والمحددات التي من شأنها أن تفعل من عمل الحاضنات في ظل البيئة التنافسية التي يعرفها الاقتصاد العالمي ويمكن توضيحه في الفقرات اللاحقة.

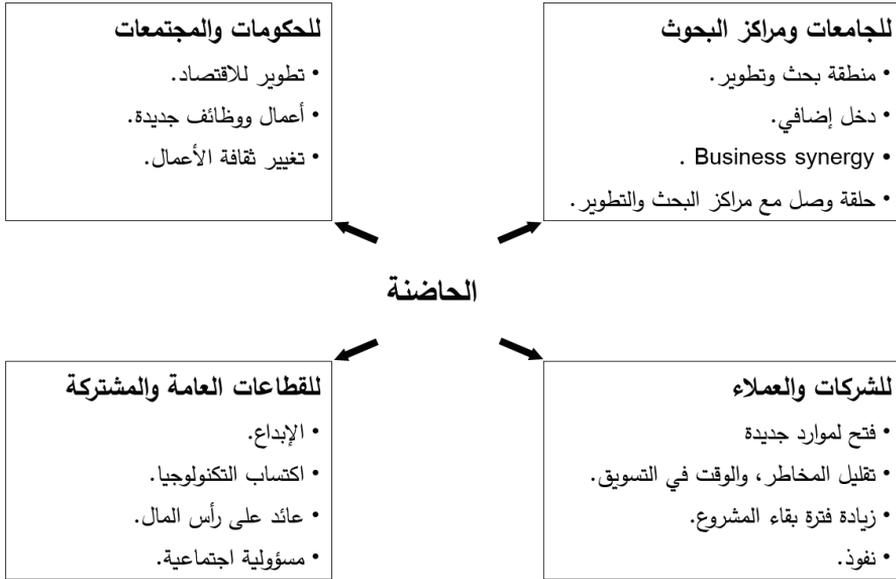
4. أهمية حاضنات الأعمال:

- يمكننا استشفاف أهمية حاضنات الأعمال من خلال أدوارها الإستراتيجية المتوقعة، والتي نحاول تلخيص أهمها في النقاط التالية:
- تقدم المشورة العلمية ودراسات الجدوى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الناشئة.
- تربط المشروعات الناشئة والمبتكرة بالقطاعات الإنتاجية وحركية السوق ومتطلباته.
- تشجع المستثمرين غير التقليديين والمغامرين على إنشاء الشركات الخاصة بهم والتي توصف بأنها شركات رأس المال المغامر أو المخاطر.
- تساهم في توظيف نتائج البحث العلمي والابتكارات والإبداعات في شكل مشروعات تجعلها قابلة للتحويل إلى الإنتاج.
- توفر فرص عمل للراغبين بأن يكونوا رجال أعمال حقيقيين وتساعدهم على البدء على نحو صحيح وتجاوز الطرق الوعرة في بداية حياتهم ولعل أبرزها البيروقراطية التي تتعكس في (القروض، الضمانات، آليات التأسيس وغيرها).
- تعمل على إقامة ودعم مشروعات إنتاجية أو خدمية صغيرة أو متوسطة تعتمد على تطبيق تقنيات مناسبة وابتكارات حديثة.
- تؤهل جيلاً من أصحاب الأعمال وتدعمهم وتساندهم لتأسيس أعمال جادة

وذات مردود، مما يساهم في تنمية الإنتاج وفتح فرص للعمل والنهوض بالاقتصاد. تساعد المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مواجهة الصعوبات الإدارية والمالية والفنية والتسويقية التي عادة ما تواجه مرحلة التأسيس. تقدم الدعم والمساندة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق معدلات نمو وجودة عالية.

تفتح المجال أمام الاستثمار في مجالات ذات جدوى للاقتصاد الوطني مثل حاضنات الأعمال التكنولوجية وحاضنات الصناعات الصغرى والداعمة وحاضنات مشاريع المعلوماتية وغيرها.

ويمكن توضيح أهمية حاضنات الأعمال في توطيد علاقات التعاون بين مختلف الأطراف المعنية (الجامعات، مراكز بحث، المجتمع، الحكومة، الشركات، وزيائن الحاضنات) من خلال الشكل التالي:



الشكل (9) يبين أهمية حاضنات الأعمال

المصدر: إدارة الفرص الاستثمارية، مركز جدة للمنشآت الصغيرة، ملف متوفر على الانترنت بصيغة PPT.

5. أهداف حاضنات الأعمال:

إن الهدف الرئيسي لبرنامج حاضنات الأعمال هو تخريج العديد من رجال الأعمال أو المنشآت الناجحة والتي تستطيع أن تبقى في السوق وتتمو وتزدهر، هذا بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الاستثمارية وأهداف على مستوى دعم الاقتصاد الوطني، وبالتالي يمكن اعتبار حاضنة الأعمال كأى مشروع يستطيع أن يستثمر فيه الشخص ويقدم الخدمات مقابل عمولة والتي تعتبر بالنسبة له إيرادات المشروع. تهدف حاضنات الأعمال إلى إحضان المشروعات الصغيرة والتميزة، وتقديم المكان المجهز بكافة المرافق والخدمات مقابل أجور رمزية.

وتتمثل أهداف حاضنات الأعمال بالنسبة للمشروعات الصغيرة بالآتي:

1. المساعدة في إقامة مشاريع إنتاجية أو خدمية تعمل على تقديم خدماتها للمجتمع والعمل على تهيئة المناخ المناسب وتوفير كافة الإمكانيات والتي تعمل على تسهيل إقامة المشاريع.
2. العمل على ربط المشاريع الجديدة مع السوق من خلال تكوين حلقة مشتركة بين هذه المشاريع والمشاريع الموجودة أصلاً، ويمكن أن تعمل على ربط المشاريع المحتضنة داخل الحاضنة مع بعضها للاستفادة من خبراتها ونقاط ضعفها، وكيفية التغلب عليها.
3. تهدف الحاضنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية من أجل تنمية الموارد البشرية، وحل مشكلة البطالة.
4. تشجيع قيام الاستثمارات ذات الجدوى الاقتصادية والتي تساعد الوضع الاقتصادي للدولة على النمو والتطور.
5. العمل على مساعدة المشاريع الصغيرة على تخطي المشاكل والمعوقات الإدارية والمالية والفنية التي يمكن أن تتعرض لها وخاصة في مرحلة التأسيس.
6. العمل على توطين الابتكارات والتكنولوجيا من أجل دعم أفكار رواد الأعمال وتحويلها إلى سلع.

7. العمل على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءات العلمية والتقنية العالية.

8. تقييم عمل المشاريع المحتضنة باستمرار من أجل معرفة نقاط الضعف لديها ومحاولة تقاؤها في المشاريع الأخرى، وبالإضافة إلى هذا فإن على حاضنات الأعمال أن تعمل على التقييم المستمر للحاضنة للتأكد من صحة أعمالها وتحقيقها لأهم أهدافها التي أنشئت من أجلها.

9. العمل على إيجاد ظروف عمل مناسبة من أجل تطوير المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتقديم المساعدة لها بما يسمح بتحقيق معدلات نمو وجوده عالية وقدرة على منافسة مثيلاتها في السوق.

10. المساهمة في زيادة معدلات الدخل للأفراد وزيادة عدد المشاريع في المجتمع مما يساعدها على تنمية الاقتصاد المحلي.

11. العمل على حل مشكلات محددة، حيث يتم في عديد من الدول انتشار بعض الحاضنات من أجل حل بعض المشاكل التي تواجه المجتمع، وكمثال على ذلك عندما قامت هيئة اليونيدو بالتعاون مع الحكومة الباكستانية بإنشاء إحد الحاضنات بهدف استيعاب الضباط العسكريين الذين يتم إحالتهم إلى المعاش وتدريبهم على المهارات الأساسية لإدارة المشروعات بهدف إقامة شركات جديدة.

12. تدريب أصحاب الأعمال على أسلوب الإدارة الجيدة وكيفية تنمية قدراتهم الإدارية.

13. توفير مكان مؤقت من أجل إقامة المشاريع وهذا يساعدها على تبادل الخبرات والمعلومات بين المشروعات المختلفة في الحاضنة.

14. توفير العديد من الخدمات الاستشارية والمالية الضرورية لاستمرار المشروع أو حتى تأسيسه.

وبشكل عام تقودنا أهداف وخدمات حاضنات الأعمال والمشروعات إلى القول بأن هذه الحاضنات تلعب دوراً بالغ الأهمية في العديد من المسارات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وهي تمثل النواة لترجمة الإبداع البشري إلى مشروعات عمل جادة ومنتجة وهي أيضاً تمثل آلية لها اعتبارها في خلق المزيد من فرص العمل.

6. التمويل وطبيعة الملكية:

إن حاضنات الأعمال تعتبر من المؤسسات المساندة والتي تهتم بدعم ومساندة ورعاية المبادرين والمبتكرين لمشروعات صغرى قادرة على استيعاب أعداد متزايدة من العمالة وخلق فرص عمل، وبالتالي فهي تتصدى للمشكلات الاجتماعية الناتجة عن البطالة.

لذلك فإن طريقة التمويل للحاضنات تختلف باختلاف نوع الحاضنة وأهدافها وكذلك مراحل بدايتها ونهايتها، وعادة ما تحتاج الحاضنات لاستثمارات كبيرة لأن مدفوعات المنشآت العملية لا يغطي غالباً إلا تكاليف العقار، لذلك فهي تعتمد على دعم مالي خارجي من هبات دولية أو مساعدات داخلية، هذا بالإضافة إلى رسوم اشتراكات الأعضاء، هذا ولا ننسى دعم الحكومة لها نظراً لأهميتها في دعم الاقتصاد الوطني (أبو قحف، 2003: 74).

أما بخصوص طبيعة الملكية فإننا نلاحظ أنه يوجد حاضنات تتبع في ملكيتها للحكومة وبعضها لأشخاص أو لشركات، وهذا سيتضح لدينا من خلال استعراض أنواع حاضنات الأعمال لاحقاً، ومهما كان نوع الملكية، فهي تعتبر كلها مشاريع استثمارية تهدف إلى تقديم الدعم للمشاريع .

ثانياً: العوامل التي تساعد على نمو حاضنات الأعمال وتفعيلها مراحل تطور الحاضنة:

إن العنصر السابق تطرقنا فيه إلى أهمية حاضنات الأعمال في ظل بيئة متكاملة من التسهيلات، والآليات الداعمة لرواد الأعمال من أجل مرافقة المنشآت مرافقة إيجابية، وإن الهدف من الحاضنة هو الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل، بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء كانت مالية، فنية إدارية، قانونية بشكل دائم، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد وتقديم شركات واعدة تساعد على تطوير وتنمية الاقتصاد القومي، وحتى يتم تحقيق ذلك فإن أي حاضنة تعتبر كأى مشروع يتم

التفكير فيه سواء من ناحية توليد الفكرة مروراً بدراسة الجدوى الاقتصادية وانتهاء بتسجيل المشروع، وبشكل عام أي حاضنة أعمال على مستوى العالم تمر بثلاث مراحل أساسية:

- مرحلة التأسيس والبناء .
- مرحلة التطوير .
- مرحلة الحاضنة الناضجة .

وفيما يلي شرح موجز لكل مرحلة من هذه المراحل:

1. مرحلة التأسيس والبناء: في بداية الأمر تقوم الحاضنة بتحديد الهدف وآلية العمل لديها، ومن ثم عمل دراسة الجدوى الاقتصادية، وتحديد طاقم التأسيس وأعضاء المنشأة وتقرير حجم رأس المال وتحديد حجم الموظفين.

2. مرحلة التطور: وهنا تبدأ الحاضنة بقبول المشاريع من أجل تقديم الخدمات والتسهيلات لهم، كل ذلك من أجل أن يكون لها حضور في المجتمع وقدرة على جذب العملاء وضمان تدفق موارد التمويل، وهذا لا يغني عن استمرار تقييمها لأعمالها من أجل تطوير نفسها وتقييم أدائها ومدى تأثيرها على بيئتها، كل ذلك من أجل الوصول إلى مرحلة النضج.

3. مرحلة الحاضنة الناضجة: الهدف العام للحاضنة هو الوصول إلى مرحلة النضج التام في بيئة العمل بحيث تستطيع الاعتماد على نفسها في الحصول على التمويل وتقديم خدمات متكاملة سواء أكانت مالية، فنية، إدارية، قانونية بشكل دائم، بحيث يمكن قياس تأثيرها على الاقتصاد وتقديم شركات واعدة تساعد على تطوير هذا الاقتصاد وتنميته.

نلاحظ أن معظم الحاضنات تقف في المرحلة الثانية ولا يوجد لدينا - خاصة في الدول العربية - حاضنات لديها اكتفاء ذاتي وتعتمد على نفسها في توفر ما تحتاج إليه وحتى على مستوى التمويل وتبقى دائماً بحاجة إلى الدعم الخارجي والحكومي.

ومن خلال هذه المراحل من إنشاء الحاضنة يجب أن يتم الأخذ بعين الاعتبار

مجموعة من العوامل من أجل ضمان نجاحها وتساعد على تفعيلها وتنشيطها كما تعتبر كذلك محددات رئيسية ومهمة في حياة الحاضنة، ويمكن ذكر مجموعة منها على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

- توفير بيئة عمل مناسبة تساعد المؤسسات الصغيرة على التطور والنمو لاسيما إن هذه الأخيرة ستبقى لفترة طويلة في الحاضنة، وسوف تكتسب من خلالها الخبرات والمعلومات التي تؤهلها للخروج إلى السوق.

- تحديد الهدف الرئيسي الذي تسعى الحاضنات إلى تحقيقه سواء كان الهدف من التأسيس تحقيق الربح أو الهدف خدمة المجتمع، من حيث تقديم المساعدة على تطوير وتنمية مشاريع جديدة بهدف للمساعدة في توفير فرص عمل للعاطلين والمساهمة في تقليل نسبة البطالة.

- العمل على تحديد الشروط الواجب توافرها في المشروعات التي تعمل الحاضنات على استضافتها وتحديد نوعيتها، وهذا سيساعدها على توفير الخدمات المناسبة لها مما يساهم في تحقيق أهداف الحاضنة.

- تحديد نوعية الخدمات التي ستعمل الحاضنة على توفيرها للشركات سواء كانت فنية، إدارية ومالية.

- التركيز على تقديم التمويل اللازم للرياديين، حيث تشكل عقبة التمويل الحاجز الكبير أمام تحويل أفكارهم إلى مشاريع قيد التنفيذ.

- كذلك المبادرات العديدة التي يقدمها رجال الأعمال والمستثمرين والمبادرين لنقل خبراتهم في مجالات الاستثمار والأعمال المختلفة للشركات الجديدة أو الناشئة، في بيئة تتصف بالابتكار وتتنوع فيها فرص التجارة وغيرها.

- كما لا يمكن تجاهل دور الحكومات في هذا السياق، وكذلك الهيئات والمؤسسات المحلية التي تساهم في إنشاء حاضنات الأعمال التي تسعى لتحقيق أرباح والتي تقدم الخدمات والمساعدات التي أشير إليها سابقاً.

ثالثاً: عوامل نجاح حاضنات الأعمال ومعوقات استدامتها

1. شروط نجاح حاضنات الأعمال:

إن حاضنات الأعمال كأى كيان إداري يتطلب نجاحه توفر حزمة من الشروط كما قد يتعرض لمعوقات تقف في سبيل تحقيقه لأهدافه وهذا ما سوف يتم تناوله من خلال هذا العنصر:

• وعي المبادرين وأصحاب الأعمال الصغيرة بالمكاسب التي سوف تقدمها الحاضنات؛

• يجب القيام بدراسات قبل الشروع في أي مشروع وملاحظة مدى إمكانية تطبيقه؛

• استحداث وتطوير التشريعات والأنظمة التي تحكم تعاون القطاعين العام والخاص؛

• اختيار مكان جيد وقريب من المراكز الجامعية والمعاهد لإمكانية تطويره؛

• إقامة علاقات تعاونية بين الجهات المعنية بالتجديد التكنولوجي على الصعيد

الإقليمي لتوفير الموارد واستغلال المزايا والبنى التحتية المتوفرة في بلدان مجاورة؛

• التقييم والتحسين المستمر: إن الحاضنات بحاجة إلى تقييم عملياتها وأدائها

على نحو منتظم ولا يشمل ذلك مجرد مراقبة الأداء من حيث نمو المنشآت المنتسبة وحسب، بل يشمل أيضاً نمو وتطوير الشركات بعد تخرجها من الحاضنة؛

• مدير الحاضنة: باعتباره يؤدي دوراً رئيسياً في نجاح الحاضنة، يجب أن تتوفر فيه بعض المهارات في مجال تخطيط الأعمال والإدارة والتسويق؛

• انتقاء مشروعات الحاضنة: كلما كانت معايير الاختيار واضحة ومجددة زادت فرص اجتذاب أفكار تمتلك القدرة على النجاح.

2. عوامل نجاح الحاضنات:

هناك مجموعة من العوامل التي إذا ما توافرت فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف الحاضنات وبالتالي نجاحها ومن هذه العوامل المقدره على تحديد هدفها الرئيسي هل هو اجتماعي لخدمة المشاريع أو لتحقيق الربح، ويجب أن تعمل على

تحديد نوعية المشروعات التي ستعمل على استضافتها وتحديد نوع الخدمات التي يمكن تقديمها في الحاضنة.

تتمثل أهم العوامل الواجب أخذها بعين الاعتبار عند إقامة حاضنات الأعمال بالآتي:

• تحديد الهدف الذي تسعى حاضنة الأعمال إلى تحقيقه، فإذا كان الهدف هدفاً اجتماعياً مثل خلق فرص عمل فإن المشروعات عالية التكنولوجيا لا تساعد على تحقيق هذا الهدف، وبالتالي فإن المشروعات التي تساعد على تحقيق هذا الهدف هي المشروعات كثيفة العمالة.

• تحديد نوعية المشروعات التي سوف يتم استضافتها في الحاضنة، وهذا يتطلب تحديداً لبعض معايير القبول سواء كانت معايير مالية أو معايير فنية.

• توفير مصادر التمويل للمشروعات الجديدة.

• توافر الظروف البيئية المناسبة لتنمية وتطوير المشروعات.

• اختيار وتحديد نوع الخدمات الإدارية التي سوف يتم تقديمها بواسطة العاملين في الحاضنة نفسها، هذا بالإضافة إلى الخدمات التي يمكن الحصول عليها من بعض الجهات الخارجية مثل الهيئة العامة للتشغيل وتنمية المشروعات (هيئة مكافحة البطالة سابقاً) وغرف التجارة والصناعة ومراكز تنمية المشروعات الصغيرة.

وبصورة عامة فإنه لكي تنجح الحاضنات في أداء دورها في تنمية المهارات وتشجيع المبادرات الشخصية وخلق فرص العمل والتطوير لا بد من توافر عدة عوامل من أهمها:

1. حاضنات الأعمال تعتبر كأى مشروع يجب العمل على وضع خطة علمية وعملية مدروسة وذلك من أجل العمل على تنفيذها .

2. وجود مدير كفؤ وفعال يعمل على إدارة الحاضنة وتنسيق جميع الجوانب الفنية والبشرية والمالية ووضع الخطط اللازمة لدعم المشاريع الخاصة .

3. أن تحصل الحاضنة على دعم من الحكومة أو الهيئات المحلية والبنوك والمنظمات الدولية لما سيكون له من أثر على توفير التمويل المالي اللازم للحاضنة.

4. أن يتوافر لدى الحاضنة المبنى الكبير والمجهز بالآلات والمواد والأدوات اللازمة والتي تسمح باستقبال المشاريع.
 5. العمل على إعداد دراسات تحدد نوع الخدمات التي تطلبها المشاريع الصغيرة والتي تكون بحاجة لها.
 6. أن تكون الحاضنة قريبة من مواقع الجامعات ومراكز البحوث والمناطق الصناعية.
 7. التقييم المستمر، يجب على الحاضنة أن تعمل على تقييم أعمالها بالإضافة إلى تقييم المشاريع المنتسبة لها بشكل مستمر.
 8. إتباع آلية علمية دقيقة ومحايدة من أجل اختيار المشاريع التي تحتاج إلى دعم.
 9. العمل على إجراء التتبع التقييمي لكل مرحلة من مراحل إنشاء الحاضنة وكل الأخطاء التي وقعت فيها.
 10. إنشاء الحاضنات بحيث تكون قادرة على تقديم الدعم والمساعدة للمشاريع الصغيرة .
 11. اختيار الموقع المميز للحاضنة من حيث المساحة، وعدد العمال .
 12. العمل على التنسيق مع كافة الجهات التي تعمل على دعم الحاضنة سواء مالياً، فنياً، مهنيًا، تسويقياً، والاستفادة من كل ذلك.
- في ضوء ما تقدم نرى أن أهم خطوات ومراحل إنشاء الحاضنة هي إعداد دراسات إنشاء الحاضنة ومعرفة آلية إدارة الحاضنة من أجل ضمان نجاحها وبالتالي نجاح إدارتها وتقديم المساعدة للمشاريع التي تتقدم بطلب مساعدة وانتساب لها .
- 3. معايير نجاح حاضنات الأعمال:**

يقاس مدى نجاح حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لعدة معايير منها:

- عدد المؤسسات التي تتخرج منها.
- نسبة المؤسسات الناجحة بعد التخرج من الحاضنة.

- خلق فرص عمل جديدة.
 - عدد المنتجات والخدمات الجديدة التي تمت تنميتها في الحاضنة.
 - تشجيع أصحاب المؤسسات وتنمية روح المخاطرة.
 - اجتذاب الصناعات المطلوبة خاصة الخدمية بما في ذلك تلك التي لا تتطلب عمالاً يمتلكون مهارات عالية.
 - توليد عوائد مالية مقبولة لمالكيها.
 - زيادة العوائد الضريبية للدولة.
- أكدت إحدى الدراسات المعمقة التي أجريت على عدد من الحاضنات التكنولوجية في دول أمريكا الشمالية والاتحاد الأوروبي، أن هناك عدداً من عوامل النجاح والفشل لأي عملية احتضان لمشروع جديد، والتي تعتمد على ستة عناصر رئيسية هي:

- الإمكانات المتوفرة بالحاضنة.
 - مستوى الخدمات المشتركة، وجودة شبكة الأعمال.
 - معايير دخول وخروج المشروعات.
 - المتابعة الجيدة للمشروعات.
 - التمويل والدعم المالي.
 - إدارة الحاضنة بشكل محترف.
- وبناءً على مدى توافر هذه العناصر قامت الدراسة بتلخيص أفضل الممارسات المساعدة على نجاح الحاضنات في النقاط الآتية:
- مساحة الحاضنة لا تقل عن 30 ألف متر مربع حتى يمكن أن تولد عوائد من الإيجارات تسمح بأن تعتمد الحاضنات على عوائدها الذاتية.
 - يجب أن يكون هناك على الأقل 10 مشروعات ملتحقة حتى يمكن إقامة شبكة من الأنشطة وتبادل الأعمال، مما يساعد على تنمية عدد من الخدمات المشتركة ودعم عملياتها.
 - تقع الحاضنات التكنولوجية بجوار جامعة أو مركز بحث علمي ومكتبات

علمية، كما يجب أن توجد على مقربة من المعامل الحكومية أو معامل الشركات الكبيرة والمتخصصة.

• يجب أن تقع الحاضنة في مبانٍ ذات مواصفات قياسية محددة وخاصة في مجال الاتصالات والبنية الأساسية الخاصة بها لتسهيل الاتصال بين الشركات المختلفة.

• يجب أن تعمل الحاضنة على تقديم الخدمات حتى للشركات غير المنتسبة إليها.

وتتمثل أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس نجاح عمل حاضنات الأعمال، والتي تتداخل فيما بينها لتعطي في النهاية ما يطلق عليه "مردود الحاضنة على المجتمع"، في النقاط الآتية:

• الشركات التي تمت إقامتها من خلال الحاضنة والتي تعمل على رفع معدلات نجاحها، ويقاس هذا المؤشر بعدد الشركات التي يتم احتضانها وعدد المشروعات التي لم تستكمل وفشلت.

• الوظائف والنشاط الاقتصادي الذي يتم خلقه عن طريق الشركات التي تترك الحاضنة وتخرج، ويقاس هذا المؤشر بعدد الوظائف كل عام، والقيمة المضافة التي تحققها هذه الشركات، ونسب الزيادة في المبيعات.

• الاستثمارات المحلية والحكومية في إقامة الحاضنة والعمليات الأولية، ويقاس هذا المؤشر بحجم الاستثمارات التي يتم توفيرها لأعمال الحاضنة والمشروعات كل عام.

• قدرة الحاضنة على تسويق الأبحاث من خلال إقامة وتنمية المشروعات الجديدة، ويقاس هذا المؤشر بعدد المشروعات المبنية على تطبيق هذه الأبحاث، والنشاط الاقتصادي الناتج عن هذه الشركات.

• تقييم المستفيدين من الحاضنة لجودة وفائدة الخدمات المقدمة لهم، ويقاس هذا المؤشر من خلال معدلات الاستجابة لاستطلاعات الرأي وتقييم الأنشطة والخدمات المقدمة.

• قدرة الحاضنة على الاستمرارية والتمويل الذاتي، ويقاس من خلال حجم

عوائد الحاضنة ونسب تكاليف الأداء المخطط له بالنسبة إلى هذه العوائد، وفرص الوصول إلى نقطة التعادل المالي.

• حجم الضرائب والمدفوعات التي يوفيقها أصحاب المشروعات بالحاضنة والشركات المتخرجة، وتقاس بمعدلات ازدياد الملكية، وحجم عوائد الضرائب والمقتطعات الأخرى التي تدفعها هذه الشركات.

• القدرة البنائية للحاضنة وتأثيرها في المجتمع المحيط من خلال التغيير في المعتقدات الثقافية والاجتماعية حول العمل الحر، وإقامة الشركات الجديدة.

• الترابط بين الصناعة والبحث العلمي، وتقاس من خلال استطلاع رأي المهتمين والشركاء في تقديم الخدمات، ومن خلال زيادة عدد العقود التي ساهمت في وضعها الحاضنة بين الصناعة والبحث العلمي والجامعات.

• حجم التغييرات التي نتجت عن برنامج الحاضنات في السياسة الحكومية نحو دعم القطاع الخاص وإقامة الشركات الجديدة، وتقاس بعدد القوانين والمحفزات وبرامج التمويل المتخصصة التي تضعها الحكومة.

4. معوقات نجاح حاضنات الأعمال:

رغم أهمية الدور الذي تلعبه حاضنات الأعمال إلا أنه توجد العديد من القيود التي تعيق فعاليتها ودورها، ومن بين هذه المشاكل أو المعوقات ما يلي:

- قد يرتفع مستوى طموح المؤسسات المحتضنة في حين قد تكون قدرات الحاضنة المالية والبشرية محدودة.

- تتعلق المشكلة الثانية بجودة ونوعية الاتصالات ورد فعل الأطراف التي تستهدفها الحاضنة لتسهيل عمل المؤسسة المحتضنة .

- الاعتمادية: أي اعتماد المؤسسات المحتضنة على الحاضنات في مختلف المجالات.

- اختلاف أهداف المؤسسات المحتضنة والحاضنة خاصة فيما يتعلق بدرجة الخطر الذي ستتحمله الحاضنة عند تقديم المساعدات المالية أو حتى ضمانها أمام المؤسسات المالية التي تمنح القروض.

- كما يمكن اعتبار مجموعة من المعوقات تشترك فيها الكثير من الدول النامية بصفة عامة والدول العربية بصفة خاصة يمكن إدراجها بما يلي:
1. قلة النصوص التشريعية والقانونية المسهلة لنشاط الابتكار والاختراع والبحث والتطوير؛
 2. ضعف مستوى العلاقة بين الجامعة والشركات الصناعية؛
 3. نقص الكفاءة العلمية والتكنولوجية ذات التأهيل العالي؛ بهجرة الأدمغة نحو الخارج؛
 4. انعدام الهيئات المساعدة والداعمة مالياً لنشاطي الإبداع والابتكار؛
 5. انعدام محيط مالي ديناميكي مشجع للبحث والتطوير والابتكار؛
 6. ضعف ميزانيات البحث والتطوير والابتكار داخل الشركات الصناعية وبالنسبة لميزانيات الدول أيضاً؛
 7. عدم مشاركة القطاع الخاص في عمليات التمويل بشكل فعال؛
 8. ضعف قنوات الاتصال بين المؤسسات الوسيطة الداعمة والمؤسسات العلمية البحثية؛
 9. وجود فجوة كبيرة بين قطاعات التصنيع ومؤسسات البحث العلمي؛
 10. غياب التنسيق والتعاون بين المشاريع الصناعية المتشابهة في مجال صناعي واحد.

رابعاً: أنواع حاضنات الأعمال

بالرغم من قصر عمر الحاضنات في العالم، فقد نشأ العديد منها وكانت ذات صيغ مختلفة سواء من حيث ملكيتها أو طبيعة الخدمات التي تقدمها، أو حسب النشاط الاقتصادي، ولكل حاضنة خصائصها التي تميزها عن غيرها.

(1) تصنيف الحاضنات حسب الهدف من إقامتها وتقسّم إلى ستة أقسام:

1. حاضنات ذات الخدمات الكاملة: هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم حزمة كاملة من الخدمات والتسهيلات للمشاريع المحتضنة سواء أكانت مالية أو

تسويقية أو استشارية وحتى توفير المكان لإقامة المشروع فيه داخل الحاضنة، ويتم اختيار المشاريع في هذا النوع من الحاضنات بناءً على دراسة الجدوى الاقتصادية له.

2. الحاضنات المجازية: هذا النوع من الحاضنات يختلف عن مبدأ الحاضنات وآلية عملها، فهو يعمل على استمرار تقديم بعض الخدمات للمؤسسات التي تخرجت منها وبعد فترة الانطلاق، وحتى إنها تعمل على تقديم خدمات للمشاريع خارج حدود الحاضنة، بمعنى عدم الحاجة إلى مساحة ومبنى مجهز داخل الحاضنة للمشاريع الصغيرة وإنما تعمل الحاضنات على تقديم الخدمات في محيط عمل المؤسسات الصغيرة.

3. حاضنات مرتبطة بمؤسسات كبيرة: هذا النوع من الحاضنات يعتبر بمثابة مساعدة للشركات الكبيرة في الحفاظ على اسمها والحفاظ عليها من المخاطرة، تركز هذه النوعية من حاضنات المشاريع على استغلال آلية الحاضنات في إنجاز مشاريع بحثية أو إنتاجية أو استحداثات تكنولوجيات من خلال تعميق الشراكة بين بعض المؤسسات والشركات الكبيرة وأصحاب الأفكار أو المشاريع الصغيرة التي تستطيع خدمة هذه الشركات، مثلاً عندما ترغب الشركات في تطوير سلع جديدة وطرحها للسوق فيتم ذلك عن طريق هذه الحاضنات وإذا ما أثبتت هذه السلع فاعليتها فإنها تنسب للمؤسسات الكبيرة.

4. الحاضنات ذات الأهداف الخاصة: هناك بعض المشاريع أو بعض فئات المجتمع بحاجة إلى خدمات معينة أو نوع معين من الخدمات مثل المعوقين، وهذا النوع من الحاضنات يكون متخصصاً في خدمة معينة يعمل على تقديمها لمن يحتاج إليها.

5. حاضنات تشجيع المؤسسات دون الصغيرة: في المناطق الفقيرة والنائية يتجه بعض المستثمرين إلى إنشاء المؤسسات الخاصة بهم وتكون صغيرة جداً، أي تتكون من عدد قليل جداً من العمال ويمكن أن تتكون من صاحب المشروع نفسه، وهذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم المساعدات لهذا النوع من المشاريع وبجسم ضئيل جداً وذلك لخدمة غايات اجتماعية ملحة.

وهي عبارة عن نوع من الحاضنات وجد من أجل ملاحقة التطورات الحاصلة في التجارة الدولية وما نشأ عنها من إزالة للحواجز بين الأسواق، حيث عملت هذه الحاضنات على استقطاب رأس المال الأجنبي، نقل التكنولوجيا، تسهيل دخول الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية لهذه الدول وتطويرها، تأهيل الشركات الأجنبية للعمل في الأسواق المحلية لهذه الدول وتطوير وتأهيل الشركات المحلية للتوسع والعمل في الأسواق المحلية والأسواق الخارجية، ومن الأمثلة على تلك الحاضنات: الحاضنات التي أنشئت في بكين وشنغهاي في الصين، كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية والتي كان يطلق عليها "سفيرة وادي السيليكون"، أما في الدول العربية فهي موجودة في تونس، حيث عملت شراكة بين التجمع التكنولوجي للاتصالات "الغزالة" والحديقة التكنولوجية بوج سيدريا لإقامة هذا النوع من الحاضنات.

6. حاضنة الطلاب والدارسين في الخارج: (Overseas Students Incubators):

لقد تم ابتكار هذا النوع من الحاضنات في الصين، حيث لوحظ أن هناك نسبة كبيرة من الطلاب يغادرون الوطن من أجل إتمام تعليمهم الجامعي، لذا كان من الواجب العمل على تشجيع هؤلاء الطلاب على العودة إلى أرض الوطن خاصة بعد انتهاء تعليمهم الجامعي.

(2) الحاضنات طبقاً لطبيعة الخدمات:

يمكن تقسم الحاضنات طبقاً لطبيعة الخدمات أو المجالات المتخصصة فيها

على النحو التالي:

1. الحاضنات الإقليمية: وهي عبارة عن حاضنات خاصة ببعض المناطق الجغرافية وتهدف إلى تنمية منطقة معينة وتعمل على استخدام الموارد المحلية الطبيعية واستثمار طاقات الشباب العاطلين عن العمل.
2. الحاضنات الصناعية: وهي نوع من الحاضنات تقدم خدماتها للمشاريع الكبيرة والصغيرة على حد سواء في مجال الأعمال الصناعية، بعد تحديد احتياجاتها من الصناعات المغذية والخدمات المساندة، حيث يتم تبادل المنافع بين المصانع الكبيرة والمشروعات الصغيرة المنتسبة للحاضنة.

3. حاضنات القطاع المحدد: تخدم قطاعاً معيناً أو فئة معينة مثل قطاع الهندسة، البرمجة.
4. حاضنات تقنية: تهتم برفع المستوى التقني للمنظمة المحتضنة واستثمار تصميمات حديثة لمنتجات جديدة وتوفير المعدات والأجهزة المطلوبة، كما تساعد الباحثين على الانتقال بنتائج أبحاثهم من مرحلة الإبداع المخبري إلى مرحلة الترويج التجاري لنتائج تلك الأبحاث. ويكون دور الحاضنة هو توفير الاحتياجات الفنية والتقنية للمشاريع وتسهيل مهمة الحصول عليها.
5. الحاضنات البحثية: وهي عادة ما يتم إنشاؤها داخل مراكز الأبحاث والجامعات لتطوير الأبحاث للطلاب الجامعيين وأعضاء هيئة التدريس.
6. حاضنة الإنترنت: وهي حاضنات أعمال تساعد منظمات الإنترنت على النمو حتى الوصول إلى مرحلة النضج. وقد تزايدت الحاجة إليها بتزايد حجم التجارة الإلكترونية، كما تقدم خدمات لشركات الإنترنت والبرمجيات.
7. حضانة الأعمال الصناعية التي تقدم خدمات ومساعدات للشركات الصناعية
8. حضانة الأعمال السياحية.
9. حضانة الأعمال الطبية.
10. حضانة الأعمال الخاصة بالمعلوماتية والإعلام.
11. الحاضنات الافتراضية: تقدم كل خدمات الحاضنة ما عدا توفير العقار، مثل مراكز تنمية المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي تدعى بالغرف التجارية الصناعية.
12. الحاضنات الدولية: تهتم باستقطاب رأس المال الأجنبي ونقل التقنية بهدف تحقيق الجودة العالية والقدرة على التصدير للخارج.

(3) الحاضنات وفقاً لتوافر مبنى خاص بها:

يمكن تقسم الحاضنات وفقاً لمدى حاجتها لمبنى خاص بها وتقديم خدماتها من خلاله إلى نوعين:⁽¹⁾

(1) السنوسي، رمضان؛ الذويبي، عبد السلام بشير، مرجع سبق ذكره، ص 32 - 34.

أ. حاضنات الأعمال المفتوحة أو "الحاضنات بدون جدران": هذا النوع من الحاضنات يعمل على تقديم خدماته في مواقع عمل المنشآت الصغيرة دون الحاجة لمكان محدد لبدء المشروع وبالتالي يعتبر هذا النوع الأقل تكلفة والأكثر مرونة في التحرك.

ب. حاضنات الأعمال المحددة (المغلقة): وهي بعكس النوع الأول، فهي تنشأ في مكان محدد ومن خلاله تقدم خدماتها للمشاريع التي تحتاج إلى ذلك.

(4) الأنواع الأخرى من الحاضنات:

وتشمل هذه الحاضنات بعض الأنواع المتخصصة مثل حاضنات الأعمال الزراعية، وحاضنات تربية الحيوانات وتحسين السلالات، وحاضنات صناعة الدواء وحاضنات المعلوماتية وتقانة المعلومات والإلكترونيات وغير ذلك.

ويبين الجدول التالي أنواع الحاضنات ونوع الاحتضان على أساس ماذا تقدم الحاضنات للمحتضنين وما هي المشكلات التي تقوم بمعالجتها.

الجدول (9) أنواع الحاضنات:

نوع الاحتضان	حاضنات تنمية الاقتصاد المحلي	الحاضنات الأكاديمية والتقانية	حاضنات الشركات	حاضنات المستثمرين الخاصة
ماذا تقدم	الاستضافة والخدمات المشتركة، المساعدة الإدارية، الاستشارات والإرشاد، التدريب، والتمويل.	اختبار المفاهيم، الاستشارات الفنية والإدارية، الملكية الفكرية، ورأس المال الأولي.	مصادر التمويل، النماذج الأولية ودراسة السوق، والشراكات الإستراتيجية.	الاستشارات الإستراتيجية والإدارية، مصادر تمويل متنوعة، الاستضافة، الخدمات القانونية، والعلاقات العامة.

المشاكل الرئيسية	استدامة الموارد،	الحالة القانونية،	التموضع	جودة تنفيذ
	جودة الإدارة	المرونة التشغيلية	الإستراتيجي،	المشروعات،
	والخدمات	والاستقلالية،	استقلالية الإدارة	مستوى وشروط
	المقدمة،	مصادر	وإمكانية تحريك	دفعات
	الحوكمة،	الدخل، وجوده	الموارد	الحاضنة مقارنة
	والمخاطر الناتجة	الإدارة.	الداخلية،	مع
	عن		استدامة مهام	مشاركة الحاضنة
	البيروقراطية.		الحاضنة،	في
			والتعارض	الدخل
			حول الأهداف	والسيولة،
		المرجوة.	والاستدامة.	

Source: Euro Med Innovation and Technology Programme
www.medibtikar.eu, Damascus, Syria, 9th – 11th August, 2009: 38.

كما يمكننا إبراز خلاصة ما تم الوصول إليه من طرف الباحثين حول تصنيفات الحاضنات من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): التصنيفات المتعددة للحاضنات:

أولاً. بحسب الهدف:

الرقم	العنوان	الهدف
1	الأولية	استقطاب رأس المال الأجنبي
2	الإقليمية	استثمار الطاقات البشرية أو شريحة محددة من المجتمع
3	الصناعية	تبادل التسهيلات والتركيز على الدعم التقني والمعرفة
4	القطاع المتخصص	خدمة قطاع متخصص مثل البرمجيات والصناعات الهندسية
5	التقنية	خدمة تصاميم متقدمة لمنتجات جديدة غير تقليدية مع أجهزة متقدمة
6	البحثية	تطوير أبحاث وأفكار أكاديمية
7	الافتراضية	خدمة قطاعات مختلفة باعتماد شبكة المعلومات
8	الإنترنت	مساعدة الشركات الناشئة في مجال الإنترنت والبرمجيات

ثانياً. بحسب طبيعة المجال:

الأمثلة	الجهة	مستوى التكنولوجيا	العنوان	الرقم
-Cambridge Incubator - Campsix Idealab & Companies	المشروعات ذات المعرفة والمعلومات. الصناعات الحرفية المميزة	تكنولوجيا بسيطة في تقديم الخدمات أو التصنيع الخفيف	حاضنة المشروعات العامة أو المختلطة	1
-Mackansej	مشاريع تشغيل مشاريع إعادة هيكلة الصناعة	تكنولوجيا متنوعة ترتبط بالدولة	حاضنات التنمية الاقتصادية (المتخصصة)	2
-Anderson Consulting - The Elevator Com. - Internet Capital Group	المراكز البحثية الجامعات المراكز المعلوماتية	تكنولوجيا متقدمة	حاضنات التكنولوجيا	3

ثالثاً. بحسب الخدمات المقدمة:

الهدف	العنوان	الرقم
خدمات شاملة (بنية تحتية، تقنيات اتصالات، موارد بشرية، رأس المال).	حاضنة المشروع	1
تسريع عملية الشروع أو البدء بتشغيل أي مشروع أعمال جديد (خدمات استشارية، الحصول على التمويل، إطلاق المشروع بأسرع وقت).	مسرّعات المشاريع	2
تأسيس شبكات المقاولين والمستشارين بالإضافة إلى المستثمرين.	مداخل المشاريع	3
الاستثمار في فترة مبكرة من العمل واتخاذ تدابير ابتدائية تتناسب والإستراتيجية العامة ثم بناء تعاونيات مصغرة موزعة على أعضائها لتقديم الدعم الحقيقي لقيمة الاستثمارات.	شبكات المشاريع	4

Source: Gonzalez, Marisela & Lucea, Rafael, (2001), The Evolution of Business Incubation, Working Paper, March.

وتشير مراجعة تاريخ مراكز الاحتضان الى اختلاف الحاضنات في الوسائل أو نظام العملية أو أنواع المشروعات المحتضنة وما إلى ذلك. وتؤكد إدارة الحاضنة على إنهاء العلاقة بأعمال الزبون التجارية وتشجيع المحتضنين "للخروج" عند تأسيس حصة سوقية كافية أو توافر قابلية للأداء والنضج.

ويمكن أن يتفاوت نوع الحاضنة استناداً الى مستوى اعتماد الدول على الشروط المحلية ومدى جودة خدمات تطوير الأعمال المتاحة. وقد ميزت جمعية احتضان العمل الوطنية في الولايات المتحدة الأمريكية أنواع حاضنات الأعمال طبقاً للضامنين وأصحاب الأسهم على وفق الآتي: (Nepal، 2006: 2-3).

- مغامرين راغبين بالربح.

- تطوير الشركات (غير الهادفة للربح).

- منظمات أكاديمية.

- شركات رأس مال المُخاطر.

أو أي هجين من الأنواع أعلاه.

فيما تمثلت الاتجاهات الحديثة في صناعة الحاضنات في كل من الآتي، (مع

أنها لا تختلف في مضمونها عن سابقتها) (الشبراوي، 2005، 20-22).

- **حاضنات الأعمال الدولية:** (International Business Incubators

Systems) (IBIS): تم ابتكار هذا النموذج للحاضنات من أجل ملاحقة التطورات

الاقتصادية ونتائج التوسع في التجارة الدولية وإزالة الحواجز بين الأسواق، إذ نشأت

مجموعة جديدة تتخطى الحواجز الإقليمية من أجل تسهيل عملية توطين الشركات

الجديدة الناشئة في بيئة أعمال تماثل بيئة الأعمال في الشركات الدولية. من

حيث توافر البنية التحتية الحديثة والمهارات الإدارية والفنية ذات المعايير الدولية

بالإضافة إلى وجود خبرات في مجالات الشراكة الدولية وإقامة المشروعات.

- **حاضنات الطلاب الدارسين في الخارج:** (Overseas Students

Incubators): وهي نوعية جديدة من الحاضنات قامت الصين بابتكارها وإضافتها

الى مجالات صناعة الحاضنات في أواخر التسعينيات من القرن الماضي. إذ يمثل

عدد طلاب الصين أكبر نسبة طلاب أجنبية تقريباً في دول العالم المختلفة ويبلغ عددهم حوالي (250) ألف طالب معظمهم في الدراسات العليا، مما شكل قوة ضاربة ضخمة تعمل الحكومة الصينية على استثمارها من خلال برنامج حاضنات موجهة لتشجيع الدارسين في الخارج على العودة إلى الوطن و استيعابهم بعد حصولهم على الدرجات العلمية.

- **حاضنات تنشئها شركات أو هيئات ضخمة:** تركز هذه النوعية من حاضنات الأعمال على استغلال آلية الحاضنات في إنجاز مشروعات بحثية أو إنتاجية أو استحداث تقانات من خلال توكيد وتعميق علاقة الشراكة بين بعض المنظمات والشركات الكبيرة وأصحاب الأفكار المبدعة.

- **حاضنات القطاع الخاص:** وهي حاضنات يملكها رجال أعمال مستثمرون وتمثل عدداً من الحاضنات التقانية الخاصة التي تهدف للربح وتدمج مبدأ الاستثمار والتنمية التقانية.

• إضافة إلى هذه الحاضنات يوجد عدد من الحاضنات ذات أهداف تختلف باختلاف المجتمع والبيئة المحيطة بها، وقد ظهرت حديثاً أنواع جديدة من الحاضنات مثل:

* حاضنات متخصصة لمواجهة مشكلات محددة "استيعاب المتقاعدين من القوات المسلحة أو من شركات كبرى منهاره".

* حاضنات متخصصة في مجالات فنية أو إبداعية "الوسائط المتعددة، مواد تلفزيونية، تصميمات،...".

هناك عدد من الحاضنات المتخصصة في بعض القطاعات الاقتصادية أو التكنولوجية مثل إحدى حاضنات مدينة مارسيليا الفرنسية التي تخصص في احتضان أصحاب الأفكار الجديدة في مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقات الوسائط المتعددة "صوت وصورة وفيديو". وعادة توفر الحاضنة، كجزء من البنية الأساسية لها، العديد من الأجهزة والمعدات التي تستخدم في هذا المجال وتوفر استخدامها للمشروعات الملتهقة بها.

* حاضنات متخصصة في أعمال المرأة، على الرغم من أن عوامل إقامة ونجاح الشركة الجديدة لا تعتمد على كون صاحبها رجلاً أو سيدة، إلا أن هناك عدداً من العوامل الثقافية والعادات المتوارثة التي جعلت من العمل الخاص حكراً على الرجال في كثير من دول العالم "على رأسها العربي والإسلامي". لذلك ومن أجل العمل على تشجيع المرأة ومساندة خطواتها الأولى في عالم الأعمال، فقد عمدت بعض الدول إلى إقامة حاضنات خاصة تلائم طبيعة التخصصات التي تفضلها المرأة، حيث توفر لها التدريب والإرشادات بجانب برامج التمويل المتخصصة. وهناك بعض المحاولات التي لا تزال رهن التجارب في كل من جمهورية مصر العربية والمملكة الأردنية.

* حاضنات متخصصة في مجالات تصنيعية وإنتاجية وخدمية متنوعة، ظهر هذا النوع من الحاضنات في دول أمريكا الشمالية "كندا والولايات المتحدة الأمريكية"، وهي حاضنات توفر تجهيزات تلائم أنشطة محددة، مثل حاضنات أقيمت بتجهيزات لخدمة مشروعات صغيرة في مجالات المطاعم من مطابخ الوجبات السريعة والتجهيزات المتقدمة.

ولا شك أن عملية تفعيل هذه الإمكانيات ووضعها في خدمة المبتكرين وأصحاب المشروعات الجديدة وخاصة الأفكار ذات القاعدة التكنولوجية، سوف تسمح بلا شك بالنهوض بالتطبيقات التكنولوجية، وبذلك يترتب عليها استحداث وتطوير صناعات يمكن أن تفي بحاجات الأسواق المحلية واستبدال المنتجات المستوردة في بلادنا. أما مبررات ظهور حاضنات الأعمال وشيوعها فيرجع إلى زبائنها الذين يتمثلون بالشركات المتوسطة الحجم وفي الأغلب الصغيرة الحجم التي تزداد يوماً بعد يوم في انتشارها وتأثيرها بالتزامن مع انكماش الشركات العملاقة والمتخصصة بالمنتجات والخدمات العسكرية أصلاً وتحولها إلى شركات صغيرة يستفاد من أبحاث مختبراتها، فهي:

1. تستحوذ على زيادات في حجم التوظيف العالمي بنسبة 10% منذ العام 1986، وهي توفر الآن أكثر من 40% من إجمالي فرص العمل.

2. مسؤولة عن أكثر من نصف الإنتاج القومي للقطاع الخاص في العالم.
3. تتمتع بمبادرات تقنية عالية المستوى.
4. تسهم بنحو 55% من جميع الابتكارات الدولية.
5. وسّعت أعمالها اعتماداً على شبكة المعلومات الدولية وبرامج الإنتاجية المكتبية والحواسيب الشخصية والمنزلية.

خامساً: الأدوار الاقتصادية لحاضنات المشروعات

تلعب حاضنات الأعمال المتوسطة بأنواعها المختلفة عدة أدوار متباينة مبنية على الدور الأساسي، من خلال كونها وسيلة لدعم المشاريع الجديدة حيث أثبتت نجاحاً كبيراً في رفع نسب نجاح هذه المشاريع الناشئة. وقد أشارت تقارير الجمعية الأمريكية للحاضنات إلى أن معدلات نجاح واستمرارية للمشاريع الجديدة المقامة داخل الحاضنات وصلت إلى 88% مقارنة بنسبة النجاح التقليدية المنخفضة لهذه المشاريع بصفة عامة. ومن بين الأدوار التي يمكن للحاضنة أن تلعبها نجد الآتي: (الشيبيراوي، 2003).

(1) تشجيع خلق وتنمية المشاريع الصغيرة الجديدة: أقيمت حاضنات المشروعات في الأساس لمواجهة الارتفاع الكبير في معدلات فشل وانهايار المشروعات الصغيرة الجديدة، وقد أظهرت بعض الدراسات أن قرابة 80-90% من هذه المشاريع تفشل خلال السنتين إلى خمس سنوات من بداية نشاطها، نتيجة لقيامها على اجتهادات شخصية بعيدة عن الجانب التخطيطي والاستشاري. وقد أثبتت حاضنات الأعمال قدرتها على رفع نسبة نجاح المشروعات الجديدة، حيث أشارت تقارير الجمعية الأمريكية للحاضنات إلى أن معدلات نجاح واستمرارية المشروعات الجديدة المقامة داخل الحاضنات وصلت إلى 88% مقارنة بنسبة النجاح التقليدية المنخفضة لهذه المشروعات. وبالتالي فإن دعم المشروعات الناشئة ورفع فرص نجاحها يعتبر الوظيفة الأولى للحاضنات، ويتم ذلك من خلال توفير جميع أنواع الدعم المالي والإداري والتسويقي، والرعاية لهذه المشروعات في مرحلة النمو، وإنشاء قاعدة للمعلومات الفنية والتجارية. ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه

حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية:

- تسهيل الوصول إلى مصادر التمويل: يمكن للحاضنات مساعدة المنشآت المنتسبة إليها في ربط اتصالات بالراغبين في الاستثمار في هذه المنشآت وهي في طور النمو، كما يمكن للحاضنات نفسها المشاركة في ملكية هذه المنشآت.
- توفير الخدمات القانونية: تحتاج المنشآت الجديدة إلى خدمات قانونية عديدة، كإجراءات تأسيسها وتسجيلها وكتابة عقود التراخيص، وما يتعلق بحماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، حيث تقوم الحاضنات عادة بدور الوسيط بين المنشآت المنتسبة إليها والجهات التي تقدم الخدمات القانونية.

• بناء شبكات تواصل: تقوم الحاضنات بإقامة ندوات ومعارض بهدف استقطاب الممولين، تمهيداً لتواصلهم مع المنشآت المنتسبة إليها، كما تعمل على بناء شبكات التواصل فيما بينها سواء على المستوى المحلي أو العالمي، للوقوف على ما يستجد والمشاركة في تبادل الخبرات والعمل على تحقيق التكامل. كما تقوم الحاضنات بإقامة الأيام المفتوحة والمعارض التي تشارك فيها المنشآت الصغيرة والمتوسطة مما يسمح لها بالتعارف وتبادل الخبرات.

• توفير العديد من الخدمات الإدارية والتدريبية والتسويقية والاستشارية: يبدأ تقديم الخدمات الإدارية من قبل الحاضنات للمنشآت المنتسبة لها وذلك في مرحلة تقييمها، كما تقوم بتقديم خدمات التدريب المختلفة لتنمية المهارات الخاصة بزيادة الأعمال، بالإضافة إلى تقديم خدمات التسويق للمنشآت المنتسبة للحاضنات من قبل منشآت أخرى متخصصة في هذا المجال ومنتسبة أيضاً لنفس الحاضنات. وتتمثل الخدمات الاستشارية للحاضنات في المساعدة على وضع السياسات، تحديد الأهداف، اختيار وتوظيف المديرين التنفيذيين، كما تراقب تفاعل ونمو المنشآت المنتسبة إليها.

• توفير البنية التحتية: توفر الحاضنات للمنشآت التي تنتسب لها المرافق الأساسية اللازمة من مختبرات ومعامل وتجهيزات، والاحتياجات الإضافية من أجهزة وبرامج وخدمات تقنية المعلومات وشبكات الاتصالات. كما تقوم بعض

الحاضنات الصغيرة بعمل الترتيبات اللازمة لتوفير متطلبات البنية التحتية للمنشآت المنتسبة لها عن طريق المشاركة أو التنسيق مع الجامعات وهيئات نقل التقنية أو عن طريق الاستئجار.

• تقديم الخدمات الفنية: إن وجود بيئة مشجعة لنقل التقنية يعتبر مطلباً أساسياً لنجاح الحاضنات في حصول المنشآت المنتسبة لها على التقنيات اللازمة لتطويرها ونموها، حيث تعمل على تحقيق التعاون والتنسيق بين برامج نقل التقنية والحاضنات، مع توفير سبل استعانتها بالخبراء والمتخصصين، وترتيب طرق استخدامها لمراكز الجودة القريبة من هذه الحاضنات، عن طريق عقود واتفاقيات خاصة.

(2) تنمية المجتمع المحلي:

تنمية وتنشيط المجتمع المحلي المحيط بالحاضنة، من حيث تطوير وتنمية بيئة الأعمال المحيطة بها، وإقامة مشاريع في مجالات تنمية هذا المجتمع المحيط، وجعل الحاضنة نواة تنمية إقليمية ومحلية، ومركزاً لنشر روح العمل الحر لدى جموع الشباب والراغبين في الالتحاق بسوق العمل.

وفي دراسة عن التأثيرات التي نتجت عن إقامة الحاضنات التكنولوجية في البرازيل، وخاصة تقييم الأثر الاجتماعي ودورها في تنمية المجتمع ونوعية رجال الأعمال الذين تخرجوا من الحاضنات، ويرجع تاريخ إنشاء أول حاضنة فيها إلى عام 1984، حيث توضح الدراسة التي أجريت على 62 حاضنة، وهي الحاضنات العاملة فعلياً في البرازيل، أن الشركات المقامة داخل الحاضنات ينقسم أصحابها من حيث النشأة إلى أربعة أقسام:

33% من هذه المشاريع أقامها أفراد تركوا شركات القطاع الحكومي.

33% من هذه المشاريع أقامها أفراد أعضاء هيئة التدريس وطلاب عاملون

بالجامعات.

17% من هذه المشاريع أقامها أفراد خرجوا من القطاع الخاص البرازيلي.

17% من هذه المشاريع أقامها أفراد جاؤوا من الشركات التي رعتها واحتضنتها

الحاضنات من قبل وتركوها لإقامة مشروعات خاصة بهم.

من خلال هذه الإحصائيات يمكن استخلاص الدور التنموي الحيوي الذي تقوم به الحاضنات، من حيث الإسراع بدمج وإعادة إدخال الأفراد في مشاريع من خلال تأثيرها كعامل مساعد وحافز لإقامة المشاريع، وخاصة تلك المشاريع المبنية على التكنولوجيات العالية.

(3) دعم التنمية الاقتصادية:

تستطيع الحاضنة تمكين المدينة أو الأقاليم التي تقام فيها من تحقيق معدلات عالية لإقامة أنشطة اقتصادية جديدة، بالإضافة إلى تحقيق معدلات نمو عالية للمشاريع المشتركة بالحاضنة، وذلك من خلال العمل على تسهيل توطین وإقامة عدد من المشاريع الإنتاجية أو الخدمية الجديدة في هذا المجتمع، هذه المشروعات الجديدة تعتبر في حد ذاتها واحدة من أهم ركائز التنمية الاقتصادية لهذا المجتمع، حيث إن هذه الشركات تقوم بدفع الضرائب والرسوم، وتنشيط عمليات الإنتاج والتصدير والتوريدات، وكلها عمليات تدر موارد مالية على ميزانيات الدول وتفيد المجتمع. ونذكر مثلاً على هذه التنمية الاقتصادية للمجتمعات، تجربة ولاية ميريلاند الأمريكية، حيث أقامت الولاية شبكة من الحاضنات تتكون من ست حاضنات مختلفة التخصصات، بدأ العمل في أحدثها في ديسمبر عام 2000 وبعد أقل من عام على بدء تشغيل هذه الشبكة، كانت المشاريع التي تمت إقامتها من خلال هذه الحاضنات قد أدت إلى إضافة مبلغ 96 مليون دولار أمريكي إلى خزانة الضرائب في الولاية. وتقدر القيمة الكلية لفرص العمل التي تستطيع أن تخلقها هذه الشبكة حوالي 2400 فرصة عمل جديدة ودائمة للمواطنين داخل الولاية.

(4) دعم التنمية الصناعية والتكنولوجية:

تركز الحاضنات التكنولوجية على رعاية وتنمية الأفكار الإبداعية والأبحاث التطبيقية، والعمل على تحويلها من مرحلة البحث والتطوير إلى مرحلة التنفيذ، من خلال إقامة مشروع صغير، ويعظم بذلك دور المشروعات الصغيرة التكنولوجية كأحد أهم آليات التطور التكنولوجي من حيث قدرتها الفائقة على تطوير وتحديث عمليات الإنتاج بشكل أسرع وبتكلفة أقل كثيراً عن الشركات الضخمة ذات الاستثمارات

العالية، وإقامة حاضنات تكنولوجية متخصصة في قطاعات محددة تعمل على تسهيل نقل وتوطين التكنولوجيا الحديثة والمتطورة، والتركيز على تنمية تكنولوجيات هذه القطاعات، ومثال على ذلك إقامة حاضنات للمشاريع المتخصصة في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لتنشيط قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأحد الأقاليم، هذه الحاضنة تعمل على "تفريغ" عدد من المشاريع الجديدة المتطورة في هذا القطاع، كذلك لجميع القطاعات التكنولوجية المتطورة مثل تكنولوجيا المواد الجديدة والتكنولوجيا الحيوية... إلخ (المصدر: 7). وتذكر الإحصائيات أن 27% من مجموع حاضنات الأعمال بالولايات المتحدة الأمريكية ترتبط بالجامعات والمعاهد التعليمية، بينما تصل هذه النسبة في الصين إلى أكثر من 95%.

(5) دعم وتنمية الموارد البشرية وخلق فرص عمل:

تنمية مهارات وروح العمل الحر والقدرة على إدارة المشروع تمثل أهم تأثيرات وجود حاضنات الأعمال في أي مجتمع، بالإضافة إلى العمل على خلق فرص عمل دائمة / غير دائمة، مباشرة / غير مباشرة من خلال الشركات التي تساعد الحاضنات في إقامتها وتنميتها. وتذكر الإحصائيات أن 75% من فرص العمل في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1979 نتجت عن 10% من المؤسسات الصغيرة، ومثال آخر يوضح أنه قد تم خلق 26 ألف فرصة عمل جديدة من خلال 78 حاضنة مشاريع فقط في دول مثل جمهورية التشيك، واستطاع برنامج حاضنات المشاريع في خلق 440 شركة ومؤسسة جديدة ناجحة.

(6) العمل على حل مشكلة محددة:

قامت عدة دول حديثاً بتوظيف حاضنات الأعمال في مجابهة مشكلات اقتصادية أو صناعية أو اجتماعية محددة، وتذكر Barbara Harley المديرية التنفيذية للجمعية الأمريكية للحاضنات NBIA أن حاضنات الأعمال المتوسطة يمكن أن تستخدم كي تساهم في حل مشكلة محددة مثل مشكلة فقد عدد كبير من الوظائف في حالة إغلاق أو تغيير نشاط شركات ضخمة، (وتظهر هذه المشكلة بوضوح أثناء عمليات خصخصة القطاع المملوك للدولة مثلاً)، ويمكن لنا أن نتذكر

مثالاً قريباً على ذلك، وهو انهيار شركة الطاقة الأمريكية الشهيرة (إنرون) العام الماضي، والذي أدى إلى فقدان أكثر من 30 ألف وظيفة في أقل من شهر. هذه المشكلة لا تظهر فقط عند إغلاق مصنع أو شركة، ولكن أيضاً عن إغلاق قاعدة عسكرية أو وجود وحدات إدارية غير مستغلة، أو أفول إحدى المناطق الصناعية وهبوط النشاط التصنيعي أو التجاري بها، ومحاولة إحياء هذه المناطق من خلال خلق مشروعات جديدة تنتج عن وجود هذه الحاضنات.

ونذكر أحد الأمثلة على مساهمة حاضنات الأعمال المتوسطة في حل مشكلة محددة، فقد أقامت هيئة اليونيدو بالتعاون مع الحكومة الباكستانية إحدى التجارب الرائدة في مجال الحاضنات، حيث تمت إقامة حاضنة خاصة بالضباط والعسكريين الذين تتم إحالتهم إلى المعاش، حيث تهدف الحاضنة إلى استيعاب هؤلاء الضباط الذين عادة ما يخرجون من الخدمة في الأربعينيات من العمر، وحيث يتم تدريبهم على المهارات الأساسية لإدارة المشروعات وتشجيعهم على إقامة شركات جديدة يستغلون فيها خبراتهم المكتسبة أثناء الخدمة العسكرية، وتأتي هذه الحاضنة بالتعاون مع هيئة (1) (AWT) الباكستانية، وهي هيئة أقيمت في أعوام السبعينيات لتنمية الخدمات المقدمة إلى الضباط المحالين إلى المعاش وعائلاتهم، وقد تقدم لها حوالي 130 شخصاً للتدريب وقام 24 فرداً منهم فعلاً بالبداية في إقامة مشروعات جديدة بالحاضنة.

القسم الرابع

الريادة والمنشآت الصغيرة

مفهوم المشاريع الصغيرة وخصائصها

مقدمة

يوجد اتفاق على أن قوة أي مجتمع تتولد من قوته الاقتصادية والتي تشير إلى قوة الدولة في استغلال مواردها من خلال المشروعات الريادية الصغيرة التي تساهم في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من خلال تأسيس وتشغيل المشروعات الصغيرة وتدريب وتشغيل الشباب وتوفير فرص عمل جديدة واحتضان كثير من الأفراد الباحثين عن عمل، كما تعد المشروعات الصغيرة الركائز الأولية لنشأة الأنشطة التجارية والخدمية وكذلك الأنشطة المكملة أو الداعمة للمؤسسات الصناعية الكبيرة. وتعد المشروعات الريادية الصغيرة أحد العوامل الرئيسية التي لها أثر عميق وواسع على الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، ويرجع ذلك إلى قدرة هذه المشروعات على خلق فرص استغلال الموارد الذاتية للدولة مما يحقق تطور وتنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة ومتوازنة.

ونظراً لأهمية هذه المشروعات أخذت معظم الدول النامية تركز الجهود عليها، حيث أصبحت تشجع إقامة الصناعات الصغيرة والمتوسطة وخاصة بعد أن أثبتت قدرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة، وبدرجة أكبر من الصناعات الكبيرة. ويأتي الاهتمام المتزايد - على الصعيدين الرسمي والأهلي - بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، لأنها بالإضافة إلى قدرتها الاستيعابية الكبيرة للأيدي العاملة، يقل حجم الاستثمار فيها كثيراً بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة، كما أنها تشكل ميداناً لتطوير المهارات الإدارية والفنية والإنتاجية

والتسويقية، وتفتح مجالاً واسعاً أمام المبادرات الفردية والتوظيف الذاتي، مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل.

كما أن لهذه المشروعات دوراً كبيراً في دعم الصناعة، حيث تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما نسبته 90% تقريباً من المنشآت في العالم وتوظف من (50-60%) من القوى العاملة في العالم.

وقد كان للمشروعات الريادية الصغيرة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية وفي كوريا الجنوبية دور مؤثر واضح في تحويلها من دول نامية إلى دول متقدمة، ومن خلال هذه المشروعات استطاعت الصين أن تغزو دول العالم، وهناك دولاً أخرى من خلال توجه قوي ومنظومة كثيفة من المشروعات الريادية الصغيرة استطاعت أن تحقق نجاحات وإبداعات ريادية في إنتاج وتسويق منتجاتها.

أولاً: مفهوم وأهمية المشروعات الصغيرة

إن المشروعات الصغيرة تعمل على تحقيق التنوع في الاقتصاد الوطني وتعمل أيضاً على إشباع السوق بخدمات ومنتجات متنوعة إضافة إلى خلق أسواق جديدة مما ينعكس إيجابياً لتحقيق تنمية مستدامة مما يستوجب تطوير بيئة جاذبة تسهل نمو تلك المشاريع وتشجع الابتكار وتدعم الأعمال الإبداعية.

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

وقد عرفت هالة محمد لبيب المشاريع الصغيرة بأنها: "منشأة مستقلة في الملكية والإدارة تعمل في ظل سوق المنافسة الكاملة وتقوم ببيع السلع محلياً وغالباً تستخدم عناصر إنتاج محدودة مقارنة بمثيلاتها في الصناعة". (هالة: 2002:16).

لا شك أن للمشروعات الصغيرة أهمية بالغة في دعم الاقتصاد، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبشرية، خاصة عندما تعاني الدولة من شح الموارد الطبيعية ويكون الاستثمار متاح بالعنصر البشري والطاقت الخلاقية، وأكبر مثال على ذلك ما تحقق في اليابان وتايوان وكوريا وغيرها

من الدول التي استطاعت أن تحقق نمواً اقتصادياً كبيراً، وثورة حضارية يشهد لها التاريخ بزمن قياسي.

فقد اعتمد الاقتصاد التايواني على سبيل المثال وبنسبة (98.2%) على المشاريع التي بلغ عددها 10.098.185 مشروعاً حتى نهاية عام 2001، شغلت هذه المشاريع (9.382.540) عاملاً منهم (77%) في مشاريع صغيرة ومتوسطة. وقد بلغ عدد المشاريع الكبيرة في تايوان (22.023) مشروعاً، في حين بلغ حجم مبيعات المشاريع الصغيرة والمتوسطة في تايوان في عام 2002 ما قدره (24.109) مليار دولار تايواني.

(MOEA ,White Paper on Small and Medium Enterprises In Taiwan, 2003).

وفي ألمانيا، تشكل المشروعات الصغيرة ما يعادل (96%) من إجمالي عدد المشاريع القائمة في قطاع الأعمال، وتوظف هذه المشاريع قرابة (77%) من إجمالي القوى العاملة.

وفيما يأتي جدول يتضمن مقارنة بين مجموعة من الدول الرائدة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

جدول رقم (11):

البيان	الاتحاد الأوروبي 2000	تايوان 2001	اليابان 2000	الولايات المتحدة الأمريكية 2000	كوريا 1999
عدد المشاريع الصغيرة والمتوسطة غير الزراعية	20.41 مليون	1.08 مليون	4.48 مليون	25.4 مليون	2.77 مليون
عدد العاملين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة غير الزراعية	80.79 مليون	7.29 مليون	27.7 مليون	68 مليون	8.87 مليون

نسبة دخول مشاريع جديدة إلى السوق	-	%6.75	% 4.1	%10.8	%1.08 في المدن الرئيسية
نسبة خروج مؤسسات قديمة من السوق	-	%0.8	%0.9	%9.7	%0.24 إفلاس

Source: MOEA, White Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan, 2003.

إن ما يجعل المشروعات الصغيرة في كل من هذه الدول ذات خصوصية مميزة كونها:

1. لا تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة لإنشائها ويمكن أن يتم إنشاؤها بمبالغ بسيطة.
2. الأكثر كفاءة في توظيف رأس المال.
3. لا تنافس المشروعات الكبيرة من حيث الأسواق.
4. مكثفة للعمالة.
5. كلفة خلق فرصة العمل فيها قليلة بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة والوظائف الحكومية.
6. ليست بحاجة لتكنولوجيا متقدمة (باستثناء الدول المتقدمة التي تعتمد في الإنتاج على التقنية).
7. تستطيع التكيف مع الظروف السياسية والاقتصادية السائدة بدرجة أكبر من المشروعات الكبيرة ذات الأسواق الخارجية.

وتتلخص أهمية المشروعات الصغيرة بما يأتي:

1. في ظل الظروف الاقتصادية السائدة وتفشي الفقر في المجتمعات وخاصة مجتمعات العالم الثالث، يعدُّ إنشاء المشروعات الصغيرة وسيلة ناجعة لتوليد الدخل للعاملين فيها.

2. تعدُّ من أفضل الطرق للحد من مشكلة البطالة، من خلال توفير فرص عمل، وبكلفة أقل من كلفة توفيرها في المشروعات الكبيرة والمؤسسات الحكومية، وتتراوح معدلات البطالة في البلدان العربية ما بين (30-8%)، فيما تبلغ نسبة البطالة في بلد مثل اليابان يعتمد على المشروعات الصغيرة ما نسبته (4.7%)، فالمشروعات الصغيرة اليابانية تشغل قرابة (70%) من إجمالي القوى العاملة في اليابان، وفي أمريكا قرابة (84%) من حجم القوى العاملة، حيث توفر المشروعات الصغيرة الأمريكية ما قدره (11.2) مليون فرصة عمل خلال الفترة 1995-2000.

3. للمشروعات الصغيرة قدرة على إنتاج سلع وخدمات قابلة للتصدير، ولديها أيضاً قدرة على إنتاج سلع وخدمات بديلة لتلك المستوردة، ومن ثمَّ زيادة الاحتفاظ بالعملات الأجنبية ورفع موجودات البنك المركزي منها.

4. المشروعات الصغيرة قادرة على خلق القيمة المضافة في السلع والخدمات.

5. تصلح أن تتكامل مع المشروعات الكبيرة من خلال توفير بعض الخدمات لها بكلفة منخفضة.

6. تتميز بكفاءتها في استخدام الموارد الأولية والخامات المتاحة خصوصاً في البلدان التي تتوفر فيها مثل هذه الموارد.

7. تشكل بيئة مناسبة للابتكار والإبداع خاصة في قطاع الصناعة (النحاسيات

- الأغباني - الخشب المطعم - المطرقات... إلخ).

8. تسهم بشكل فاعل في رفع الناتج الإجمالي.

9. تتيح المجال أمام الشباب الطموح لتحقيق دخول مرتفعة مقارنة مع الوظائف

الحكومية.

10. تسهم في التخفيف من حدة التضخم من خلال توظيف الأموال المعطلة

واستخدامها في عملية الإنتاج وتوليد الدخل.

11. تسهم في التخفيف من الأوبئة الاجتماعية وانتشار الجريمة والانحرافات

المسلكية، ومن ثمَّ تسهم في التقليل من الإنفاق الحكومي في هذا الاتجاه.

12. تساعد على تشغيل المدخرات الشخصية لأصحابها مما يشكل دعماً للاقتصاد الوطني.

13. تساعد في إكساب العاملين فيها مهارات قد تساعدهم على الانتقال إلى وظائف أفضل والبدء بمشروعات صغيرة جديدة.

14. الأهمية الاجتماعية والثقافية.

إن العمل الحرفي والذي يعدُّ نواة المشروعات الصغيرة هو انعكاس لازدهار الثقافي في أي مجتمع وهو متناسب طردياً مع ثقافة الأمم وازدهارها الاجتماعي والثقافي، كما أن المشروعات الحرفية هي الحامل الأمين والمستودع للملائم للثقافات البشرية والذي غالباً ما يحميها من الاندثار والضياع ويمكن عرض الكثير من الشواهد على ذلك مثل " التراث الدمشقي الإسلامي - التراث الفلسطيني - التراث المصري - التراث الصيني... إلخ". والمتمثل بتلك الأدوات والمصنوعات اليدوية الصغيرة والدقيقة التي تقرأ فيها دون كلمات ذلك العمق التاريخي والثقافي لتراكم معارف ومهارات لهذه الأمم والشعوب بكل وضوح وروعة.

هذا وتعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة مهمة من حيث، كونها أداة هامة في تحسين الوضع الاجتماعي والاقتصادي لأصحابها بشكل خاص، كما أنها مهمة على صعيد الدولة بشكل عام. وفيما يأتي توضيح لأهميتها ودورها لكلا الجانبين:

(1) أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة لأصحابها:

تتبع أهمية المنشآت الصغيرة بالنسبة لأصحابها بما تقدمه لهم من فوائد ومنافع عدة، ومن أهمها ما يأتي:

- استثمار المهارات الإبداعية الكامنة لدى الريادي حيث يتمكن عن طريق استغلال البيئة المناسبة للعمل وتحقيق إبداعاته وتدني تكلفتها ومرونتها وقدرتها على التكيف وكل ذلك يدفعه الى الاستثمار في المهارات.
- تحقيق دخل مستمر، مما يمكنه من توفير متطلبات الحياة المختلفة، والارتقاء بمستويات المعيشة على كافة الصعد الصحية والتعليمية والمالية.
- تحسين المستوى الاجتماعي والاندماج مع المجتمع، حيث إن الشخص

المنتج والنشط اقتصاديا يرتقي بمستواه الاجتماعي، وتتكون لديه القدرة والثقة على التعامل والتعاون بقوة مع مجتمعه والاندماج فيه.

(2) أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة بالنسبة إلى الدولة:

تتمثل أهمية المنشآت الصغيرة والمتوسطة للدولة بأمر كثيرة، منها ما يأتي:

- البدء بتحقيق الاكتفاء الذاتي من المنتجات أو الخدمات عن طريق قدرة هذه المنشآت على تقديم خدمات ومنتجات ربما لا تكون مجدية إذا قامت بتقديمها المنشآت الكبيرة ولكن حجم هذه المنشآت وتدني حجم استثمارها ينوع من الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

- خلق فرص العمل، وبالتالي المساهمة في الحد من الفقر والبطالة وهذا نتيجة لتدني تكلفة خلق فرصة العمل في المنشآت الصغيرة والمتوسطة من جانب، وتدني الحجم الكلي للاستثمار فيها من جانب آخر. فإنها بذلك تستطيع توفير فرص عمل أكثر من المنشآت الكبيرة التي ترتفع تكلفة خلق فرصة العمل فيها. كما بينت العديد من الدراسات في مختلف دول العالم بأن المنشآت الصغيرة والمتوسطة تنمو من حيث استيعاب عدد العمال بصورة أفضل وأسرع من المنشآت الكبيرة.

- الاتجاه إلى الأسواق العالمية والحصول على العملة الصعبة. عبر علاقتها بالمنشآت الكبيرة والتشبيك معها وفيما بينها، كذلك فإنه يكون لدى هذه المنشآت رغبة وطموح للانتقال للأسواق العالمية أو الحد من استيراد بعض السلع الأجنبية، وفي الحالتين يكون هناك مجال لتوفير العملة الصعبة.

- استقرار السكان وتخفيض نسب الهجرة الداخلية من الريف إلى المدن كونها تعتمد على الموارد والأسواق المحلية، فهذا يعني تركزها في خدمة المجتمعات التي تعيش، فيها مما يساعد في الحد من الهجرة الداخلية، وكذلك في رفع مستوى التنمية المحلية في المجتمعات التي تعيش فيها.

ولا تتطلب هذه المنشآت مجهودات كبيرة في توفير البنية التحتية. إذ إن متطلبات استمرار ونمو هذه المنشآت متدنية مقارنة مع المنشآت الكبيرة، ويسهل هذه الفرصة أمام المزيد منها للتطور، وأن يكون لها دور رئيس في النشاط الاقتصادي.

ثانياً: أدوار المشروعات الصغيرة

يتمثل دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في النواحي الاجتماعية والاقتصادية بما يأتي: (كافي، 2006).

1. الدور الاجتماعي:

تلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة دوراً اجتماعياً مهماً، يتمثل فيما يأتي:

- تساعد على تطوير أفراد المجتمع، والانتقال بهم إلى درجة الاعتماد على الذات بدلاً من الاعتماد على الآخرين. حيث تساعد هذه المنشآت في ظهور التشغيل الذاتي Self Employed وتناميه، وتطور إبداعات الفرد بعيداً عن التزامه بأنظمة مقيدة وتعليمات تحد من إمكانية اعتماد الموظف على أجر أو راتب، وبالتالي تساهم في تطور مفهوم الريادة في المجتمع وترسيخ قيم الريادة لدى الأفراد، وإبعادهم عن الاتكال والركون إلى الوظيفة.

- تساعد في القضاء على المشاكل الاجتماعية، مما يؤدي إلى الانتقال والتدرج في المستويات الاجتماعية بسهولة، حيث إن الأثر المالي لهذه المشروعات والمتمثل في الحصول على الدخل والحد من الآثار الناجمة من الفقر، ونقل الأفراد إلى وضع أكثر أمناً بحيث يتحسن مستوى ملكيتهم ومستواهم الصحي والتعليمي، ولولا هذا الدخل لكان هؤلاء الأفراد نواة لبعض المشكلات والأحداث التي لا تحمد عقباها.

- تساعد في إعلاء قيمة الذات والعمل والتعاون (Self Confidence)، وبخاصة عند شعور الفرد بقدرته على تحقيق احتياجاته من عمله وإنتاجه.

2. الدور الاقتصادي:

تلعب المنشآت الصغيرة والمتوسطة دوراً اقتصادياً مهماً، يتمثل فيما يأتي:

- تنمية أساليب الإنتاج وتطوير تقديم الخدمات أدواتهم.
- استغلال الموارد والمواد المتاحة في البيئة المحلية نتيجة اعتمادها على الأسواق المحلية.

• مصدر للأمن الاقتصادي للأسرة، والنمو الاقتصادي للمجتمع حيث إن الحصول على الدخل المناسب يمكن الأفراد من تحقيق متطلباتهم والارتقاء بمستويات معيشتهم وممتلكاتهم، ويحقق هذا بدوره الأمن الاقتصادي.

• أسلوب متميز لإعادة توزيع الدخل بين أفراد المجتمع عن طريق إتاحة الفرص للجميع

• مصدر رئيس لتغذية المنشآت المتوسطة والكبيرة بالعناصر التي تدخل في عمليات الإنتاج عن طريق علاقات التشبيك والترابط مع هذه المنشآت.

• تقليل نسبة المنتجات أو الخدمات المستوردة، وزيادة الصادرات، والحصول على العملة الصعبة.

• خلق فرص العمل، والمساهمة في الحد من البطالة والفقر.

وللمشروعات الصغيرة خصائص تختلف عن المشروعات الكبيرة كونها شركة أو مؤسسة إدارتها مستقلة وتكون صغيرة الحجم في مبيعاتها وعدد عمالها وهي غير مسيطرة في مجالها ومن خصائصها أيضاً:

• درجة المخاطرة ليست مرتفعة.

• يمكن تنفيذ المشروع في المدن الصغيرة والكبيرة.

• إمكانية تنفيذ المشروع على مساحات صغيرة أو في البيوت.

• طبيعة عمل هذه المشروعات يرتبط ارتباطاً مباشراً بالاحتياجات اليومية للأفراد.

• سرعة تغيير الإنتاج حسب احتياجات السوق.

• مرونة العمل حيث إن إدارة المشروع مباشرة من صاحبها مما يؤدي إلى الاهتمام بالعملاء والعمال اهتماماً مباشراً.

ثالثاً: المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال

توجد آراء كثيرة تثير الجدل، حول الفروق أو العلاقة بين المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال، وعادة ما يتم طرح التساؤل: هل هما شيء واحد، أم

هما شيئان مختلفان تماماً؟ أم أن بينهما علاقة أو قاسماً مشتركاً؟، وتتباين الرؤى والآراء في الإجابة على هذه التساؤلات، فبحسب ما يراه بيتر دراكر **Peter Drucker** فإن المفهومين متقاربان وتتفق بينهما كثير من الصفات إلا أن ريادة الأعمال تتميز بأربع صفات تجعلها مختلفة عن المنشآت الصغيرة. تتلخص هذه الصفات بما يلي:

- مقدار خلق الثروات:

فالمشروعات الصغيرة تهدف إلى توليد دخل مستمر ومرضى لصاحبه ويكون أفضل من التوظيف التقليدي. أما الريادة فتهدف إلى إنشاء ثروة مستمرة ودائمة يتجاوز مداها الأحلام البسيطة إلى بناء الثراء الكبير.

- سرعة بناء الثروة:

إن المشروعات الصغيرة تبني ثروتها عادة عبر حياة صاحبها وفق وقت زمني طويل، في حين أن الثروة الريادية يبنها رائد الأعمال خلال زمن قياسي في حياته العملية لا يتجاوز عادة خمس إلى عشر سنوات.

- المخاطرة:

تتميز ريادة الأعمال بالمخاطرة العالية، وهي الثمن الذي يتوقع لرائد الأعمال أن يدفعه مقابل الثراء. وبغير المخاطرة فإن الريادة تزول وتكون مشروعاً صغيراً.

- الابتكار والإبداع:

ريادة الأعمال تتصف بالابتكار والإبداع وتحويل تلك الأفكار إلى منتجات وخدمات مربحة، وهي أكثر بكثير مما يمكن أن تتصف به المنشآت الصغيرة. هذا الابتكار والإبداع يحقق لريادة الأعمال الميزة التنافسية المستدامة التي تخلق الثروة. ويمكن أن تظهر تلك الإبداعات والابتكارات بصيغة منتجات جديدة، أو خدمات ذات قيمة مضافة، أو أساليب إدارية وعملية وتقنية جديدة.

جدول (12) يبين طبيعة العلاقة بين المشروع الصغير وريادة الأعمال:

ريادة الأعمال	المشروع الصغير	بنود المقارنة
الدافع للتميز من خلال الإبداع والابتكار	الدافع كبديل للتوظيف	1. الرغبة في ممارسة العمل الحر
البداية عادة	البداية دائماً	2. تأسيس مشروع صغير خاص
هدف أساس قد تؤجل	هدف رئيسي عاجل	3. توليد الدخل
ما بين متوسطة وعالية	ما بين محدودة ومتوسطة	4. الطموحات المادية
ما بين قوية وقوية جداً	ما بين محدودة جداً ومحدودة	5. الطموحات الاجتماعية
مرتفعة	محدودة	6. بناء الثروة
هدف رئيسي	قد لا يكون هدف	7. الثراء الكبير
بالضرورة	ليس بالضرورة	8. الاستناد على فكرة مبتكرة
بمعدل عال وسريع متواصل	بمعدل ضعيف وبطيء وموسمي	9. النمو المستمر
عادة ما يكون هدفاً	غير مستهدف	10. قفزات كبيرة
- هدف إستراتيجي. - ما بين 5-10 سنوات	- قد لا يكون هدف إستراتيجي طوال حياة صاحب المشروع وفي زمن طويل يبقى كما هو في الظروف العادية	11. سرعة بناء الثروة

ريادة الأعمال	المشروع الصغير	بنود المقارنة
-تعمل في بيئة غير تقليدية -المخاطرة هي ثمن النمو والثراء	- يعمل في بيئة ساكنة - يتجنب المخاطرة. - يبحث عن الأمان والاستقرار	12. درجة المخاطرة
- تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات تحقق أرباح. - أساليب إدارية وتقنية جديدة. - ميزة تنافسية مستدامة. - تقديم قيمة مضافة	- ليس بالضرورة - تغير محدودة وإختلاف بسيط عن الآخرين - المنافسة محدودة	13. التمايز والمنافسة
قوي بدرجة كبيرة	محدود	14. الارتباط بالاقتصاد المعرفي ومجتمع المعرفة
- تبحث عما هو غير متاح - تخلق فرصاً	- الانطلاق مما هو متاح - يستثمر نقاط القوة والفرص	15. التعامل مع الفرص والتحديات

المصدر: د. مصطفى أبو بكر، ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة، المدخل إلى العمل الحر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013م.

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

1. أهمية بناء وترسيخ ثقافة العمل الحر لدى الأفراد الرياديين وتنمية الرغبة في ممارسة العمل الحر.

2. ضرورة الرغبة والقدرة على تحويل الأفكار الريادية إلى مشروع تجاري.
3. البداية تكون الاستجابة لفرصة قائمة في بيئة الأعمال.
4. العمل الحر عادة ما يبدأ بجهد فردي ثم التوسع بالتعاون مع آخرين.
5. الحاجة المشتركة لتوفير معلومات عن عناصر البيئة المحيطة.

رابعاً: أنواع المشروعات الصغيرة

يمكن تقسيم المشروعات الصغيرة إلى نوعين من المشروعات: (الحناوي وزملاؤه، 2004: 64).

1. المشروعات محدودة الحجم:

وغالباً ما تكون هذه المشروعات في شكل منظمات صغيرة لا توجد إمكانية لإنمائها في المستقبل مثل بائع الزهور، ومحلات الكافتريا الصغيرة (المقاهي) وفي هذه الحالة فإن مالك المشروع قد يكون راضياً بمستوى وحجم الأعمال التي يديرها المشروع ويوفر له في نفس الوقت دخلاً مرضياً من وجهة نظره.

2. المشروعات ذات النمو السريع:

وتتميز هذه المشروعات بتوافر إمكانيات النمو لدى المشروع. يبدأ المشروع عادة بحجم صغير بعكس المقدرة المالية لمالكه، ولكن مع احتمال أن يتوسع المشروع مستقبلاً.

وتهدف هذه المنظمات إلى النمو السريع وغالباً ما يقوم بإدارتها فريق من المديرين يمكنهم الحصول على رأسمال يسمح بتقديم المنتجات أو الخدمات الجديدة للأسواق كبيرة الحجم.

خامساً: الآثار الإيجابية لتنمية المشروعات الصغيرة

ويرجع أسباب اهتمام معظم الدول المتقدمة والنامية على حد سواء بإنشاء وتنمية المشروعات الصغيرة وذلك لما لها من آثار اقتصادية واجتماعية إيجابية على اقتصاديات هذه الدول، والتي يمكن إيجازها بما يلي:

(1) الآثار الاقتصادية الإيجابية لتنمية المشروعات الصغيرة:

1. إتاحة فرص العمل:

تسمح المشروعات الصغيرة بالعديد من فرص العمل، وتختلف فرص العمل المتاحة في المشروعات الصغيرة عن تلك المتاحة في المشروعات الكبيرة وذلك لأنها تستقطب عدداً لا بأس به ممن يتلقون التعليم الكافي للعمل في المنشآت الكبيرة ولذلك فإن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً اجتماعياً إلى جانب دورها الاقتصادي. كما أن الأبحاث العلمية أثبتت أن تكلفة فرصة العمل في المشروع الصغير تقل بمعدل ثلاث مرات عن متوسط تكلفتها في المشروعات الكبيرة بشكل عام، وطبقاً لبيانات إدارة المشروعات الصغيرة الأمريكية فإن المشروعات تساهم في خلق 58% من إجمالي فرص العمل المتاحة في الولايات المتحدة الأمريكية، و55% في اليابان، و35% في كوريا الجنوبية، و78% في الهند.

2. تقديم منتجات وخدمات جديدة:

يمثل الإبداع والابتكار جانباً مهماً في غزارة المشروعات الصغيرة، فغالباً ما تكون المشروعات الصغيرة مصدراً للأفكار الجديدة والمنتجات والخدمات المبتكرة والتي تتبع من معرفة هذه الشركات لاحتياجات عملائها وكمثال لذلك ظهرت منتجات الاستنسل ستيل والطائرة الهليكوبتر لأول مرة في شركات صغيرة.

3. توفير احتياجات المشروعات الكبيرة:

بالإضافة إلى إتاحة فرص العمل وتقديم المنتجات الجديدة فإن المشروعات الصغيرة تلعب دوراً هاماً في إنجاح الشركات الكبيرة، فغالباً ما تلعب هذه الشركات الصغيرة دور الموزعين أو الموردين أو الوكلاء مثلاً: فإن شركة IBM تتعاقد مع 300000 شركة صغيرة في مختلف أنحاء العالم لتقديم خدمات الصيانة لعملائها. وتقوم المشروعات الصغيرة بدور أساسي كصناعات مغذية للشركات العملاقة. فعلى سبيل المثال، فإن شركة تويوتا تعتمد على تجميع الأجزاء المختلفة لسيارتها على المشروعات الصغيرة التي تمدّها بالمكونات المختلفة للسيارة.

4. تقديم الخبرة المتكاملة للعاملين:

من أهم مزايا المشروعات الصغيرة أنها تسمح للعاملين بها بالقيام بمهام مختلفة في فترات زمنية قصيرة حيث تتنوع المهام والمسؤوليات التي يقوم بها العاملون في المشروع الصغير وبذلك تتسع خبراتهم ومعارفهم. بالإضافة إلى ذلك فإن التعرف على الجوانب المتعلقة بالعمل تسمح للعاملين في المشروعات الصغيرة باتخاذ القرارات المهمة مما يؤدي إلى إظهار طاقاتهم الفعالة.

5. تكوين علاقات وثيقة مع المستهلكين في المجتمع:

تتمتع المشروعات الصغيرة بالقرب من المستهلكين والقدرة على اكتشاف احتياجاتهم مبكراً وبالتالي تستطيع تقديم منتجات تشبع بعض الحاجات الخاصة مثل أعمال الحياكة وإصلاح الأدوات الكهربائية وغيرها من الأعمال التي قد لا تمثل مصدر اهتمام للشركات الكبيرة.

6. إظهار وتنمية المبادرات الفردية:

تسمح المشروعات الصغيرة بإظهار وتنمية روح المبادرة وتحمل المخاطر وذلك لأن رجل الأعمال الذي يبدأ المشروع الصغير لا بد وأن يواجه بعض المخاطر وبعض التغييرات غير المتوقعة مما يتطلب القدرة على التنبؤ بالأحداث غير المتوقعة واتخاذ القرارات السليمة حيالها.

7. تعظيم الفائض الاقتصادي ورفع الكفاءة الإنتاجية:

تظهر المشروعات الصناعية الكبيرة هي الأكثر قدرة على رفع الكفاءة الاقتصادية وتعظيم الفائض الاقتصادي نظراً لما تتمتع به من وفورات الحجم وإمكانية الاستفادة من مصادر التمويل المؤسسي، وارتفاع إنتاجية العامل فيها مقارنة بالمشروعات الصغيرة، وإمكانية تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة وتنظيم العمل وغيرها من المزايا التي يحققها كبر الحجم والتي تساهم في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، ومن ثم تحقيق فوائض اقتصادية كبيرة، إلا أن الدراسات أظهرت أن المشروعات الصناعية الصغيرة ذات قدرات كبيرة على تعظيم الفائض الاقتصادي والكفاءة الإنتاجية لا تقل عن قدرة المشروعات الكبيرة بل وقد تزيد. فمثلاً قامت شركة تنتج سلعاً استهلاكية

بتقسيم مصنعها، والذي يشتمل على 1200 شخص إلى أربعة مصانع صغيرة، وقد ترتب على ذلك ازدياد الإنتاجية بشكل كبير وقد ثبت من التجربة العملية أن صغر حجم الوحدة الإنتاجية يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وذلك لسببين هما:

- تقليل حجم البيروقراطية وتقصير خطوط الاتصال التي زادت وتعدت إلى حد كبير نتيجة لضخامة حجم المصانع والشركات المالكة لها.
- تحسين العلاقة العمالية بين الإدارة من ناحية والعاملين من ناحية أخرى، حيث ساءت العلاقات العمالية في كثير من الشركات الكبيرة بسبب ضعف الصلة بين المستويات الإدارية العليا والقواعد العمالية، وقد ترتب على ذلك كثرة الاضطرابات وانتشار السلبية وروح الهدم بين العاملين مما انعكس بصورة ضارة على الإنتاج الصناعي.

8. وسيلة لتجميع المدخرات وحفز المهارات المحلية:

تعتبر المشروعات الصغيرة إحدى الوسائل المهمة لتجميع المدخرات الشخصية وتحفيز المهارات، وتقجير الطاقات الإبداعية للكوادر المحلية، حيث تمكّن أفراد المجتمع من توجيه مدخراتهم وإمكاناتهم الفنية والتنظيمية نحو إنشاء مشاريع صغيرة تلبي طموحاتهم وتتناسب مع إمكانياتهم المالية، لا سيما وأن تكاليف إنشاء هذه المشروعات ضئيلة نسبياً بالمقارنة مع المشروعات المتوسطة والكبيرة.

9. تنمية الصادرات وتخفيض الواردات:

تسهم المشروعات الصغيرة من خلال قيامها بالإنتاج المباشر أو غير المباشر، على اعتبار أنها مشاريع مغذية للمشاريع الكبيرة بزيادة الناتج القومي وتنمية الصادرات والإقلال من الواردات من خلال قيامها بالتوجيه نحو تصنيع بدائل للواردات مما يسهم في تقوية الاقتصاد الوطني.

ففي هونغ كونغ تشكل صناعة الملابس الجاهزة التي تتم في منشآت صغيرة حوالي 50% من صادرات هونغ كونغ، وتمول هذه الصناعات الكثير من المخازن الكبرى للألبسة الشهيرة في العالم المتقدم.

وفي كوريا يبلغ نصيب الصادرات الصناعية من إنتاج المصانع الصغيرة 35% من إجمالي صادرات البلاد.

وفي اليابان بلغت نسب المنشآت الصناعية الصغيرة التي تقوم بالإنتاج لحساب المنشآت الكبيرة 72% في صناعة المنتجات المعدنية، و76% في صناعة الآلات، و79% في صناعة الأجهزة الكهربائية في عام 1971.

وفي سويسرا تعتمد المنشآت الكبيرة إلى حد كبير على الصناعات الصغيرة لإنتاج المعدات الإلكترونية والساعات والأدوية وغيرها، حيث تحصل المنشآت الكبيرة على إنتاج المتخصصين الذي ينتجون في ورش حرفية صغيرة تتخصص في إنتاج أجزاء صغيرة معينة من السلع الصناعية المختلفة، كما يتم قدر كبير من الإنتاج في المنازل بواسطة أسر متخصصة، وقد استطاعت هذه المصانع الصغيرة أن تغزو بإنتاجها أسواق العالم أجمع.

10. استخدام الموارد المتعطلة:

تساعد المشروعات الصغيرة على استخدام الموارد غير المستثمرة، التي لو لم تستخدمها هذه المشروعات لبقيت دون استخدام، حيث يأتي رأس المال المستثمر في المشروعات الصغيرة في معظم الأحيان من المدخرات العائلية التي قد تظل دون استخدام إذا لم تستخدمها المشروعات الصغيرة، كما أنها تجعل استخدام المواد الأولية ممكناً في مواقع محدودة قد يتعذر وصول المشروعات الكبيرة إليها، أو استخدامها من قبلها وكذلك بالنسبة للمنتجات الثانوية للمشروعات الكبيرة التي قد تظل دون استخدام في حالة عدم قيام المشروعات الصغيرة باستخدامها.

11. المساهمة في تخفيف معدلات الفقر:

تساهم المشروعات الصغيرة في تخفيف حدة مشكلة الفقر في الدول النامية من خلال إيجادها فرص عمل للكثيرين من المتعطلين عن العمل فيها من جهة، وقيامها بالتوجيه نحو إنتاج السلع الشعبية بأسعار منخفضة مقارنة بأسعار المشروعات الكبيرة، وذلك لعدم وجود تكاليف دعائية وتسويق، ويرجع السبب في ذلك إلى وضع المشروع التنافسي في الأسواق الريفية والتجمعات السكانية ذات الدخل المنخفض، فهي عادة ما تركز إنتاجها لصالح الطبقات الفقيرة ذات الدخل المنخفضة.

(2) الآثار الاجتماعية الإيجابية لتنمية المشروعات الصغيرة

تخلق المشروعات الصغيرة الكثير من الآثار الاجتماعية الإيجابية للمجتمع بكافة أفراد وشرائحه يمكن إيجازها فيما يلي:

1. تمكّن المشروعات الصغيرة من إتاحة الفرصة لكافة أفراد المجتمع بالتعبير عن أفكارهم وطاقاتهم الخلاّقة، فمن خلالها يجد كل فرد الفرصة لإظهار كل ما يمتلك من خبرات وطاقات وتجسيدها في مشاريع استثمارية تنموية تسهم في تلبية طموحاته وتحقيق ذاته.

2. تحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع من خلال إيجادها فرص عمل للكثير من الأفراد المتعطلين عن العمل، وكذلك خلق دخول لهم ولأصحاب هذه المشاريع الأمر الذي يساعد على زيادة الدخل القومي، ورفع المستوى المعيشي لفئات كثيرة من أفراد المجتمع.

3. المساهمة في تخفيض معدلات الجريمة وتقليل حالات النصب والاحتيال والانحراف بكافة أشكاله وأنواعه، فمن خلال إيجادها لفرص العمل للكثير من العاطلين عن العمل تتحسن دخولهم وأحوالهم الشخصية، الأمر الذي يقلل من احتمالات فرص الانحراف وتعاطي الجريمة التي تنجم عن البطالة والفقر.

4. تقوية الأواصر الاجتماعية من خلال الاتصال اليومي بالعملاء، ففي كثير من الأحيان يكون عملاء المشروعات الصغيرة محليين، بل وأقارب أو أصدقاء، ولذلك فإن التعامل معهم يتم في جو من الألفة والمودة، والحرص على تحقيق المنفعة المتبادلة للطرفين.

5. تعاضم إحساس الفرد بالحرية والاستقلال الاقتصادي، فعندما يكون الفرد صاحب مشروع صغير، فكثيراً ما يتباهى أمام الآخرين بأنه هو سيد نفسه يعمل ما يريد دون تلقي أية أوامر أو تعليمات من أحد، الأمر الذي يعمق إحساسه بحريته الشخصية واستقلاله الاقتصادي.

6. تساهم المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية الاجتماعية للمنطقة التي توجد فيها من خلال قيامها ببعض الأعمال الخيرية أو التجميلية، بالإضافة إلى مساهمتها في تنمية هذه المنطقة وتطويرها وتقديم الخدمات اللازمة لها.

سادساً: مزايا المشروعات الصغيرة

تتمثل أهم مميزات المشروعات الصغيرة فيما يلي:

(1) مميزات المشروعات الصغيرة المتعلقة بالعملاء:

1. الطابع الشخصي للخدمات المقدمة للعميل:

يمتاز المشروع الصغير عادة بقلّة عدد العاملين فيه ومحلية النشاط، وهذا يؤدي إلى وجود نوع من الألفة والمودة والعلاقات الوطيدة بالعملاء، فلقد أشارت العديد من الدراسات أنّ السبب الرئيس لتعامل الأفراد مع المشروعات الصغيرة وتفضيل بعضها على بعض يرجع للطابع الشخصي في التعامل وتقديم الخدمات بصورة شخصية.

2. المعرفة التفصيلية بالعملاء والسوق:

إنّ سوق المشروعات الصغيرة يكون عادةً محدوداً نسبياً، الأمر الذي يجعل من الممكن التعرف على شخصيات عملائهم واحتياجاتهم التفصيلية وتحليل هذه الاحتياجات ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأيّ تغير في هذه الاحتياجات والرغبات، وبالتالي فإنّ استمرار هذا التواصل وهذه المعرفة يضمن لهذه البيانات التحديث المستمر، ولهذا فإنّ المشروعات الصغيرة تكون في وضع أفضل بكثير من المشروعات الكبيرة من حيث القدرة على متابعة ومواكبة التطورات التي تحدث على رغبات واحتياجات عملائها.

3. قوة العلاقات المجتمعية وتأثيرها على العملاء:

أهم ما يميز المشروعات الصغيرة العلاقات القوية بالمجتمع المحلي المحيط بها، حيث هناك علاقة خاصة مع العملاء والمعرفة التفصيلية بظروف وأحوال المجتمع والعملاء المقيمين، وتكاد تكون لديهم معرفة كاملة بأحوالهم ويشاركون عملاءهم أفراحهم، وفي نفس الوقت يكون العملاء والمجتمع بصفة عامة خير عون وسند لأصحاب هذه المشروعات عند مواجهة المشكلات التي تعوق العمل.

4. المنهج الشخصي في التعامل مع العاملين:

حيث تتميز المشروعات الصغيرة بالعلاقات القوية التي تربط بين صاحب

العمل بالعاملين نظراً لقلة عدد العاملين وأسلوب وطريقة اختيارهم والتي تقوم على اعتبارات شخصية إلى درجة كبيرة، إضافة إلى ذلك تؤدي قلة عدد العاملين إلى وجود إشراف مباشر من صاحب المشروع وتوجيه واتصالات مباشرة. ونتيجة للطابع الشخصي وغير الرسمي في التعامل، كثيراً ما يكون العاملون على استعداد للمعاونة في حل المشكلات التي تواجه العمل، كذلك يتوقع العامل من صاحب العمل معاونته في حل مشكلاته حتى ولو كانت شخصية وخارج العمل.

(2) مميزات المشروعات الصغيرة المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية:

1. مرونة الإدارة:

تتميز الإدارة في المشروعات الصغيرة بالمرونة والقدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغيرة، إضافة إلى الطابع غير الرسمي في التعامل سواءً مع العملاء أو العاملين، بساطة الهيكل التنظيمي، لذلك نلاحظ أنّ المشروعات الصغيرة أكثر قدرة على تقبل التغيير وتبني سياسات جديدة، وذلك خلاف المشروعات الكبيرة حيث تتعدد المستويات الإدارية بالإضافة إلى رسمية العلاقات الوظيفية وتسلسلها في خطوط مرسومة مما يجعل عملية اتخاذ القرارات الإدارية تأخذ وقتاً طويلاً نسبياً.

2. الفعالية والكفاءة:

تعتبر المشروعات الصغيرة أكثر كفاءة وفعالية بشكل عام من المشروعات الكبيرة، وذلك لما تتمتع به من خصائص ومزايا تجعلها أكثر قدرة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمالكها، وإشباع حاجات ورغبات عملائها بشكل كبير، فهي تخلق فرص عمل لأصحابها وعائلاتهم تمكنهم من الحصول على دخول معقولة تساعد في تحسين مستوى معيشتهم الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى أنّ مرونة إدارتها تجعلها أكثر قدرة على الاستجابة السريعة لتلبية متطلبات عملائها بالجودة المطلوبة والسعر المناسب. (خوني وحساني، 2008: 45).

3. سهولة التأسيس وحرية النشاط:

تتميز المشروعات الصغيرة بسهولة التأسيس، فهي لا تتطلب أموالاً كبيرة أو

تكنولوجيا معقدة، كما أنها لا تحتاج إلى إجراءات تأسيس إدارية معقدة بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة، كما أنها توفر لمالكها فرصة اختيار النشاط الذي يبرز قدرات الأشخاص الذاتية وترقية المبادرات الفردية وإظهار المقدرة على الإبداع والاختراع الأمر الذي جعل هذه المشروعات تفرض وجودها عددياً في كل أنحاء العالم.

(3) مميزات المشروعات الصغيرة المرتبطة برأس المال والتمويل والانتشار الجغرافي:

1. الضآلة النسبية لرأس المال وسهولة التمويل:

إنّ صغر حجم رأس المال وضآلته النسبية في المشروعات الصغيرة يسهّل الحصول على التمويل اللازم من جانب المالكين سواءً في شكله العيني أو النقدي، وهذا يقلل من الضغوط المالية للبنوك والمؤسسات التمويلية الأخرى، كما أنّ صغر الحجم وقلة التخصص تعتبران ميزتين تؤهلان المشروع الصغير لتحقيق المرونة وسرعة التكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية والعالمية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي. (خوني وحساني، 2008: 45).

2. الانتشار الجغرافي الواسع:

إنّ للمشروعات الصغيرة أهمية استثمارية وتنموية كبيرة ناتجة عن انتشارها الواسع جغرافياً، فمعظم المشروعات الصغيرة تكون على الأغلب محلية، ولذلك تكون معروفة بشكل كبير في المنطقة التي تعمل فيها، وهي تقام لتلبية احتياجات المجتمع المحلي، الأمر الذي يهيئها لإحداث تنمية إقليمية شاملة تسهم في رفع وتحسين معدلات النمو الاقتصادي من خلال استغلالها للموارد المحلية بشكل أمثل والمساعدة في حل مشكلة البطالة، وتوفير المنتجات والخدمات للأفراد محلياً.

سابعاً: خصائص المشروعات الصغيرة

تتصف المشروعات الصغيرة بمجموعة من الخصائص العامة، والتي يمكن

تحديدها فيما يلي:

1. يشتمل المشروع الصغير على العنصر البشري بوصفه البنية الجوهرية فيه،

وترتبط هذه القوى البشرية بعلاقات تنظيمية محددة، ويسعون إلى تحقيق أهداف المشروع وأهدافهم الذاتية، ويطمحون للترقية والاستقرار الوظيفي وبيئة عمل آمنة. (الحسيني، 2006: 23).

2. تقوم المشروعات الصغيرة على أطر تنظيمية وأهداف محددة ذات طبيعة ربحية بالدرجة الأساس، وتسعى إلى تحقيق النمو والبقاء والاستقرار، ويعمل على تدعيم وتحسين مركزها التنافسي في السوق.

3. تتصف المشروعات الصغيرة بعدم وجود التعقيدات الروتينية في اتخاذ القرارات، ووجود الوضوح في الإجراءات والسرعة في إنجاز الأعمال الإدارية.

4. تستمد مشروعية إقامتها من إمكانية قيامها بدور محدد ضمن إطار عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولها مسؤولية أخلاقية واجتماعية بارزة.

5. تحتاج كغيرها من الأنشطة الاقتصادية إلى الموارد المالية والمادية والبشرية، وعليه فإنها تسعى للحصول على هذه الموارد بأقل التكاليف وأفضل مستوى من الجودة، وتعمل على تعظيمها لتساهم جدياً في إنجاز أهدافها الإستراتيجية.

6. تهتم باستمرار بالعمل على إنجاز أهدافها وأداء مهامها وفقاً لفلسفة الكفاءة والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، ولذلك فإنها تهتم كثيراً بدراسات الجدوى الاقتصادية والفنية لضمان بقاءها واستمرارها ونموها.

7. يُدار المشروع الصغير بالاعتماد على إستراتيجيات وسياسات وبرامج وقواعد عملية بوصفها وسائل فعّالة لإنجاز أهدافها وتحقيق غاياتها.

8. تتصف أيضاً باستمرار بحثها عن الريادة والتميز، ولذلك فهي تسعى إلى تطوير أدائها وعملياتها لتدعيم مركزها التنافسي في البيئة التي تعمل فيها.

9. تؤمن بأهمية متابعة التطورات التكنولوجية والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور وجذاب، وتؤمن بضرورة اعتماد المدخل التفاعلي مع البيئة ودراسة التطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على المستوى المحلي والدولي، وهذا ما يدعم قدراتها الابتكارية ويعزز من دورها التنافسي.

10. تتصف هذه المشروعات بأنها تهتم وبشكل استثنائي وتميز بدراسة

وتحليل حاجات العميل ورغباته، والعمل الجاد على سرعة الاستجابة لإشباع هذه الحاجات وتلبية تلك الرغبات، واعتماد أسس التنافسية فيما يتعلق بالجودة والتكلفة، والسرعة في تقديم خدماتها لضمان ولاء المستهلك لها.

11. تتميز المشروعات الصغيرة بأنَّ لها القدرة على التفاعل بمرونة وسهولة مع متغيرات الاستثمار، أي التحويل إلى إنتاج سلع أو خدمات أخرى تتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباته. (هيكل، 2002: 21).

12. ارتفاع قدرتها على الابتكار وذلك لارتفاع قدرة أصحابها على الابتكارات الذاتية في مشروعاتهم، وفي اليابان يُعزى 52% من الابتكارات إلى المشروعات الصغيرة.

ثامناً: أوجه الاختلاف بين المشروعات الصغيرة والكبيرة

قد يعتقد البعض أنه لا يوجد فرق بين المشروعات الصغيرة والمشروعات الكبيرة سوى الاختلاف في حجم المشروع، ولكن هذا الاعتقاد ليس صحيحاً حيث تتعدد الفروق بينهما، ويحدد بعض الكتاب اختلاف المشروعات الصغيرة عن المشروعات الكبيرة في الجوانب التالية:

(1) الجوانب المتعلقة بالقائمين بالإدارة في المشروع الصغير:

1. يعتبر المدير في المشروعات الصغيرة عنصراً أساسياً فيها.
2. يقوم المدير بأدوار متعددة، ويكون أقل تخصصاً في الإدارة، حيث قد يؤدي بعض الأعمال التنفيذية.
3. تتمتع الإدارة بدرجة عالية من المرونة في اتخاذ القرارات المهمة والإستراتيجية.
4. تتمتع الإدارة بقدرة أكبر على تغيير اتجاه المشروع وتطبيق إستراتيجيات جديدة.
5. المعاونة من ضعف المهارات الإدارية.
6. يعتبر مرض أو موت المالك / المدير من المشكلات الكبيرة، لأنه قد يؤدي إلى تصفية المشروع.

(2) الجوانب المتعلقة بوظائف الإدارة:

نوضح فيما يلي اختلاف المشروعات الصغيرة عن المشروعات الكبيرة فيما يتعلق ببعض وظائف الإدارة:

أ. التخطيط:

1. قدرة المشروعات الصغيرة محدودة نسبياً على مواجهة الأحداث غير المتوقعة.

2. التركيز على التخطيط قصير الأجل، حيث إن الإمكانيات نادراً ما تبرر مخاطر وتكلفة التخطيط طويل الأجل.

3. القدرة على اتخاذ قرارات سريعة.

ب. التنظيم:

1. تمتاز المشروعات الصغيرة عادة بهيكل تنظيمي بسيط يضم على الأغلب مستويين إداريين إلى ثلاثة على الأكثر.

2. يتحمل المديرون في المستويات الإدارية المباشرة مسؤولية أكبر من نظرائهم بالمشروعات الكبيرة، وأحياناً يتخذون قرارات على نفس مستوى القرارات التي يتخذها المديرون بالمستويات الإدارية الأعلى في المشروعات الكبيرة.

3. مركزية اتخاذ القرارات.

4. نطاق الإشراف محدود نسبياً.

ج. التوجيه:

1. خطوط الاتصال قصيرة ومباشرة وأقل تعقيداً، ومن ثم تصل التوجيهات بوضوح.

2. يوجد اتصال مباشر بين الإدارة العليا والعاملين.

3. يُعتمد على المدخل الشخصي في التعامل مع العاملين نتيجة لسهولة الاتصال.

4. سهولة تحقيق التنسيق نتيجة سهولة الاتصال.

(3) الجوانب المتعلقة بوظائف المشروع:

أ. التمويل:

يؤدي ضعف الموارد المالية المتاحة للمشروع الصغير إلى:

1. ضعف مركزه المالي مما يزيد من درجة الخطر المرتبطة بالاستثمار فيه، ويقلل من فرص زيادة رأس المال للمشروع.
2. تنحصر معظم مصادر التمويل في الأفراد والبنوك الصغيرة التي يكون للمنظم علاقات شخصية معها.
3. ارتفاع تكلفة الإقراض عن المعدل الشائع.
4. نقص التمويل طويل الأجل.

ب. التسويق:

* يخدم المشروع الصغير سوقاً ضيقاً ومحدودة نسبياً مما يؤدي إلى:

1. القرب من العملاء، وتقديم خدمة شخصية لهم وتكوين صداقة معهم.
 2. توافر المعرفة الدقيقة عن السوق والعملاء، مما يقلل الجهد المبذول في بحوث التسويق.
 3. التركيز على الخدمات المقدمة للعميل كميزة تنافسية بدرجة أكبر من التركيز على المنافسة السعرية.
- * نتيجة عدم القدرة على الإنتاج أو الشراء الكبير من قبل المشروع الصغير، لذلك ترتفع تكلفة إنتاج الوحدة لديه مما ينعكس على زيادة سعر منتجاته مقارنة مع الشركات الكبرى.

* تحد القدرة المالية للمشروع من القيام ببرامج الترويج، أو الاعتماد على الوكالات الإعلانية إذا كانت مكلفة.

* إمكانيات التسويق محدودة نتيجة للشراء والتخزين بكميات قليلة.

ج. الإنتاج:

1. التمتع بحرية أكبر على الابتكار وتطوير منتجات جديدة.
2. إنتاج منتجات شخصية للعملاء (بالطلب).

3. عدم القدرة على الإنتاج الكبير.
4. الاعتماد على التخطيط قصير الأجل.
5. صعوبة الحصول على خدمات المتخصصين في مجالات جدولة الإنتاج والرقابة على الجودة، والبحوث والتطوير.
6. الاعتماد على الطرق والأساليب المستخدمة في المشروعات الكبيرة دون تطوير أساليب خاصة بالمشروعات الصغيرة.
7. جدولة الإنتاج بطريقة غير منتظمة، وأحياناً يُحدد العميل حجم الأمر، وطول فترة الإنتاج.
8. قدرة أكبر على إجراء الرقابة الدقيقة لعمليات وأنشطة الإنتاج.
9. عدم القيام بالأبحاث والتطوير نظراً لقلّة الموارد المالية والمتخصصين، ولكن هذا لا يمنع بعض صغار المنتجين من ذوي الحس الابتكاري من تقديم بعض الأفكار أو المخترعات الجديدة.

د. الأفراد:

1. قدرة أقل على جذب عاملين جدد، والاحتفاظ بالعاملين الحاليين نتيجة قلة الإمكانيات.
2. تمتاز المشروعات الصغيرة بأنها تمنح أجوراً ومزايا إضافية أقل بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة مما يحد من قدرتها على الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ذوي المهارات والخبرات العالية.
3. يعاني في كثير من الأحيان مالكو المشروعات الصغيرة من نقص في الخبرة والتخصص في مجال إدارة الأفراد مما يحد من قدرتهم على القيام بوظائف الإمداد والتعيين والتدريب للعاملين الجدد.
4. عدم قدرة المشروعات الصغيرة على توفير فرص مناسبة لترقية العاملين حتى ولو كانوا أكفاء، نظراً لاقْتِصَار هذا الغرض على المالكين وأقاربهم.
5. يكتسب العاملون خبرات متعددة نتيجة لعدم تخصصهم في عمل محدد.
6. تأخذ العلاقات طابعاً شخصياً بين المالك / المدير، وبين العاملين لديه.

دوافع وخيارات إنشاء المشروعات الصغيرة

أولاً: دوافع إنشاء المشروع الصغير

إن نجاح أي مشروع ريادي لا بد أن يكون له من الأهداف والدوافع والأسباب الباعثة والمحفزة لإنشائه واستمراره، ويمكن تصنيف تلك الدوافع إلى نوعين:

(1) دوافع جاذبة:

وهي العوامل والأهداف التي تجذب الفرد وتحفزه لإنشاء مشروع ريادي مقبل عليه بشغف ورغبة مثل العوامل التالية:

• الاستقلالية وتحقيق الذات والطموح:

فالكثير منا يطمح بالاستقلالية في عمله ليطبق أفكاره الريادية على أرض الواقع ويشعر بكيانه ويتخذ قراراته وفق ما يرى فينظر لإنشاء مشروع خاص به يحقق فيه ذاته ويسعى من خلاله إلى تلبية نداء طموحة لبيني فيه مستقبلاً زاهراً.

• استثمار المواهب والإبداعات:

الكثير من الأفراد يمتلكون مواهب وإبداعات وهوايات تدفع بهم لإنشاء مشروع يمارسون فيه مواهبهم فقد تكون موهبة أحدهم قيادية فيشعر بالرضى وهو يقود عمله أو موهبة رياضية فينشئ مشروعاً رياضياً كصالة ألعاب رياضية أو قد يكون كاتباً فينشر كتبه التي تدر له مبالغ مالية أو قد يكون مخترعاً أو مبتكراً فيبتكر مثلاً طريقة تصنيع دواء وينشئ مشروع شركة أدوية وهكذا.

• الرغبة في تحقيق المال والثراء:

من الدوافع المحفزة لإنشاء مشروع ريادي هي رغبة الفرد بالتملك سواء بامتلاك

شركة أو بيت أو سيارة أو بتحقيق الثراء والمال ليكون سيد نفسه ويلبي رغباته وأمنيته وأحلامه.

• إستراتيجية الدولة المشجعة لإقامة المشاريع:

إن سعي الحكومات لتبني إستراتيجيات داعمة ومشجعة لإقامة المشاريع من خلال الدعم المادي والفني ومن خلال التسهيلات التي تقدمها تعتبر دافعاً قوياً للأفراد لإنشاء مشاريع ريادية إبداعية.

(2) دوافع ضاغطة:

وهي العوامل الباعثة التي تضغط على الفرد وتدفعه لإنشاء مشروع ريادي لأسباب عديدة منها:

• صعوبة توفر فرص وظيفية:

قد ينشئ الفرد مشروعاً ريادياً بسبب ظروف ضاغطة فعدم توفر وظائف مناسبة تؤدي بالفرد إلى خلق وظائف أخرى يسعى من خلالها لتوفير متطلبات الحياة ولا يقف ينتظر سنوات كي تتاح له فرصة وظيفية وقد لا تتناسب مع ميوله ورغباته.

• تدني الرواتب:

مع ارتفاع الأسعار وغلاء المعيشة نتيجة الأزمة الاقتصادية التي يمر بها العالم أصبحت الرواتب لا تكفي لسد نفقات واحتياجات الفرد فأصبح تدني الراتب مقارنة مع الغلاء المعيشي دافعاً يضغط على الفرد لإيجاد مشروع تجاري يحقق من خلاله دخلاً إضافياً أو قد يستغني الفرد عن وظيفته لعدم كفاية الراتب فيتجه إلى ريادة الأعمال لينشئ مشروعاً جديداً.

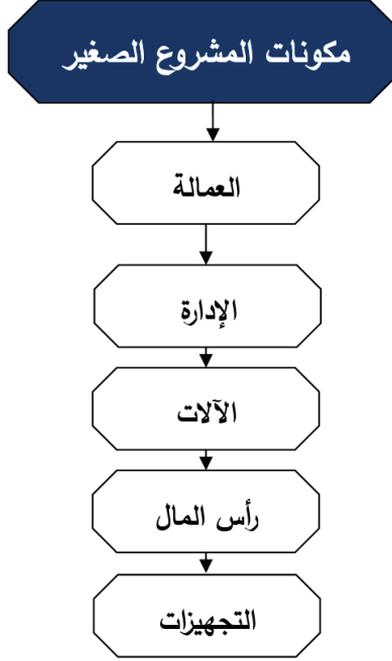
• الفقر:

كذلك فإن الفقر والحاجة للمال تضغط على الفرد ليبادر بالبحث عن فكرة مشروع تدر عليه أموالاً ينفقها على أسرته ويكفي احتياجات أهله ويكمل تعليمه.

• البطالة:

وهي من الأسباب الضاغطة بقوة على الفرد لإيجاد مشروع ريادي مناسب فتزايد نسبة العاطلين عن العمل دفعت الشباب إلى التفكير الجاد بعمل تجاري ليحول بينه وبين البطالة.

وتتكون المشروعات الصغيرة من العناصر الآتية:



الشكل (10) مكونات المشروع الصغير

ثانياً: مصادر الأفكار لإنشاء المشروعات الصغيرة

تعددت مصادر إنشاء المشاريع نذكر منها:

1. حلول إبداعية للمشكلات: تواجه الأفراد يومياً العديد من المشكلات والمعوقات سواء مشكلات تكنولوجية أو بيئية أو حياتية أو غيرها، هذه المشكلات تدفع الأفراد للبحث عن حلول إبداعية ومع بروز عدد من الحلول تظهر أفكار قيمة لإنشاء مشاريع ريادية صغيرة.
2. الخبرة المكتسبة في مجال العمل: كثيراً ما يكتسب الموظف خبرات قيمة ومجدية في مجال عمله خاصة إذا كانت الشركة التي يعمل بها شركة ريادية فقد يعمل في شركة هندسية فيكتسب العديد من المهارات التي تؤهله لإنشاء مشروع ريادي يصب فيه خبرته المكتسبة من مجال عمله.

3. المواهب والإبداعات والهوايات: وهذا مصدر آخر من مصادر الأفكار لإنشاء المشروعات حيث أن إبداعات الفرد متنوعة فقد يبدع في الأعمال اليدوية أو الفنية أو يبدع في مهارة معينة في الفك والتركيب أو غيره فتلهمه تلك الإبداعات لافتتاح مشروعه الخاص.

4. التدريب على قدرات التفكير الإبداعي: يتكون مخ الإنسان من 100-200 بليون خلية ولا تتوقف درجة ذكاء الإنسان على عدد الخلايا في المخ بل على درجة التفاعل والارتباط ما بين مجسمات تلك الخلايا وتزداد تلك الارتباطات والتفاعلات مع ممارسة عملية التفكير فحينما يتدرب الفرد على قدرات التفكير الإبداعي فإن ذلك يؤدي إلى نمو الإبداع وبالتالي ظهور أفكار لمشاريع ريادية إبداعية.

5. المصادر الرسمية كالأبحاث والمطبوعات التي تصدرها المؤسسات والغرف التجارية: بالبحث والنظر في تقارير المؤسسات وكشوف الأعمال في الغرف التجارية أو بالاطلاع على المطبوعات وتوصيات المؤتمرات أو صحف تهتم بالاقتصاد أو مجلات تهتم بريادة الأعمال أو ما توصلت إليه الأبحاث فقد تجد الكثير من الأفكار الملهمة لمشاريع جديدة.

6. العلاقات التجارية والصناعية: أحياناً تكون إحدى العلاقات التجارية أو الصناعية باعثة لفكرة مشروع يمكن استثماره وبنجاح بسبب تلك العلاقات ويدخل ذلك في اغتنام الفرص واقتناصها حيث يمكن توليد الكثير من الأفكار من خلال النظر في العلاقات التجارية أو الصناعية.

7. آراء العملاء: حينما يستخدم أحد العملاء منتجاً معيناً فإنه يتبادر إلى ذهنه فكرة تطويرية أو فكرة لحل مشكلة معينة بالمنتج وتكون هذه الفكرة عابرة تظهر من خلال احتكاكه بالمنتج أو بالعملية الإنتاجية، لذا فإن آراء العملاء والاستماع إليهم يكون مصدراً ملهماً للعديد من أفكار المشاريع الواقعة والتي يمكن تطويرها وصلها والتي تنشأ من معاشتهم لمشكلة المنتج.

8. التقليد والمحاكاة: قد يكون التقليد في منتج أو في خدمة أو في عملية إنتاجية أو في تصميم أو غير ذلك، فمن خلال التقليد والمحاكاة يمكن الخروج بفكرة

مشروع ريادي ناجح، وحالياً نرى الأسواق قد امتلأت بالمنتجات التقليدية وكمثال على ذلك المنتجات الصينية التي تحاكي منتجات ألمانية وبدون انتهاك لحقوق الملكية الفكرية للمنتج الأصلي.

9. تلبية احتياجات السوق:

الكثير من الأفكار الإبداعية لمشاريع ريادية تولد من خلال دراسة احتياجات السوق حيث إن التسارع المعرفي والتكنولوجي في العالم أبرز الكثير من الاحتياجات التي تتطلبها الحياة العامة والخاصة وكثير من تلك الاحتياجات تولد تلك مع ظهور منتجات جديدة.

وبعد أن يتم اختيار الفكرة المناسبة فلا بد أن تخضعها للتقييم، فلماذا تم اختيار هذه الفكرة، وهل من الممكن تنفيذها؟ وما هي المخاطر والفوائد التي سيحققها المشروع؟ وبعد ذلك فإن الفكرة تحتاج إلى تطوير حتى تظهر بالشكل النهائي أخذاً بعين الاعتبار حاجات العملاء ومدى قبول المستهلكين للفكرة الجديدة، ويمكن تصنيف الفكرة إلى أحد أنواع المشاريع التالية:

أنواع المشاريع الريادية

المشاريع الخدمية مثل الخدمات الصحية

المشاريع التجارية مثل الاستيراد والتصدير

المشاريع الصناعية مثل مشروع صناعة الأدوية

المشاريع المالية مثل البنوك والتأمينات

المشاريع الزراعية مثل زراعة الفاكهة

ثالثاً: خيارات إنشاء المشروعات الصغيرة

(1) كيف تظهر الحاجة إلى افتتاح مشروع صغير:

هناك دوافع ومحفزات عديدة تحفز الأفراد للدخول في عالم المشروعات الصغيرة كأصحاب الأعمال، ولعل السؤال الذي يجب على هؤلاء الأفراد الإجابة عنه هل هناك فرصة لبدء مثل هذا المشروع؟ فقد تكون الحوافز والدافع قوية ولكن الظروف غير مواتية، ولهذا على الراغب بإقامة مشروع صغير أن يلتمس مدى وجود منفذ يدخل من خلاله إلى السوق ويحقق ويشبع رغباته ودوافعه، ومن أمثلة هذه الدوافع: (علام، 1993: 73).

- التوسع الحالي في السوق ونمو السكان وخاصة في المنطقة المزمع إقامة المشروع الصغير فيها، لأن زيادة عدد السكان يعني ببساطة مزيداً من الحاجات والرغبات، وبالتالي الحاجة إلى مزيد من المنتجات والخدمات لإشباعها.

- سوء أداء المشروعات الصغيرة الحالية الموجودة في المنطقة المزمع إقامة مشروع صغير لها، مثل ارتفاع الأسعار بصورة غير منطقية، عدم توافر بعض الأصناف المطلوبة بالأشكال والأحجام المطلوبة، عدم رضا العملاء وزيادة شكواهم، سوء التنظيم الداخلي للمشروع، أسلوب التعامل غير الجيد مع العملاء، سوء مظهر العاملين والانخفاض الواضح في كفاءاتهم، الخ، كل هذه المظاهر السلبية قد تكون دافعاً كبيراً للأفراد للمبادرة في إنشاء مشروعات صغيرة لمعالجة هذه الظواهر السلبية.

- المنطقة جديدة وخالية من المنتجات والخدمات المقترح تقديمها من خلال المشروع الصغير، وخاصة في المدن الجديدة، حيث تكون هذه المدن مجالاً خصباً لإقامة مشروعات صغيرة فيها لتلبي حاجات ورغبات سكان المدن الجديدة.

- الرغبة في تقديم نوعيات من المنتجات والخدمات المتميزة غير مقدمة في المنطقة المزمع إقامة مشروع صغير فيها، مثل توصيل الطلبات إلى المنازل، تخفيض الأسعار حيث يتم البيع للعملاء بسعر الجملة، تقديم عروض مختلفة على المنتجات، أو تقديم هدايا مع المنتجات، ...إلخ.

- تقديم منتجات جديدة تشبع حاجات ورغبات غير مشبعة لدى العملاء والمنطقة، مع العلم أن تقديم منتجات جديدة عملية شاقة ومكلفة وغير مضمونة النتائج وتحتاج إلى وقت طويل، وإلى تضافر مهارات وخبرات وكفاءات مختلفة وقدرة على التفكير الابتكاري، وبلورة الأفكار الجديدة في شكل مادي ملموس.

(2) شراء مشروع صغير قائم:

بعد اتخاذ القرار الخاص في عالم المشروعات الصغيرة، تأتي الخطوة التالية والمهمة وهي الاختيار بين شراء مشروع قائم ومجهز، أو القيام بإنشاء مشروع جديد. وإن شراء مشروع قائم له الكثير من المزايا ويواجه أيضاً العديد من العيوب، وعلى الشخص الراغب في شراء مشروع قائم أن يوازن بين هذه المزايا والعيوب، ويتخذ القرار المناسب في ضوء ذلك.

1. مزايا شراء مشروع قائم:

تتصف المشروعات الصغيرة القائمة والتي تم تأسيسها منذ فترة وتعمل على تقديم أنشطتها الاقتصادية المختلفة بمجموعة من المزايا، بحيث يلجأ العديد من الأفراد لشراء مشروعات قائمة بدلاً من تأسيس مشروعات جديدة، ومن أبرز مزاياها ما يلي:

1. إن هذه المشروعات القائمة معروفة من قبل جميع العاملين في قطاع الأعمال، وهذه تقلل من المخاطرة غير المتوقعة، كما أن عملية تمويل هذه المشروعات تكون سهلة وبسيطة بسبب وجود الثقة في مركزها المالي.
2. توفير الوقت والتكلفة والجهد المستغرق في البحث عن مكان مناسب للمشروع المقترح وتجهيزه بالآلات والمعدات والأدوات والمباني، لأن مشكلة اختيار الموقع مشكلة معقدة وتحمل قدراً كبيراً من المخاطرة، أما في حالة شراء مشروع قائم فيمكن لصاحب المشروع الجديد أن يتحقق من مدى سلامة الموقع وحسن اختياره، وقدرته على جذب العملاء، لأن الموقع الجيد يعتبر من الأصول المهمة غير المعنوية التي تدخل في تقييم المشروع.
3. الاستفادة من شهرة المشروع القائم في أذهان العملاء، لأن شهرة المشروع

لا يمكن أن تتشكل في وقت قصير، ولكنها تحتاج لفترة زمنية طويلة وعمل شاق وجهود إعلانية وترويجية وتسويقية متميزة حتى يمكن بناء شهرة المشروع.

4. تتصف المشروعات القائمة بأنها تملك خطوطاً للتجهيز سواءً لموادها الأولية، أو للسلع التي تجهز ويتم تسويقها للأسواق، كما أنها تكون قد أسست علاقات ائتمانية سواءً للموردين أو تجار الجملة والتجزئة.

5. تكون هذه المشروعات قد تمكّنت من توظيف العمالة بالكفاءة والمهارات اللازمة لها، وقد اعتمدت على برامج تدريبية لتنمية قدراتهم، كما أنها حددت وحللت أعمالها، وامتلكت هياكل وظيفية تتضح فيها علاقات العمل.

6. يمكن أن تكون حجم الأموال المطلوبة عند شراء هذه المشروعات أقل من حجم الأموال اللازمة لتأسيس مشروعات جديدة، حيث إنه في بعض الأحيان يكون من الصعوبة إيجاد مشترٍ لمشروع قائم بسبب النقص في رأس المال، أو النقص في المهارات المطلوبة، أو النقص في الرغبة والمصلحة، ولربما يجد البعض أن مشروعات الأعمال يمكن أن تُباع بأسعار منخفضة من قيمتها، وهذه الحقيقة واضحة في الشركات الصناعية والتي تُباع بأقل من قيمة الاستبدال للمباني والآلات والمعدات، وفي بعض الأحيان قد يضطر صاحب المشروع إلى بيعه بسعر منخفض مما يعتبر فرصة في مثل تلك الحالات، فقد تكون الديون المستحقة ونقص السيولة دافعاً قوياً لصاحب المشروع الحالي لعرضه بسعر أقل من قيمته الحقيقية لتشجيع المشترين على الشراء، كل هذه العوامل تحفز الأفراد على شراء مشروعات قائمة بدلاً من تأسيس مشروعات صغيرة جديدة.

7. إن المشروعات القائمة تمتلك المباني والآلات والمعدات، وكذلك تمتلك المواد الأولية على صيغة مخزون وتكون في متناول المشروع، ولذلك فإنها لا تجد حاجة للبحث وإنفاق الوقت والجهد للبحث عن الآلات والمعدات والمستلزمات الإنتاجية وغيرها.

8. تمتلك هذه المشروعات الصغيرة القائمة طرقاً وأنظمة عمل، وعملياتها مصممة للعمل وتأدية مهامها بشكل صحيح.

9. القدرة على تقييم فكرة المشروع وتحديد جدواها الاقتصادية بدرجة أكبر من الدقة، فتجربة المشروع ماثلة للجميع، وعملاء المشروع يمكن تحديدهم، بالإضافة إلى عناصر التكلفة يمكن مراجعة أرقامها الحقيقية، وربحية المشروع يمكن أيضاً تقديرها في ضوء الواقع، وهذا يُعتبر أفضل من تلك الدراسات الاقتصادية التي تقوم على أرقام تقديرية قد تكون بعيدة عن الواقع.

2. عيوب شراء مشروع قائم:

كذلك هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تواجه المشروعات القائمة، وتجعلها غير جذابة للأفراد الراغبين بشراء مشروعات قائمة، وإنّ هذه العوامل تمثل العيوب التي تواجه شراء المشروعات القائمة للأفراد الراغبين في شراء تلك النوعية من المشروعات. والتي تتمثل أهمها فيما يلي:

1. إن معظم المشروعات القائمة التي تُعرض للبيع يكون بسبب تعرضها إلى خسائر ومشكلات واختناقات إدارية وإنتاجية، وهذا يتطلب من الأفراد الراغبين بالشراء أن يكونوا متنبهين لتحديد حقيقة الأسباب المؤدية لبيع المشروع القائم، حيث أنه في كثير من الحالات لا يُفصح البائع عن المبررات الأساسية لبيع مشروعه.

2. سوء الموقع المقام فيه المشروع والذي قد يكون غير مناسب، والموقع من الأصول المهمة والثابتة، حيث لا يمكن تغييرها بالنسبة لمشروع قائم دون تحمل خسائر، فقد يكون الموقع الحالي يعاني من مشكلات كثيرة مثل المنطقة المحيطة قد تكون غير ملائمة، صعوبة توفير أماكن انتظار السيارات الخاصة بالعملاء، مشكلة مرورية، مشكلات بيئية... إلخ.

3. السمعة غير الطيبة والتي قد تكون التصقت بالمشروع على مدى السنوات الماضية مما يجعل العملاء يترددون في التعامل مع المشروع بصرف النظر عن مالك المشروع وهذه السمعة قد يكون من غير الممكن في الأجل القصير، أو من قبل الموردين أو المقرضين الذين تبلورت لديهم صورة غير إيجابية عن المشروع والتي ليس من السهل تغييرها.

4. ربما يكون العاملون الحاليون الموجودون في المشروع غير مرغوب فيهم

من قبل المالك الجديد، وقد يكون من الصعوبة التخلص منهم بسبب الضغوط النقابية أو التأمينات أو لأسباب أخرى، مما يحول دون إقدام الأفراد على شراء هذه المشروعات.

5. قد تكون التسهيلات الخاصة بالمشروع القائم غير مكتملة وغير متطابقة مع احتياجات المشروع الفعلية، وعليه فإذا كانت هناك حاجة لاتخاذ قرارات في إعداد الترتيب أو النمذجة فإنّ التكلفة ستكون مرتفعة، وهذه القرارات تكون ذات درجة عالية من المخاطرة.

6. ربما تواجه المشروعات القائمة مشكلات في مجال الأنشطة الابتكارية والتميزة والجديدة، وعدم تهيئة الأجواء للممارسة والتشجيع على إضافة خطوط إنتاجية جديدة لزيادة حجم المبيعات أو التنوع في تشكيلة المنتجات الحالية.

7. قد لا تمتلك هذه المشروعات من يشتريها وذلك بسبب كون آلاتها ومعداتها وتصميم أعمالها قديمة ومتقدمة ولا تتسجم مع التطورات التكنولوجية والتنافسية السائدة في قطاع هذه الأعمال أو الأنشطة.

8. ارتفاع السعر المعروض به المشروع بصورة غير طبيعية، وخاصة في حالة عدم الرغبة الجادة من صاحب المشروع الحالي في بيعه، وعدم وجود أسباب قهرية لذلك، مبالغة صاحب المشروع في تصوير درجة نجاح المشروع وبالتالي مبالغته في السعر، قلة خبرة القائم بالشراء في تقدير القيمة الحقيقية للمشروع وما به من أصول مادية ومعنوية.

3. خطوات شراء مشروع صغير قائم:

يتضمن قرار شراء مشروع قائم العديد من الخطوات التي تبدأ بتقييم المشروع وتقدير العرض الخاص بسعر الشراء والتفاوض ثم التعاقد. وسوف نعرض فيما يلي أهم هذه الخطوات: (علام، 1998: 75-77).

الخطوة الأولى: تقييم المشروع:

1. دراسة الأسباب التي دفعت صاحب المشروع الحالي لعرضه للبيع، وتحديد مدى وجود أسباب قهرية تضطر صاحب المشروع لبيعه مثل (تعاضم حدة المنافسة،

قيود حكومية خاصة بممارسة النشاط، انخفاض هامش الربح بصورة كبيرة، تفاقم الآلات والمعدات، مشكلات السيولة والعسر المالي، إلغاء ترخيص استخدام العلامة التجارية، إلغاء حقوق الامتياز) أو مدى وجود أسباب شبه قهرية مثل (المشكلات العائلية والأسرية، مشكلات العمال والضرائب، نقص المواد وتحكم الموردين، نقص التمويل اللازم لاستمرار النشاط)، أو وجود أسباب اختيارية مثل (الرغبة في الراحة واعتزال العمل، الرغبة في الانتقال إلى منطقة جديدة، المرض، الرغبة في تغيير النشاط، عدم الرضا عن الأداء الحالي، الخلافات مع الشركاء الآخرين بالمشروع). أي يجب التعرف على أسباب بيع المشروع القائم حتى يحدد المشتري مدى إمكانية الاعتماد عليها كنقطة قوة عند التفاوض، فإذا كانت أسباب البيع قهرية أمكن الضغط على البائع، والعكس صحيح إذا كانت أسباب البيع اختيارية.

2. تقدير القوة الإيرادية للمشروع القائم من خلال فحص سجلاته وقوائمه

المالية بهدف تحديد الآتي:

- تحليل المركز المالي الحالي للمشروع وذلك من خلال فحص قوائم المركز المالي لعدة سنوات سابقة، سجلات الضرائب، حسابات المصارف، حسابات الموردين، حسابات العملاء، قوائم التدفقات النقدية.

- مراجعة قوائم الدخل والنسب المالية لتحديد مواقف ربحية المشروع وتحديد نواحي القوة فيها، وكذلك نواحي الضعف في المصروفات والإيرادات، ودراسة إمكانية التغلب على نواحي الضعف الحالي وأثر ذلك على ربحية المشروع في المستقبل.

3. تقدير قيمة المشروع المتوقعة في ضوء بيانات المركز المالي، ومراجعة

موقف الربحية واتجاهاتها في المستقبل، ويتم تقدير القوة الإيرادية في ضوء الأرباح المتوقعة، معدل العائد المتوقع، درجة المخاطرة.

حجم الأرباح المتوقعة

$$\text{قيمة المشروع} = \frac{\text{حجم الأرباح المتوقعة}}{\text{معدل العائد على الاستثمار السائد}}$$

- حجم الإيرادات المتوقعة = الإيرادات السنوية الصافية المتوقع تحقيقها بعد مراجعة قوائم الدخل للسنوات السابقة وقبل دفع الضرائب.

- معدل العائد على الاستثمار = يشير معدل العائد على الاستثمار السائد في السوق لمثل هذه النوعية من الاستثمار الذي يعكس درجة المخاطرة، حيث هناك تناسب طردي بين درجة المخاطرة ومعدل العائد على الاستثمار، حيث كلما قلت درجة المخاطرة انخفض معها العائد على الاستثمار كما في مشروعات تجارة التجزئة، وكلما ارتفعت درجة المخاطرة ارتفع معها معدل العائد على الاستثمار كما في المضاربة في بورصة الأوراق المالية.

1. تقييم الأصول: تتمثل أهم النقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تقييم الأصول بالآتي:

- **تقييم الأصول المادية:** مثل المباني، المعدات، الآلات، الأثاث، المخزون السلعي... إلخ، ومن ثم مقارنة أسعارها الحالية بالقيمة المقدرة مع مراعاة نسب الاهتلاك والتقاعد، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب بالقبول أو الرفض.

- **تقييم الأصول المعنوية:** وهي تشمل الآتي:

• عقود الإيجار الخاصة ببعض أدوات الإنتاج أو المباني، حيث يجب القيام بمراجعة عقود الإيجار وتكلفتها السنوية.

• حقوق الامتياز Franchise يجب أن يقوم المشتري بدراسة امتداد حقوق الامتياز إليه، وهل يحتاج الأمر إلى تعاقد جديد وبشروط جديدة؟ وما هي هذه الشروط؟ وما هي التكلفة؟ وما هي المزايا المتوقعة لذلك؟

• العمالة المدربة وهل ستستمر بعد شراء المشروع، وما هي شروط استمرارها في العمل في المشروع؟.

• العلامات التجارية، حقوق التصنيع، الاسم التجاري والقيمة السوقية لمثل هذه العناصر، وهل هذه القيمة في تزايد مستمر أم أنها في مرحلة الانخفاض؟.

• العلاقات مع الموردين، المصارف والمؤسسات المالية، وهل هذا التعامل يتم وفقاً لعقود أو ترجع إلى العلاقات الطيبة مع صاحب المشروع الحالي، ودراسة إمكانية استمرار هذه العلاقة في المستقبل.

• شهرة المحل Goodwill بداية وقبل الدخول في تقييمها لا بدّ من التعرف

هل هذه الشهرة إيجابية لصالح المشروع أم لا، وهل هي مرتبطة بصاحب المشروع الحالي أم مرتبطة بالمشروع، وما هي ركائز الشهرة. المنتج، السعر، العمالة الماهرة، الخدمات المقدمة، المكان، الموقع، التجهيزات، النظافة...إلخ.

تحديد شهرة عملية شاقة ومعقدة ولا يوجد بديل للخبرة والتقدير الشخصي. ويتم تحديد الشهرة وتحديد مقوماتها الأساسية من خلال دراسة اتجاهات العملاء، الموردين، البنوك والمؤسسات المالية، الأجهزة الحكومية وشبه الحكومية ذات العلاقة...إلخ وتقييم هذه الاتجاهات.

السؤال: كيف يتم تقدير السمعة التجارية Goodwill of Intangible Assets

موضحاً ذلك بمثال رقمي؟

تتشكل السمعة التجارية من قدرة المنشأة على تحقيق الربح عبر سنوات عمرها، وكذلك من العلاقات التجارية وحقوق الامتياز التي تملكها، وبالتالي فهي تمثل فائض السعر الذي يدفعه المالك الجديد عن قيمة الموجودات الملموسة. وبشكل عام تتوقف القيمة التي تدفع لقاء السمعة التجارية على الآتي: (د. حنان ضاهر، 2011).

- طول المدة الزمنية اللازمة لإنشاء مثل ذلك العمل من قبل المشتري.
 - الزيادة المحتملة في الدخل لقاء شراء المشروع بدلاً من تأسيسه.
 - الأسعار النسبية للسمعة التجارية مع أعمال مماثلة.
 - مدى موافقة المالك القديم في الامتناع عن القيام بعمل مماثل ضمن المنطقة.
- الخطوة الثانية: إعداد العرض الخاص بسعر المشروع وشروط السداد،**
- ويجب أن تكون القيمة المقدرة للمشروع تعرض سعراً واقعياً يستند إلى خبرة العديد من الأطراف ذوي الخبرة في مثل هذه الأمور ويستفاد فيها من نتائج التحليل الخاص بالأسباب التي دفعت أصحاب المشروع الحاليين لعرضه للبيع.
- الخطوة الثالثة إعداد مشروع العقد الخاص بالشراء** والذي يجب إعداده بمهارة وبواسطة أحد المحامين ذوي الخبرة على أن تحدد فيه اسم المشروع، سعر الشراء، شروط البيع المختلفة، موعد بدء سريان العقد...إلخ.

(3) إنشاء مشروع صغير جديد:

يُفضل الكثير من الأفراد إنشاء المشروع الجديد والبدء به من الصفر، لأن ذلك يعطيهم حرية أكبر عند إنشاء المشروع الصغير وتجهيزه، لأنه عند إنشاء مشروع جديد يكون كل شيء تماماً بدءاً من الآلات والمعدات والسياسات والإستراتيجيات والخطط والبرامج والمنتجات، وطرق التعامل مع العملاء وأساليب إقناعهم بالتعامل مع المشروع الجديد.

1. مزايا إنشاء مشروع صغير جديد:

يحقق إنشاء المشروعات الجديدة العديد من المزايا، والتي من أهمها: (الحسيني، 2006: 39).

1. يمثل موقع المشروع أحد القرارات المهمة بالنسبة للمشروعات.
2. يعطي إنشاء مشروع جديد فرصة أكبر للراغب في إنشاء مشروع صغير في اختيار مجال النشاط والعمل المناسب له، والذي يتناسب مع طموحه وإمكانياته ومهارته بدلاً من التقيد بنطاق محدد في ظل شراء مشروع قائم.
3. التسهيلات المادية، والتي يمكن بناؤها وتصميمها وتركيبها وذلك لكي تعمل بكفاءة عند استعمالها في ظل المشروعات الجديدة المخططة، لأن الأبنية القائمة نادراً ما يتمكن الرياديون من إعادة ترتيبها لضمان تدفق الانسيابية بكفاءة خاصة في المشروعات الصناعية، كما قد لا تتوفر في المشروعات القائمة أماكن غير مستعملة أو فضاءات فارغة.
4. الابتكار والتطوير في المشروعات الجديدة يكون أسهل مما هو عليه في المشروعات القائمة، بسبب المحددات المادية للمشروعات القائمة والمشكلات الكثيرة التي تواجهها.
5. إن جميع التصميمات والأشكال للمشروعات الجديدة يمكن تأسيسها وبنائها من قبل المالكين ودون الحاجة إلى إجراء التعديلات والتغييرات عند شراء المشروعات القائمة.

6. عند شراء المشروع القائم فإنَّ المشتري إنما يدفع أمواله (قيمة الاستثمار) للحصول على تدفق نقدي مستمر ومربح أي مستوى متصاعد من الأرباح، وفي بعض الأحيان تكون بعض المشروعات القائمة مصممة على طاقات إنتاجية وإمكانات تسويقية وتنافسية محدودة، مما يعني أن قدرتها على توليد المبيعات وبالتالي التدفق النقدي الداخل محدوداً، أي إنها تبقى محافظة على هذا المستوى من الربحية، وهذه النقطة تعتبر أقل تحفيزاً أو جاذبية لشراء هذه المشروعات خاصة على البعد الإستراتيجي.

7. كذلك يمثل إنشاء مشروع جديد مجالاً مناسباً للنمو والتوسع الصناعي والتطور الاقتصادي مما قد تساهم فيه المشروعات الجديدة من قيمة مضافة تنعكس على رفع مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

2. عيوب إنشاء مشروع صغير جديد:

قد تواجه عملية إنشاء المشروعات الجديدة مجموعة من الانتقادات والعيوب، والتي تتمثل أبرزها فيما يلي: (ميا، 2009: 60).

1. تتصف المشروعات الجديدة بتعرضها إلى مستوى عالٍ من المخاطرة خاصة في بداية عمرها الإنتاجي والتشغيلي.

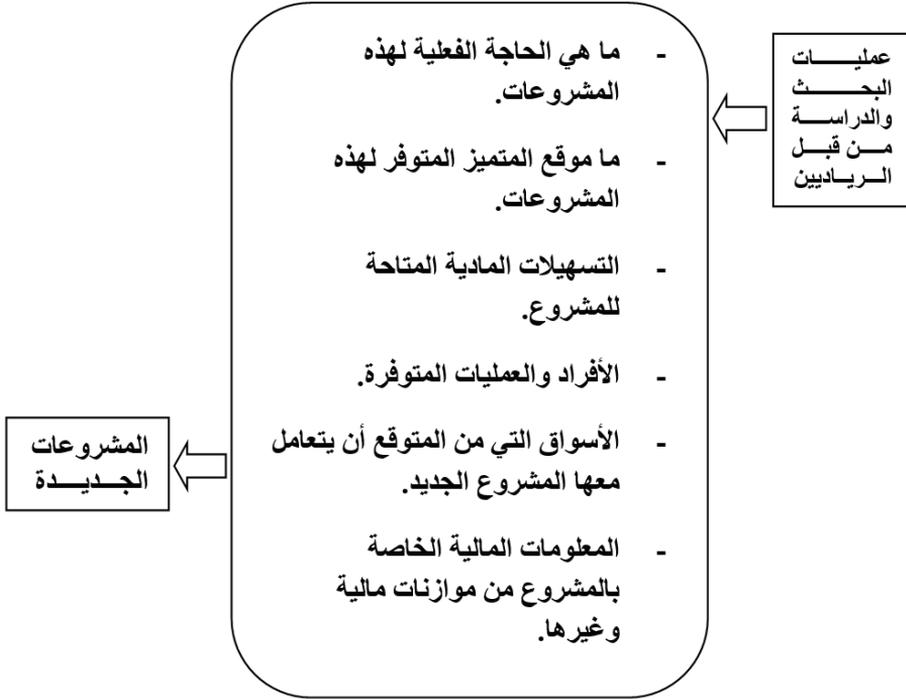
2. إنها تأخذ في الغالب أفقاً زمنياً طويلاً ونفقات مالية خاصة للمشروعات الجديدة، وذلك بهدف بناء تصورات شمولية ومتكاملة وجيدة في أذهان العملاء والموردين والمقرضين وغيرهم.

3. هناك صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل اللازم للمشروعات الجديدة وخاصة الصغيرة منها مقارنة بالمشروعات القائمة وخاصة الناجحة منها بسبب عدم قدرتها على تقديم الضمانات الكافية للبنوك لضعف إمكاناتها وخاصة في بداية عملها .

4. تحتاج المشروعات الجديدة إلى أفق زمني طويل، وغالباً ما تكون استثنائية وخارج السياقات المعتمدة سواءً على صعيد الإجراءات والتسهيلات أو التمويل، أي أنها تحتاج إلى مقومات متعددة للبدء بالأنشطة العملية والإنتاجية.

5. تتطلب المشروعات الجديدة بناء وتأسيس خطوط جديدة للتجهيز والتوزيع، وكذلك للائتمان للتعامل بالجملة مع تجار الجملة والتجزئة.

6. إن أي مشروع قائم يكون قد أنتج وباع أكثر من منتج ولديه مستوى معين من المبيعات، ونفقات وربح، وهذه الأنشطة تدعم وتقوي مركز أو موقف الأرباح المستقبلية للمشروع، وهذه الفعاليات تكون غير واضحة في المشروعات الجديدة، مما يتطلب القيام بالتنبؤات وإعداد الموازنات وضرورة تقديرها عند البدء، ولذلك فإن عملية تأسيس المشروعات الجديدة إنما تتطلب دراسة وتحليل العوامل التالية التي يوضحها الشكل التالي:



الشكل (11) العوامل المؤثرة في تأسيس المشروعات الجديدة

الجوانب القانونية لإدارة المشروعات الصغيرة Legal Consideration of Small Business

أولاً: الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة

يعتبر المشروع الصغير تكويناً ذا شخصية اعتبارية واجتماعية & Social Legal Entity، ويسعى لتحقيق أهداف محددة، والتي تختلف من مشروع لآخر. والمشروع الصغير كما قلنا سابقاً يعتبر تكويناً اصطناعياً يضم أكثر من شخص ويسعى لتحقيق هدف من خلال تقديم منتج معين سواءً كان ذلك سلعة مادية ملموسة أو خدمة ذات مواصفات معينة وتحقق إشباع لجمهور العملاء متلقي الخدمة. وبالرغم من التباين في الحجم والنوع، ومجال العمل، إلا أنها جميعاً تنفق في الجوانب التالية:

- الهدف: تسعى لتحقيق هدف محدد وهو (تعظيم الأرباح).
- تكوين اصطناعي يتكون من عدد من الأفراد.
- المشروعات الصغيرة رغم صغر حجمها إلا أنها تعمل وفقاً لنظام معين ولها هيكل منظم يوضح أدوار الأفراد العاملين في المنشأة بوضوح واختصاص كل منهم والقواعد التي تحكم العمل.
- ويؤثر الشكل القانوني في عدد من النواحي الخاصة بتكوين وإدارة المشروعات الصغيرة وأهمها:
 - إجراءات التكوين والإشهار.
 - الهيكل التنظيمي ونمط الإدارة.

- إمكانيات التمويل ومصادره المختلفة.
 - الاستمرارية.
 - المسؤولية عن ديون المشروع الصغير.
 - القدرة على التوسع في المستقبل.
 - إمكانية تغيير وتحويل الملكية سواءً بين الملاك أو إدخال ملاك جدد.
 - إمكانيات الحصول على المهارات المطلوبة سواءً المهارات الفنية أو الإدارية.
 - حقوق التوقيع عن المشروع (تمثيل المشروع من قبل الغير).
- وتختلف الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة من دولة لأخرى، إلا أنه يوجد عدد من الأشكال الشائعة وهي:

1. الملكية الفردية (المشروع الفردي).
2. مشروعات المشاركة: مشروعات الأشخاص - مشروع التوصية البسيطة.
3. شركات المساهمة: المساهمة العامة - شركات المساهمة المحدودة.

(1) مشروعات الملكية الفردية Sole proprietorship:

تتميز المشروعات الفردية بالعديد من المزايا من أهمها:

- سهولة وبساطة إجراءات التكوين والإشهار، حيث إن الأمر لا يتعدى ملء استمارة الحصول على الترخيص، وسداد الرسوم.
- لا تحتاج إلى رأس مال ضخم، حيث لا يشترط القانون حداً أدنى لحجم رأسمال المال المستثمر.
- المالك يحصل على جميع الأرباح المحققة. ولهذا فالشخص الذي يتمتع بمهارات إدارية وفنية وبيدّل الجهد المناسب يستطيع أن يحصل على نتائج ذلك في صورة أرباح.
- الاستقلالية الكاملة لصاحب المشروع. فهو يستطيع اتخاذ كل ما يراه مناسباً من قرارات دون قيود.
- مزايا كثيرة في مجال الضرائب مثل الإعفاء الضريبي، عدم الازدواج الضريبي... إلخ.

• بساطة إجراءات إنهاء الأعمال. فالأمر لا يتعدى قراراً يأخذه صاحب المشروع دون الرجوع لأي شخص آخر.

ومن أهم عيوب المشروعات الفردية:

• ارتفاع درجة المخاطرة نتيجة المسؤولية غير المحدودة لمالك المشروع عن مديونيات المشروع، مما يؤدي إلى عدم وجود أي جزء من ممتلكات صاحب المشروع في مأمن من المخاطرة.

• ارتفاع معدل دوران نتيجة نقص خبرة صاحب المشروع، حيث إن صاحب المشروع هو المسؤول عن إدارته واتخاذ كافة القرارات.

• ارتباط حياة المشروع واستمراره بحياة مالك المشروع. ففي حالة وفاة صاحبه المشروع ينتهي المشروع بالرغم من إمكانية قيام الورثة باتخاذ قرار استمراره إلا أنه يستمر في صيغة جديدة مع ملاك جدد.

• قدرة محدودة على تجميع الأموال، حيث إنه يعتمد على ما يستطيع صاحب المشروع تدبيره من أموال مملوكة له أو مقترضة من الغير، بل إن قدرته على الاقتراض أيضاً محدودة.

• قدرة محدودة على جذب العمالة الماهرة والكفاءات العالية، فهو لا يستطيع أن ينافس المشروعات الكبيرة في ذلك حيث فرص الترقى كبيرة والمستقبل المهني مشرق، بالإضافة إلى إمكانية دفع مرتبات مغرية وامتيازات مادية ومعنوية كبيرة.

(2) مشروعات المشاركة Partnership:

تأخذ منشآت المشاركة نوعين رئيسيين هما:

أ. شركات التضامن General Partnership:

يتكون هذا النوع من المشروعات الصغيرة عندما يتفق شريكان أو أكثر على تكوين منشأة صغيرة تمارس أنشطة معينة بغرض تحقيق أهداف محددة، وتقوم هذه النوعية من المشاركة على الثقة الكاملة بين الشركاء ويحدد عقد المشاركة التزامات كل شريك فيما يتعلق بحصصهم في رأس المال، ومسؤوليات الإدارة. ومن الناحية القانونية يعتبر كل شريك ممثلاً للمشروع له حق التوقيع نيابة عن المشروع قبل

الغير، حتى وإن نص عقد المشاركة على غير ذلك فالتوقيع ملزم للشركاء الآخرين. بالإضافة إلى ما سبق فإن عقد المشاركة يجب أن يوضح ما يلي:

- اسم المشروع.
 - العنوان.
 - أسماء الشركاء المتضامنين، محل الإقامة، بيانات شخصية.
 - تاريخ بدء سريان عقد المشاركة.
 - أهداف المشروع ومجال عمله الرئيسي.
 - مدة عقد المشاركة وشروط التجديد.
 - حجم مساهمة كل شريك في رأس المال.
 - نسب توزيع الأرباح والخسائر على الشركاء.
 - واجبات ومسؤوليات كل شريك في إدارة المشروع.
 - حقوق التوقيع عن المشروع قبل الغير.
 - نظم المحاسبة.
 - مخصصات ومرتببات كل شريك.
 - حقوق الانسحاب وتصفية عقد المشاركة.
 - شروط الانسحاب وإجراءاته.
 - طرق توزيع أصول المشروع في حالة التصفية.
 - جهة التحكيم والتقاضي في حالة وجود نزاع بين الشركاء.
- تتميز مشروعات المشاركة بالمزايا التالي:**
- ببساطة إجراءات التكوين.
 - قدرة أكبر على تجميع الأموال.
 - سرعة اتخاذ القرارات.
- أما عيوب مشروعات المشاركة ما يلي:**
- المسؤولية غير المحدودة للشركاء.
 - والمسؤولية التضامنية للشركاء المتضامنين عن سداد ديون الشركة مما يزيد من درجة المخاطرة.

- ارتباط حياة المشروع بحياة الشركاء .
 - البطء النسبي في اتخاذ القرارات .
 - قدرة المشروع على تجميع الأموال ما زالت محدودة نتيجة ارتفاع درجة المخاطرة وإن كانت أكبر من المشروع الفردي .
- أ. شركات التوصية البسيطة:

يتم تكوين هذا النوع بمجرد اتفاق شريكين على الأقل أو أكثر . ويحدد عقد المشاركة بنسبة مساهمة كل شريك في رأس المال، وحقوق كل شريك في الإدارة، وتتميز هذه المشروعات بوجود نوعين من الشركاء:

أ. شريك متضامن لا يختلف في شيء عن الشريك المتضامن في شركة التضامن السابق توضيحها .

ب. شريك موصٍ، مسؤولية محدودة وغير تضامنية ولا يشارك في إدارة المشروع . وهذه النوعية من المشاركة تقوم على الثقة المتبادلة بين الشركاء، درجة المخاطرة فيها محدودة بالنسبة للشريك الموصي بحجم مساهمته في رأس المال . إلا أن مخاطر الاستثمار عالية حيث إن المشروع يدار بواسطة الشريك المتضامن مما يجعل نشاط المشروع واستمراره مرتبطاً بكفاءة الشريك المتضامن . ويتضمن عقد شركة التوصية البسيطة إضافة إلى ما سبق توضيحه في عقد مشاركة شركات التضامن العناصر التالية:

- شروط المشاركة .
- حصص الشركاء في رأس المال .
- نسب توزيع الأرباح والخسائر بين الشركاء المتضامنين والموصين .
- حقوق الاطلاع على حسابات الشركة وتواريخ المحاسبة .

(3) شركات المساهمة The Corporation:

تعتبر شركة المساهمة شخصية اعتبارية منفصلة ومستقلة عن أصحابها (حملة الأسهم) وكذلك عن الموظفين والعاملين بها . فهي وكما يعرفها رجال القانون "ذلك الكيان الاصطناعي غير الملموس، والذي يوجد فقط من وجهة نظر القانون" .

يوجد أكثر من نوع من شركات المساهمة إلا أن أهمها ما يلي:

- أ. شركات المساهمة العامة: وتتميز بطرح أسهمها للاكتتاب العام، ويحق لها إصدار السندات وتتداول أسهمها في بورصة الأوراق المالية.
- ب. شركات المساهمة المحدودة: وتتميز بأن عدد المساهمين لا يزيد عن 50/ مساهماً، ولا يجوز طرح أسهمها للاكتتاب العام، ولا يحق لها إصدار سندات قابلة للتداول في بورصة الأوراق المالية.
- مزايا شركات المساهمة تتمثل بالآتي:

- المسؤولية المحدودة للمساهمين بقيمة وحجم مساهمتهم في رأس المال.
- فصل الملكية عن الإدارة.
- مسؤوليات أعضاء الجهاز الإداري يحددها الهيكل التنظيمي وقراراتهم تتخذ في ضوء السياسات والإستراتيجيات واللوائح .
- الشركة منفصلة عن حياة حملة الأسهم، حيث إنها كيان قانوني مستقل، وبالتالي ففرصة استمرارها أكبر.
- قدرة عالية على تجميع الأموال، وخاصة من ذوي المدخرات الصغيرة، نظراً للشخصية الاعتبارية والقانونية للشركة وانخفاض درجة المخاطرة وعدم وجود حد أدنى لحجم المشاركة.
- مجلس الإدارة منتخب بواسطة الجمعية العمومية بالإضافة إلى هيكل إداري معين من الخبراء .

ويعييب شركات المساهمة ما يلي:

- تعقيد إجراءات التكوين والإشهار.
- تدخل الحكومة في إدارة وتكون هذه الشركات من خلال ما تضعه من قوانين ولوائح.
- بطء القرار الإداري نظراً لتعدد الهيكل التنظيمي وتضخمه بالإضافة إلى البيروقراطية.
- اختفاء الحافز الشخصي لملاك المشروع نظراً لفصل الملكية عن الإدارة.

ثانياً: الجوانب القانونية لعمل وإدارة المشروعات الصغيرة

1. الالتزام بالقانون العام والقوانين المنظمة لأنشطتها، وبالأعراف السائدة والآداب العامة، واحترام قيم المجتمع والمحافظة على ثقافته وهويته، وكذلك تطوير مجموعة من لوائح العمل الملزمة والمنظمة للعمل داخل هذه المشروعات، وتعمل بموجب التراخيص.
2. حقوق التصنيع: وهي تعبر عن حقوق الاختراع لمنتج من المنتجات ولا يحق للآخرين طبقاً للقانون إنتاجه دون موافقة صاحب الاختراع، وتتناول حقوق التصنيع المواصفات المادية وغير المادية للمنتج، طرق التصنيع، المعدات المستخدمة في الإنتاج، المكونات،...إلخ. ويشترط أن تكون حقوق التصنيع مسجلة، وحقوق التصنيع تمنح للأفراد وللمشروعات ذات الشخصية الاعتبارية.
3. العلامات التجارية وتضم الشعار Logos، الرمز Symbols والكلمة Wards، اسم الماركة التجارية Brand Names وهي من الممتلكات الخاصة بالأفراد والمشروعات ولا يجوز للآخرين استخدامها دون موافقة الجهة المالكة.
4. حقوق التأليف والإبداع والإنتاج Copyright وتحمي الأعمال الفنية والتصويرية والتصميمات من إعادة الإنتاج دون ترخيص المالك أو المؤلف.
5. قواعد الأمن الصناعي وقوانين حماية البيئة من التلوث، حيث يجب على إدارة المشروعات الصغيرة مراعاة الشروط والاحتياطات التي تنص عليها نظم الأمن الصناعي، وكذلك قوانين حماية البيئة من التلوث.
6. قوانين العمل والخاصة بالأجور، التأمين، المعاشات، عدد ساعات العمل...إلخ.

مشكلات المشروعات الصغيرة ومتطلبات نجاحها

أولاً: مشكلات المشروعات الصغيرة

تعاني المشروعات الصغيرة من مشكلات متعددة، وإن بعض هذه المشكلات ناجمة عن المشكلات التي يعاني منها المجتمع الذي يحتضن هذه المشروعات سواء ما يتعلق بانخفاض الناتج المحلي الإجمالي، وضعف ميل الأفراد للادخار والاستثمار، وشح الموارد المحلية إضافة إلى مشكلات أخرى متفرقة.

ويمكن تصنيف المشكلات التي تؤثر في المشروعات الصغيرة ضمن مجموعتين ترتبط المجموعة الأولى بالأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع ولذلك يصعب تغييرها من قبل إدارة المشروع وهي مجموعة المشكلات الخارجية. أما الثانية فهي مشكلات داخلية وترتبط بالتوجهات العامة لسياسات المشروع ويمكن معالجتها من قبل إدارة المشروع. وسوف نسلط القليل من الضوء على بعض هذه المشكلات:

1. التمويل: وهو في مقدمة المشكلات التي تواجهها هذه المشروعات، إذ إن صغر حجم المشروع يجعل من الصعب حصوله على القروض المصرفية لأسباب عديدة منها ارتفاع درجة المخاطرة وعدم وجود ضمانات كافية لدى أصحاب تلك المشروعات، فضلاً عن انعدام الوعي المصرفي وعدم توفر السجلات المحاسبية التي توضح المركز المالي للمشروع والتنبؤ بمستقبله.

2. المواد الأولية: تأتي صعوبة الحصول على المواد الأولية بسبب اعتماد تلك المشروعات على المواد الأولية المستوردة فضلاً عن المحلية بسبب إنتاجها لسلع بديلة عن السلع المستوردة، وتتضح هذه المشكلة عند ارتفاع أسعار المستوردات فيصعب على هذه المشروعات الحصول على كميات كبيرة.

3. العمالة الماهرة: يعتبر العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج ولذلك فإن نقص العمالة الماهرة هو من أهم المعوقات التي تواجه المشروع الصغير، إذ لا يمكن تجاوزها بسهولة مع أن إدارتها من قبل أصحابها في أغلب الأحيان، ويعود سبب عدم وفرة العمالة الماهرة إلى تفضيل العاملين العمل في المشروعات الكبيرة والمشروعات الحكومية لوجود بعض الامتيازات كالتقاعد والضمان الاجتماعي والصحي...

4. الكفاءات الإدارية والفنية: تعد الإدارة العلمية مفتاحاً لنجاح العمل، وتفتقر المشروعات الصغيرة للإدارة الصحيحة والخبرة في العديد من المجالات كالأعمال المحاسبية والتسويقية والتنظيمية والتخزينية.

5. التسويق: يعتمد حجم الإنتاج على سعة الأسواق المحلية وهناك عوامل معينة تتحكم في قدرة الأسواق على استيعاب كامل السلع مثل عدد السكان، ودخول الأفراد، والسلع المنافسة وهذه الأمور غائبة عن اهتمام المشروعات الصغيرة إضافة لعدم معرفتها بوسائل التسويق والترويج، واعتمادها على الوسطاء في تصريف منتجاتها.

6. الانتماء: تعاني المشروعات الصغيرة من عدم وجود جهة معينة تهتم بشؤونها وقد يكون سبب ذلك سعة انتشارها وتباعد أمكنتها وصعوبة جمعها تحت جهة معينة، وهذا يجرمها في الكثير من الأحيان من الحصول على الامتيازات والتسهيلات لا بل إن مزاحمة المشروعات الكبيرة لها يجعلها عرضة للمطاردة والإغلاق والترحيل.

7. الضرائب والرسوم: تتأثر المشروعات الصغيرة بالضرائب والرسوم أكثر مما تتأثر بها المشروعات الصغيرة بسبب شمول هذه الأخيرة بأنظمة الحوافز والإعفاءات

والتسهيلات والدعم، وهذه الضرائب والرسوم هي في نهاية المطاف تكلفة فتزداد بالتالي التكاليف الكلية وهذا الشيء يؤثر على الأرباح.

8. ازدواجية الإجراءات: تعاني المشروعات الصغيرة من مشكلة تعدد الجهات التفتيشية والرقابية (الصحية، الاقتصادية، الضمان الاجتماعي، الدوائر الضريبية والجمركية، دائرة الجودة والمقاييس...) وبالنظر لتعدد الاجتهادات الشخصية، مما يعني خلق مشاكل تنظيمية مختلفة داخل تلك المشروعات.

9. انخفاض الإنتاج: هنالك أسباب عدة تؤثر في انخفاض إنتاجية المشروع الصغير منها سوء التخطيط الذي يؤدي إلى عدم تدفق المواد الأولية، وسوء تدبير مستلزمات الإنتاج الأخرى مثل قطع الغيار والطاقة الكهربائية وخدمات الإنارة والتبريد فضلاً عن قلة الخبرات الفنية وكثرة توقفات العمل وارتفاع معدل دوران العمل.

10. تردي النوعية: بسبب استعمال الآلات القديمة في عمليات الإنتاج، وارتفاع أسعار المواد الأولية الجيدة فضلاً عن صعوبات الاستعانة بالكوادر الهندسية والعناصر الفنية المدربة وعدم وجود مراكز لفحص الجودة والسيطرة النوعية.

11. الحوادث والأمن الصناعي: بسبب الجهل بقواعد الأمن الصناعي ومستلزمات السلامة المهنية لدى العاملين وأرباب العمل أيضاً فضلاً عن العوامل النفسية والإجهاد الذي يصيب العامل إضافة إلى ظروف العمل القاسية.

12. ارتفاع التكلفة: حيث تفتقر هذه المشروعات إلى أنظمة السيطرة على التكلفة، وهي تنظر إلى زيادة الأجور كسبب رئيسي للتكلفة المرتفعة وللأسعار العالية ولا تأخذ مستلزمات الإنتاج الأخرى بعين الاعتبار.

13. عدم وجود نظام للمعلومات: فاتخاذ القرار يتم غالباً وفقاً لقناعات شخصية نظراً لعدم توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المشكلة التي يتخذ حيالها القرار علاوة على عدم استخدام الإنترنت ووسائل الاتصال المتطورة.

ثانياً: متطلبات نجاح وفشل المشروعات الصغيرة

أولاً: عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة:

أ. عوامل النجاح:⁽¹⁾ تقسم عوامل النجاح إلى قسمين وهما:

(1) عوامل متعلقة بكفاءة الإدارة:

إذا كانت كفاءة الجهاز الإداري في المشروع جيدة، فإن المشروع سوف يحقق النجاح، وتتمثل كفاءة الإدارة بكفاءة ومهارة الكادر الإداري الذي يقوم على إدارة المشروع، وهذه الكفاءة تتحدد بالعناصر التالية:

1. قدرة الإدارة على التجاوب والتأقلم مع التغيير في بيئة المشروع الداخلية والخارجية.

2. قدرة الإدارة في إحداث التغيير لصالح المشروع وإحداث التطور.

3. قدرة الإدارة في توفير الموارد المناسبة وخاصة اليد العاملة الماهرة للمشروع.

4. قدرة الإدارة على تخطيط وتنظيم ومراقبة سير العمل وتطوير العمليات.

5. قدرة الإدارة على التنبؤ بمستقبل السوق والمنافسة.

6. الخصائص الريادية للإدارة، وقدرتها على الاستحداث وتشكيل الأهداف

وتحقيقها.

وهذه القدرات تتطلب من الإدارة القيام بكفافية عالية بالأعمال التالية:

- دراسة بيئة العمل داخل المشروع وحاجاته بعناية ووضع كافة الحلول للمشكلات المتوقعة في المستقبل وتأمين كل الاحتياجات.

- صيانة الموارد وتميئتها واستخدامها الاستخدام الأمثل مع رقابة دقيقة للاستثمار.

- اختيار المزيج التسويقي المناسب والسوق الملائم لأعمال المشروع وسلعه وخدماته، وإتباع سياسة تكثيف الأسواق.

- التخطيط الدقيق للأعمال والعمالة واختيار موظفين أكفاء، وإتباع برامج دعائية وإعلان مناسبة.

(1) د. كاسر نصر المنصور، الريادة في الأعمال، سلسلة دار الرضا، دمشق، 2003، ص 65-66.

- إقامة علاقات عمل وثيقة مع الموردين.
 - مسك السجلات المناسبة للإيرادات والمصروفات.
 - اتباع نظام ائتمان مراقباً رقابة قانونية.
- (2) عوامل مساعدة في نجاح المشروعات الصغيرة:**

وتتمثل بالتالي:

- تحديد الهدف بدقة والعمل على تحقيقه بكافة الوسائل المتاحة.
- التخطيط ويشمل التنبؤ بالمستقبل والتخطيط لمواجهة التنفيذ وصعوباته.
- التنظيم وإمكانية التعامل مع القوانين والأنظمة، واعتماد أساليب عمل جديدة.
- التدريب على أن يشمل جميع العاملين في المشروع.
- المشورة وقبول النصيحة من الأطراف ذات العلاقة.

ب. عوامل الفشل:

أما في حالة كانت كفاءة الإدارة ضعيفة، فإنه من المتعذر على مشروعات الأعمال الصغيرة تحقيق نجاح مميز، بل ربما تفشل هذه المشروعات، فالإدارة غير الفعالة هي السبب الكامن وراء إغلاق 59% من الأعمال التجارية والتي وردت في دراسة (وان برد ستريت) في عام 1980 والتي يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (13):

النسبة المئوية للشركات المتضررة		أسباب الفشل
آراء الدائنين	آراء أصحاب المصالح	
29	68	الكساد التجاري
59	28	عدم كفاءة الإدارة
33	48	عدم كفاءة رأسمال
18	30	الديون الهالكة
6	32	الهبوط في قيمة الموجودات

3	15	الموقع السيئ للشركة
2	11	الفوائد المرتفعة على الاقتراض
2	11	تغيرات غير ملائمة في منطقة العمل

المصدر: كليفورد، بومباك، أسس الأعمال التجارية الصغيرة، جامعة أيوا، مركز الكتب الأردني، 1989، ص 39-40.

من الجدول السابق، نرى أن سبب فشل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومن وجهة نظر الدائنين هي 59% يعود لسوء الإدارة، ونحن بدورنا نعزو ذلك إلى ما يلي:

1. سوء إدارة المخزون، وتتمثل في عدم توازن كمية المخزون وتقديرات الشراء الخاطئة، فالكثير من قرارات الشراء والتخزين لم تتخذ بشكل رشيد، وكان يغلب عليها الصفة العاطفية والانفعالية بسبب عدم الخبرة في السوق. مما أدى إلى توظيف رأس مال عامل في المخزون أدى إلى زيادة التكاليف دون مبرر.
2. سوء إدارة الأموال وبخاصة المبالغة في منح الائتمان، فتعرضت معظم المشروعات الصغيرة والمتوسطة للشدائد بسبب منح الائتمان غير المضمون، وذلك بسبب اندفاع أصحابها في زيادة المبيعات، مما عرض أموال المشروعات للضياع (الديون المعدومة).
3. الإفراط في التكاليف العامة والتشغيلية وضعف التدفق النقدي والسيولة.
4. ضعف القدرة على المنافسة، والتي تظهر بأشكال مختلفة منها عدم قدرة العمل التجاري على التغلب على التكاليف المنخفضة للمنافسين الأكثر كفاءةً، ومنها أيضاً الموقع السيئ في السوق الذي يتم اختياره بعيداً عن الدراسات الاقتصادية. ونشير هنا إلى أن هذه الأسباب تمثل ظروف الفشل وليس أسبابه الحقيقية، وعلى الإدارة وحدها تقع مسؤوليات النجاح والفشل في إدارة المشاريع بكافة أشكالها وأنواعها.

ثانياً: متطلبات نجاح المشروعات الصغيرة:

يتوقف نجاح المشروعات الصغيرة على ضرورة توافر مجموعة من المقومات بعضها يرجع إلى الجهات الحكومية، وبعضها يرجع إلى أصحاب هذه المشروعات وذلك على النحو التالي:

(1) على المستوى الحكومي:

يتطلب نجاح المشروعات الصغيرة توافر مجموعة من المقومات التي ترجع إلى الحكومات، ومن أهم هذه المقومات ما يلي: (أبو النصر، 2007: 18).

1. إنشاء هيئة أو إدارة حكومية تكون وظيفتها الأساسية دعم وتوجيه المشروعات الصغيرة عن طريق فروعها المختلفة، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق:
 - توفير الأموال اللازمة للمشروعات الصغيرة.
 - توفير المعلومات اللازمة للمشروعات الصغيرة عن الأسواق.
 - إعداد دراسات جدوى اقتصادية للمشروعات الصغيرة التي يتوقع نجاحها في كل محافظة.

2. قيام المؤسسات التعليمية المختلفة بعملية الربط العضوي بين التعليم الفني وبين متطلبات المشروعات الصغيرة المختلفة.

3. دعم وتشجيع الطلب المحلي على منتجات المشروعات الصغيرة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

- الحملات الإعلانية والترويجية والإعلامية من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
 - تشجيع وتسهيل إقامة المعارض الدائمة والمؤقتة للمشروعات الصغيرة.
4. نشر فكر وثقافة العمل الحر من خلال حملات إعلانية وترويجية موجهة لذلك في التلفزيون والإذاعة والصحف ومراكز الإعلام والجامعات ومراكز الشباب.
5. تحقيق الانتشار الجغرافي لحاضنات الأعمال، والتي تساعد هذه المشروعات في العديد من الأمور من أهمها:

- إعداد دراسات الجدوى.
- تقديم خدمات التدريب المناسبة.
- تقديم الرأي والمشورة الفنية في الحصول على الخامات.

6. تشجيع القيام ببحوث تطبيقية تهدف إلى تطوير استخدام الخامات والموارد المحلية، بما يهدف إلى نشر الصناعات الصغيرة.
7. وجود دعم فني ومعنوي من الجهات الرسمية للجهات الحاضنة للمشروعات الصغيرة.
8. الإشراف والمتابعة والرقابة وتقويم الأداء المستمر من الجهات الممولة للمشروعات الصغيرة.
9. منح صاحب المشروع الصغير فترة سماح مناسبة قبل البدء في السداد، وذلك حتى يمكن سداد الأقساط المستحقة على المشروع من إيراداته لا من تمويل آخر.

(2) بالنسبة لصاحب المشروع الصغير:

يتطلب نجاح المشروعات الصغيرة توافر مجموعة من العوامل التي ترتبط بأصحاب المشروعات الصغيرة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي: (أبو النصر، 2007: 19).

1. إعداد دراسة جدوى موضوعية وواقعية وليست وهمية وشكلية للمشروع المراد إقامته قبل البدء فيه، ويجب أن تتضمن هذه الدراسة ما يلي:
 - الدراسة التسويقية.
 - الدراسة التمويلية.
 - العائد المتوقع من المشروع.
2. وجود نظم ولوائح مكتوبة لضبط العمل وتجنب المجاملات والعواطف.
3. المهارة والكفاءة اللازمة لإدارة المشروع.
4. اختيار هيكل التمويل المناسب للمشروع الصغير، وعدم المتابعة في القروض وخاصة لتمويل أمور غير أساسية.
5. التسويق الجيد القائم على أسس علمية سليمة وعلى ظروف السوق.
6. السعي إلى التطوير والتحسين المستمر.
7. إتقان وإحسان العمل.
8. وجود صاحب المشروع الصغير بصفة دائمة في المشروع.

المخاطر والتأمين في المشروعات الصغيرة

أولاً: مخاطر العمل في المشروعات الصغيرة

(1) كيف نفهم الخطر في الأعمال؟

الخطر في عالم الأعمال هو وضع يصيب المشروعات فيعيق نموها أو يعرضها للخسارة والإفلاس. والمخاطر التي تتعرض لها المشروعات الصغيرة كثيرة أو متنوعة، ويصعب التحوط لها جميعاً، منها على سبيل المثال: الحريق، والأحوال الجوية، والسرقة، والإفلاس والسياسة، هذا بالإضافة إلى الخسائر الناتجة عن الوفاة، العوق، أو بسبب تقصير العاملين في المشروع، ولكي تتمكن المشروعات الصغيرة من التعامل مع كل تلك العوامل، فإن عليها محاولة تقليص تلك الخسائر إلى أدنى حد ممكن وذلك من خلال إدارة الخطر، بحيث يمكن حماية القدرة الإيرادية للعمل وموجوداته بتقليص الهزة المالية التي يمكن أن يتعرض لها نتيجة لتلك الخسائر، مما يسمح للعمل من استعادة توازنه المالي والاستمرار بالعمل بالرغم من تلك الخسائر غير المتوقعة، ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تحقيق ذلك، هي التأمين أو استخدام أساليب لمنع الجريمة.

(2) أهم الأخطار التي تواجه المشروع الصغير؟ (المنصور، 2003: 382-383).

1. الضرر أو العطل في الممتلكات:

إن ممتلكات المشروعات الصغيرة تتمثل بالبضاعة والأبنية التي تعود لها، ومثل هذه الممتلكات عرضة لأخطار الضرر والفقدان أو الحريق أو السرقة أو الفيضانات أو الأعاصير أو انفجار البراكين أو أعمال الشغب. كما أن السيارات والعربات التي يمتلكها المشروع الصغير عرضة أيضاً لمثل هذه الأضرار.

2. المسؤولية تجاه العاملين:

جميع أصحاب المشروعات الصغيرة مسؤولون عن صحة وسلامة العاملين أثناء أداء الأعمال والقيام بالمهام الموكلة لهم. وقد راعت التشريعات في غالبية الدول هذا الأمر انطلاقاً من المسؤولية الاجتماعية الملقاة على عاتق هذه المشروعات، إن مسؤولية رب العمل تجاه العاملين محكومة بقوانين وتعليمات تحافظ على حقوق الأطراف المعنية.

3. المسؤولية تجاه المجتمع:

أصحاب المحلات والمخازن مسؤولون عن الأضرار التي تقع للزبائن أثناء وجودهم في الأماكن والمحلات التي تعود إلى المشروع الصغير. ومثل هذه المسؤولية تنسحب إلى المعامل ومتاجر الجملة وكذلك محال البيع بالمفرق. ولا يتضمن هذا الخطر الجروح المادية فقط، بل يمتد إلى الآثار على ممتلكات الغير، مثلاً التلف الحاصل بالبضاعة التي تم بيعها واستلامها من قبل الزبون، وكمثال على ذلك الأضرار التي تسببها بعض المساحيق ومواد التجميل تجاه الزبائن بعد الاستعمال.

4. وفاة العامل الأول:

يتميز بعض العمال بكونهم ذوي اعتبار عال في المشروع الصغير لما يتمتعون به من كفاءات وخبرات وقدرات متميزة، وفي حالة وقوع حالة الوفاة لمثل هؤلاء فإن المشروع يتعرض لخسارة عالية وقد تعرضه للفشل والابتعاد عن السوق.

5. خسارة الديون المعدومة:

لا ينكر أحد أهمية اعتماد سياسة البيع بالأجل لزيادة سمعة المشروع، إلا أن

مردود مثل هذه السياسة قد يكون مكلفاً جداً مما يعرض المشروع للخسارة. وبالتالي فإن ضعف قدرة المشروع على تحصيل ديونه واستعادة قيمة المبيعات يعرض المشروع إلى خطر الفشل.

6. السرقة أثناء التبضع:

يتعرض المشروع الصغير إلى خطر السرقة التي يقوم بها بعض المتبضعين خلال زيارتهم وتجوّالهم في المشروع الصغير بخاصة مشروعات تجارة التجزئة.

7. إخلال العاملين بمبدأ الأمانة:

قد يجرؤ بعض العاملين على القيام ببعض الأعمال التي قد تسبب خسارة ملحوظة للمشروع الصغير مثل قيام بعض العاملين بسرقة النقود أو البضاعة أو حتى الممتلكات المهمة والقيمة مما يعرض المشروع الصغير للمخاطر والإرباك.

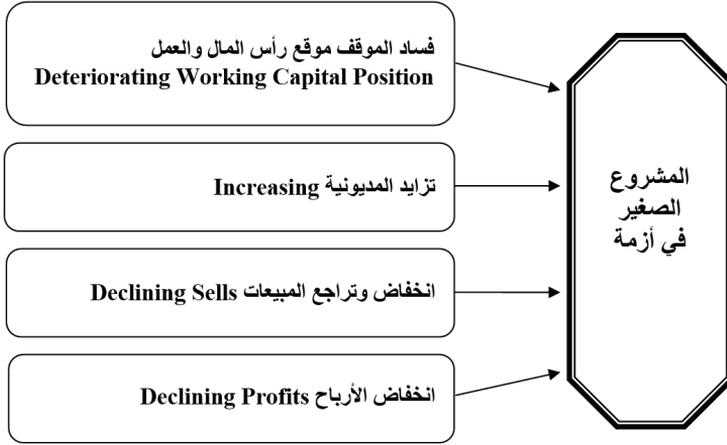
8. الصعوبات المالية:

قد تؤثر الصعوبات المالية التي يمر بها المشروع على سير عملياته المختلفة، ومن صور الصعوبات المالية مثلاً تعثر سيولة المشروع الصغير وانحسار النقد عنه.

9. مخاطر تسويقية:

وتشمل هذه المخاطر هبوط أسعار البضاعة هبوطاً حاداً بسبب الهبوط الحاد في الأسعار، أو أن الموقع فقد ميزته التسويقية أو تغير ذوق الزبون تجاه النماذج والموديلات المعروضة، وتتعرض المشروعات الصغيرة لمثل هذه المخاطر وأخرى كذلك باستمرار.

ما تم ذكره من مخاطر أمثلة عن كثير من الحالات التي قد تعرض المشروعات الصغيرة إلى خسارة، وفي الحياة العملية الكثير من المخاطر غير المعروفة على الصعيد العام، وتبقى هذه المخاطر في طي الكتمان، كي لا تؤثر على سمعة تلك المشروعات سلباً. علماً أن هذه المخاطر تظهر آثارها بسرعة على حياة المشروع بعلامات تعرف بعلامات القصور أو العجز في المشروعات ويوضحها الشكل التالي:



الشكل (12) علامات القصور (العجز) في المشروعات الصغيرة

(3) الأساليب المتاحة للتعامل مع الأخطار:

تحاول المشروعات عموماً والصغيرة على وجه التحديد اتخاذ الإجراءات المناسبة للتخفيف من وطأة الخطر الذي قد تتعرض له خلالها مسيرتها ومسيرة نشاطها في البيئة، ومن الأساليب المعتمدة لتخفيف حدة الخطر ما يلي:

- تحديد الأخطار.

- التقليل من قوة الأخطار.

- نقل الأخطار.

- امتصاص الأخطار.

وتجاه هذه الحالات تعتمد المشروعات عموماً والصغيرة منها أساليب مختلفة للتعامل مع الأخطار التي قد تتعرض لها وهي تعيش حياتها في البيئة، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

• استعادة الوضع الطبيعي:

لو تعرض العاملون لإصابات مختلفة جراء قيامهم بنقل المعدات والأجهزة فإن مثل هذا الأمر يتطلب توفير مسببات السلامة على هذه المعدات والمكانن والأجهزة، ويستدعي الحال استبدال المكانن التي يثبت عطلها وتوقفها، مراعاة تفتيش

التأسيسات الكهربائية باستمرار لتلافي الخطر واستعادة الوضع الطبيعي للأشياء داخل بيئة العمل.

• التأمين الذاتي:

في ضوء هذا الأسلوب يجري حجز مبلغ معين ليصبح خزيناً يستخدم في تغطية أي خسارة محتملة، بدلاً من دفع أقساط تأمين، حيث يتم تجميع النقدية المساوية للقسط في وعاء ادخاري مالي لمواجهة الطوارئ، إلا أن المشروعات الصغيرة لم تحسن إدارة هذا الوعاء بسبب عدم رعاية مالك المشروع لحجم ونوع الخطر المحتمل قياساً بالمبلغ المحتجز.

• شراء بوليصة التأمين:

بوليصة التأمين التي تصدرها الشركات لصالح المشروعات الصغيرة تنقل الخطر إلى مصدر بوليصة بدلاً من صاحب المشروع. ويمكن في هذه الحالة التأمين على البضاعة والأبنية والتحوط ضد الحريق المحتمل والسرققة أو الفيضانات... إلخ.

• ممارسة سياسة الوقاية خير من العلاج:

على المشروعات الصغيرة التي تتعامل مع كميات كبيرة من البضائع ذات الانتشار الواسع أن تعرف كيف تمارس سياسة الوقاية لصيانة الأرباح.

• الإدارة الكفوة:

التخطيط والإدارة الكفوة هما أفضل أساليب الحماية من التعرض لخسائر معينة، فمراعاة تقلبات الأسعار من قبل إدارة المشروع الصغير، والتحوط لهذه التقلبات إلى جانب دراسة توجهات جمهور المستهلكين يعدان بمنزلة المنبه الأولي لتلافي بعض الأخطار.

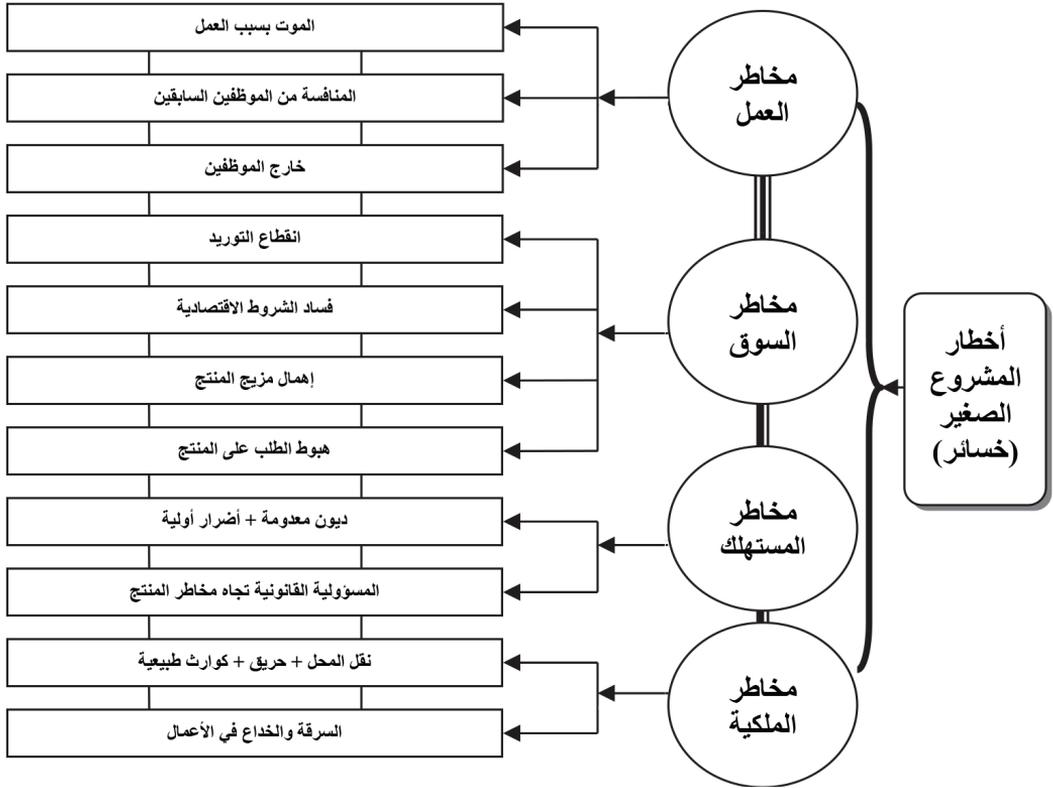
ثانياً: التأمين والمخاطر

هناك بعض الحقائق الخاصة بالتأمين توفر الأرضية المناسبة لتوضيح أشكال وأنواع بوالص التأمين المتوفرة للمشروعات الصغيرة في تمكينها من حماية كيانها وسمعتها من الأخطار المحتملة، وهناك ثلاثة أنواع من التأمين مفيدة للمشروعات الصغيرة:

- التأمين على الممتلكات: يفيد هذا النوع من التأمين في تقليل أو تعويض الخسارة التي قد تتعرض لها ممتلكات وأموال صاحب المشروع الصغير.
- التأمين الصحي وسلامة العمل: يوفر هذا النوع من التأمين الحماية ضد حوادث العمل أو المرض أو فقدان العمل.
- التأمين على الحياة: من أجل زيادة الحيطة ضد حالات الموت المبكر للأفراد بهدف ضمان مصير الأفراد المعتمدين على حياة الإنسان المؤمن له.

الأخطار التي يتعرض لها المشروع الصغير: إن المخاطر التي يتعرض لها المشروع الصغير متعددة، وأهم هذه المخاطر انظر الشكل (13) ما يلي:

- مخاطر السوق.
- مخاطر الموظفين.
- مخاطر المستهلك.
- مخاطر الملكية.



الشكل (13) مخاطر المشروع الصغير

التدريب والتنمية البشرية

مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية وتنميتها من أهم وظائف الإدارة، وذلك لتركيزها على العنصر البشري الذي يعتبر المورد الأهم لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية. وإن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في الشركات، فهي تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من اجتذاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف الشركات، وهي الأساس في تحقيق أهداف الشركة من خلال وضع الإستراتيجيات الخاصة بها ولتحقيق أهداف الشركة التي تعمل بها (حمود، والخرشة، 2009: 13).

ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات لدى هذه الموارد، وإكسابها المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتها وصقل مهاراتها، والتأثير في اتجاهاتها وتعديل أفكارها وسلوكياتها، وتطوير العادات والأساليب التي تستخدمها للنجاح والتفوق والجودة في العمل. وللتدريب ارتباط مباشر بتنمية الموارد البشرية، إذ أصبح يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم باعتباره أحد السبل المهمة في إعداد عاملين قادرين على القيام بمهامهم على أكمل وجه (Fan & Huang, 1999: 243)

ويعدُّ التدريب مدخلاً مهماً في عملية تنمية الموارد البشرية، ويهدف إلى توفير الأعداد الكافية من القوى البشرية العاملة لتنفيذ خطط العمل. ويشكل

التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وسيلة أساسية لإثراء معارف القوى البشرية وتنمية مهاراتها وقدراتها وسلوكياتها.

أولاً: تعريف التدريب

لقد تناول علماء الإدارة والباحثون والكتاب مفهوم التدريب من جوانب متنوعة وزوايا مختلفة، عكست وجهة نظر كل منهم حول هذا المفهوم، ولكنها جميعاً اتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والشركة ككل، ومن هذه المفاهيم أن التدريب هو مجهود مخطط يهدف إلى تطوير قدرات العاملين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة. يعرف التدريب على أنه "عملية منظمة ومستمرة لتنمية مجالات واتجاهات الأفراد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة، وخلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم و استخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تقوم بتخطيطه الإدارة، مراعية فيه حاجاتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدولة في المستقبل من الأعمال" (كافي، 2016).

ويتميز بعضهم أيضاً بين (التدريب) الذي يختص بالأعمال والوظائف الفنية وبين التنمية الإدارية (Management Development) التي تهدف إلى تنمية المهارات الإدارية للمديرين وتحسين قدراتهم على أداء مسؤولياتهم الإدارية. ويرى الباحث أن التدريب هو العملية التي يكتسب الأفراد من خلالها المعلومات والمهارات، وكذلك تعديل السلوك غير المرغوب فيه في العمل، الذي يؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل، وصقل المهارات والقدرات المخترنة لديهم بشكل مواز لعملية تطوير السلوك الوظيفي، بما يمكن من بلوغ الأهداف الموضوعية. وترتبط الأهداف التدريبية بصورة وثيقة بعملية تطوير القوى العاملة في الشركة وما يعزز العملية التدريبية بشكل فاعل ومؤثر هو تحقيق الربط بين معادلة المقدرة والرغبة، ومن هنا تظهر أهمية التدريب والذي يشمل مسائل غاية في الحساسية منها:

1. تعزيز القناعة لدى الكادر والتدريب بالرغبة، وبالتطوير المستمر للمتدربين.
2. تطوير المعارف والعلوم لدى ذلك الكادر بما يتماشى والتحديث المستمر في الشركة.
3. تزويد المتدربين بأسس ومبادئ العمل والأساليب الإدارية حتى يكونوا عوناً في تحقيق أهداف الشركة.

ثانياً: أهمية التدريب وفوائده

يمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب في النقاط التالية:

1. **زيادة الإنتاجية:** ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.
2. **زيادة الرضى الوظيفي للعاملين:** يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام.
3. **تخفيض حوادث العمل:** إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.
4. **ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:** أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مديريها الرئيسيين.

وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني.

أما المرونة: فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

5. **يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة:** ولعل هذه الفائدة لا تأتي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تثبت الفوائد الأنفة الذكر، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضى العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

ثالثاً: أهداف التدريب

التدريب ليس هدفاً بحد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق هدف معين هو زيادة الإنتاج، وتحسين مستواه عن طريق تهيئة الظروف المناسبة للمتدربين، لاستخدام مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم بعد عملية التدريب في خدمة الشركة التي يعملون بها، وبالتالي خدمة المجتمع، وإن الهدف الأساسي للتدريب هو تنمية القوى العاملة، وهذه الموارد بعد تنميتها تعتبر ركناً أساسياً في مفهوم رأس المال الفكري، وذلك لأن المهارات والقدرات التي يكسبها الفرد أثناء تدريبه رغم أنها جزء من ثروة فكرية للشخص نفسه، إلا أنها في نفس الوقت جزء من ثروة المجتمع، أما الأهداف العامة للتدريب فيمكن إجمالها بما يلي: (زويلف، 2003:120).

1. الأهداف الإدارية: ويقصد بها تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء، وذلك بتدريب العاملين وصقل مهاراتهم وتقليل أخطائهم، وإكساب القادة والرؤساء مهارات تتناسب مع طبيعة عملهم، ومساعدة الإدارة على اكتشاف الكفاءات لتطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، إضافة لتوفير احتياجات الشركة من القوى العاملة.

2. الأهداف الفنية: ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في الشركة لضمان سلامة العاملين والمعدات، وكذلك يسهم التدريب في الحد من الأخطاء والفاقد، والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

3. الأهداف الاقتصادية والاجتماعية: إن التدريب الصحيح يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية للشركة، ويتيح التدريب فرص الكسب أمام العاملين، وشعوراً أفضل بأهميتهم ومكانتهم في الشركة، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية، ومساعدتهم على فهم وإدراك العلاقة بين عملهم وعمل الآخرين من جهة وأهداف الجهة التي يعملون بها من جهة أخرى.

رابعاً: فوائد التدريب للأفراد والشركات

يشير (عباس وعلي، 2011: 109) إلى أن التدريب ضرورة وهو هاجس لكل الشركات والمستويات الإدارية ولا سبيل إلى التنمية إلا من الاهتمام بالعمليات التدريبية، فالتدريب من أساسيات الإدارة المعاصرة، وهو نظام متكامل يتكون من مدخلات تتمثل في الإدارة والإمكانات المادية والمعلوماتية، ومخرجات تتمثل في الأهداف والنتائج التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، كما ترى أن التدريب إلى جانب كونه نظاماً متكاملاً فهو جزء من كل، أي أنه سياسة إدارية مميزة ترتبط بالسياسات الإدارية الأخرى، وتعتمد عليها وتؤثر فيها وتتأثر بها، وبالتالي فإن نجاحها يتوقف على نجاح بقية السياسات وتكاملها معها.

وإن التدريب الجيد يعود بفوائد على الأفراد الذين يتلقون التدريب، وعلى المؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء وكما يلي: (عباس وعلي، 2011: 110).

أ. الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين:

1. يساعد على تحسين أداء الأفراد.
2. زيادة المردود المادي.
3. زيادة فرص الارتقاء إلى وظائف أعلى في نفس الشركة أو الحصول على وظيفة مميزاتها أفضل في شركة أخرى.

ب. الفوائد المتحققة للشركات من التدريب:

1. يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال تحسين المهارات والأداء الوظيفي.
2. زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء.
3. تحسين صورة الشركة نحو العملاء مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
4. تقليل التكاليف وزيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالشركة.

5. للتدريب أثر تطبيقي إذ إن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالشركة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.

خامساً: إستراتيجية التدريب

إن المدخل الإستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتحديات في بيئة الشركة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية، وكذلك تحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارات وأقسام الشركة سواء في مركز الشركة أو فروعها وفي الداخل والخارج إن وجدت.

إن الشركات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل إستراتيجياتها الحالية وتتبنى إستراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية وهذا التغيير يؤثر على الإستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب.

وتتضح الأهمية المتزايدة حالياً لمفهوم إستراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين. وتعرف إستراتيجية التدريب: "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في الشركة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها" (Denis، 2001: 4).

ويشير (السلم، وصالح، 2002: 13-15) إلى أن المدخل الإستراتيجي لوظيفة التدريب يتضمن ركائز أساسية هي:

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة

من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.

2. الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية:

تتنافس الشركات على الحصول على الأفراد العاملين الكفئين، إذ إن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

3. التركيز على تحقيق رسالة الشركة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم

إستراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى الشركة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرّف رسالة الشركة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة الأخرى.

4. التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل

الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها الشركة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة الشركة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:

أ. هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف الشركة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟.

ب. ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

ج. من المسؤول عن التدريب في الشركة؟

5. تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الإستراتيجيات

الوظيفية: من أجل أن تكون إستراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، فإذا انصبت إستراتيجية الشركة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما

إذا ركزت إستراتيجية الشركة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه النشاطات (أبو دولة، وطهماز، 2004: 75).

سادساً: خطوات إعداد إستراتيجية التدريب

تسهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، إذ تلعب إستراتيجية التدريب دوراً مهماً في تحديد احتياجات الشركة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث النوع والكم بشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمنظمة (Kasia & John، 2007: 25).

ويشير (القطامين، 2002) إلى أن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

1. تحليل إستراتيجية الشركة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.
2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية.
3. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
4. إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية الشركة.
5. مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

القيادة التحويلية الريادية

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية أحد الإسهامات الفكرية لنظريات القيادة الحديثة تبلورت من خلالها نظرية القيادة التحويلية أواخر ثمانينات القرن الماضي من قبل العالم (James Mc-Groger Burns) في كتابه الذي حمل عنوان القيادة الذي أشار فيه إلى ضرورة تبني قيادة ابتكاريه مؤثرة تقوم بدلاً عن القيادة التقليدية على أسس تبادل النافع لكافة الأطراف باعتبارها المحور الأساسي لعمليات التغيير نحو الأفضل من خلال التفاعل البناء مع المرؤوسين وتوفير فرص عادلة للجميع للإفصاح عن قدراتهم لصالح أهداف كل من المنظمة والعاملين علي حد سواء، خاصة أنّ العاملين في ظل هذه القيادة يتحملون المسؤولية المشتركة مع قائدهم لتقديم الأفضل باعتبارهم أركاناً أساسية لإحداث عملية التغيير الإيجابي.

ومن هذا المنطلق، تناول العديد من الباحثين وذوي الاختصاص القيادة التحويلية بالدراسة والتحليل وتقديم الآراء ووجهات النظر حول تحديد مفهومها وتحديد أهميتها، إذ يشير (Owen، 1999: 37) إلى القيادة التحويلية باعتبارها أحد أنواع القيادات التي تأخذ الثقافة بنظر الاعتبار والقادرة على توحيد الجهود والأهداف والقيم والمعايير لكافة الأطراف ذات العلاقة من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين وذوي المصالح على حد سواء. ويوضح (Conger، 2002: 47) بأنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب من خلال تطوير العاملين فكرياً وإبداعياً وتشجيعهم لتكون اهتماماتهم جزءاً من توجهات المنظمة.

أما (TroFino، 2000: 21) فقد مثلهم بأولئك القادة القادرين علي وضع رؤية واضحة للمستقبل، باعتبارهم صناع النجاح داخل منظماتهم، فهي قيادة تضع رؤية واضحة لمنظماتهم من خلال إيجاد وإبداع أنظمة محدثة وجديدة كلياً وبما يتلاءم ويتوافق مع متطلباتهم المستقبلية. فيما يؤكد (Lain، 2007: 55) بأن القائد ذا القدرات التحويلية هو الشخص القادر على قيادة أتباعه برضى عبر القيم والمعايير السليمة والقبالة للتطبيق ومن قبل كافة الأطراف. ويؤشر (Bass، 1995: 7) المكونات الأساسية للقيادة التحويلية باعتبارها الأسس السليمة لمفهوم هذه القيادة من خلال قيامها بالآتي:

1. القدرة على جذب الآخرين من خلال الجاذبية التي تتوافر في شخصيته وتؤثر في تابعيه باستمرار

2. القدرات العقلية التي تمكنه من حل معظم مشكلات العاملين واقتناعهم بأنه هو الوحيد القادر على التغلب والتفوق على كافة أنواع الصعوبات وتذليلها وبطرق متميزة .

3. الاعتبار الفردي مما يجعل التابعين أكثر تأثيراً واهتماماً بالقائد التحويلي والاستعداد للاستجابة لتوجهاته وباستمرار باعتباره يمثل قدوة لتابعيه.

أما (السعود، 2012: 24) فقد عدها نظاماً قيادياً قائماً على قدرة القائد على إيجاد المناخ المناسب للقبول وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف تنظيماتهم والعمل باستمرار علي نجاحها باقتناع تام. فيما يوضح (دوان، 2013: 131) بأنها أسلوب قيادي يوضح لأتباعه كيفية تغيير القائد لمنظمة عبر تحفيز العاملين للاندفاع برغبة من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، يتأثر مما تقدم أن القيادة التحويلية تعبر عن تفاعل القائد وإيلائه الاهتمام بالمرؤوسين على حساب اهتماماته الشخصية ليكون القائد قدوة لتابعيه ومثالاً يحتذى به.

ثانياً: أهمية القيادة التحويلية

تسعى إدارة المنظمات المعاصرة باستمرار إلى التعرف على إمكانات عامليها

وتحديد المتميزين منهم باعتبارهم قادة المنظمة ومسؤوليها مستقبلاً، فضلاً عن سعيها المستمر لاستقطاب الموهوبين والمبدعين باعتبارهم مرتكزات نجاح المنظمات وتقديمها.

وتبرز أهمية القيادة من خلال دورها الفاعل في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة فضلاً عن تحقيق أهداف عاملها والاستجابة لاحتياجاتهم باعتبارهم محور العملية التنفيذية للأنشطة كافة مما يعكس ذلك إعجاب وتقدير العاملين واحترامهم، وكلما كان القائد التحويلي أكثر قدرة على تلبية احتياجات تابعيه على حساب احتياجاته الخاصة إلى جانب تحقيق أهداف المنظمة، أدى ذلك إلى تحقيق رضى كافة الأطراف كجزء من مهام وأولويات القائد التحويلي. القادر على غرس روح التحدي والإصرار لدى الجميع لتقديم أفضل أداء بحماس ورضى (Gibson & Dennelly، 2003: 342). ويضيف (Conger، 2002: 48) أن أهمية القيادة التحويلية تبرز من خلال تجاوز القائد منح المرؤوسين استحقاقاتهم وتحفيزهم للأداء الأفضل، مادياً أو معنوياً وإلى تشجيعهم لإبداء الآراء والأفكار المبدعة والإفصاح عن آرائهم ومقترحاتهم وتنفيذ الإيجابي منها كمساهمة جماعية لتحقيق الأهداف المرسومة على أفضل وجه.

وتمثل القيادة التحويلية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً، وقد أوليت الاهتمام المتزايد من قبل العديد من القادة والمسؤولين فضلاً عن الباحثين والمفكرين، وذوي الخبرة والاختصاص كأحد أنواع القيادات ذات التأثير المباشر في سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية، ويعدها (Burns، 2003: 44) أداة مساعدة في مواجهة الأزمات بعقلانية، خاصة أن الموارد البشرية تعد المورد الأهم والأكثر تأثيراً في العملية الإنتاجية، لذا أصبح توفر قيادات ذات سمات تحويلية قادرة على الاستجابة والتكيف مع التغييرات الخارجية بنجاح، وضرورة حتمية وليست خياراً. ويؤشر (Amabile&Kramer، 2012: 125) أهمية القيادة التحويلية من خلال مساهمة القائد التحويلي باستمالة تابعيه وتحويل توجهاتهم نحو الأفضل من خلال الآتي:

1. توعية العاملين بأهمية القيم والمثل العليا ونكران الذات لتقديم الأفضل برضى واقتناع.
 2. تسخير الجهود كافة نحو المصالح العامة للمنظمة على حساب المصلحة الشخصية دون إغفال أهداف المرؤوسين.
 3. تحديد الاحتياجات الحقيقية للمرؤوسين والاستجابة لها كأداة لتحفيزهم للأداء الأفضل من أجل الارتقاء بمستوى أداء مرؤوسيه للإنجاز الأفضل. فيما يبرز (Huczynski&Buchananr، 2001: 728) أهمية القيادة التحويلية من خلال المهام الملقاة علي عاتق القائد التحويلي والممثلة بالآتي:
 - أ. يسعى القائد التحويلي باستمرار نحو رفع الروح المعنوية من خلال إبراز دورهم في نجاح منظماتهم وتطويرها.
 - ب. تحفيز العاملين نحو ضرورة الالتزام برؤية منظماتهم وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً.
 - ج. تطوير قدرات العاملين ومهاراتهم وتحفيز المبدعين منهم لتقديم الأفضل.
 - د. غرس روح المبادرة لتحقيق أهداف المنظمة قبل أهدافهم الشخصية، بل والتضحية من أجل بلوغ أهداف منظماتهم برضى.
- يتضح مما سبق أن أهمية القائد التحويلي تبرز من خلال قدرته على قيادة المنظمة رغم وجود تحديات، فهو يواجهها بثقة مطلقة للتغلب عليها من أجل إحداث التطورات المتميزة من خلال التأثير في سلوكيات مرؤوسيه وتنمية قدراتهم الإبداعية عبر فسخ المجال أمامهم وتحفيزهم على مواجهة الصعوبات التي تواجه منظماتهم وتعليمهم كيفية التغلب عليها.

ثالثاً: خصائص القيادة التحويلية

من أجل تبني القائد نمط القيادة التحويلية لابدّ من امتلاكه العديد من الخصائص التي ينفرد بها عن غيره من القادة الإداريين، ويوجز كل (الطويل، 2006: 210) و(صالح والمبيضين، 2013: 62) أهمها بالآتي:

1. الإيمان المطلق بقيمة الإنسان بعيداً عن التسلط رغم قوته من خلال احترام مشاعر مرؤوسيه.
2. الرغبة الشديدة لركوب المخاطرة المحسوبة تفكيراً وتنفيذاً وأسلوباً، باعتباره قائداً شجاعاً وعلى استعداد تام لاتخاذ مواقف وقرارات جريئة وبمغامرة محسوبة.
3. قابلية التعليم والاستعداد للتعلم مدى الحياة لينعكس ذلك على تابعيه وتحفيزهم لقبول التعلم من الآخرين.
4. يعد قائداً معنياً بالتغيير، فهو لا يعد نفسه مديراً، بل هو مبادر رغم إدراكه بأن التغيير له أعداؤه.
5. القدرة الفائقة على التعامل الإيجابي والبناء مع المواقف المعقدة والغامضة من أجل تجويد الوضع القائم.
6. امتلاك رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة ووضع الحلول المناسبة وبدقة متناهية وبنقطة مطلقة.
7. العمل بنقطة مطلقة وتحفيز تابعيه لأداء ذلك باعتبار التمكين أسلوب الأداء الأفضل.
8. القدرة على الاستثمار الأفضل لقدرات مرؤوسيه بعيداً عن الاستغلال غير الإنساني.
9. النهضة الدائمة والمبادرة الفاعلة لمواجهة الحالات المستجدة وبدقة.
10. التعامل الإيجابي مع عامله سواءً على المستوى الفردي أم الجماعي حيثما تطلب الموقف ذلك.
11. الطرح باستمرار أفكار إبداعية وابتكارية وتحفيز عامله على تبني أفكار بذات المستوى المتميز.
12. تحفيز تابعيه على التحلي بالقيم الأخلاقية والعمل على نشر ثقافة العمل الصحيح في كل مرة ومن أول مرة مع الحفاظ على القيم الأخلاقية باستمرار.

رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية

وحدد كل من التلّباني، بدير، والرقب (2013) أربعة مبادئ تمثل الأبعاد المهمة للقيادة التحويلية وهي:

1. التأثير المثالي وهو نموذج سلوكي يظهره القائد التحويلي يشجع من خلاله العاملين على الاقتداء به أثناء أداء الأعمال والقيام بالأنشطة.
 2. الحفز الإلهامي وهو قدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية يمكن قبولها من العاملين ويعملون جاهدين لتحقيقها.
 3. الحفز الفكري هو قدرة القائد على خلق وتشجيع الأفكار الإبداعية الجديدة لحل مشكلات العمل التي تواجه العاملين.
 4. اهتمام القائد بكل فرد من العاملين كشخصية مستقلة.
- ومما سبق من تناول القيادة التحويلية يلاحظ أنها تتمثل في قدرة القائد على إحداث التغيير لدى المرؤوسين في ضوء ما يتمتع به القائد من شخصية كاريزمية والقدرة على الإلهام والتأثير الفكري ومراعاة الاعتبارات الشخصية وذلك لتحقيق التميز والتكيف التنظيمي.

حدد صقر (2010) أبعاد القيادة التحويلية في العناصر التالية:

- **التأثير المثالي (الشخصية الكاريزمية):** يشير إلى قدرة القائد على كسب ثقة واحترام المرؤوسين من خلال مجموعة من السلوكيات الفعالة التي تحقق التحسين المستمر في المنظمة، وتتمثل هذه السلوكيات في شعور المحيطين بالفخر والاعتزاز للعمل معه، واحترام وثقة العاملين له، وإتاحة الفرصة للعاملين لإدراك رؤية ورسالة المنظمة.

- **القدرة على الإلهام:** يرتبط مفهوم الإلهام بعنصر التأثير المثالي، حيث إن القادة الذين لديهم دوافع إلهامية لا يشجعون مرؤوسيهم على إكمال المهمة فقط بل أيضاً يريدون الوصول بمرؤوسيهم إلى معدلات أداء عالية. ومن ثم يشير الإلهام إلى أن يكون القائد نموذجاً يحتذى به العاملون، ويبعث فيهم التفاؤل والثقة، وقادراً على عرض الأهداف والسياسات بطريقة مبسطة.

- **المؤثرات الفكرية:** تعكس أسلوب القادة التحويليين في تشجيع المرؤوسين على حل المشكلات بطريقة مبدعة مع عدم استخدام القسوة في حالة الفشل والتأكيد على المرؤوسين بأنه لا توجد مشكلة لا حل لها، وذلك من خلال تشجيع الإبداع لدى العاملين، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير قدرات العاملين.
- **الاعتبارات الشخصية:** تعتبر عناصر التأثير والإلهام والمؤثرات الفكرية أدوات تعزز تحقيق أهداف القائد التحويلي بغض النظر عن تطور أسلوب مرؤوسيه، أما الاعتبارات الفردية فتصف العلاقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين ومدى إدراك القائد للاعتبارات الفردية بين المرؤوسين وقدرته على إدراك الاختلافات بين الأفراد ومنح كل مرؤوس الفرص المناسبة للتعلم والتطور، ومساعدة العاملين في مواجهة الصعاب والمحن التي تواجههم، والاهتمام بالعلاقات الشخصية والمشاركة في المناسبات الاجتماعية (ص215). ويوضح (Yuki، 2002) بأن القائد يؤمن بقدرات عامله ويشجعهم على الإبداع بطريقة جذابة. ويشير (Stewart، 2000: 13) إلى ضرورة الاهتمام بحاجات العاملين وتطويرهم عبر التدريب والإرشاد وتوفير مناخ مشجع ومساند ومحترم من قبل القائد، فيما يؤكد (العامري، 2001: 10) على أن دور القائد يتمثل برفع الروح المعنوية للعاملين وخلق فرص جديدة للإبداع من خلال التدريب والتطوير المستمرين.

خطة العمل في المشروعات الريادية الصغيرة

مقدمة

تتلخص فائدة خطة العمل في تمكين رائد الأعمال صاحب المشروع من تحديد وتوصيف الموارد والإمكانيات المطلوبة لبدء التنفيذ والتشغيل للمشروع، وتأكيد جدوى المشروع وربحيته بصورة تحفز الشركاء وتقعن كافة الأطراف ذات العلاقة للتحمس للمشروع ودعمه.

وتؤكد الدراسات الميدانية المهنية المنضبطة على أن عدم وجود أو عدم دقة وغياب الموضوعية في خطة العمل تعد أحد أهم أسباب تعثر المشروعات الصغيرة وخروج رواد الأعمال من مجتمع الأعمال.

ولتحقيق خطة عمل المشروع فائدتها، يجب أن تتضمن بيانات تفصيلية عن أربعة محاور رئيسية تشتمل على نشاط المشروع والمنتجات الرئيسية، وخطة التنسيق والبيع، والفريق الإداري وهيكل العمالة، والنموذج المالي للمشروع، هذا بجانب الملخص التنفيذي لبدء تنفيذ وتشغيل المشروع.

وتجدر الإشارة إلى أن الملخص التنفيذي يمثل الخطوة الحرجة أو البوابة الأولى التي عادة ما يترتب عليها مؤشرات الانطباع العام عن المشروع ومدى انفتاح الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والترحيب به ودعمه، أو تكوين انطباع سلبي عن المشروع وعن رائد الأعمال.

وعادة ما يبدأ الملخص التنفيذي بالتعريف بنوع نشاط المشروع وما إذا كان صناعياً أو تجارياً أو خدمياً، هذا بجانب تحديد وتوصيف تشكيلة المنتجات التي سيقدمها المشروع.

ويتضمن الجزء الخاص بالتسويق والمبيعات توصيفاً لحالة السوق والمنافسة والمنافسين الرئيسيين وتحديداً لفئات العملاء وخصائصهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، وآليات التعامل مع هذه الأطراف من خطط وبرامج وأساليب الترويج والإقناع وكسب الثقة.

بينما يتضمن محور الفريق الإداري وهيكل العمالة تحديد الشركاء المساهمين في الإدارة وأدوارهم وصلاحياتهم المالية والإدارية وكذلك الوظائف الرئيسة ومتطلبات وشروط شغلها ومسئولياتهم والتزاماتهم وحقوقهم.

ويتضمن جانب التمويل بيانات رأس المال ومصادر التمويل، وما إذا كانت ذاتية أو مساهمات من آخرين أو قروضاً، ويتضمن الجانب المالي أيضاً الإيرادات المتوقعة ومؤشرات الجدوى وغيرها من بيانات ترتبط بالمصروفات والإيرادات والأرباح بما يظهر الموقف المالي والاستثماري للمشروع.

أولاً: مفهوم خطة العمل

1. ما هي خطة العمل؟

خطة عمل المشروع هي وثيقة هامة تتجسد في بيان أو إطار عام متكامل يقدم بياناً تفصيلياً توضيحياً لأهداف المشروع ومكوناته وأنشطته وخدماته وخطوات ومراحل ومتطلبات تنفيذه متضمناً الأدوار المختلفة للأطراف ذات العلاقة، مع إمكانية إضافة البيانات والمعلومات الأساسية عن أصحاب المشروع وفريق العمل الرئيسي به.

ولكي تكون خطة العمل للمشروع أكثر منفعة لرائد الأعمال صاحب المشروع وللأطراف ذات العلاقة، خاصة الشركاء والممولين، عادة تتضمن أهداف وأنشطة كل مكون من مكونات العمل بالمشروع وأسس ومعايير كفاءة أداء هذه الأنشطة

وتحديداً وتوصيفاً للاحتياجات المادية والبشرية والفنية والمالية للمشروع وكذلك مصادر توفيرها وكيفية الحصول عليها.

ويعني هذا أن خطة عمل المشروع هي وثيقة فنية مهنية إجرائية وصفية ترشد وتوجه رائد الأعمال صاحب المشروع إلى ماذا وكيف سيعمل في المراحل الأولى لبدء تأسيس وتنفيذ وتشغيل المشروع.

وخطة العمل هي الوسيلة التي يستطيع من خلالها رائد الأعمال عرض طموحاته وأهدافه وقدراته ورؤيته على الأطراف ذات العلاقة بفكرة المشروع، و بها يستطيع جذب الداعمين من خلال تأكيده لتوفر مقومات نجاح المشروع.

2. خطة العمل وسيلتك لتبدأ كرائد الأعمال:

بخطة العمل يمكنك الدخول إلى مجال ريادة الأعمال من خلال الخطوات

التالية:

- تحديد نوع نشاط التجارة أو الصناعة الذي تود العمل فيه.
- توصيف نوع العمل الذي تريد البدء فيه وتعميق معرفتك بهذا العمل.
- تحديد وتوصيف نقاط القوة وجوانب الضعف بمشروعك وتحليلها بموضوعية.
- عمل دراسة تحليلية عن العملاء المحتملين لمنتجات المشروع.
- دراسة وتحليل المنافسة في مجال عمل المشروع.
- تحديد نوع المشروع من الناحية التنظيمية (ملكية فردية، أو شركة توصية، أو شركة مساهمة).
- التعرف على القوانين واللوائح والشروط القانونية التي تسري على المشروع.
- تحديد ومعاينة مواقع بديلة للمشروع وتقارن بينها حسب ملاءمتها لأغراض النشاط.
- تحديد متطلبات التراخيص وغيرها من الضوابط والإجراءات والالتزامات.
- الحصول على التصاريح والتراخيص الضرورية.
- فتح حساب في البنك الذي يقدم لك أفضل الخدمات بأفضل الشروط.
- تحديد عدد ساعات العمل وتوزيعها وأساليب مراقبتها.

- تحديد رأس المال المطلوب ومصادر توفيره.
 - تحديد وتوصيف المعدات والأثاث والمستلزمات ومصادر الحصول عليها.
 - تحديد نوع وعدد العاملين ووضع الوصف الوظيفي وتحديد التدريب اللازم لهم.
 - تسجيل اسم المشروع وعقد التأسيس لدى الجهة الحكومية المختصة.
 - تحديد المطبوعات اللازمة من بطاقات التعريف وسجلات وفواتير حسابات وغيرها.
 - تحديد الأساليب الترويجية عن نشاط المشروع ومنتجاته.
 - وضع خطة عمل وجدول بالأعمال المطلوب تنفيذها.
 - تحديد المخاطر المحتملة ومتطلبات الجاهزية للتعامل معها.
- 3. فوائد خطة العمل كمرشدة لرائد الأعمال:**

3-1- خطة العمل مرشدة لرائد الأعمال في عملية التخطيط من خلال خطة

عمل المشروع:

- راجع طموحاتك.
- حدد هدفك أو أهدافك.
- راجع ووصف أهدافك.
- ضع زمناً محدداً لتحقيق كل هدف من أهدافك.
- حدد احتياجاتك.
- حدد ووصّف مواردك.
- حدد خطوات عملك.
- حدد مسارات تحركك.

3-2- خطة العمل مرشدة لبدء التنفيذ

- حدد المهام المطلوبة.
- وصف كيفية إنجاز كل مهمة.
- حدد فرق العمل.
- نفذ المهام المطلوبة.

- تأكد من الاستغلال الأمثل للفرص
- 3-3- خطة العمل مرشدة للفحص والمراجعة والتعديل
- حدد ما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه.
- حدد الفجوات بين الإنجازات.
- حدد وحلل تأثير الفجوة على الأهداف التي قد لا تستطيع تحقيقها.
- حدد سبب عدم قدرتك على إنجاز المستهدف.
- راجع أهدافك.
- عدّل أولويات أهدافك
- عدل أولويات توفير المتطلبات
- ضع البرامج البديلة.
- 3-4- خطة العمل مرشدة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية
- اعرف أخطاءك في عملية التخطيط ومتطلبات تصحيحها.
- اعرف أخطاءك في عملية التنفيذ ومتطلبات تصحيحها.
- اعرف أخطاءك في عملية الفحص ومتطلبات تصحيحها.
- 3-5- خطة العمل مرشد لتجنب الأخطاء الشائعة لرواد الأعمال من خلال خطة عمل المشروع يستطيع رائد الأعمال تجنب الكثير من الأخطاء الشائعة في مجال تأسيس وتشغيل وإدارة المنشآت الصغيرة، ومنها ما يلي:
- عدم وجود رؤية واضحة لدى رائد الأعمال عن فكرة المشروع الذي يريد تمويله.
- تكرار حالة تشابه أفكار المشروعات التي يريد الشباب تمويلها والتي لا تقدم قيمة مضافة عالية إلى الاقتصاد الوطني.
- تكرار حالات الاختيار الخطأ لفكرة المشروع.
- دخول رائد الأعمال في مجالات لا تتناسب مع قدراته ومهاراته أو خبراته.
- عدم توجيه رواد الأعمال إلى اختيار الفكرة النيرة لمشروعاتهم وذلك قبل وضع دراسة جدوى.

4. لماذا نهتم بوضع خطة العمل للمشروع؟

يحقق رائد الأعمال صاحب المشروع عديداً من المكاسب من خلال الإعداد الجيد والعرض المناسب لخطة عمل المشروع، وتتحدد احتمالات قبول المشروع أو رفضه بدرجة كبيرة على جودة إعداد خطة عمل المشروع وعلى كفاءة عرضه على أطراف ذات العلاقة بالمشروع.

وتتضح أهمية خطة عمل المشروع في حالة إدراك النتيجة المرتبة على عرضها على الشركاء أو مصادر التمويل أو الجهات الحكومية وما يترتب على ذلك من انطباع إيجابي واقتناع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع والترحيب به ودعمه، أو تكوين انطباع سلبي عن جدوى المشروع واحتمالات نجاحه.

وتتمثل مبررات التخطيط للعمل وإعداد خطة العمل بالمشروع فيما يلي:

- تحديد الأفكار وترتيب تحديد الأفكار وترتيب الإجراءات العملية لتأسيس المشروع والإعلان عنه.
- الاطمئنان من موضوعية ودقة جدوى المشروع.
- التعرف بدرجة أوسع على خصائص السوق والمنافسين.
- تحديد المداخل الأكثر ملاءمة للتعريف بالمشروع.
- تحديد البدائل الممكنة من مصادر التمويل.
- وضع تصور مبدئي عن أساليب الترويج المناسبة لمنتجات المشروع.
- وضع الإطار العام لمداخل تنفيذ المشروع.
- تحقيق قدر كبير من الجاهزية لبدء المشروع.
- التعرف على العوائق والصعوبات المحتملة وتحديد متطلبات الاستعداد لها.
- تحديد الاحتياجات الفنية والبشرية والمالية اللازمة بشكل أكثر دقة وواقعية.
- تأكيد الجدية والحرص على بدء تنفيذ المشروع.
- تحديد مجالات جذب مصادر التمويل والدعم الفني والمالي للمشروع.
- تحديد إجراءات التقليل من احتمالات التعثر أو الفشل.
- وضع وتوصيف أساليب ضبط التكاليف والسيطرة على المصروفات.
- التأكيد على مجالات الجذب في المشروع.

ثانياً: كتابة خطة العمل، ولغتها

(1) المكونات الأساسية لخطة العمل:

تتطلب كتابة خطة عمل المشروع تحديد مكوناتها من ناحية، وترتيب هذه المكونات ثم صياغتها بلغة فنية ومهنية تتوافق مع طبيعة نشاط المشروع من جانب ومع الغرض من تقديمها للأطراف ذات العلاقة من جانب آخر. وتشمل مكونات خطة عمل المشروع البنود التفصيلية التالية:

1. نبذة عامة مختصرة عن المنشأة والمشروع.
2. معلومات عن الشركاء وخاصة الموقف المالي والمهني والخبرات العملية ذات العلاقة بالمشروع.
3. وصف فني وتسويقي للمشروع.
4. توصيف الأهداف طويلة وقريبة المدى للمشروع.
5. إستراتيجية نمو المشروع وتقدم المنشأة.
6. تحديد الأهداف النوعية للمشروع خاصة في الجوانب التسويقية والمالية.
7. المعالم الرئيسية في خطة العمل للمشروع وخاصة المزايا التنافسية وأساليب التعامل مع القيود والتحديات ومقومات نجاح المشروع.
8. فريق الإدارة والتعرف بما لديهم من تاريخ مهني ونجاحات فعلية.
9. وصف للأنشطة والعمليات الحساسة في أنشطة المشروع وسيناريوهات التعامل معها بما يخدم أهداف المشروع.
10. مسارات وآليات بناء المهارات وتطوير قدرات مجموعات وفرق العمل النوعية بالمشروع.
11. نتائج دراسة بيئة المشروع وما بها من فرص وقيود وتحديات.
12. مؤشرات دراسة الأسواق المستهدفة لتسويق منتجات المشروع وخصائص الطلب والعرض والفجوة في تلبية احتياجات المستهلكين.
13. مؤشرات نتائج تحليل الوضع التنافسي والبيئة والمزايا التنافسية وفرص الاستجابة لتوقعات العملاء المستهدفين.

14. التوصيف الدقيق للمنتج بما يحدد خصائصه الفنية والتسويقية.
15. تحديد مستويات الطاقة الإنتاجية للمشروع مرتبطة بخطة التطوير والنمو.
16. خطة وبرامج تطوير المنتج أو الخدمة ومتطلبات تنفيذها.
17. تحديد التكنولوجيات البديلة ومعايير المفاضلة بينها.
18. التقديرات الأولية لتوقعات المبيعات والإيرادات.
19. تحديد القيود والتحديات والمخاطر التي يحتمل أن تواجه المشروع.
20. تحديد السيناريوهات البديلة للتعامل مع القيود والتحديات.
21. إستراتيجية وخطة وبرامج التسويق وربطها بالمستهدفات البيعية.
22. تحديد المواد والخامات الأساسية المطلوبة لبدء تشغيل المشروع.
23. بيان تطور فئات وعدد العملاء مع التغيرات المحتملة في المبيعات.
24. تحديد خصائص المكان والموقع المناسب للمشروع.
25. بيان تطور الهيكل الوظيفي وتكلفة العمالة بالمشروع.
26. هيكل التكلفة ومبالغ التمويل المطلوبة لبدء تشغيل المشروع.
27. مجالات ومعايير استخدامات الأموال وضوابط السيطرة عليها.
28. بيان التدفقات النقدية وبرنامج سداد مستحقات مصادر التمويل.
29. التقديرات البديلة للإيرادات حسب درجة التفاؤل في اتجاهات السوق.
30. الميزانية التقديرية للسنة الأولى والمؤشرات العامة لاستخدامات الأصول وما يقابلها من التزامات على المشروع.
31. آلية وأدوات إدارة المخاطر ومتابعة النتائج وتقييم أداء المشروع.

(2) متطلبات أساسية لإعداد عمل المشروع:

- إعداد خطة العمل للمشروع يتطلب البيانات والمعلومات الأساسية التالية:
1. المنافع أو الأهداف العامة والتفصيلية وكذلك الأهداف النهائية والمرحلية المستهدف تحقيقها من المشروع.
 2. مخرجات تحليل بيئة المشروع متمثلة في نقاط القوة والضعف والفرص والقيود والتحديات.

3. البرنامج الزمني الذي يوضح الوقت اللازم للوصول للهدف النهائي والأهداف المرحلية.
4. الأنشطة والمهام والأدوار اللازم تنفيذها للوصول إلى تحقيق النتائج والأهداف.
5. المسؤول عن أداء الأدوار وتنفيذ المهام وتحقيق النتائج والأهداف.
6. تحديد المسؤوليات والالتزامات وتوضيح الصلاحيات الفنية والمالية والإجارية اللازمة لتحمل المسؤوليات والوفاء بالالتزامات.
7. الموارد والإمكانات المطلوبة وتحديد المتاح وغير المتاح منها والمصادر البديلة لتوفيرها،
8. أسس وضوابط تنفيذ خطة العمل في المشروع.
9. معايير ومتطلبات النمو والتقدم في المشروع.
10. مقومات ومؤشرات النجاح في تنفيذ الخطة والتقدم في المشروع.

(3) كتابة خطة عمل المشروع ولغتها:

3-1- كتابة خطة عمل المشروع:

من المفاهيم والممارسات الخاطئة من أصحاب الأفكار الريادية للمشاريع الصغيرة الجديدة، الاعتقاد بعدم أهمية أو عدم الاهتمام بإعداد خطة عمل المشروع، وذلك اعتماداً على العرض الشفهي الارتجالي، أو تقديم تقرير أو ملخص عبارة عن رؤية عامة أو تصور اجتهادي عن المشروع.

ويجب على رائد الأعمال صاحب الفكرة الريادية للمشروع الجديد أن يدرك بأن عدم وجود أو عدم دقة أو عدم جودة خطة عمل المشروع، عادة ما تكون مبرراً كافياً لرفض الأطراف المعنية للمشروع وضعف الرغبة في دعمه.

ومجمل القول، على رائد الأعمال تخصيص الوقت والجهد الكافيين لإعداد خطة عمل المشروع وفق المواصفات الفنية لجودة إعدادها.

3-2- لغة كتابة خطة عمل المشروع:

ليس المقصود باللغة ما إذا كانت اللغة عربية أم لغة أخرى، وإنما نقصد صياغة العبارات والألفاظ والمصطلحات وطريقة عرض الحقائق وأسلوب تقديم البيانات والمعلومات.

ويمكن إجمال خصائص اللغة الجيدة في إعداد خطة عمل المشروع في البنود التالية:

1. مقدمة مختصرة وافية سهلة مشوقة محفزة.
2. العبارات والتعبيرات سليمة من حيث اللغة.
3. تجنب الإطالة أو الإسهاب غير المبرر.
4. استخدام الجمل القصيرة.
5. استخدام العبارات التقريرية المفيدة.
6. الواقعية والموضوعية في التقديرات.
7. المهنية في التفسير والاستنتاجات.
8. التحديد ووضوح الرؤية والاتجاه.
9. تجنب الغموض في العبارات أو التوجهات.
10. الحرفية في استخدام الجداول والأشكال.
11. سهولة الفهم والإدراك.
12. الترتيب والتتابع المنطقي.
13. دقة وموثوقية المستندات والمرافقات.
14. الخلو من الأخطاء المطبعية.
15. جودة الإخراج والتجهيز والعرض.

ثالثاً: معايير وضع خطة عمل المشروع وتقييمها

1. معيار جودة تحديد وصياغة أهداف المشروع

1-1- توفير مواصفات جودة الأهداف:

1. محددة.

2. يمكن قياسها.

3. يمكن تحقيقها.

4. واقعية.

5. محددة المدة.

6. أخلاقية.

7. مستوى من التحدي.

1-2- أهمية تحديد مستويات الأهداف:

1. أهداف على مستوى المشروع.

2. أهداف على مستوى النشاط.

3. أهداف على مستوى النطاق الزمني.

4. أهداف على مستوى المنتجات.

5. أهداف على مستوى الفئات ذات العلاقة.

1-3- أهمية تحديد مجالات الأهداف:

1. حجم المبيعات.

2. قيمة المبيعات.

3. تطور المبيعات.

4. حصة السوق.

5. قيمة الأرباح.

6. نسبة الأرباح.

7. المركز التنافسي.

2. معيار توفر ملاءمة المهارات والقدرات:

من الأهمية أن تظهر خطة عمل المشروع تمكّنك من المعرفة وتمتّعك بالمهارات والقدرات ذات العلاقة بالمشروع، وبما يؤكد من امتلاكك للمهارات الإدارية والسمات القيادية لإدارة المشروع وتوجيه فرق العمل.

3. معيار التوجه بالعملاء وليس بالمنتج أو التمويل:

من الممارسات الخاطئة في إعداد وتقديم خطة عمل المشروع المبالغة المفرطة في تناول ما يتعلق بالمنتجات التي سيقدمها المشروع أو الإفراط في التحدث عن التمويل الذي يحتاج إليه المشروع، وبشكل قد يؤدي إلى ملل أو تشاؤم الأطراف ذات العلاقة.

وتؤكد النماذج الناجحة من الممارسات العملية في هذا المجال أن تركيز خطة العمل والعرض على فئات العملاء والفرص التسويقية والبيعية عادة ما يرفع مستوى القبول والتأييد للمشروع من الأطراف المستهدف إقناعها بفكرة المشروع.

4. معيار التوازن بين البيانات والأرقام مع المعلومات والحقائق:

الداعمون للمشروع يرغبون في الاطلاع على البيانات والأرقام، ولكنهم في نفس الوقت يهتمون بشكل أقوى بما يقدمه رائد الأعمال من معلومات وحقائق.

5. معيار التفاؤل المستند على الخبرة:

عادة ما يؤدي التفاؤل المفرط غير المرتبط برصد قوي من الخبرة العملية إلى تعميق الاتجاه السلبي لدى الأطراف المستهدفة لدعم فكرة المشروع.

ويقع على رائد الأعمال صاحب فكرة المشروع الريادي عبء ترسيخ الانطباع بالتفاؤل المنضبط القائم على رصيد معرفي وعملي لدى رائد الأعمال و/أو الشركاء في المشروع.

المراجع باللغة العربية والأجنبية

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، دار أسامة، عمان، الأردن، 2016.
2. مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال وغزارة المشاريع الصغيرة، دار الحامد، عمان، الأردن، 2016.
3. مصطفى يوسف كافي، ريادة الأعمال في المشاريع السياحية، دار ألفا دوك، قسنطينة، الجزائر، 2017.
4. مصطفى يوسف كافي، بيئة وتكنولوجية إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار المجتمع العربي، الأردن، عمان، 2012.
5. مصطفى يوسف كافي، دور المشروعات الصغيرة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، جريدة الوحدة، سورية اللاذقية، الثلاثاء، 2006/9/5.
6. وفيق حلمي الأغا، الريادة في الشركات العربية بمنظور إستراتيجي، مجلة جامعة الأزهر، بغزة، 2008م.
7. سمير عبد الله، ومحمد حتاوي، "سياسات تطوير المرأة في ريادة الأعمال في فلسطين"، رام الله، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، 2014.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن، 2009.
9. ياسر سالم المزي، ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم المهنية، الرياض، 2013.
10. فايز جمعة، عبد الستار محمد علي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2006.
11. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان- الأردن، 2006.
12. مروة أحمد، نسيم برهم، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2008.

13. قويدر عياش، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كميزة تنافسية و التحديات الاقتصادية العالمية الجديدة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات - والمتوسطة ودورها في التنمية، الأغواط، 2002.
14. عبد الرحمن بن عنتر، ندير عليان، عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، 17 و 18 أبريل 2006، جامعة الشلف.
15. نعيمة برودي، التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية و متطلبات التكيف مع المستجدات العالمية، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و 18 أبريل 2006، جامعة الشلف.
16. عبد الكريم عبيدات، حاضنات الأعمال كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، مذكرة ماجستير تخصص: نقود، مالية وبنوك، جامعة البلية، الجزائر، 2006.
17. فريد، النجار.الصناعات و المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم: مدخل رواد الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
18. علي سماي، "دور الحاضنات التكنولوجية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة المدية، الجزائر، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، 2010.
19. عتياني، رنا أحمد ديب، حاضنات الأعمال كآلية لدعم مؤسسات الأعمال الصغيرة في عصر العولمة، مجلة روسيكادا، العدد 2، جامعة . سكيكدة، الجزائر ديسمبر 2004 .
20. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
21. داليا أحمد محمد يونس، "واقع مسرّعات الأعمال"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.
22. أبو شمالة، أمال رمضان، "تأثير برامج تسريع الأعمال على استدامة المشاريع الناشئة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
23. مزهر شعبان العاني وزملاؤه، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء، الأردن، عمان 2010م.
24. علي ميّا، د. صلاح شيخ ديب، إدارة المشروعات الصغيرة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، اللاذقية، 2008 - 2009.
25. جواد، عبد الحسين، (1994)، تصميم وإدارة الخدمات المساندة لمؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، ندوة المسؤولين التنفيذيين بغرف التجارة والصناعة، المكتب الدولي لغرف التجارة، بيروت.

26. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
27. نبيل محمد شبلي، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 97، جامعة دبي، 2004.
28. خلف السكارنة، الريادة و إدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، الأردن، 2008.
29. كاسر نصر المنصور، الريادة في الأعمال، سلسلة دار الرضا، دمشق، 2003م.
30. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان 2001م.
31. فريد الخطيب، المشاريع الصغيرة: دورها التنموي وأثر سياسات التصنيع عليها"، مجلة العمل، العدد 27، 1994م.
32. عفانة، جهاد و أبو عيد، قاسم، "إدارة المشاريع الصغيرة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004م.
33. المحروق، ماهر ومقابلة، إيهاب، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتها"، مركز المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عمان، الأردن، 2006.
34. الوادي، محمود، "المشروعات الصغيرة: ماهيتها والتحديات الذاتية فيها مع إشارة خاصة لدورها في التنمية في الأردن"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 25، العدد 1/2005.
35. هيكل، محمد، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، مجموعة النيل. العربية، سلسلة المدرب العالمية، 2003.
36. الشبراوي، عاطف إبراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم ميدانية وتجارب عالمية"، منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة، إيسيسكو، الرباط، المغرب 2005م.
37. برنوطي، سعاد، إدارة الأعمال الصغيرة (ابعاد للريادة)، عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2008م.
38. العطية، ماجدة، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة، عمان، 2004.
39. المحروق، ماهر حسن ومقابلة، إيهاب، المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مفهومها، خصائصها، أهميتها، مقوماتها، معوقاتها، مؤتمر الاقتصاد السابع حول المشروعات الصغير: أداة فاعلة لمواجهة الفقر، جامعته اليرموك، كلية الاقتصاد، 29 - 31 تموز 2007م.
40. كليفوردي، بومباك، أسس الأعمال التجارية الصغير، جامعة أيوا، مركز الكتب الأردني، 1989.

41. مصطفى أبو بكر، ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة، المدخل إلى العمل الحر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2013م.
42. محمد لبيب، هالة، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2002.
43. عاطف الشبراوي، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية وتجارب عالمية، 2003.
44. يحيى عبد الغني أبو الفتوح، دراسات جدوى المشروعات (بيئية - تسويقية - مالية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر، 2003 م.
45. أبو قحف، عبد السلام، مقدمة في الأعمال، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
46. الحناوي، محمد صالح ؛ الصحن، محمد فريد، سلطان، محمد سعيد، مقدمة في الأعمال والمال، الاسكندرية : الدار الجامعية، 1999.
47. أوسرير منور، أ. بن حاج جيلالي مغراوة فتحية، "دراسة الجدوى البيئية للمشاريع الاستثمارية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا - العدد السابع.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

48. Bauer, S., Obwegeser, N., & Avdagic, Z. (2016). Corporate Accelerators: Transferring Technology Innovation to Incumbent Companies. MCIS Proceedings 57, 1-13.
49. Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
50. Clarysse, B., & Yusubova, A. (23 October 2014). Success factors of business accelerator. Conference Technology business incubation mechanisms and sustainable regional development. Toulouse: Department of Innovation, entrepreneurship and services management.
51. Cohen, S. G. (2014). Accelerating Startups: The Seed Accelerator Phenomenon (Unpublished Thesis). Richmond: University of Richmond.
52. Daly, J., Kellehear, A., & Gliksman, M. (1997). *The Public Health Researcher: A Methodological Guide*. Melbourne: Oxford University Press.
53. Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5 (1), 80-92.

54. Guest, G., MacQueen, K., & Namey, E. (2012). Applied thematic analysis. California: Thousand Oaks, California SAGE Publications.
55. Hoffman, D., & Kelley, N. (2012). Analysis of Accelerator Companies An exploratory case study of their programs, processes, and early results. *Small Business Institute Journal*, 8 (2), 54–70.
56. Huijgevoort, T. (2012). The 'Business Accelerator': Just a Different Name for a Business Incubator? (Unpublished Bachelor Thesis). Netherlands: Utrecht School of Economics.
57. Jugder, N. (2016). The thematic analysis of interview data: an approach used to examine the influence of the market on curricular provision in Mongolian higher education institutions. England: Hillary Place Papers University of Leeds.
58. Kollmann, T., Stoeckmann, C., Linstaedt, J., & Kensbock, J. (215). *European Startup Monitor*. Germany: German Startups Association.
59. Lehmann, P. (2013). *Corporate Accelerators: Characteristics and Motives* (Unpublished Bachelor Thesis). Copenhagen: Management of Innovation and Business Development.
60. Li, B., Kuberczyk, H., Asma, & Yen, M. (2012). *The Explosive Growth of Business Accelerators in Los Angeles*. California: California Institute of Technology.
61. Marmer, M., Herrmann, B., Dogrultan, E., & Berman, R. (2012). *Startup Genome Report*. Blog Startup Compass.
62. Migliaccio, M., Rivetti, F., & Capasso, A. (23–25 April 2014). *The Role of Universities in Venture Accelerators: The Case of SeedLab. Challenges and Solutions for Fostering Entrepreneurial Universities and Collaborative Innovation*. Barcelona: Academic Proceedings of the University–Industry Inter–action.
63. Miller, P., & Bound, K. (2011). *The Startup Factories: The Rise of Accelerator Programmes to Support New Technology Ventures*. London: NESTA.
64. Savaneviciene, A., Venckuviene, V., & Girdauskiene, L. (2015). *Venture Capital a Catalyst for Start–Ups to Overcome the "Valley of Death"*. *Procedia Economics and Finance* 26, 1052 – 1059.
65. Young, B., & Hren, D. (20 October 2017). *Mirror Methods in Research on Research*. <http://mirror-ejd.eu/>
66. Busenitz L. & Jay B. (1997), "Differences between Entrepreneurs and managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision – Making", *Journal of Business Venturing*, 12:

9-30

67. Nellore district", Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol.3 No.1
68. S.S.Khanka, Entrepreneurial Development, Ram Nagar, 1stedition, New Delhi1999, p3,4.
69. Antoncic, Bostjan&Scarlat, Cezar: 2005 "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: Acomparison Between Slovenia and Romania", Managing the Process of Globalisation in New and Upcoming EU Members, 6th International Conference of the faculty of Management Koper Congress Center Bernardin, pp.71-89
70. Barringer,R.Bruce&Ireland,R.Duane:2008"Entrepreneurship: Successfully Launching New Ventures "Pearson Education, Inc.Hall ,New Jersey.
71. Bhardwaj, B.R. & Sushil & Momaya, K.:2011Driversandenablersof Corporateentrepreneurship: Case of a software Giant from India", Journal of Management Development ,Vol.30, No.2, pp.187-205.
72. Charles, Kirk & Clarke, Robyn D"Assuming the Risks",
73. <http://2004/4/20.serarch.epent.com/direct.asp.HTML..638344>. CITED, 2000
74. Geneva:2004 "Entrepreneurship and Economic Development: The Empretec Showcase ", United Nations Conference on Trade and Development, pp.1-16.
75. Hisrich,Robert,D. & Peters, Dean A.Shepherd-2005" Entrepreneurship", 4thed., McGraw – Hill, Irwin, Boston.
76. Kraus Sascha&Kauranen Ilkka&Reschke Car Henning: 2011"Identification of domains for a new conceptual model of strategic Entrepreneurship using the configuration approach ".Management Research Review ,Vol.34, No.1,pp.58-74
77. Kuhn, Birte & Sassmannshausen, Sean Patrick & Zollin, Roxanne: 2010 "Entrepreneurial Managementas Strategic Choice in Firm Behavior: Linking it with Performance", paper to be presented at the HTSF Conference inTwente, the Netherlands, pp.1-27.
78. Kyrgidou P.Lida Hughes M.(2010), Strategic entrepreneurship: origins,core elements and research directions, European Business Review, Vol.22 No.1, pp. 43-63
79. Lau, Theresa &Chan, K.F. & Tai, Susan, H.C. &Ng, David , K.C.: 2010"Corporate entrepreneurship of IJVs in China" ,Management Research Review, Vol.33, No.1, pp.6-22.
80. McFadzean, Elspeth & O. Loughlin, Andrew & Shaw, Elizabeth:

- 2005" Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link," European Journal of Innovation Management, Vol.8, No.3, pp.350-372.
81. Monnavarian, Abbas&Ashena, Mostafa: 2009 "Intrapreneurship: the role of social capital – empirical evidence and proposal of a new model of intrapreneurship and its relationship with social capital ", Business Strategy ,Vol.10, No.6, pp.383-399.
 82. Ramachandran, K. &Devarajan, T. P. & Ray, Sougata: 2009 "Corporate Entrepreneurship: How?, Entrepreneurship Review, pp.5-16.
 83. Studdard, L. Nareatha & Munchus, George, (2009), Entrepreneurial firms' acquisition of knowledge using proactive help-seeking behaviour, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 15 No. 3, pp. 242 - 261.
 84. Tan, Wee Liang & Tan ,Teck ,Meng: 2009 "The Impact of Corporate Governance on Value Creation in Entrepreneurial Firms", Research assistance and to the SMU Enterprise Development Growth and Expansion Program.pp.1-7.
 85. Thompson, A. Arthur & Strickland, A.J. and Gamble, E. John: 2008" Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases", 16thed, McGraw-Hill, Irwin, New York.
 86. Vlok .Daniel, "An Assessment of the Knowledge Processing Environment in an Organization. A case Study " Master dissertation of Business Administration, Rhodes University, 2004.
 87. Zimmerer.Thomas .W., Scarborough .Norman. M, Wilson Doug, "Essentials of Entrepreneurship & small Business management" 5ed prentice-Hall, 2008
 88. Barringer, R. Bruce & Ireland .R. Duane " Entrepreneurship, Successfully launching new ventures" 2ed prentice-Hill, 2008.
 89. Dover , Philip, A&Dierk, Udo: The Role of Managers, Entrepreneurs And Leaders in Sustaning the Organization". Global Management 2007, pp.12-34.
 90. Eisenhardt, K.M. and Martin, J.K. (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", Strategic Management Journal, Vol. 21, pp. 1105-21.Ireland, R.D.,
 91. Feldman. M.P. (2005), "The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context", in Breschi, S. and Malerba, F. (Eds), Clusters, Networks, and Innovation, Oxford University Press, Oxford.
 92. Howson, Nicholas Calcina: 2009 "When good Corporate Governance

- makes bad (Financial) firms: the global crisis and the limits of Private Law", University of Michigan law School, Vol.108, pp.44-66.
93. Ivancevich, J., Lorenz, P. and Skinner, S., (1997), " Management Quality And Compatitiveness " , To Ed., Mcgraw-Hill Co
 94. Keat, OY., (2008), Inclination towards Entrepreneurship among Malaysian University Students in Northern Peninsula Malaysia, Phd Thesis, Swinburne University of Technology, Melbourne.
 95. Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane, (2006), "Marketing Management", (12th ed), New Jersey: Pearson Prentice Hall.
 96. Kuratko, Donald F. & Richard M. Hodgetts, "Entrepreneurship Contemporary Approach" ,5ed, Harcourt college publishers, 2001
 97. Kyrgidou, Lida & Hughes, Mathew: 2010 "Strategic entrepreneurship: origins ,core elements and research directions", European Business Review, Vol.22, No.1, pp.43-63.
 98. Luke Belinda and Verreynne Martie-Louise., (2006), Exploring strategic entrepreneurship in the public sector, Qualitative Research in Accounting & Management Vol. 3 No. 1, pp. 4-26.
 99. Mark Loon, Yet Mee Lim, Teck Heang Lee, Cai Lian Tam [www. twitter. com/ usblackchamber1](http://www.twitter.com/usblackchamber1)-May 2,2012-HBCUs:The(re) Birthplace of Entrepreneurship,Management-Research-Review-emerald-Article:Transformational leadership and job-related learning 2012 South Asian Journal of Global Business Research.
 100. Mitchelmore, Siwan, Rowley, Jennifer: 2010 "Entrepreneurial Competencies:a literature rview and development agena", International Journal of Entrepreneurial Behaviour& Research,Vol.16, No.2, pp.92-111.
 101. Naresh Khatri, Klaus J. Templer, Pawan S. Budhwar Emerald Article: Great (transformational) leadership=charisma+vision Journal of Family Business Management, Emerald Article: Vision, Leadership and Emotional Intelligence Transforming Family Business-Richard E. Boyatzis, Ceferi Soler 2012.
 102. Sehora, T C., Theerapatvong, T., M. Lee, Sang. (2010), "Corporate Entrepreneurship in the face of changing competition", Journal of Organizational Change Management, Vol.23 No.4, pp 453-470.
 103. Spencer, AS, Kirchhoff, B A & White C., (2008), 'Entrepreneurship, Innovation, and Wealth distribution: The Essence of Creative Destruction', International Small Business Journal, vol. 26, no. 1, pp. 9-26.

الفهرس

5..... المقدمة

9 **◆ القسم الأول: الإبداع والابتكار وريادة الأعمال**

11 **الفصل الأول: الإبداع والابتكار**

11 مقدمة

12 أولاً: مفهوم الإبداع

19 ثانياً: دوافع الإبداع

20 ثالثاً: أنواع الإبداع

21 رابعاً: مستويات الإبداع الإداري

23 خامساً: سمات المبدع

28 سادساً: عوامل دعم الإبداع

29 سابعاً: مراحل عملية الإبداع

30 ثامناً: تصنيف الإبداع

31 تاسعاً: عوائق الإبداع

33 **الفصل الثاني: ريادة الأعمال**

33 أولاً: مفهوم ريادة الأعمال

39 ثانياً: رائد الأعمال

47 ثالثاً: خصائص رواد الأعمال

50 رابعاً: أهمية الريادة

53 خامساً: الشركات (المشاريع) الناشئة

53 سادساً: المتطلبات الريادية

55 سابعاً: ريادة الأعمال والتنمية الاقتصادية

59 ثامناً: العوامل الداعمة لنمو ريادة الأعمال

63	تاسعاً: منافع الريادة
67	عاشراً: مخاطر الريادة Entrepreneurship Risks
70	أحد عشر: الريادة المحلية والإقليمية والعالمية
71	ثاني عشر: الفرق بين القادة والرياديين
73	ثالث عشر: المهارات المطلوبة في الريادة
76	رابع عشر: أنواع الريادة
77	خامس عشر: القيود والتحديات التي تواجه رواد الأعمال
79	الفصل الثالث: مداخل الريادة
79	المدخل الأول: الريادة كتجديد
79	المدخل الثاني: الريادة كتوجه ريادي أو إدارة ريادية
86	المدخل الثالث: الريادة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية
87	الفصل الرابع: مفهوم المنظمة الريادية وأبعادها
87	أولاً: مفهوم المنظمة الريادية وأنواعها
93	ثانياً: أبعاد المنظمة الريادية
99	الفصل الخامس: الريادية والإدارة الإستراتيجية
107	الفصل السادس: تحويل الأفكار إلى المشاريع
107	مقدمة
108	أولاً: مكونات إنشاء الأعمال
111	ثانياً: تطوير الفكرة إلى مشروع
115	الفصل السابع: العوامل المؤثرة في نجاح اختيار المشروعات الريادية
115	مقدمة
115	أولاً: أصالة الفكرة
118	ثانياً: التخصص (التعليم)
119	ثالثاً: النوع الاجتماعي
119	رابعاً: الخبرة المهنية
120	خامساً: القدرة على التنفيذ
120	سادساً: دراسة الجدوى
122	سابعاً: الدراسة البيئية
123	ثامناً: الدراسة التسويقية
125	تاسعاً: الدراسة الفنية
126	عاشراً: الدراسة المالية:
127	أحد عشر: فريق العمل

◆ القسم الثاني: مسرّعات الأعمال في المشاريع الناشئة 129

- الفصل الثامن: مسرّعات الأعمال 131
 أولاً: مفهوم مسرّعات الأعمال 131
 ثانياً: ظهور مسرّعات الأعمال 132
 ثالثاً: أنواع مسرّعات الأعمال 135
 رابعاً: الفرق بين مسرّعات الأعمال وحاضنات الأعمال 137
 خامساً: دور مسرّعات الأعمال في حياة الشركات الناشئة 140
 سادساً: آلية عمل برامج مسرّعات الأعمال 142
 الفصل التاسع: دور مسرّعات الأعمال في نجاح الشركة الناشئة 147
 أولاً: التمويل المبدئي 147
 ثانياً: المدة الزمنية داخل المسرعة 149
 ثالثاً: خدمات التوجيه والإرشاد 152
 رابعاً: خدمات التشبيك 155
 خامساً: تنوع فريق الشركة الناشئة 158
 سادساً: مؤشرات نجاح الشركة الناشئة 160

◆ القسم الثالث: حاضنات الأعمال (ماهيتها، وآليات عملها) 163

- الفصل العاشر: حاضنات الأعمال 165
 أولاً: مفهوم حاضنات الأعمال، نشأتها، وآليات عملها 165
 ثانياً: العوامل التي تساعد على نمو حاضنات الأعمال وتفعيلها 176
 ثالثاً: عوامل نجاح حاضنات الأعمال ومعوقات استدامتها 179
 رابعاً: أنواع حاضنات الأعمال 185
 خامساً: الأدوار الاقتصادية لحاضنات المشروعات 195

◆ القسم الرابع: الريادة والمنشآت الصغيرة 201

- الفصل الحادي عشر: مفهوم المشاريع الصغيرة وخصائصها 203
 مقدمة 203
 أولاً: مفهوم وأهمية المشروعات الصغيرة 204
 ثانياً: أدوار المشروعات الصغيرة 210

- 211..... ثالثاً: المشروعات الصغيرة وريادة الأعمال
- 215..... رابعاً: أنواع المشروعات الصغيرة
- 215..... خامساً: الآثار الإيجابية لتنمية المشروعات الصغيرة
- 221..... سادساً: مزايا المشروعات الصغيرة
- 223..... سابعاً: خصائص المشروعات الصغيرة
- 225..... ثامناً: أوجه الاختلاف بين المشروعات الصغيرة والكبيرة
- 229..... الفصل الثاني عشر: دوافع وخيارات إنشاء المشروعات الصغيرة
- 229..... أولاً: دوافع إنشاء المشروع الصغير
- 231..... ثانياً: مصادر الأفكار لإنشاء المشروعات الصغيرة
- 234..... ثالثاً: خيارات إنشاء المشروعات الصغيرة
- 245..... الفصل الثالث عشر: الجوانب القانونية لإدارة المشروعات الصغيرة
- 245..... أولاً: الأشكال القانونية للمشروعات الصغيرة
- 251..... ثانياً: الجوانب القانونية لعمل وإدارة المشروعات الصغيرة
- 253..... الفصل الرابع عشر: مشكلات المشروعات الصغيرة ومتطلبات نجاحها
- 253..... أولاً: مشكلات المشروعات الصغيرة
- 256..... ثانياً: متطلبات نجاح وفشل المشروعات الصغيرة
- 261..... الفصل الخامس عشر: المخاطر والتأمين في المشروعات الصغيرة
- 261..... أولاً: مخاطر العمل في المشروعات الصغيرة
- 265..... ثانياً: التأمين والمخاطر
- 267..... الفصل السادس عشر: التدريب والتنمية البشرية
- 267..... مقدمة
- 268..... أولاً: تعريف التدريب
- 269..... ثانياً: أهمية التدريب وفوائده
- 270..... ثالثاً: أهداف التدريب
- 271..... رابعاً: فوائد التدريب للأفراد والشركات
- 272..... خامساً: إستراتيجية التدريب
- 274..... سادساً: خطوات إعداد إستراتيجية التدريب
- 275..... الفصل السابع عشر: القيادة التحويلية الريادية
- 275..... أولاً: مفهوم القيادة التحويلية
- 276..... ثانياً: أهمية القيادة التحويلية
- 278..... ثالثاً: خصائص القيادة التحويلية
- 280..... رابعاً: أبعاد القيادة التحويلية

283.....	الفصل الثامن عشر: خطة العمل في المشروعات الريادية الصغيرة
283.....	مقدمة.....
284.....	أولاً: مفهوم خطة العمل.....
289.....	ثانياً: كتابة خطة العمل، ولغتها.....
293.....	ثالثاً: معايير وضع خطة عمل المشروع وتقديمها.....
295.....	المراجع باللغة العربية والأجنبية.....
295.....	أولاً: المراجع باللغة العربية.....
298.....	ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية.....

