



**الريادة والانطلاق
نحو التميز في دنيا الأعمال**

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشؤون الفنية - دار الكتب

المصرية

البارودي، منال
الريادة والانطلاق نحو التميز في دنيا الأعمال / إعداد
منال البارودي، ط1- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب
والنشر العربية للتدريب والنشر
----- ص: 24x17 سم.

الترقيم الدولي: -----978-977-722

1- ال_____

2- ال_____

أ- العنوان

ديوي: ---, --- رقم الإيداع: -----/2015

تحذير:

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر
ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته
بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء
كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر
على هذا كتابة ومقدما.

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

2015



الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

الريادة والانطلاق نحو التميز في دنيا الأعمال

إعداد
منال البارودي

الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر



2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٩﴾﴾

صدق الله العظيم

(سورة الزمر: 9)

المحتويات

13 مقدمة
15 الفصل الأول: أهمية قيادة الأعمال في عالمنا المعاصر
17 مقدمة
18 تعريف قيادة الأعمال
19 عوامل تنمية مفهوم العمل الريادي
19 أولاً: الثقافة والقيم الاجتماعية
20 ثانياً: إمكانيات بيئة الاستثمار
20 ثالثاً: اكتشاف الفرص
22 خصائص المنظمات الريادية
25 العوامل الداعمة لظهور رواد الأعمال في سوق العمل
26 مداخل إدارة قيادة الأعمال
28 مخاطر العمل الريادي
29 إسهامات نظرية الريادة في خلق فرص عمل للشباب
31 نصائح للخوض في عالم قيادة الأعمال
35 الفصل الثاني: صفات ومهارات رائد الأعمال الناجح
38 أولاً: الصفات الشخصية
38 ثانياً: الصفات المهنية
40 مصادر القوة والنفوذ عند رواد الأعمال
41 دور رواد الأعمال في الارتقاء بالمشروعات المختلفة

- 42 بعض الوصايا المعينة على اكتساب مواصفات الريادة
- 44 استقصاء: هل أنت رائد أعمال متميز؟

47 الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي أولى المهارات الريادية

- 49 مقدمة
- 49 لماذا التخطيط؟
- 49 مقومات التخطيط الفعال
- 50 مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- 50 أهمية التخطيط الاستراتيجي
- 55 النموذج العام للتخطيط الاستراتيجي حسب نظرية PFIEFFER
- 58 تصنيف التخطيط الإستراتيجية
- 58 1- التخطيط الاستراتيجي
- 59 2- التخطيط التكتيكي:
- 59 3- التخطيط التنفيذي:
- 60 خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية
- 60 صياغة أهداف الإدارة الإستراتيجية
- 61 صياغة وبناء الإستراتيجية
- 61 تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية
- 62 تقييم الأداء الاستراتيجي واتخاذ الإجراءات التصحيحية
- 63 أهم أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي
- 64 كيفية مواجهة معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية
- 64 خصائص التخطيط التشغيلي الجيد
- 65 دور القائد التشغيلي في المؤسسات
- 65 الفرق بين الخطة الإستراتيجية وخطة العمل؟
- 68 نصائح لتكون رائدا استراتيجيا

69..... الفصل الرابع: الريادة وفن إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

71 مقدمة
71 مفهوم إدارة المشروعات
72 ما المقصود بمصطلح دورة حياة المشروع؟
72 1- بداية المشروع
73 2- التخطيط للمشروع
75 3- تنفيذ المشروع
76 4- متابعة وتقييم المشروع
77 5- الانتهاء من المشروع
77 دور نظم المعلومات الإدارية في نجاح المشروعات
77 مفهوم تحليل وتصميم النظم
78 محلل النظم
79 دورة تطوير حياة النظم Systems Development Life Cycle
80 1- تحديد المشكلات
81 2- دراسة الجدوى
82 3- تحليل النظم
83 4- مرحلة تصميم النظم
84 5- مرحلة التطبيق
84 6- مرحلة التقييم

87..... الفصل الخامس: استراتيجيات التسويق الفعال وأثرها في نجاح المشروعات الرائدة

89 مقدمة
89 مفهوم التسويق وأهدافه؟
90 مراحل التخطيط التسويقي الفعال
91 مراحل التخطيط للتسويقي

94	العوامل التي يجب مراعاتها عند تصميم عبوة السلعة وغلافها الخارجي
94	استراتيجيات التغليف
98	دور الإعلان في تقديم السلع والخدمات
98	أولاً: مفهوم الإعلان
98	ثانياً: أهداف الإعلان
99	ثالثاً: وسائل نشر الإعلان
99	بعض النماذج المساعدة في عملية تحديد الإستراتيجية التسويقية بالمنظمات:
99	نموذج بوستن
101	نموذج جنرال إلكتريك
104	نموذج بورتر
104	نموذج تنمية المنتج - السوق

107 الفصل السادس: أساليب ومهارات جذب العملاء وتقديم خدمة فائقة التميز

109	مقدمة
111	أساليب تطور مهارات وقدرات وسلوكيات مقدمي الخدمة
112	الأبعاد الرئيسية لتحقيق الخدمة فائقة التميز
112	لماذا لا يشكو العملاء أحياناً وقت الضيق؟!
113	إجراءات الحد من الشكوى
114	متطلبات الاهتمام الناجح بالعميل
115	ما المقصود بإبرام أو إتمام الصفقة
117	كيف يتم الاختيار السليم لرجل البيع؟
118	الخطوة الأولى - تحليل وتوصيف الأعمال
120	الخطوة الثانية - تحديد مصادر الحصول على رجال البيع
122	الخطوة الثالثة - الاختيار من بين الأفراد المتقدمين

125 الفصل السابع: حاضنات الأعمال التكنولوجية كأداة لدعم الإبداع في منظمات الأعمال...

- 127..... مقدمة
- 128..... مفهوم وأهمية الإبداع الريادي
- 128..... أنواع الإبداع
- 129..... لماذا الحاضنات التكنولوجية ؟
- 130..... نشأة حاضنات الأعمال ؟
- 131..... مبررات وجود حاضنات الأعمال
- 133..... الخدمات التي تقدمها الحاضنات التكنولوجية
- 133..... أهمية الحاضنات التكنولوجية
- 134..... دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم الرواد
- 134..... عوامل نجاح إقامة حاضنات الأعمال
- 136..... بعض التجارب العالمية في ميدان حاضنات الأعمال
- 136..... 1- حاضنات الأعمال في استونيا Estonia
- 137..... 2- الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة:
- 138..... 3- تجربة حاضنة أوستن التقنية في الولايات المتحدة الأمريكية:
- 138..... 4- حاضنة النجاح الفلسطينية للأعمال والتكنولوجيا:
- 139..... 5- برنامج حاضنات الصندوق الاجتماعي للتنمية:

141 الفصل الثامن: أثر التغيير في بناء المنظمات الريادية الفاعلة

- 143..... مقدمة
- 143..... ما المقصود بإدارة التغيير؟
- 144..... أسباب التغيير
- 145..... مستويات التغيير
- 145..... أنواع التغيير
- 145..... أولاً: أنواع التغيير من حيث الشمول والتخصص

- 146..... ثانياً: أنواع التغيير من حيث جوهر التغيير
 149..... ثالثاً: أنواع التغيير من حيث منهج التطبيق
 151..... رابعاً: أنواع التغيير من حيث أبعاده

153..... الفصل التاسع: أهمية التدريب في تنمية مهارات أصحاب الأعمال

- 156..... مفهوم التدريب
 157..... أهمية التدريب في منظمات أصحاب الأعمال
 158..... مقومات التدريب المهني
 159..... مبادئ التدريب الفعال
 159..... أولاً: المبادئ العامة للتدريب
 161..... ثانياً: مبادئ التدريب التنظيمية
 161..... ثالثاً: مبادئ التدريب الاجتماعية
 162..... رابعاً: مبادئ التدريب النفسية
 163..... الأساليب التدريبيية
 164..... أولاً: الأساليب التي تعتمد طريقة تنفيذها على المتدربين أنفسهم
 164..... ثانياً: الأساليب التدريبيية التي تعتمد في طريقة تنفيذها على الأساليب نفسها
 172..... وسائل وتقنيات التدريب
 173..... أولاً: تقنية التدريب باستخدام الحاسب الآلي
 173..... ثانياً: تقنية الألعاب التدريبيية
 174..... ثالثاً: تقنية الأفلام التدريبيية
 177..... استهارة تقييم دورة تدريبيية

181..... الفصل العاشر: الثقافة التنظيمية ضرورة لاستمرار نجاح المنظمات

- 183..... مفهوم الثقافة التنظيمية
 184..... أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة

185.....	خصائص الثقافة التنظيمية
185.....	عناصر الثقافة التنظيمية
185.....	أنواع الثقافة التنظيمية
186.....	الثقافات الرئيسة والثقافات الفرعية
187.....	الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها
187.....	آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
189.....	العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية
190.....	الذاكرة التنظيمية
191.....	التوجيه المهني كمدخل لظهور المنافسة الشريفة في العمل
192.....	شروط التوجيه المهني
192.....	آليات التوجيه المهني
194.....	استقصاء: هل أنت محفز جيد؟

199..... الفصل الحادي عشر: قصص نجاح أبرز رواد الأعمال المعاصرين

201.....	مقدمة
202.....	أولاً: بعض رواد الأعمال الأجانب
202.....	1- ستيف جوبز (Steven Paul Jobs) مؤسس شركة آبل للحواسيب
	2- وليام هنري غيتس (William Henry Gates)
204.....	مؤسس شركة مايكروسوفت
207..	3- ريتشارد برانسون (Richard Branson) مؤسس مجموعة فيرجين غروب
	4- لورنس إدوارد بايج (Lawrence Edward Page)
208.....	المؤسس المشارك لشركة جوجل
210.....	5- فارح جراي (Farrah Gray): المليونير الصغير
	6- مارك زوكربيرغ (Mark Zuckerberg)
212.....	مؤسس موقع الفيس بوك الاجتماعي

- ثانياً: بعض رواد الأعمال العرب: 214
- 1- الوليد بن طلال بن عبد العزيز آل سعود: من أكبر المستثمرين في العالم. 214
- 2- الشيخ سليمان بن عبد العزيز الراجحي: شريك مؤسس مصرف الراجحي 215
- 3- عثمان أحمد عثمان: مؤسس شركة المقاولون العرب 216

219 قائمة المراجع.....

- أولاً: المراجع العربية 221
- ثانياً: المراجع الأجنبية 227
- ثالثاً: المواقع الإلكترونية 229

مُقَدِّمَةٌ

تكمُن أهمية الريادة في دنيا الأعمال من كونها الدافع الأساسي وراء التطور والازدهار داخل المؤسسات الحديثة، ذلك أن الريادة تساهم بشكل قوي وفعال في زيادة قدرة المؤسسة على تنظيم وإدارة عمليات الابتكار والتجديد وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة تميز المنظمة لفترة زمنية أطول لا يستطيع خلالها أي من المنافسين تقليد أو محاكاة تلك الميزة كما لا يمكنهم تكرار المنافع المترتبة عليها، ومن هنا يمكن القول أن ريادة الأعمال تلعب دوراً حاسماً في إيجاد فرص اقتصادية عديدة وفي تغيير حياة الأفراد إذا ما توافرت لديهم الإمكانيات اللازمة والتدريب المناسب والقدرة على رؤية الفرص وتحديد جدواها ومن ثم تحويلها إلى مشاريع ناجحة ومربحة تعمل على تنمية المجتمع.

وتتمثل ريادة المشروع في ضبط وتخطيط وتنظيم الموارد بالطريقة التي تُمكن من إتمام المشروع وفقاً للزمن المحدد له، مع مراعاة معايير الجودة والتكلفة، وذلك بالإضافة إلى إيجاد مؤشرات للحالات الحرجة عند ظهورها، والمرونة في إعادة تنظيم وتخطيط المشروع من خلال تحليل المشروع إلى عدة أنشطة، ومتابعة هذه الأنشطة، وتقدير الوقت المطلوب لكل نشاط، فنحن نعيش زمن الأفكار العظيمة القادرة على صناعة المشاريع الكبيرة وليس زمن حشو العقول بالمعلومات التي لا تضيف لأصحابها شيء، فالعدد المحدود من المشروعات الناجحة قد يوفر فرص العمل لعشرات الآلاف من البشر، أما استمرار نجاح هذه المشروعات فهو يحتاج إلى رواد أعمال متميزون، لديهم القدرة على المواجهة والمطالبة والمشاركة والتعامل والمنافسة وإدارة العمل من جميع اتجاهاته، وذلك ما سوف ندركه بأنفسنا عند الانتهاء من قراءة هذا العمل والذي يتناول مفهوم المهارات الحياتية واتجاهاتها المختلفة وأهدافها العديدة للفرد والمجتمع .

ويتكون هذا العمل الذي بين أيدينا من إحدى عشر فصلا، هم كالتالي:

- 📖 الفصل الأول: أهمية ريادة الأعمال في عالمنا المعاصر
- 📖 الفصل الثاني: صفات ومهارات رائد الأعمال الناجح
- 📖 الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي أولى المهارات الريادية
- 📖 الفصل الرابع: الريادة وفن إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة
- 📖 الفصل الخامس: استراتيجيات التسويق الفعال وأثرها في نجاح المشروعات الرائدة
- 📖 الفصل السادس: أساليب ومهارات جذب العملاء وتقديم خدمة فائقة التميز
- 📖 الفصل السابع: حاضنات الأعمال التكنولوجية كأداة لدعم الإبداع في منظمات الأعمال
- 📖 الفصل الثامن: أثر التغيير في بناء المنظمات الريادية الفاعلة
- 📖 الفصل التاسع: أهمية التدريب في تنمية مهارات أصحاب الأعمال
- 📖 الفصل العاشر: الثقافة التنظيمية ضرورة لاستمرار نجاح المنظمات
- 📖 الفصل الحادي عشر: الثقافة التنظيمية ضرورة لاستمرار نجاح المنظمات

هذا ولقد تم استخدام العديد من المراجع العربية والأجنبية في إعداد هذا الكتاب ما بين كتب وأبحاث ومقالات وبرامج تدريبية، بالإضافة إلى الاستعانة ببعض مواقع شبكة المعلومات "الإنترنت" كذلك تم عرض بعض الأشكال التوضيحية والصور المعبرة عن الموضوعات لتبسيط الرسالة المطلوب إيصالها للقارئ، وهذا العمل موجه إلى كل منظمة وإلى كل فرد من أفراد الوطن العربي، آملين أن يكون دليل إرشادي وتوجيهي لكل من يريد النجاح والتميز في دنيا الأعمال

سائلين الله عز وجل لنا ولكم التوفيق

وعلى الله قصد السبيل.....

الفصل الأول

أهمية ريادة الأعمال في عالمنا المعاصر



الفصل الأول

أهمية ريادة الأعمال في عالمنا المعاصر

مقدمة:

تلعب المنظمات الريادية دوراً بارزاً في الحياة الاقتصادية في العالم العربي، خاصة مع وجود ما نشهده اليوم من تطورات تكنولوجية وعلمية ضخمة، فرضت التغيير على أوجه الحياة المختلفة، وريادة الأعمال ليست أمراً يسيراً يستطيع الجميع الوصول إليه، حيث أن معظم الشركات الغير منظمة جيداً والتي لا تسعى لتطوير نفسها بشكل مستمر، قد تتعرض للمخاطر وغالباً ما تذوق مرارة الفشل في نهاية الطريق، وتختلف أنشطة ريادة الأعمال باختلاف نوع النشاط الذي تتجه إليه المنظمة الرائدة كما تسعى العديد من مشاريع الأعمال الجديدة أو ما تسمى بالمشاريع الرائدة للحصول على التمويل المناسب من مؤسسات رأس المال المخاطر والتي تهدف إلى التغلب على عدم كفاية العرض من رؤوس الأموال بشروط ملائمة وإلى توفير التمويل للمشروعات الجديدة أو عالية المخاطر والتي تتوافر لديها إمكانيات نمو وعائد مرتفع، أو من المستثمرين المشاركين وذلك بهدف زيادة رأس المال أو لبدأ مشروع جديد، وتتلخص ريادة الأعمال في أنها " عملية تمييز الفرص والاستعداد لاستغلالها وتقبل المخاطرة وإدارتها وتنظيم وتنسيق الموارد لخلق الميزة التنافسية وتحقيق النجاح"، ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافاً محددة لا بد من تحقيقها، وهنا يعتبر التقويم أداة قيمة لبيان مدى فاعلية العمل إزاء تحقيق الأهداف المخطط لها سابقاً حتى لا يستمر صاحب المشروع في استخدام موارد مفيدة ومكلفه لعمل غير مفيد وغير مربح وفي النهاية تتراكم المشاكل التي تؤدي إلى فشل المشروع.

تعريف ريادة الأعمال :

إن كلمة Entrepreneurship والتي يقصد بها ريادة الأعمال هي في الأصل كلمة فرنسية تعنى الشخص الذي يباشر أو يشرع في إنشاء عمل تجارى، وكان الاقتصادي ورجل الأعمال الفرنسي الشهير (جين بايستييه) صاحب القانون الاقتصادي المسمى قانون ساي هو أول من استخدم هذا المصطلح عام (1800) بالمعنى نفسه، وقد ظهر مفهوم ريادة الأعمال في الكتابات الاقتصادية منذ كتابات الاقتصادي الايرلندي ريتشارد كانتيلون (1734-1680). ويرجع تعريف رائد الأعمال إلى العالم الاقتصادي شومبيتر (1883-1950) إذ عرف الريادي بأنه هو ذلك الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى عمل ناجح ومبتكر وبالتالي فوجود قوى الريادة في الأسواق والصناعات المختلفة تنشئ منتجات ونماذج عمل جديدة ذلك أن مهمة الريادي الأساسية هي قيادة التطور الصناعي والنمو الاقتصادي على المدى الطويل.

وهناك العديد من تعريفات مصطلح ريادة الأعمال نذكر منها ما يلي:

- تعريف بورش (Burch) 1986: ريادة الأعمال هي مجموعة الأنشطة التي تقوم على الاهتمام وتوفير الفرص وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء المنشآت الجديدة.
- تعريف دولينك (Dolling) 1995: ريادة الأعمال هي عملية خلق منظمة اقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد .
- تعريف بارو (Barrow) 1998: الريادة هي عملية الانتفاع بأكبر قدر من المهارات المتاحة من أجل تحقيق قيمة مضافة لمجال محدد من مجالات النشاط البشري وتكون المحصلة لهذا الجهد إما زيادة في الدخل أو استقلالية أعلى بالإضافة إلى الإحساس بالفخر نتيجة الجهد الإبداعي المبذول .
- تعريف الحسيني 2006: الريادة هي عملية الاستحداث أو البدء في نشاط معين، أو السبق في قطاع معين في ميدان العمل، والريادي هو الذي يبتكر شيئاً "جديداً" بشكل علمي وشمولي ويسعى لتنفيذه .

- تعريف الشميمري 2009: عملية إنشاء عمل جديد يتسم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة الغير مضمونة.

ونظرا لوجود عنصر المخاطرة في ريادة الأعمال والذي تؤكدته التعريفات السابقة فإنه يتضح لنا أن نتائج العمل الريادي في أغلب الأحيان تكون غير متوقعة أو بمعنى آخر فإن النجاح يكون غير مؤكد، حيث أن الريادة تعني ابتكار شيء جديد لم يظهر من قبل وليس له سوق محدد يعرفه الجميع مسبقاً، وعلى سبيل المثال فإنه قبل ظهور الإنترنت لم يكن أحد ليعرف مدى نجاح سوق الأعمال المرتبطة بالإنترنت مثل جوجل ويوتيوب وياهوو ... الخ، أما بعد ظهور الإنترنت فقد بدأ البعض يرى فرص وأسواق لهذه التكنولوجيا، ولهذا فغالبا ما يكون السؤال الأهم لدى كل من يبدأ مشروعه هو "هل يوجد أسواق تتناسب مع فكري المبتكرة أم لا؟".

وعلى ضوء ما سبق فإن عناصر ثقافة ريادة الأعمال تلخص فيما يلي:

- 1- معرفة الفرص العملية والكافية لإقامة المشروع.
- 2- إنشاء أو التوسع في المنظمات الاقتصادية الموجهة بالربح على ضوء الوقت والجهد والمال.
- 3- المزج بين العناصر الابتكارية والإبداعية وتحمل المخاطر والعمل الدؤوب.
- 4- الاستخدام الأمثل لجميع الموارد المتاحة.

عوامل تنمية مفهوم العمل الريادي:

أولاً: الثقافة والقيم الاجتماعية

وهي من أهم العوامل التي تساعد على تنمية الخصائص والمهارات الإبداعية. حيث أن هناك بيئات اجتماعية تشجع وتدفع الأفراد إلى ثقافة العمل الحر وبالتالي فهي تحقق الاستقلالية الاقتصادية ومن ثم بناء اقتصاد قوي.

ثانياً: إمكانيات بيئة الاستثمار:

تمثل بيئة الاستثمار الإطار التشريعي والمؤسسي والمناخ الاقتصادي والاجتماعي المحيط بمجال عمل المنشآت الصغيرة، ويمكن أن تتحقق بيئة استثمار ملائمة من خلال العديد من العوامل والتي منها:

- 1- **التعليم والتدريب:** إن عملي وتدريب الراغبين في القيام بعمل مشروع جديد، يساعد الأفراد في تنمية السمات والمهارات العامة لديهم، ولا يقصد بالتعليم هنا التعليم الرسمي بل يتخطاه ليشمل حاضنة التدريب المهني أيضاً.
- 2- **مؤسسات ومنظمات القطاع العام المحلية:** تلعب المؤسسات العامة والخاصة والمنظمات غير الهادفة للربح، وشبكات المنشآت الصغيرة ومنظمات الأعمال ومجلس الغرف التجارية دوراً هاماً في تنمية نشاط العمل الحر (العمل الريادي) في المجتمع، وقد يتضمن ذلك توفير التعليم، والتدريب، والحاضنات، كما أنه يمكن أن تشمل تسهيل خلق الفرق والدعم لملاك المنشآت الصغيرة في المجتمع.
- 3- **النظام والقانون:** إن المنشأة الصغيرة في حاجة ماسة وخاصة في بداية نشأتها إلى الدعم لتحقيق النجاح والاستمرارية. ومن بين العوامل الهامة في هذا المضمار: سن القوانين والأنظمة الداعمة والمشجعة مثل الإعفاء الضريبي والإعامات المادية والعينية....
- 4- **البيئة التحتية ونظام المعلومات:** إن من أهم المعوقات التي تواجه المبادرون افتقاد البنية التحتية التي تساعد على ممارسة العمل الحر، هذه الخدمات ستحول دول مساعدة المبادرين للتطور والمنافسة بفعالية في السوق المحلي والدولي. كما أن معوقات العمل الحر والتي تواجه المنشآت الصغيرة على وجه الخصوص هو افتقاد المعلومات عن السوق المحلي والدولي، خاصة وأن هذه المنشآت تمتلك مصادر محدودة. لذا يقترح أن تساهم بعض المؤسسات مثل الغرفة التجارية في دعم المنشآت الصغير في هذا الجانب.

ثالثاً: اكتشاف الفرص:

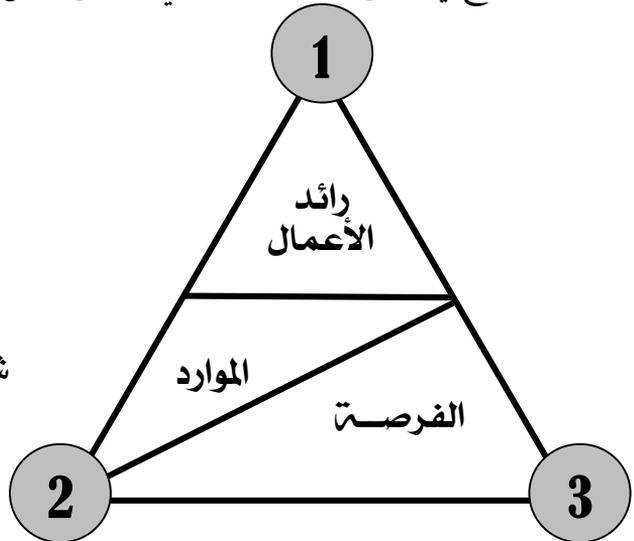
بالرغم من أهمية العوامل الخارجية في دعم وتشجيع مفهوم العمل الحر في المجتمع إلا أن نجاح ذلك يعتمد على مفهوم خلق الفرصة والذي يشمل: (رائد الأعمال أو

الشخص المالك للمشروع، والموارد، والفرص)، حيث أن هذه العوامل مجتمعة تمثل مثلث العمل الحر.

1- رائد الأعمال: لقد ظهر جلياً في العقدين الماضيين ازدياد نسبة المشاريع الصغيرة وذلك بالمقارنة بالمشاريع الكبيرة على مستوى العالم، وأصبح هناك رغبة أكبر لدى الكثير من الناس في التوجه نحو تأسيس مشاريعهم الخاصة حيث شهدت هذه الفترة انتشاراً ملحوظاً لمفهوم المبادرة أو ما يسمى بثقافة العمل الحر.

2- الموارد: إن توفير الموارد اللازمة كرأس المال المنشأة الصغيرة تعتبر من العوامل الهامة للنجاح. ويؤكد ذلك أن من أهم أسباب فشل هذه المنشآت افتقادها لرأس المال اللازم للمنشأة والتطور والنمو. حيث أنه يمكن أن يكون للعديد من مؤسسات المجتمع دور في توفير مصادر التمويل لصغر المستثمرين.

3- الفرصة: تتمثل الفرصة في الشيء الذي يرى فيه الفرد احتمالاً كبيراً لتحقيق النجاح ومن ثم يوجه موارده لاستغلال هذه الفرص. وهنا نشير إلى أنه ليس كل شخص يستطيع أن يكون مبادراً وناجحاً ولديه أفكار مميزة، فالمبادر هو الشخص الذي يمتلك القدرة على إدراك احتياجات العملاء ويسعى لتوفيرها. ولكن هنا ينبغي التأكيد على أن ظروف المجتمع والعوامل فيه قد تحول دون استغلال هذه الفرص بنجاح في بعض الأحيان، وفيما يلي نعرض شكل توضيحي لمثلث العمل الحر.



شكل رقم (1-1): مثلث العمل الحر

خصائص المنظمات الريادية :

بالعودة إلى مفاهيم السلوك الريادي التي جاء بها علماء الإدارة والباحثون، فإن هناك مجموعة من الخصائص التي عُدَّت على أنها مظاهر السلوك الريادي في منظمات الأعمال، ومنها:

1- الإبداع (Innovation):

يعد الإبداع الصفة المميزة للريادي والمنظمات الريادية. إذ تؤكد البحوث والدراسات على الدور الإبداعي للأفراد والمنظمات والذي يجعلها توصف بأنها منظمات ريادية. فالإبداع يعني فعل الأشياء الجديدة من خلال إعادة ربط وتوحيد أجزاء سبق تكوينها، ومن خلال الإبداع نستطيع التفرقة بين الإدارة والريادة، فالريادة تستلزم الإبداع وإجراء تغييرات في أعمال اليوم للعمل بها في الغد فضلاً عن الاستفادة منها مستقبلاً. ويعرف الإبداع بوصفه الوسيلة التي من خلالها قد يستغل الرياديون التغيير من أجل خلق خدمة أو فرص أعمال جديدة. فهو يعتبر "العلامة التجارية" التي تمتلكها المنظمات الريادية على وجه الخصوص. وبحسب اتفاق اغلب الباحثين في الأدب الريادي، يعد الإبداع قلب الريادة، ولهذا تحرص المنظمات والأفراد الرياديون على إيجاد الطرق الإبداعية واستخدامها لتعزيز القوة التنافسية لأعمالهم ومن أجل تلبية كُلاً من الهدف الاستراتيجي للأعمال والمتطلبات البيئية لتلك المنظمات.

2- المبادرة (Proactiveness):

وهي القدرة على اتخاذ المبادرة متى تطلب الموقف ذلك. لذلك، فالمبادرة ليست في الدفاع فحسب، وإنما في الهجوم، ومن الناحية الفعلية، مبادرة المنظمات الريادية هي كفاءتها في التقييم والمعالجة عبر التحليل والتنبؤ بكافة مصادر الخطر التي تهدد بقائها، إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية وإيجاد طرق للحلول اللازمة لهذه المخاطر قبل حدوثها، وتساعد المبادرة في منح المنظمة القدرة على تقديم عروض جديدة للأسواق تتفوق من خلالها على المنافسين كما يمكن أن تظهر مبادرات الأفراد نتيجة لحافز معين (تلبية حاجة غريزية) أو

أن يكون الحافز خارجي بتأثير الثقافة التنظيمية الريادية. ودائماً ما تؤكد نظريات حوافز العاملين على المصلحة الاقتصادية الخاصة للمنظمة بوصفها تمثل الحافز الأساسي للعاملين وتقوية شعورهم بالانتماء التنظيمي، إن المنظمات الريادية تحفز وتطور إمكانياتها الريادية على جميع المستويات من خلال خلق وتعزيز الشعور بالملكية لدى الأفراد، وتقوية إحساسهم بالحرية والسيطرة، ومنحهم قدراً من التسامح في حالات عدم التيقن، وتنمية النزعة نحو تحمل المسؤولية والبحث عن تفاصيل الأشياء، وبناء الالتزام لديهم بمرور الوقت، وحثهم على التعلم وتجنب الأنظمة الصارمة، وتشجيع التفكير الاستراتيجي على حساب التخطيطي الرسمي، فضلاً عن تعميق حالات التواصل بين الأفراد كأساس لبناء الثقة لديهم.

3- المخاطرة (Risk Taking):

تتحمل المنظمات الريادية المخاطرة لأنها تسعى إلى استغلال الفرص، وغالبا ما يصاحب ذلك نشاطات إبداعية وخلاقة. إذ دائماً ما تتدخل تلك المنظمات في مواجهات مع بيئة الأعمال، وهي تحديات تكون مرتفعة في حالات عدم التأكد، فضلاً عن ظهور احتمالية للخسائر الاجتماعية والمالية المحتملة أثناء إدارة أعمالها. والرياديون هم سالكي طريق المخاطرة لان روح المخاطرة هذه هي التي تشجع الريادي على صرف اهتمامه ونشاطاته نحو اكتشاف مواطن إدراك الأرباح، فقدره الرياديين على التعامل مع مخاطر الأعمال تعد إحدى المؤشرات الأساسية على نوعية الرياديين ومنظمتهم، وقد يفضل الرياديون تحمل مخاطر معتدلة في المواقف التي يمتلكون فيها درجة معينة من السيطرة والمهارة في إدراك ربح معين. كما وصف الريادي بأنه صانع القرار العقلاني الذي يتحمل المخاطرة ويتخذ الخطوات اللازمة للتقليل من حجم هذه المخاطرة إلى أدنى حد من خلال الفهم العميق لأبعادها.

4- استغلال الفرصة (Pursuing Opportunities):

في هذا الإطار يجب التفرقة بين السلوك الذي يرتبط باكتشاف الفرصة والسلوك الذي يرتبط باستغلال الفرصة. والهدف من ذلك هو الاهتمام بطبيعة وجود واستغلال

الفرص المربحة الظاهرة أو التي ستظهر في بيئة السوق الحقيقية من خلال اعتماد السلوك الريادي تجاه هذه الفرصة، فالرياديون هم أفراداً على درجة من الوعي والحذر ذوي قدرة تتجاوز النظرة الملخصة لأبعاد الفرصة وما تحويه من تفاصيل. ويتم تحفيز الوعي الريادي من خلال إشارات حول الربح المحتمل من خلال استغلال تلك الفرصة مع مراعاة المخاطر المحتملة أيضاً. ويمكن تعريف المنظمات الريادية على أنها تلك المنظمات القادرة على تحديد واستغلال لفرص لم يتم استغلالها سابقاً، وعندما يقوم الرياديون بتطوير فكرة ما، فإن عليهم بدء عملية تقويم لمعرفة ما إذا كانت هذه الفكرة هي فرصة عمل ملائمة في الواقع أم لا. ويمكن لمنظمات الريادية خلق الثروة من خلال تحديد الفرص ومن ثم تطوير المزايا التنافسية لاستغلال هذه الفرص.

5- المعرفة الفنية لخلق القيمة:

ويعتمد هذا البعد على مدى عمق واتساع تلك المعرفة، إذ يشير بعد الاتساع إلى عدد وأنواع التقنيات المستخدمة في المنظمة ومدى استخدامها بصورة منظمة، بينما يشير بعد العمق إلى مستوى تلك التقنية ومدى اعتمادها على نموذج تخصيص الموارد فيها، ويساهم العاملان بصورة أساسية في خلق القيمة للمنظمة، والتي تساهم بدورها في خلق القدرة الإستراتيجية فيها، فامتلاك المنظمة لتلك المعرفة تعتمد على مدى تفوقها في نشاط معين من أنشطتها الخاصة لخلق القيمة، فالمنظمة يمكن أن تحدث تغييراً في بعد المعرفة الفنية لخلق القيمة من خلال تغيير نمط الموارد المخصصة فيها والتركيز على التجديد والتميز في عملياتها من خلال اعتماد أنشطة البحث والتطوير أو الإبداع والتجديد في قراراتها الاستثمارية الخاصة بتطوير تلك العمليات إضافة إلى تراكم المعرفي والموجودات المادية والموارد المالية إذ تساهم جميعها في خلق القدرة الإستراتيجية للمنظمة كونها تمكنها من تقديم منتجات أو خدمات جديدة مستجيبة للظروف البيئية المتغيرة.

6- القدرة على توليد الموارد وامتلاكها:

تعتمد القدرة الإستراتيجية للمنظمة على مدى قدرتها على توليد الموارد من خلال أنشطتها اليومية والحصول على الدعم الاستراتيجي من بيئتها الخارجية، فقدرة المنظمة

على توليد الموارد وامتلاكها يعتمد على مركزها السوقي وطبيعة المنافسة فيها، أما قدرتها في الحصول على الدعم الاستراتيجي من بيئتها الخارجية وخصوصاً الموارد المالية، يعتمد على فئات المستثمرين وأصحاب المصالح الذين لديهم رغبة في تقديم الدعم المالي، أو الاستثمار في تلك المنظمة، إضافة إلى العلاقات مع المستهلكين والمجهزين والاتحادات والنقابات والوكالات الحكومية التي تساهم في خلق القدرة الإستراتيجية للمنظمة.

7- التقنيات الإدارية المستخدمة:

وتتضمن المعرفة والخبرة والترتيبات اللازمة لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، ويمثل هذا البعد ناحية من نواحي القدرات الإستراتيجية كونه يهدف لتحقيق حالة الموازنة بين المعرفة بالعلاقات التنافسية الأساسية ونمط متغيرات البيئة الخارجية المتمثلة بالعوامل الاجتماعية والقانونية والتقنية والاقتصادية إضافة إلى الترتيبات الإدارية الرسمية وغير الرسمية اللازمة لتحفيز الموارد البشرية فيها.

العوامل الداعمة لظهور رواد الأعمال في سوق العمل:

- 1- الاستقلالية وعدم الاعتماد على وظائف الدولة أو القطاع الخاص.
- 2- إيجاد فرص للتميز وتحقيق الإنجازات العظيمة .
- 3- ريادة الأعمال فرصة لإثبات الذات ولتحقيق أقصى طموحات الفرد.
- 4- فرصة لتحقيق الأرباح والمكاسب الضخمة.
- 5- فرصة للمساهمة في خدمة المجتمع: تشجيع التصنيع سواء للاستهلاك المحلي أو للتصدير وخلق المزيد من المنتجات والخدمات.
- 6- التوظيف الذاتي وخلق فرص وظيفية للآخرين والحد من البطالة.
- 7- زيادة الدخل وزيادة النمو الاقتصادي للدولة.
- 8- تقليل هجرة الكفاءات من خلال توفير المناخ الملائم لريادة العمال محلياً.
- 9- رواد الأعمال كأبطال: ينظر الأوروبيون والأمريكان إلى رواد الأعمال على أنهم أبطال يصنعون المستقبل.

- 10- التطور التكنولوجي مكن المشروعات الصغيرة من امتلاك التقنية (الكمبيوتر المحمول، الفاكس، الطابعة...).
- 11- زيادة الأعمال مقرر تدريسي في 1500 كلية وجامعة أمريكية.
- 12- تطوير المزيد من الصناعات، خاصة في المناطق الريفية والمناطق التي لم تستفد بالتطورات الاقتصادية على الوجه الأمثل.
- 13- فرصة لإيجاد المنافسة الشريفة وتشجيع أصحاب الأعمال على صناعة منتجات عالية الجودة والتميز.

مداخل إدارة ريادة الأعمال:

تعد ريادة الأعمال مصدراً من مصادر الميزة التنافسية التي تمكن المنظمات من التميز في أدائها، إذ إن إدراك المهارات الجديدة والمعرفة اللازمة لقيادة العمل المنظمي نحو التجدد والتطور يتطلب مداخل لدراسة إدارة ريادة الأعمال وهذه المداخل، من أهمها:

1- المدخل الاقتصادي:

ظهر الاهتمام بالريادية في الاقتصاد الحديث في نظرية التنمية الاقتصادية التي طرحت سنة (1911) التي أكدت على أن الرياديين هم جوهر التنمية الاقتصادية، فهم الذين يخلقون التغييرات ضمن الاقتصاد من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وطرائق الإنتاج الجديدة، والأشكال التنظيمية الجديدة، وفتح الأسواق الجديدة، واستعمال مصادر تجهيز جديدة (Spencer et al, 2008:9).

2- المدخل النفسي - الاجتماعي:

ترجع جذور ظهور هذا المدخل عندما ناقش (Collins و Mcelelland) أهمية العوامل النفسية - الاجتماعية للأفراد كمسببات للأعمال الريادية وهناك عوامل اجتماعية وخصائص يتأثر بها المحيط الاجتماعي والمعايير الاجتماعية والقيم والثقافة التي تدعم أو تعيق الأعمال الريادية أو السلوك الريادي (Keat,2008:28).

3- مدخل السلوك الريادي:

تقوم المنظمات وفق هذا المدخل بتطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها استجابةً للتغيرات والمستجدات البيئية والتنافسية. وفي هذا الصدد قدم (Thompson) عام 1999 نموذجاً للسلوك الريادي للمنظمات، إذ يشير على وفق هذا النموذج إلى وجود الفرص والتهديدات في البيئة التنافسية المضطربة، والرياديون يستجيبون للاضطرابات البيئية، وعدم التأكد، محاولين تأسيس موقف استراتيجي قوي من خلال تمييز الفرص الجديدة، واستغلالها قبل المنافسين لإضافة قيمة للزبائن، وفي الوقت نفسه يجب عليهم أن يكونوا متيقظين لتمييز التهديدات المحتملة والاستجابة للتقلبات البيئية، والشكل (8) يوضح ذلك السلوك. وهناك متغيرات مرتبطة مباشرةً بسلوك المنظمة الريادية ونشاطاتها مثل الإستراتيجية والهياكل التنظيمية والأداء. ويميل السلوك الريادي إلى تشجيع المعرفة التنظيمية والمشاركة فيها عبر المنظمة والتي تعد مصدراً مهماً للميزة التنافسية (Ireland et al,2006:11).

4- مدخل المنظمة المتعلمة:

ويمكن أن يسمى بمدخل التوجه نحو التغيير، إذ يتطلب (الرؤيا الريادية) في سعي المنظمة لتحقيق الأداء المتوقع ومساعدة العاملين على المشاركة في كيفية وضع الطرائق الملائمة للمنافسة، ويتطلب أسلوب فريق (المخاطرة الجديدة للمنظمة) من خلال الابتكارات، ويتطلب أيضاً المكافآت كعنصر مهم في الدافعية للتحسين ويتطلب القدرة على تقبل المخاطرة بالتوجه نحو التغيير المطلوب للوصول إلى المنظمة المتعلمة (Hitt et al,2009:112).

5- مدخل القيادة الإستراتيجية:

يؤدي القادة على وفق هذا المدخل أدواراً فاعلة ومؤثرة لضمان امتلاك المنظمة رؤيا واضحة ومفهومة وموجهة ومدعومة بهيكل تنظيمي ملائم وثقافة إدارية ونظام مكافآت لضمان تحفيز المستخدمين والتزامهم

مخاطر العمل الريادي:

كما أن للريادة منافع كثيرة إلا أن الخوض فيها يعرض صاحب المشروع للعديد من المخاطر، من بينها:

- 1- المخاطرة المالية: 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 أو جزء من أمواله في العمل، وهذا يدعوه 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: عندما يترك الريادي وظيفته في المنظمة إلى أخرى مع وجود مستقبل فيه الكثير من حالات عدم التأكد فانه قد يتعرض إلى فقدان تلك الوظيفة بسبب ظروف عدم التأكد أو الغير متوقعة وهذا بدوره يؤثر على الصفة الريادية للمنظمة عندما تفقد عنصراً يحمل الصفات الريادية التي لا تتوفر لدى الآخرين .
- 3- المخاطرة الاجتماعية والعائلية:- 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: الدخل غير المؤكد: أن 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 المشروع: تعد مخاطرة فشل المشاريع عالية نسبياً، فاعتماداً على دراسة جديدة في الولايات المتحدة وجد أن 24٪ من الأعمال الجديدة فشلت خلال الستين الأولى 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 يجعله أن يفقد جزء من الروابط والعلاقات الضرورية على مستوى العائلة والمجتمع .

7- المستوى العالي من التوتر: في بداية العمل ومع التفكير المستمر في متطلبات المشروع قد يتعرض رائد المشروع لحالة من الإرهاق والتوتر، نتيجة للعمل الشاق وعدم الاطمئنان والأمان على ما حققه من إيرادات ثابتة، أو نتيجة ظروف غير متوقعة تؤدي إلى الدمار الكامل لما حققه، وبالتالي فانه يبقى في دوامة التفكير والتوتر لما يحدث له غداً .

إسهامات نظرية الريادة في خلق فرص عمل للشباب:

في البداية نؤكد على أن التعامل مع فرص العمل يرتبط بأنشطة الاستحداث، والتدريب، وتوافر المعلومات اللازمة عن المهارات المطلوبة للعمل، ويمكن أن تجمع هذه الأنشطة تحت عنوان برامج خلق فرص العمل والتي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة في إطار حزمة من القوانين والبرامج الموازية التي ترعاها الدولة، ولا يمكن في هذا المجال إغفال الدور الحيوي للمنظمات غير الحكومية .

ويمكن أن تتوسع هذه البرامج إلى مديات أخرى خصوصاً بعد النزاعات والكوارث الطبيعية لتشمل برامج التطوير الانتقالي وإعادة التوظيف طويل الأجل .

وقد تبدأ كل هذه الأنشطة بما يعرف بالوظائف الطارئة Emergency Jobs وفي هذا الاتجاه يؤكد Bealesy 2006 على أن أغلب مشاريع خلق فرص العمل تقدم وتنفذ في إطار زمني قصير لا يرتبط بجهود التوظيف طويلة الأجل والضرورية لإدامة الزخم، على

- الأقل للسنة الأولى أو الثانية، كما أن هذه المشاريع قد تقع في أخطاء أخرى لعل أبرزها:
- البداية المتأخرة للمشروع أو النهاية المبكرة له بحيث تنحصر البرامج في آفاق زمنية قصيرة لا يمكن خلالها معالجة المشكلات القائمة .
 - استخدام قوة عمل من خارج البلد أو اعتماد قوة العمل المحلية والتقانة ذات الكثافة البشرية .
 - عدم إيفاء المنظمات المانحة بوعودها فهي في الأغلب تقدم جزء يسير من المبالغ المقرر منحها.

وفي اتجاه آخر قد تواجه مشاريع خلق فرص العمل تحديات عديدة مثل عدم كفاءة أسواق العمل أو حالة الدمار في البنية التحتية وفي الأصول الرأسمالية والعجز في المدخرات والاستثمارات، فضلاً عن فقدان الأسواق والحكومات والهياكل المالية غير المستقرة .

ولمواجهة هذه التحديات تلجأ الحكومات إلى إقامة المشروعات لخلق فرص العمل الطارئة بمدخلات محلية وأولويات محددة، وينبغي أن تتميز هذه المشروعات بسرعة الاستجابة والمرونة والإطار الزمني القصير وتخدم مجتمعات محددة وتركز على أهداف إعادة البناء، وهي تعمل وفقاً للآلية الآتية:

- تقوية الموازنات .
- إسناد مشاريع التوظيف الطارئة التي تضطلع بها الحكومة .
- إعادة بناء البنية التحتية وأولويات التطوير الاقتصادي المحلي .
- تقوية القطاع العام ذوي الموارد الضعيفة .
- تشجيع المنظمات غير الحكومية (منظمات المجتمع المدني) .

إن ما سبق يمثل القفزة الأولى باتجاه خلق فرص العمل والمساعدة في تجهيز السلع والخدمات، فضلاً عن الإسهامات الأخرى في المجالات التالية:

1- استثمارات الأعمال وتأمين استقرار المجتمع.

- 2- بناء أو إعادة بناء الطاقات من خلال جلب رأس المال والمعدات من الخارج وتدريب العاملين عليها والمشاركة في الخبرات الفنية والإدارية.
- 3- المعلومات، إذ ستتعلم الحكومة من قرارات استثمار قطاع الأعمال مستمدة من تقييم حقيقي للخطر والمخاطرة .
- 4- الحوكمة والبيئة الآمنة وأعمال البلدية والأعمال التي تمس حياة المجتمع .
- 5- المركز التفاوضي الأكبر للقطاع الخاص .

نصائح للخوض في عالم ريادة الأعمال :

باتت ريادة الأعمال من المجالات متسارعة التنافس وأصبح الكثيرون يبحثون عن الطرق المثلى للوصول إلى الريادة الحقيقية، ولمساعدة هؤلاء ولكل من لا يستطيعون البقاء في مضمار رواد الأعمال – أصحاب النفس القصير – نقدم بعض النصائح والتي تبدو للناجحين في مجال العمل الريادي من أهم المسببات التي جعلتهم يواصلون طريقهم نحو الريادة دون كلل أو ملل.

1- تعرف على مواطن القوة والضعف

عندما تقرر أن تضع مشروعك على عاتقك، فإن الأمر الأكثر شيوعاً هو أن رائد الأعمال يعتقد أن فكرته رائعة ولا تحتاج إلى تعديل، دون أن يستشير أكثر من شخص. لكن ينبغي أخباركم أن من نرغب في استشارتهم ونصائحهم غالباً ما يرحبون بكل من يركن إليهم، ولا سيما إذا كانت لديهم المزيد من الخبرة، التي من شأنها أن تساعدكم على معرفة نقاط القوة والضعف في عملك، ومن ثمّ البحث عن فرصٍ جديدة.

2- إنشاء سمعة جيدة في السوق المستهدف:

قبل أن تشرع في إنشاء مشروعك الخاص فمن المهم أن تكون لديك سمعة جيدة في المجال الذي ترغب في الغوص بداخله، فإن السمعة الجيدة تختصر عليك الوقت وتمنحك العديد من الفرص لكسب العملاء في وقت محدود.

3- اختبر فكرتك أولاً:

في كثيرٍ من الأحيان، تبدو لك الفكرة التي توصلت إليها أنها ستُحدثُ نقلةً ثوريةً يتحدث عنها الجميع، حقا هي فكرة عظيمة من وجهة نظرك، لكن ربما لا تبدو كذلك بالنسبة للعملاء، لذا اعرض الفكرة على من حولك، وعلى من هم داخل السوق لتحصل منهم على الرأي السليم وعلى بعض التعديلات أو المقترحات المهمة التي تخدم الفكرة المطروحة للعمل .

4- إذا دخلت فكرتك حينَ التنفيذ .. لا تتوقع أن الاستثمارات ستنهال عليك

إذا بدأت في تنفيذ فكرتك على أرض الواقع فلا تتوقع أن الاستثمارات ستنهال عليك من كل جانب مثل بعض الشركات التي دخلت حديثاً في عالم ريادة الأعمال ووجدت مستثمر الأحلام وحصلت من خلاله على مبالغ سخية بدأت بها أعمالها التجارية، لذا فعليك أن تُمهّدَ للأمر من خلال جهدك، وموهبتك، والتزام فريق التطوير بعملهم.

5- العرض الشفهي:

في كل شهر تقريباً، نرى العديد من الشركات المتخصصة والمجموعات الاستثمارية في مؤتمرات المشاريع الصغيرة والشركات الناشئة. وهذا هو، العرض الشفهي الجيد لفكرتك التجارية – سواء مُنتج أو شركة – هو المفتاح لجذب الاستثمارات. وبالنسبة لمحتويات العرض نفسه، من المهم جداً أن تكون فكرتك واضحة وموجزة حتى لا يفقد السامعون اهتمامهم ويتشتتوا. ربما يبدو الأمر صعباً في البداية، لكن مع محاولتك لإثبات قوة فكرتك / منتجك / شركاتك دون عصبية في حديثك عن ذلك؛ سيظهر لك من يثق فيما تقول ليستثمر معك أمواله.

6- لا تظنّ أنك تعرف كل شيء عن العملاء

قبل البدء في أي مشروع جديد، يجب على المرء أن يفهم البيئة التي يرغب في الدخول إليها، وأن يستثمر وقته للتعرف على السوق الذي سيعمل من خلاله. هذه الدراسة مهمة

جداً لكل من يدخل عالم ريادة الأعمال حديثاً؛ والسبب هو تقديم الحلول المناسبة لجمهور عملاءك المستقبليين فيما بعد، أو على الأقل لعددٍ كبيرٍ منهم. وهكذا، فإن فرصة تطوير منتجك يمكن أن تكون أكبر وأكثر واقعية، وتولد المزيد من الأرباح.

7- ريادة الأعمال = فريق عمل ممتاز!

عندما يبدأ مشروعك في النمو، فإن الفضل يعود أولاً لله عز وجل، ثم إلى رواد الأعمال، لا للفكرة في حد ذاتها، وهذا ما لا يعرفه البعض. ومع ذلك، فإن رائد الأعمال وحده لا يمكن أن يقوم بكل شيء. لذلك، ومن أجل إنشاء فريق عمل ممتاز، سنجد أننا بحاجة إلى أشخاصٍ مُلتزمين ويحبون العمل في حد ذاته. وإذا كنت مبتدئاً في ريادة الأعمال ولا تدري كيف تكوّن فريق عمل ناجح، نصيحتي في ذلك هي: ابحث عن المتخصصين الذين لديهم قدرات القيادة؛ لتأكد أنهم سيلتزمون بالعمل، وسيعرفون ما يجب القيام به في اللحظات الحرجة.

8- امتلاك رأس المال الكافي لدعم مشروعك لفترة طويلة:

أنت لا تدري متى ستحصل على ممولٍ/ مستثمر لمشروعك، لذا، عليك أن تمتلك ميزانية جيّدة لإقامة المشروع وبقاءه لفترة طويلة.

9- التركيز على الهدف الأول أمر ضروري:

وخاصة في بداية العملية، فمن الطبيعي أن تجعل شركتك هدفها الأول هو إرضاء العملاء وإلا سينتهي بك الأمر إلى أسوأ مما تتخيل.

10- مشاريع صغيرة ناجحة - عدد محدود من الشركاء:

إذا أردت إنشاء مشاريع صغيرة ناجحة دون مشاكل، اختر بكل حرص وعناية أقل عدد ممكن من الشركاء المحتملين.

الفصل الثاني

صفات ومهارات رائد الأعمال الناجح



الفصل الثاني

صفات ومهارات رائد الأعمال الناجح

الريادة صفة فردية يتمتع بها أصحاب العقول المفتوحة التي تفترض أنها لا تمتلك دوماً الأفكار الصحيحة بل تحتاج إلى التأمل والتفكير والاستماع لكل ما هو ممكن ومعقول بشرط أن يتسم بالحدائة والابتكارية، لذا فإن رواد الأعمال هم أشخاص مميزون، لديهم الكثير من السمات التي تجعلهم يعاملون كقادة وليس تابعين، وفيما يلي نستعرض آراء بعض علماء النفس والإدارة في شخصية رائد الأعمال:

- وصف (David McClelland) رائد الأعمال بأنه شخص تحركه الحاجة إلى إنجاز شيء ورغبة شديدة في إضافة شيء للحياة.
- كما وصف (Bird) رائدي الأعمال بالزئبق، وأنهم محبين للأفكار الجديدة، مفكرون، مخططون، يحسنون التصرف، يقتنصون الفرص، مبدعون، غير عاطفيون.
- يرى كل من (Dunkelberg، Woo، Cooper) أن رائدي الأعمال يتفائلون جدا في عملية اتخاذ القرار. ففي دراسة أجريت على (2994) رائد أعمال تبين أن 81% يعتبرون نسب نجاحهم الشخصية أكبر من 70% ومن الملحوظ أن 33% يرون أن احتمالات نجاحهم هي 10 من 10.
- بينما يرى (Barney، Busenitz) أوضحاً أن رائدي الأعمال يتميزون بالثقة الشديدة في النفس وتعميمهم الزائد للأمور.
- ويرى (Cole) أنه يوجد أربع أنواع من رائدي الأعمال وهم: (المبتكر، المبتكر المجمع، المروج شديد التفاؤل، مؤسسي المؤسسات)، هذه الأنواع لا علاقة لها بالشخصية ولكن لها علاقة بنوع الفرصة التي يواجهها الرائد.

الصفات التي يتميز بها رائد الأعمال الناجح:

أولاً: الصفات الشخصية:

هنالك العديد من الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها رائد المشروع الناجح ومن بينها:

- 1- احترام النفس واحترام الغير.
- 2- المرونة وسعة الأفق والصدر الرحب.
- 3- الأمانة والسمعة الحسنة.
- 4- الإيجابية في العمل.
- 5- القدرة على إقامة علاقات طيبة تتسم بالود والمحبة.
- 6- المظهر الحسن.
- 7- سلامة الصحة والبدن.
- 8- القدرة على الابتكار والإبداع.
- 9- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم وخاصة عند ضغوط العمل.

ثانياً: الصفات المهنية:

من الصفات المهنية الجميلة والتي قيلت على لسان Loa-Tzu في القرن السادس قبل الميلاد:

- 1- إن القادة يستطيعون أن يجعلوا الأشياء تحدث:
 - بقليل من الحركة،
 - بقليل من الكلمات،
 - بقليل من البراهين والتوضيحات،
 - لكن، يتدخل بقوة في كل شيء.
- 2- وهو محفّز ومشجّع للآخرين،
 - وإذا لم يوجد ما سبق فإن الأمور لا تكون طبيعية،
 - وإذا حقق نجاحاً فإنه لا يحصل على ميزة جديدة،

• وحيث أنه ليس في حاجة إلى ميزة جديدة فإنه لا يعدم الميزة الجديدة عند كل نجاح!!!.

كما يقول بينيس Bennis (1999) من خلال الأبحاث أن هناك سبع صفات ضرورية لريادة المشروعات ولا غنى عنها وهي:

- 1- الكفاءة الفنية: أن يكون الرائد على دراية كاملة بعمله وملماً بمختلف جوانب المجال الذي يعمل فيه.
- 2- المهارة المفاهيمية: وهي القدرة على التفكير المجرد أو التفكير الاستراتيجي.
- 3- سجل حافل بالإنجازات: أن يكون للقائد تاريخ طويل في تحقيق النتائج.
- 4- مهارات التعامل مع الناس: القدرة على التواصل مع الآخرين، وتحفيزهم، وإسناد المهام المختلفة إليهم.
- 5- الذوق السليم: القدرة على التعرف على المواهب وتنميتها.
- 6- حسن التقدير: القدرة على اتخاذ قرارات صعبة في وقت قصير مع عدم توافر البيانات الدقيقة.
- 7- الشخصية: هي الصفات التي تحدد هويتنا.

هذا ولقد وضعت الشركات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة مجموعة خصائص لا بد من توافرها في شخصية صاحب المشروع الناجح، من أهمها:

- 1- القيادة الديمقراطية - تطبيق مفهوم الشورى.
- 2- الثقافة والإحاطة بالأهداف المأمول تحقيقها.
- 3- إتباع نمط الإدارة بالحب والمرح.
- 4- الثقة في أعضاء فريق العمل.
- 5- الإنصات الجيد لأعضاء فريق العمل.
- 6- مهارة إقناع الآخرين.
- 7- مهارة فهم لغة الجسم.
- 8- مستوى عالي من المهارات الإدارية.
- 9- اتجاهات إيجابية نحو أعضاء الفريق.

- 10- فن إدارة الصراع.
- 11- تشجيع التفكير الإبداعي.
- 12- عدم التمييز أو التفرقة بين أعضاء الفريق.
- 13- قادر على تحمل المسؤولية بشكل واضح.
- 14- مساعدة الفريق على اجتياز مراحل نموه.
- 15- العدالة في توزيع العمل بين أعضاء الفريق.

مصادر القوة والنفوذ عند رواد الأعمال:

- 1- القدرة على التخطيط:
من صفات رائد الأعمال الناجح قدرته على التخطيط وتوزيع الأدوار على الآخرين، حاول أن تستفيد من قدرات الآخرين وتوظيفها لصالح أعمالك.
- 2- اتخاذ القرارات الصعبة:
تحدى الأوضاع المزرية التي تُحيط بك في هذه اللحظة، فالفشل الذي أنت فيه ليس واقعك الحقيقي وعليك أن تُغيّره، اتخذ قرارات حاسمة لتخرج إلى النور وانطلق.
- 3- تحمل النقد:
درب نفسك على تحمّل ما يقوله الآخرون لك، هذه مهارة عالية، لا تُحاول أن تنفعل لأيّ نقد، فطالما تثق بنفسك تحلى بالشجاعة وأخرج أفضل ما لديك.
- 4- التمتع بمصداقية عالية:
ما تطلبه من الآخرين هو شيء أنت تلتزم به أساساً، لا يمكنك أن تطلب المهنية والاحترافية العالية من موظفيك بينما أنت أول من يُغادر المكتب ويتركهم، أو تتهرب من مسؤولياتك وتلقي باللائمة على غيرك، حافظ على مصداقيتك.
- 5- عدم التصنع لشخصيات أخرى
أنت شخصٌ رائع كما أنت، لا تحتاج لأن تكون شخصاً آخر، جمالك الطبيعي أفضل مما تضعه على وجهك لتبدووا في نظر الآخرين جميلاً ووسياً ومُحادداً!

6- لديه حس إنساني عالي:

المشاعر الإنسانية لغة عالمية لا تقف عند طائفة دون أخرى، لذلك أحبب الآخرين كما خلقهم الله وأدم المعروف يدوم لك الودّ، مدّ يدك لمسكين جائع أو فقير محتاج.

7- منظم

من أهمّ السمات التي يتحلّى بها رائد الأعمال هي التنظيم، يومه يبدأ بنظام وينتهي بنظام، وبينهما أشياء كثيرة لا تخلو من اللعب والاستمتاع بوقت العمل أو مع العائلة.

8- يحارب الخرافات التي في عقول الغالبية:

من أكثر الأشياء التي تجعل الناس كما هم (الخوف): الخوف من المجهول والمستقبل، الخوف مما سيكون عليه الغد، الخوف مما سيقوله عنك الآخرون، لقد قيل سابقاً بأنّ الناس في أوّل 20 سنة يهتمون لما يقوله الآخرون عنهم، وفي الـ 20 الأخرى لا يُبالون بما يقولونه عنهم، وفي الـ 20 الثالثة يفهمون أنه لم يكن أحد يهتم لأن يقول عنهم شيء!.

9- يعتمد عليه:

صورة رائد الأعمال كرجل يتحمّل الأخطاء وكقائد يقود سفينة النجاح، كفيلة بأن تجعله الشخص الذي يُعتمد عليه في إنجاز الأعمال وازدهارها.

دور رواد الأعمال في الارتقاء بالمشروعات المختلفة :

لرائد الأعمال دوراً مؤثراً في الارتقاء بالمشروعات، حيث يقوم بعمل ما يلي:

- 1- إنشاء أسواق جديدة وفقاً للمفهوم الحديث للتسويق، فرواد الأعمال هم أناس مبدعون ومنشئون للموارد والفرص فهم محترفون في البحث وتوفير عملاء وبائعين جدد وهذا ما يجعلهم مختلفي عن رجال الأعمال التقليديين الذين يؤدّون الوظائف الإدارية التقليدية مثل التخطيط والتنظيم وتحديد المهام.
- 2- رواد الأعمال لا يرضون أبداً بالمصادر التقليدية أو المتاحة للمواد، ونظراً لطبيعتهم الابتكارية فإنهم يعملون على اكتشاف مصادر جديدة للمواد بميزة تنافسية من حيث النقل والتكلفة والجودة.

- 3- رواد الأعمال هم المنظمون والمحددون لمعظم عناصر الإنتاج، مثل الأرض والعمال ورأس المال وأدوات التشغيل، فهم يمزجون عناصر الإنتاج هذه لخلق بضائع وخدمات جديدة، تمكنهم من تجميع وتحريك رؤوس الأموال لإنشاء أعمال جديدة أخرى أو توسيع أعمال قائمة.
- 4- وبعيدا عن كونهم مبتكرين ويمتلكون القدرة على المخاطرة وتحمل المسؤولية، فرواد الأعمال يحسنون استغلال الفرص لإنشاء أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب. لذلك فهم يقدمون أشياء مختلفة بعض الشيء عن رجال الأعمال العاديين. فالروح الريادية بداخلهم تساهم بقوة في تحسين اقتصادهم واقتصاد وطنهم.
- 5- من المعروف أن أكبر موفر لفرص العمل هو القطاع الخاص، حيث أن ملايين فرص العمل تقدمها المصانع وصناعة الخدمات والشركات الزراعية وبعض الأعمال الصغيرة والمتوسطة. فعلى سبيل المثال فإن المتاجر الكبرى مثل SM وUniwide وRobinson وآخرين يوظفون الآلاف العاملين. وبالمثل فإن شركات كبرى مثل SMC وAyala ومجموعة شركات Soriano يخلقون فرص عمل كثيرة وضخمة، مما يساهم في تسريع النمو الاقتصادي.

بعض التوصايا المعينة على اكتساب مواصفات الريادة:

- في نهاية حديثنا عن مهارات شخصية رائد الأعمال الناجح، كان لابد أن نقدم بعض التوصايا المهمة لكل من يرغب في الدخول لعالم ريادة الأعمال، وذلك على النحو التالي:
- 1- أدرس قوانين بلدك خاصة القوانين المنظمة للعمل.
 - 2- تعرف على آليات السوق ومتطلبات العمل واحتياجات العملاء.
 - 3- تعرف على تجارب الغير وأخطائهم كي تتعلم وتتجنب الخطأ.
 - 4- حاول أن تكتسب ثقة الآخرين من خلال تعاملك والتزامك معهم.
 - 5- ثقتك في نفسك عامل مهم في حياتك العملية.
 - 6- تجنب التهور والاندفاع والغضب.

- 7- تجنب الحكم على الآخرين لمجرد فعل عابر وعبرة ما.. قيلت.
- 8- ابتعد تماما عن النرجسية (وحب الذات) والأنانية
- 9- لا بد أن تكون لديك القدرة على انجاز الأولويات وليس فقط العمل على إعدادها.
- 10- ضع في حسابك أن نجاحك يعتمد على تحملك لكافة المسؤوليات الملقاة على عاتقك.
- 11- الإيمان واليقين والتحلي بتعاليم الدين والسير الحسن والمبادئ والأخلاق الدينية أولى مراحل النجاح.. فالرجل الصالح الذي يرفع المولى تبارك ويحسن خاتمه ويعمل بضمير حسن هو الرجل الذي تباركه السماء في عمله وماله.
- 12- المواظبة والانتظام من أهم أسباب نجاحك حتى تكون قدوة حسنة لمرؤوسيك.
- 13- لست عبقريا وإنما أسعى أن أكون شبيها (ضع هذه العبارة في ذهنك) ستحتاج إليها يوما ما.

استقصاء

هل أنت رائد أعمال متميز؟

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات لتحديد سمات رواد الأعمال المتميزون، وتوصلت إلى مجموعة كبيرة ومتنوعة من السمات، التي يجب على أي رائد عمل يطمح إلى النجاح أن يتحلى بها ويكتسبها ليس فقط من خلال خبرات العمل، بل أيضاً بواسطة الدورات التدريبية وحضور المؤتمرات وقراءة الكتب ومجلات علم النفس وما شابه.

إن رائد الأعمال المتميز هو الذي يحقق النجاح لنفسه ولجماعة العاملين معه. كذلك فإن رائد الأعمال غير المتميز هو من يلاحقه الفشل ويلاحق فريق العمل معه.

فإذا أردت أن تعرف هل تنتمي للنمط الأول أم للنمط الثاني؟ فأجب عن هذا الاستقصاء.

- 1- هل لديك الرغبة في التفوق والتميز؟
 نعم أحياناً لا
- 2- هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات بشكل رشيد؟
 نعم أحياناً لا
- 3- هل تمارس مهارة التخطيط السليم لجميع الأمور والمهام؟
 نعم أحياناً لا
- 4- هل توزع الأعمال على العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم؟
 نعم أحياناً لا
- 5- هل ترفع الروح المعنوية للعاملين معك؟
 نعم أحياناً لا
- 6- هل تثق في نفسك؟
 نعم أحياناً لا

- 7- هل تثق في العاملين معك؟
نعم أحياناً لا
- 8- هل تراعي العدالة بين جميع العاملين؟
نعم أحياناً لا
- 9- هل تحسن الإنصات للعاملين معك؟
نعم أحياناً لا
- 10- هل تشرك العاملين معك في تحديد الأهداف ووضع الخطط؟
نعم أحياناً لا
- 11- هل تتمتع بقوة الإرادة؟
نعم أحياناً لا
- 12- هل أنت شخص طموح؟
نعم أحياناً لا
- 13- هل تحاول إضفاء روح المرح والابتسامة في بيئة العمل؟
نعم أحياناً لا
- 14- هل تهتم بتقويم أعمال القسم أو الإدارة التي تديرها؟
نعم أحياناً لا
- 15- هل تطبق أسلوب الإدارة بالأهداف؟
نعم أحياناً لا
- 16- هل تطبق أسلوب الإدارة على المكشوف والتي أساسها المكاشفة والمصارحة والمشاركة؟
نعم أحياناً لا
- 17- هل أنت عصبي المزاج؟
نعم أحياناً لا

التعليمات

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن الأسئلة من 1 إلى 16.
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن السؤال رقم 17.
- 3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

تفسير النتائج

- أ- إذا حصلت على 24 درجة فأكثر، فأنت رائد أعمال متميز يمكنك أن تحقق النجاح تلو النجاح لنفسك ولجماعة العمل معك.
- ب- إذا حصلت على 12: 23 درجة، فأنت مدير فقط، لم تصل إلى درجة الكفاءة والفاعلية المطلوبين حتى تحقق النجاح المطلوب منك في عملك، وحتى تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف العاملين معك .
- ج- إذا حصلت على 11 درجة فأقل، فأنت تعاني كثير من المشكلات في إدارتك ويجب عليك أن تقوم بتطوير خبراتك العلمية والعملية بشكل سريع وشامل.

الفصل الثالثة

التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي أولى المهارات الريادية



الفصل الثالث

التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي أولى المهارات الريادية

مقدمة :

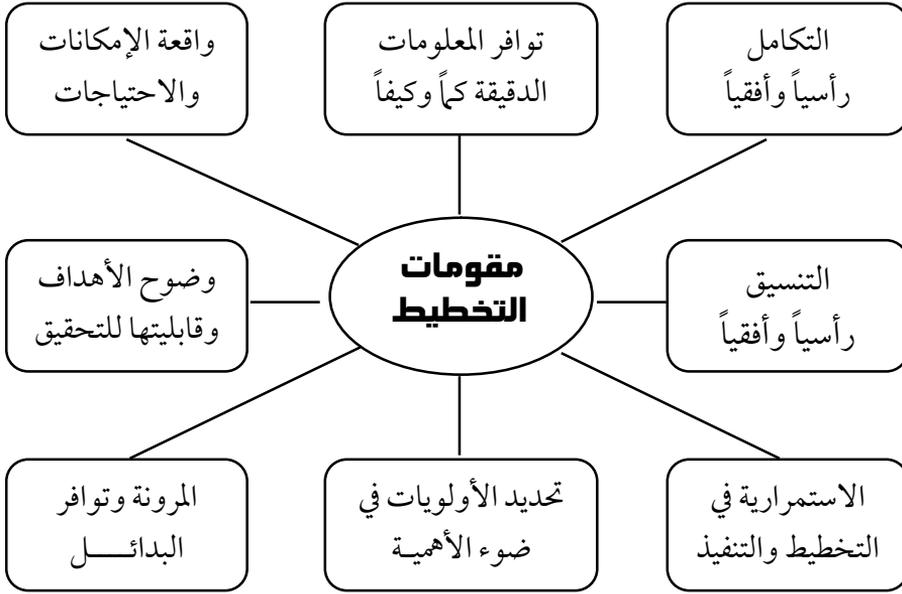
إن أية مؤسسة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماما وضعها الحالي، وكيف تريد أن تصبح في المستقبل. ولا يمكن أن تدرك المؤسسة ذلك إلا عن طريق تحديد إستراتيجية خاصة بها، والقيام بوضع خطط إستراتيجية وتشغيلية دقيقة ومدروسة، لذلك سنتناول في هذا الفصل عموميات حول التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي وأثرهما في نجاح المنظمات.

لماذا التخطيط ؟

إن هناك شبه إجماع - ليس بين المتخصصين فقط بل بين كثير من عامة الناس علي أن التخطيط ضروري، حتى أنه لم تعد المشكلة أن تخطط أولا تخطط ؟ بل أصبحت كيف تخطط ؟ ولييان أكثر لأهمية التخطيط أنظر ما المقابل للتخطيط ؟ أنه الارتجال والعشوائية فإن ترك الأعمال لذلك لن تأتي ثمارها بالصورة المستهدفة .

مقومات التخطيط الفعال

يوضح شكل (1-3) مقومات التخطيط الفعال.



شكل رقم (1-3) مقومات التخطيط الفعال

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وعندما نتكلم عن هذا العلم فان له أهمية كبيرة سواء كان للدولة أو للهيئات أو للشركات أو للأفراد، وتكون أهمية هذا التخطيط في اتخاذ الدولة منهج أساسي لإدارة الدولة من خلال الوزارات والهيئات على جميع الأصعدة من سلطة تشريعية أو تنفيذية أو قضائية

أهمية التخطيط الاستراتيجي :

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف
- تحقيق التكامل والتنسيق
- تحديد الأولويات بما يتفق مع الاحتياجات
- السيطرة على مشاكل التنفيذ
- تخفيض المخاطر سواء كانت خارجية أو داخلية

وهناك أنواع ونماذج كثيرة للتخطيط الاستراتيجي وكل نوع أو نموذج له سلبياته وإيجابياته وسوف نتناول بشكل مختصر هذه النماذج.

1- الإستراتيجية الدفاعية

هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجهها بالدرجة الأولى للاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة أي بالبيئة الداخلية، حيث تستهدف إما لعلاج ضعف أو مواجهة تهديدات داخلية، سواء كان هذا من خلال تطبيق مجالات العمل أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتأهيل الأفراد، كما تستخدم هذه الإستراتيجية لمواجهة التهديدات في البيئة الخارجية العامة أو الخاصة (التنافسية).

2- الإستراتيجية الهجومية

هذا النوع يكون موجهها بظروف البيئة التنافسية وتستهدف بناء الموقع التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب تأخذ إشكالا متعددة منها: تنمية مجالات العمل والابتكار والتجديد.

3- الإستراتيجية المستقرة

إن استراتيجية الاستقرار تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة، ولكنها رئيسية في نفس الوقت، وقد تشمل تغييرا محدودا في مجالات العمل، كما يستهدف هذا النوع من الاستراتيجيات تركيز الجهود والإمكانات باتجاه معين، كما إن استراتيجية الاستقرار قد تقود المنظمة إلى تبني الإستراتيجية الدفاعية في بعض الأحيان.

4- الإستراتيجية المتنوعة

يمكن للمنظمة أن تستخدم أكثر من استراتيجية واحدة . أي يمكن استخدام عدد من الاستراتيجيات في وقت واحد حسب الأهداف الكبرى الموضوعة وتحليل الواقع والبيئة المحيطة وان كان هناك خطر كبير من استعمال عدة استراتيجيات في وقت واحد، حيث في الغالب تفشل المنظمة في النجاح في أي منها.

ملاحظة: كلمة المنظمة وهي تدل على المؤسسات، الشركات، الهيئات، العائلة، الأفراد لذلك سوف نذكر فقط كلمة واحد وهي "المنظمة" شاملة على كل هذه الجهات.

وهناك الكثير من أساليب إعداد الخطط الإستراتيجية، ومن أشهر الأساليب المستخدمة في بناء وإعداد الاستراتيجيات ما يلي:

- 1- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة
- 2- أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر.
- 3- أسلوب تحليل مجالات العمل.
- 4- أسلوب استخدام السيناريوهات.
- 5- أسلوب الطوارئ أو الموقف.
- 6- أسلوب فايفر .

ولنأخذ كل أسلوب ومعرفة طريقة في بناء وإعداد الإستراتيجية

1- أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة:

- ما هي أغراض وأهداف المنظمة؟
- ما هو الموقف الحالي للمنظمة؟
- ما هي نوعية البيئات التي تتعامل معها المنظمة
- ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة أكبر؟

2- أسلوب تحليل جوانب القوة والضعف والفرص والمخاطر

يعتبر تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والمخاطر أداة تخطيط استراتيجي تحقق الاتساق بين قدرات المنظمة الداخلية (عن طريق دراسة نواحي القوة والضعف فيها)، وبين الظروف البيئية أي الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي. ويتمثل الافتراض الأساسي في أن القيام بمراجعة جوانب القوة والضعف داخل المنظمة، وبمراجعة الفرص والمخاطر البيئية يساعد على تحديد الخطط الإستراتيجية التي تحقق النجاح للمنظمة، وذلك لأن هذا التحليل يساعد على تحقيق الاتساق بين المنظمة والبيئة التي تتحرك فيها

3- أسلوب تحليل مجالات العمل

ويهتم أسلوب تحليل مجالات العمل بتحديد مجالات أو ميادين الأعمال التي تختارها المنظمة، ومثال على ذلك: مجال الغذاء أو الرياضة أو النشر وغيرها.

ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمنظمة في ميادين الأعمال المختلفة. وكذلك على دراسة إمكانية زيادة هذا الموقع، وبالتالي تقرر المنظمة الاستمرار في ميادين الأعمال التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة، وكذلك تلك الميادين التي يتوقع أن تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل. وبالتالي تحتفظ المنظمة بموقعها، أي بحضورها ووجودها بتلك الميادين الناجحة.

4- أسلوب استخدام السيناريوهات

تعريف السيناريو: هو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية، والسيناريو يبني على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد من الاحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها. وفي حين يركز التنبؤ على المخرجات، فإن السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات وبعض هذه القوى هي المدخلات.

ولكن بناء السيناريوهات ليس أمراً هيناً، وأصعب ما فيه هو تحديد عددها، وكلما زاد عددها كلما زادت فرصة نجاح احدها في محاكاة المستقبل، لكن زيادتها عن حد معين يجعل من الصعب علينا التعامل معها، وبناء السيناريوهات يتفق مع التخطيط للطوارئ، أي أنه مناسب لوضع خطط بديلة، بحيث تكون المؤسسة أو المنظمة جاهزة لتنفيذ خطة بديلة في حالة تحقق السيناريو في الواقع.

وللسيناريو تعريف آخر وهو: مجموعة متكاملة من الافتراضات تعطي صورة واضحة عن المستقبل، ويعتبر هذا الأسلوب مدخلاً قوياً لدراسة احد العناصر الهامة في التخطيط الاستراتيجي وهو بيئة المنظمة، حيث يعتمد كل سيناريو على مجموعة متكاملة من الافتراضات عن بيئة المنظمة وعن الفرص والمخاطر في البيئة المحيطة، ووجود عدد من السيناريوهات لدي المنظمة يتيح لها مواجهة الظروف غير الواضحة في البيئة ومن ثم تلجأ

تلك المنظمة إلى تخمين أو توقع أو التنبؤ بعدد من السيناريوهات المختلفة التي يمكن أن تحدث في المستقبل، حتى يمكن بعد ذلك إعداد خطط موقفية تتناسب مع هذه السيناريوهات أو الاحتمالات

5- أسلوب الطوارئ أو الموقف:

ترتبط الحاجة إلى التخطيط الموقفي بحالة عدم التأكد التي تسود البيئة الخارجية للمنظمة، وإذا كان التخطيط الاستراتيجي يعتمد على تطبيق السيناريوهات الأكثر ملائمة للظروف الحالية، فإن هناك العديد من الظروف التي يمكن أن تتغير عند التطبيق والتي تؤثر على نتائج المنظمة.

وترتكز الخطط الموقفية أو خطط الطوارئ على الظروف الكاملة للمتغير، أي أن التخطيط الموقفي يعني إعداد خطط بديلة تصلح لمواجهة الظروف غير المتوقعة، أي تصلح لمواجهة السيناريوهات البديلة وتعديلها باستمرار كلما تغير الموقف.

6- أسلوب Pfeiffer

أما هذا الأسلوب فهو من أشهر وانجح الأساليب في التخطيط الاستراتيجي والذي يعتمد عليه اغلب المخططين الاستراتيجيين والأسهل في تنفيذه

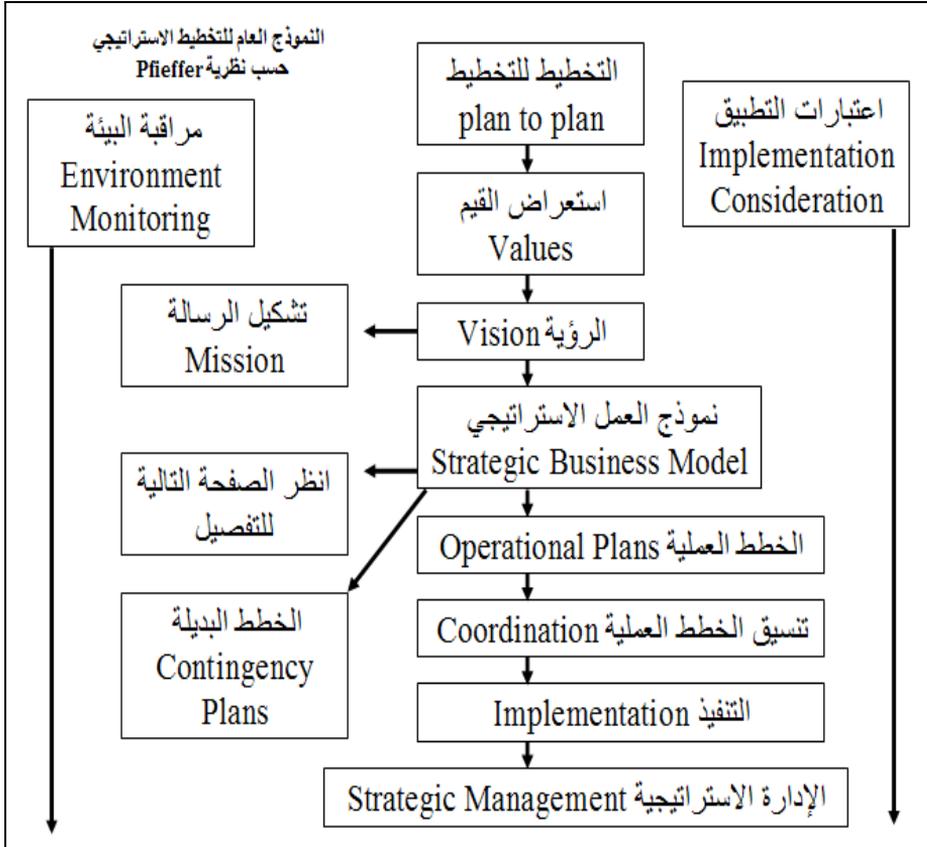
ملاحظة: كل أساليب التخطيط الاستراتيجي تحتاج إلى عدة عوامل لتحقيقها منها: التوكل على الله - العزيمة - الإصرار - روح الفريق الواحد - الإخلاص والولاء - النية الصادقة - الخبرة - واهم شيء في نظر الكاتب وهو ما اتفق عليه، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب - في هذا المجال لا يحتاج أبدا إلى أي مجاملة لأي كان سواء أفراد أو مؤسسات أو شركات أو غيرها .

يعتبر نموذج Pfeiffer الذي اقترحه شركة فيفر الأمريكية حيث وجدته أسهل في الفهم وأكثر عملية في التطبيق، ولناخذ كمثال بداية لمرحلة بناء شركة، شركة عقارية أو أي شركة سوف تنشأ حديثا ويريد صاحب الشركة أن يؤسسها على هذا النموذج.

ويكون النموذج العام لهذا النظام مراحل كالتالي:

- التخطيط للتخطيط.
- تحديد الرؤية.
- تقييم الأداء (أي دراسة الواقع).
- تحليل الفجوات.
- نموذج العمل الاستراتيجي (المجالات - الوحدات - المؤشرات - الآليات).
- وضع الخطط العملية وتوحيدها (الخطط البديلة).
- تنفيذ الخطة.

النموذج العام للتخطيط الاستراتيجي حسب نظرية Pfeffer



الشكل رقم (2-3) النموذج العام للتخطيط الاستراتيجي حسب نظرية Pfeffer

وفيما يلي نستعرض كل من المراحل السابقة بشيء من التفصيل

1- التخطيط للتخطيط:

- تحديد أعضاء الفريق ودرجة مساهماتهم في هذا العمل ومن هو الثابت والمتغير
- تحديد المؤثرين والمتأثرين لهذا العمل، أي الذين سوف نتعامل معهم سواء كانوا رجال أعمال أو الحكومة أو وزارة التجارة أو من خلال الإعلام نفسه وليس وزارة الإعلام أو العلاقات العامة والاجتماعية، أي الذين لهم صلة وتأثير على الشركة.
- الوعي بالبيئة التنافسية وذلك من خلال تحديد المنافسين ودرجة منافستهم وتأثيرهم على السوق
- تبني نموذج محدد للتخطيط الاستراتيجي مثل: فيفر أو سوات أو غيره
- تحديد نوع المعلومات المطلوبة للخطة وطريقة جمعها
- تحديد نوع الدعم المطلوب من قيادة المنظمة أو الشركة
- تحديد المدة الزمنية اللازمة للخطة ولعملية التخطيط مع البرمجة الزمنية
- تحديد المتطلبات الإدارية والبشرية والفنية
- الاتفاق على المنتج النهائي لعملية التخطيط
- تهيئة الشركة لعملية التخطيط الاستراتيجي

2- استعراض القيم والمبادئ

استعراض التوجهات لهذه الشركة مثل: الصدق - الإبداع - الطموح - الإتقان - التميز وأيضا استعراض ثقافة الشركة مثل: القوة - الإنجاز - العلاقات - اللوائح والنظام، ولا بد من وجود هذه الثقافات الأربع في أي منظمة.

3- تحديد الرؤية

تكمن أهمية الرؤية في الحلم القابل للتطبيق والغير قابل أيضا للتطبيق، ومن صفات الرؤية الجيدة:

- المبادرة القيادية بالبداية.
- أن تكون شمولية.
- تصاغ بلغة إيجابية.
- أن تكون واضحة للكل.
- أن تكون طموحة.
- مختصرة يسهل حفظها.
- تعكس تفرد المنظمة أو الشركة.
- مكتوبة.
- معلنة.

4- تشكيل الرسالة (تحديد المهمة)

تكون صياغة الرسالة للمنظمة أو الشركة كالتالي:

- أ - تحديد نوع الخدمة التي تقدمها المنظمة أي، ما هي نوع الخدمة؟ ولماذا؟
- ب - تحديد الجمهور المستهدف.
- ج - تحديد المسارات الرئيسية لتقديم هذه الخدمة
- د - تحديد الأسباب الرئيسية لوجود الشركة أو المنظمة

5- نموذج العمل الاستراتيجي (المجالات - الوحدات - المؤشرات - الآليات)

- أ - مجالات العمل وغاياتها مثل: التدريب - المنهج - الأنشطة
- ب - مؤشرات النجاح لهذا العمل هل هو: 50% أو 75% أو 100% كنسبة
- ج - وحدات التنفيذ وهو المقصود بالهيكل التنظيمي

6- تقييم الأداء (أي دراسة الواقع):

أثناء القيام بالخطوة الخاصة بفحص الأداء ينظر فريق التخطيط إلى نقاط الضعف ونقاط القوة في كل وحدة وفي كل مؤشر حساس وكذلك ينظر في الفرص المتاحة والمخاطر المتوقعة وهذا التحليل يسمى SWOT.

7- تحليل الفجوات

يعتبر تحليل الفجوات اختباراً للواقع بمعنى أنه مقارنة بين الوضع الحالي لكل مؤشر ولكل وحدة ويبين الوضع المطول حسب الخطة الإستراتيجية، أي أن يراقب فريق التحليل مراحل هذا التخطيط وان يعمل على سد أي فجوه أو عيب في هذا التخطيط.

8- وضع الخطط العملية وتوحيدها (الخطط البديلة)

أي وضع خطط بديلة تحسباً لحدوث أي طارئ في الشركة أو المنظمة كالكوارث أو الحروب أو هبوط مؤشرات السوق العالمية، مع ضرورة أن تكون هذه الخطط موجودة وجاهزة ولها قابلية للتطبيق.

9- تنفيذ الخطة

وهذه المرحلة الأخيرة للخطة الإستراتيجية.

تصنيف التخطيط الإستراتيجية

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

- 1- التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
- 2- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
- 3- التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

وفيما يلي نستعرض أنواع التخطيط الثلاثة:

1- التخطيط الاستراتيجي:

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل.

غاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

2- التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

3- التخطيط التنفيذي:

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
- تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- تقييم البدائل: عمل قائمة لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

خطوات إعداد الخطة الإستراتيجية:

- 1- تحديد الأنشطة أو المجالات التي سوف تخصص فيها المنظمة وتركز فيها مجهوداتها بالإضافة إلى تطوير وتحديد غرض المنظمة الاستراتيجي وذلك لتحديد ما ستفعله المنظمة وما لا تفعله وإلى أين ستتجه في المستقبل .
 - 2- صياغة وبناء أهداف المنظمة الإستراتيجية .
 - 3- صياغة وبناء استراتيجية المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية .
 - 4- تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية المختارة .
 - 5- تقييم الأداء المحقق واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتعديل استراتيجية في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية .
- ويمكن القول أن المكونات 1، 2، 3 تشكل عملية صياغة الإستراتيجية بينما تمثل المكونات 4، 5 عملية تطبيق هذه الإستراتيجية .

صياغة أهداف الإدارة الإستراتيجية

يجب أن يتم تحديد أهداف أداء لكل مجال من مجالات المنظمة وهي مطلوبة كذلك لكل مستوي من المستويات . أن عملية بناء الأهداف الرسمية وصياغتها لا يفيد فقط في تحويل اتجاهات المنظمة طويلة الأجل إلى أهداف محددة بل أنها تساعد أيضا في حماية المنظمة من الانحراف أو أداء أنشطة بدون هدف كذلك منع الغموض أو الالتباس فيما يجب أدائه . وهناك حاجة إلى أهداف طويلة الأجل أما الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل فيجب أن تحدد:

- المكانة التي ترغب المنظمة أن تحتلها في السوق .
 - أهداف الربحية والنمو .
 - النتائج المالية والتشغيلية التي يجب أن تحققها المنظمة من خلال أنشطتها المختلفة .
- ويلى ذلك صياغة أهداف قصيرة الأجل وهي مطلوبة في المستويات الدنيا ويجب أن يقوم كل مدير بتحديد أهدافه والتي في مجموعها تحدد الأهداف الإستراتيجية .

صياغة وبناء الإستراتيجية :

يهتم هذا المكون بكيفية إنجاز الأهداف الإستراتيجية، فالأهداف تعتبر الغايات أما الإستراتيجية فتعتبر الوسيلة اللازمة لتحقيق هذه الغايات . ويلاحظ أن هذا المكون من الإدارة الإستراتيجية يتطلب أخذ جميع الظروف البيئية الداخلية والخارجية في الاعتبار والمحيط بالمنظمة وينتهي بخطة مناسبة لإنجاز الأهداف قصيرة وطويلة الأجل والإستراتيجية بهذا تعبر عن مجموعة التصرفات علي مستوى المنظمة أو علي مستوى النشاط أو علي مستوى الاستراتيجيات الوظيفية اللازمة لإنجاز أهداف المنظمة بنجاح . ويتم ذلك عادة بعد تحليل المتغيرات البيئية المحيطة وتحليل إمكانيات المنظمة الداخلية ثم اختيار الإستراتيجية المناسبة.

تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية

- إن وضع الإستراتيجية المختارة في الخطوة السابقة موضع التنفيذ من خلال أفراد المنظمة ووحدها المختلفة بنجاح هو عمل إداري بالدرجة الأولى حيث يتم ذلك من خلال:
- بناء تنظيم قوي وقادر علي تنفيذ الإستراتيجية .
 - تطوير الميزانيات والبرامج التابعة من الإستراتيجية .
 - إقناع أفراد المنظمة بالالتزام بالإستراتيجية وأهداف المنظمة .
 - ربط هيكل المكافآت وأنواع الحوافز الأخرى بمدى الإنجاز الذي يتحقق بالنسبة لأهداف المنظمة.
 - خلق مناخ تنظيمي يتناسب مع الإستراتيجية .
 - وضع السياسات والإجراءات اللازمة والتي تسهل من تطبيق وتنفيذ الإستراتيجية .
 - تطوير نظام معلومات لتتبع ومراقبة مدى التقدم في تنفيذ الإستراتيجية .
 - تركيز وتكثيف المهارات القيادية اللازمة لدفع عملية التطبيق إلي الأمام .

تقييم الأداء الاستراتيجي واتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن أي تغيير في الظروف البيئية الداخلية أو الخارجية قد يؤدي إلى تعديل إما تنفيذ الإستراتيجية أو صياغتها من جديد . وقد يكون الهدف هو مجرد تحسين الإستراتيجية المطبقة ذاتها بالرغم من أنها جيدة وذلك في ضوء ظروف التطبيق . وعلي هذا فمن الضروري أن تقوم الإدارة بالتقييم المستمر للإستراتيجية وإدخال التعديلات الصحيحة كلما تغيرت الظروف سواء التي تم علي أساسها عملية صياغة الإستراتيجية أو أن التغير حدث أثناء التنفيذ ذاته .

ويمكن تفصيل المكونات السابقة بطريقة أخرى تتمشى مع أسلوب معالجة الإدارة الإستراتيجية . وتنقسم هذه العملية إلى عمليتين أساسيتين وهما:

- 1- صياغة استراتيجية المنظمة .
- 2- تطبيق هذه الإستراتيجية والرقابة عليها .

وتتضمن العملية الأولى وهي صياغة وتصميم استراتيجية المنظمة علي مجموعة من الخطوات المتتالية والمتكاملة وهي:

- أ - تحديد اتجاه المنظمة المستقبلي والذي يتضمن صياغة غرض المنظمة ومهمتها الأساسية .
- ب- صياغة أهداف المنظمة الإستراتيجية .
- ج- في ضوء أ ، ب يتم تحليل المتغيرات البيئية المختلفة والتنبؤ باتجاهها في المستقبل ثم تحديد ما إذا كانت هذه المتغيرات تمثل فرصة أمام المنظمة أو قد يجد من نموها في المستقبل .
- د - تحليل إمكانيات المنظمة الداخلية سواء كانت تسويقية أو مالية أو بشرية أو إدارية أو فنية .
- هـ - في ضوء ج، د يتم تحليل هذه المتغيرات واختيار الإستراتيجية المنظمة يلي ذلك عملية التطبيق والتي تتكون هي الأخرى من مرحلتين فرعيتين وهما:

1- تطبيق الإستراتيجية المختارة من خلال:

- تحديد الأهداف السنوية .
- تحديد وصياغة الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة .
- صياغة السياسات التي سيتم بناء عليها التطبيق .
- تصميم الهيكل التنظيمي المناسب للإستراتيجية المختارة .
- اختيار الإدارة اللازمة للتطبيق في ضوء ثقافة المنظمة .

2- الرقابة علي تطبيق الإستراتيجية وتتضمن:

- إعداد نظم الرقابة الإستراتيجية وكذلك إعداد نظم الرقابة التشغيلية .
- تحفيز المديرين وربط مكافآتهم بمدى الإنجاز في تطبيق الإستراتيجية .

وتبقي نقطتين تميزين عملية الإدارة الإستراتيجية: الأولى أن العملية متكاملة ويصعب وضع حدود فاصلة بين مكوناتها: فعلي سبيل المثال هناك تداخل بين غرض المنظمة أو مهمتها الأساسية وأهدافها الإستراتيجية حيث أن كل منها يشير إلى اتجاه المنظمة في المستقبل أما النقطة التالية فهي أن المهام المطلوبة من المديرين لإنجاز عملية الإدارة الإستراتيجية تتداخل مع باقي أنشطة الإدارة اليومية والمهم ألا تغطي الأنشطة الأخرى علي هذه المهمة الأساسية، حيث العكس هو الصحيح حيث يجب أن تكون عملية الإدارة الإستراتيجية هي المسيطرة والغالبة علي باقي المهام الأخرى وهذا يميز المدير الناجح عن المدير الفاشل .

أهم أسباب فشل التخطيط الاستراتيجي:

- الغموض وعدم الواقعية في الأهداف .
- عدم المرونة .
- عدم مشاركة الأطراف المستهدفة .
- عدم التنوع في الأساليب .
- عدم وجود متابعة .
- وجود خلل في احد خطوات الخطة .
- استعجال النتائج .

كيفية مواجهة معوقات تنفيذ الخطط الإستراتيجية :

لقد أوضحت الأبحاث العلمية التحدي الكبير الذي تواجهه المؤسسات في تنفيذ الخطط الإستراتيجية الخاصة بها. إن ذكر هذه التحديات لا يعني بأي حال من الأحوال ترك العمل والتخلي عن التخطيط الإستراتيجي، بل على العكس فإن معرفتنا بوجود هذه التحديات الكبيرة يجعلنا نستعد لها ونبذل أقصى جهدنا في مقاومتها، وفيما يلي نقدم لك بعض النقاط المهمة لمواجهة مثل هذه المعوقات:

- احرص على بناء خطة إستراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي وقدراتها وإمكانياتها.
- خذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين لخطتك الإستراتيجية.
- أشرك المديرين في عملية تطوير الخطة الإستراتيجية.
- واطب على إيصال المعلومات الكافية لمنسوبي المؤسسة فيما يخص الخطة الإستراتيجية.
- احرص على التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع وادعمها بالميزانيات الكافية.
- لا تنسى المتابعة، وضع نظاماً مناسباً للمساءلة.
- احرص على الأفعال الرمزية التي تبين مدى جدية المسؤولين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومدى تقديرهم للقائمين على التنفيذ.
- أعط للخطط الإستراتيجية وقتها المناسب والتكلفة التي تحتاجها.

خصائص التخطيط التشغيلي الجيد :

هناك بعض المؤشرات التي من الممكن الاhtداء بها لتحقيق التخطيط الجيد وهي ما يلي:

- وضوح هدف الخطة وواقعيته وإمكانية التعبير عنه كمياً (بالأرقام).
- وضوح الخطة وبساطتها وبعدها عن الغموض.
- مرونة الخطة ومراعاتها للظروف البيئية والإمكانات المتاحة للمنظمة.

- مراعاة الخطة للعنصر الإنساني في العملية الإدارية ودقة توقيت تنفيذها إضافة إلى ضرورة انبثاقها من المستويات الإدارية ذات العلاقة.

دور القائد التشغيلي في المؤسسات:

- فهم المؤسسات التي يعملون بها: نشاطها، دورها في المجتمع، موقعها من المنافسين.
- التعرف على رسالة المؤسسة، وثقافتها.
- فهم البيئة المحيطة بالمؤسسة.
- الإحاطة بالتغيرات التي تطرأ على المؤسسة.
- البحث عن أفضل الطرق لاستغلال المهارات المتوفرة في الموارد البشرية.
- جعل الموارد البشرية " ميزة تنافسية " للمؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية واستمرار صلاحيتها.
- إجراء بحوث الموارد البشرية ومتابعة البحوث العالمية.
- التنمية الذاتية وصقل المهارات لجودة التعامل مع الموارد البشرية.

الفرق بين الخطة الإستراتيجية وخطة العمل؟

الفرق بين الخطة الإستراتيجية وخطة العمل قد يختلط على الكثيرين ولكن الحقيقة أنهما يختلفان اختلافاً تاماً حتى وإن أطلقنا عليهما اسم "خطة" ... ذلك لأن الهدف في كلتا الحلتين مختلف تماماً ... فما هو الهدف متيها؟

تهدف خطة العمل إلى:

- معرفة قابلية فكرة ما - منتج أو خدمة - للتطبيق.
- دراسة جدوى تنفيذ تلك الفكرة اقتصادياً بواسطة: التحليل السوقي والمالي
- تحليل السوق يشمل كل عناصر السوق من أنماط الاستهلاك والمنافسة وغيرها أما التحليل المالي فيدرس الاستثمارات المطلوبة والأرباح المتوقعة.
- خطة العمل تخاطب الممولين من أجل الموافقة على تمرير خطة العمل وتخصيص المال المطلوب للتنفيذ.

أما الخطة الإستراتيجية فإنها تعرف المبادئ والأهداف الرئيسية للشركة كما ترسم الخطوط العريضة للوصول إلى تلك الأهداف بما في ذلك تحديد الموارد المطلوبة مالياً وبشرياً وفتياً وإدارياً. وكلمة الإستراتيجية في اللغة تعني تحديد الأفعال أو التحركات لتحقيق هدف معين. الخطة الإستراتيجية زمن حياتها هو زمن حياة الشركة وقابلة للتطوير والتحسين مادامت الشركة عاملة في السوق. الخطة الإستراتيجية إجمالاً هي دليل عام لتوجيه المديرين والموظفين على السواء. لا يوجد شكل معين للخطة الإستراتيجية ولكنها بصفة عامة تقوم بتحديد النقطة الحالية والنقطة المستهدف الوصول إليها ثم تحديد البدائل المتاحة للوصول إلى تلك النقطة.

من الفقرات الرئيسية في الخطة الإستراتيجية بيان المهمة mission statement وهو إجابة عن كل أو بعض الأسئلة التالية بكل اختصار:

- ما طبيعة الشركة؟
- ما طبيعة ونوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة؟
- ما هو السوق المستهدف؟
- من هو العميل المستهدف؟
- ما هي الأهداف على المدى البعيد؟

بعد ذلك تحدد الأهداف الرئيسية أو العامة للشركة ومنها على سبيل المثال: تحسين خدمة العملاء أو زيادة التغطية الجغرافية أو أن تكون الخيار الأول لشريحة معينة من العملاء أو في منطقة معينة؟

بعد تحديد الأهداف الرئيسية على الشركة أن تعرف المبادرات التي تخدم تلك الأهداف وعلى تلك المبادرات أن تكون:

- موجزة وواضحة وقابلة للتحقيق كما يجب أن تكون وسطاً بين القمة والقاع.
- قابلة للقياس أو على الأقل قابلة للتحقق من إنجازها.
- محددة الزمن.
- محددة الأولوية وقابلة للتعديل والتطوير حسب تقدمها.
- مرتبطة بالأهداف الإستراتيجية.

فمن مبادرات تحسين خدمة العملاء: تقليل الزمن المطلوب لحل مشاكل العملاء أو تطوير آلية لمراجعة الشكاوى وتعويض العملاء.

بعد ذلك يكون تحليل البيئة المحيطة بالشركة مثل المنافسة واتجاه السوق والقوانين والتغيرات التقنية وكذلك يأتي تحليل عناصر القوة والضعف الداخلية للشركة مثل الأوضاع المالية والمرونة والسرعة والمكان والموارد.

الخطوة الأخيرة هي تحديد الطرق المتاحة لتحقيق الأهداف والمبادرات ولا شك أنه كلما زادت البدائل المتاحة كلما كانت المناورة أفضل.

الآن يمكن تحويل الخطة الإستراتيجية إلى واقع وهي غالباً ما تكون النقطة الأصعب وذلك عن طريق تطوير عدة خطط عمل لتحقيق تلك الأهداف. كثيراً ما تكون الخطة عبقرية ولكنها تفشل في مرحلة التطبيق وذلك يكون عادة نتيجة لضعف الاتصال بين المخططين والمنفذين أو بسبب قلة الواقعية أو قلة المرونة أو ضعف المتابعة.

مما سبق يتضح أن التخطيط ضمان لتحقيق النمو المتوازن للاقتصاد القومي:

لإيضاح أهمية أسلوب التخطيط للنمو والتوازن ينبغي أولاً أن ننظر إلى الاقتصاد القومي كما ينظر إليه المخططون فيقسمونه إلى مجموعتين رئيسيتين من القطاعات:

- قطاعات سلعية تنتج سلعاً مادية وتضم قطاعات الزراعة والصناعة والري والصرف والتشييد والبناء والكهرباء.
- قطاعات خدمات تنتج سلعاً لا مادية أي خدمات وتضم قطاعات النقل والمواصلات والتخزين والإسكان والمرافق المال والتجارة والخدمات الأخرى.

وفي ضوء هذا التحليل فإن التنمية المتوازنة تحمل معنيين متلازمين:

المعنى الأول: أن القطاعات السلعية في مجموعها لا بد أن تنمو نمواً متوازناً متسقاً مع نمو قطاعات الخدمات في مجموعها أي يجب ألا نسرف في إنتاج الخدمات على حساب الإنتاج السلعي كما يجب ألا نسرف في الإنتاج السلعي على حساب الخدمات.

المعنى الثاني: للتنمية المتوازنة هو التوافق بين معدلات النمو في جميع القطاعات ولا يختلف

قطاع عن الآخر لأن قطاعات الاقتصاد القومي وأنشطته المختلفة مترابطة متكاملة يشد بعضها أزر بعض ولا سبيل إلى ضمان هذا التوافق المنشود بين معدلات نمو القطاعات المختلفة إلا بإتباع أسلوب التخطيط.

يتطرق الحديث عن المعنى الأول للتنمية المتوازنة إلى إبراز حقيقتين بالغتي الأهمية من وجهة النظر التحليلية:

الحقيقة الأولى: هي أن هناك حلقات متتابعة من إنتاج الخدمات تلازم وتكمل الإنتاج المادي لسلعة ما ولا يكفي أن يتم إنتاج السلع في الوحدات الإنتاجية المختلفة داخل مختلف القطاعات السلعية بل إن هذا الإنتاج لابد أن يصاحبه إنتاج خدمات نقل السلع مكانيا أي قطاع النقل ويصاحبها خدمات التخزين زمنيا وهكذا.

الحقيقة الثانية: يمكن تعريف الإنتاج بأنه خلق المنفعة في شكل سلعة اقتصادية أو زيادة هذه المنفعة أي أن الإنسان يستطيع أن يتناول الموارد الطبيعية بالتحوير والتعديل ليجعلها أكثر صلاحية لإشباع الرغبات الإنسانية.

نصائح لتكون رائدا استراتيجيا :

- شارك الآخرين من حولك في صياغة الرسالة والرؤية والأهداف المستقبلية لمنظمتك.
- أطلق العنان للمفكرين والمبدعين ليخرجوا المارد من داخلهم واحرص على الإشادة بنجاحاتهم.
- عود نفسك على الاستماع والإنصات فكثيرا ما تكون أفكار الآخرين فرصة ذهبية للتقدم.
- ابعد الخوف من أجواء العمل وازرع الثقة لكسب قلوب وعقول الآخرين.
- اسمح للرأي الآخر بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة فالاستراتيجيات تتطلب النظر للأمور من زوايا متعددة.
- جدد معلوماتك وضع معرفتك في متناول الآخرين وشجعهم على توظيفها.
- ابدأ التغيير بنفسك وكن قدوة في الالتزام قولاً وعملاً وحضوراً وتضحية.
- ضع سقفا زمنيا لترجمة الطموحات والتطلعات وللخطط التي تحدد مسيرة التحول مما هو كائن إلى ما ينبغي أن يكون.

الفصل الرابع

الريادة وفن إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة



الفصل الرابع

الريادة وفن إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة

تشكل المشروعات الصغيرة والمتوسطة العصب الرئيسي لاقتصاد أية دولة في العالم، حيث تتميز هذه المشروعات بقدرتها العالية على توظيف العمالة نصف الماهرة وغير الماهرة، كما تعتبر بمثابة الفرصة الذهبية التي طالما حلم بها كل من يمتلك قدرات مالية محدودة ومهارات إبداعية عالية ليبنى مستقبله بيده دون الاعتماد على أحد أو البحث عن وظيفة في مشروعات الغير، وذلك من خلال اختيار فكرة مشروع خاص يبدأ الفرد في تنفيذه بإمكانياته المحدودة نسبياً ثم يعمل على تنمية ذلك المشروع بالجهد المتواصل والتخطيط الفعال والعمل الدؤوب، وهناك عشرات الأمثلة لمشروعات ناجحة بدأت كمشروع صغير أو متوسط ثم نمت لتصبح مشروعات كبيرة أو عابرة للقارات، وعلى سبيل المثال لا الحصر فإن شركة كوكا كولا التي أسسها أحد الصيادلة سنة 1886 ببضعة آلاف من الدولارات نمت ليصبح حجم أعمالها خلال السنوات القليلة الماضية حوالي 40 مليون دولار، وبذلك يمكن القول أن المشروعات الصغيرة والمتوسطة تعتبر وسيلة مهمة لتطوير حياة الأفراد الذين يعيشون على هامش المجتمع وجعلهم قوة فاعلة تقوم بخدمة وطنها وبناء مستقبل أبنائه.

مفهوم إدارة المشروعات:

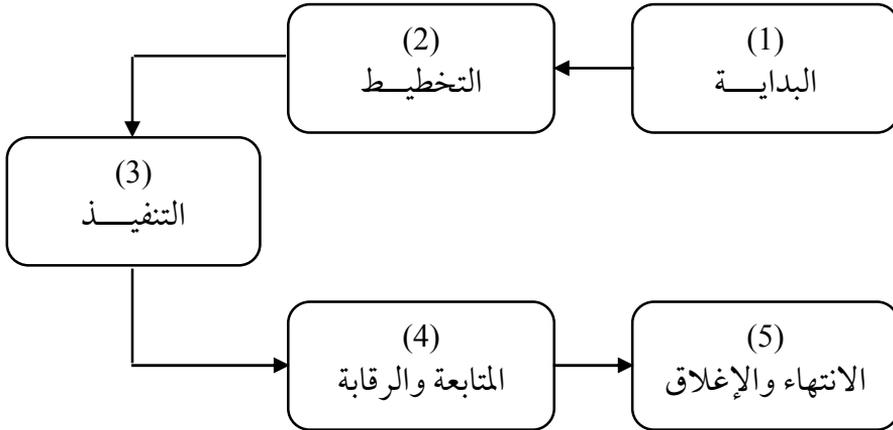
إدارة المشروعات: هي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، من خلال استخدام التقنيات الحديثة، لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي

تمكّن من إنجاز المشروع، وذلك بتنفيذ مضمون ما جاء فيه، ومراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة

ومما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافاً محددة لا بد من تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تقويم الأداء في المشروعات الصغيرة والمتوسطة لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال تقويم الأهداف والإجراءات والنتائج.

ما المقصود بمصطلح دورة حياة المشروع؟

دورة حياة المشروع هي تلك المراحل التي يمر بها المشروع من بدايته حتى نهايته، وقد اجمع عدد من الباحثين أن المشروع يقوم بخمس مراحل أساسية وهم: البداية، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة والرقابة، وفي النهاية مرحلة الغلق والانهاء من المشروع، كما يظهر في الشكلين التاليين:



شكل رقم (1-4) يوضح دورة حياة المشروع

1- بداية المشروع:

يعود صعوبة تصميم وتنفيذ المشاريع إلى أنه قد لا يختار المشروع الذي يتناسب مع قدراته وتخصصه أو لا يتناسب مع المستفيدين منه، ويمكن إجراء تحديد الاحتياجات باستخدام عدة وسائل مثل الاستمارات، المقابلات، المجموعات المركزة... وغيرها، والمهم

هنا أن يستخدم صاحب المشروع الأداة التي تناسب مع طبيعة الفئة المستهدفة وتوصله إلى المعلومة الصحيحة.

ويجب العمل على ترتيب أولويات هذه الأفكار من خلال تحليل "التكلفة والفائدة"، ومن ثم اختيار الفكرة الأقل تكلفة والأكثر فائدة وتهمل الأفكار الأكثر تكلفة والأقل فائدة، وتبقي الأفكار الأقل تكلفة والأقل فائدة والأفكار الأكثر تكلفة والأكثر فائدة على قائمة تسمى "قائمة مشروعات مستقبلية" فقد تتغير الظروف بما يساعد الجمعية على تطبيقها أيضاً.

وبعد أن يتم اختيار فكرة المشروع لابد من العمل على تبرير الفكرة وشرحها وذلك من خلال إعداد ورقة مرجعية عن الفكرة"، ويجب العمل على مناقشة هذه الورقة المرجعية مع أعضاء الهيئة الإدارية، العاملون، المتطوعون، والفئات المستهدفة للتأكد من صحة توجهها واخذ موافقة الهيئة الإدارية على إعداد وتنفيذ هذا المشروع.

وفي هذه المرحلة تكون الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها هي:

- 1- تحديد احتياجات السوق.
- 2- تحديد الاحتياجات التنظيمية والمتماشية مع احتياجات السوق.
- 3- تحديد التكنولوجيا المستخدمة.
- 4- تحديد كل من (المكتب المنفذ للمشروع - مدير المشروع - الراعي).
- 5- تحديد وتوثيق المشروع (ميثاق المشروع).
- 6- تحديد المستفيدين من المشروع.

2- التخطيط للمشروع:

وهي ثاني مرحلة يمر بها المشروع، ويتم فيها ترجمة فكرة المشروع إلى مجموعة من الأهداف والأنشطة، ويمكن تطبيق مهارات التخطيط الاعتيادية في هذه المرحلة.

ويمكن إعداد خطة المشروع بالاعتماد على العناصر التالية:

- اسم المشروع: يتم تحديد اسم المشروع وتصميم شعار له.

- استراتيجية المشروع: ويتم العمل هنا على ربط المشروع بالاستراتيجيات، وتبين كيف يستجيب لها ويحققها.
- أهداف المشروع: يتم توضيح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من تطبيق هذا المشروع، ولا بد أن تكون هذه الأهداف مؤدية إلى استراتيجية المشروع. ومن المهارات المتبعة في إعداد وصياغة الأهداف هي طريقة SMART، حيث أن الهدف لا بد أن يكون: محدد - قابل للقياس - قابل للتطبيق - واقعي - ويأتي ضمن فترة زمنية محددة.
- النشاطات الرئيسية في المشروع: عرض مفصل للنشاطات التي سيتم تقديمها من خلال هذا المشروع، مثلاً عقد دورة تدريبية، محاضرة، زيارة ميدانية، مؤتمر، دراسة... الخ.
- تحديد الفئات المستهدفة: هنا وبعد أن قمنا بتحديد المستفيدين في المرحلة السابقة لا بد أن تذكر كيف ستستفيد الفئات المستهدفة، ولماذا اختارتها.
- النتائج المتوقعة: يتم هنا تصور للنتائج التي تتوقعها من تنفيذ نشاطات المشروع، وتضع المؤشرات التي ستستخدمها لقياس تحقيق تلك النتائج.
- الإجراءات: وهي من أصعب مراحل التخطيط، حيث يتم تحديد كافة الإجراءات والمهام التي ستستخدمها من أجل تنفيذ وإدارة هذا المشروع، مثل: الاجتماعات التحضيرية، تحضير المواد التدريبية أو أوراق العمل أو المحاضرات وطباعتها، ترتيب موقع النشاط، تحديد الفئات، تحديد الاحتياجات وإعداد أدواته، المتابعة، التقييم... الخ.

إدارة موارد المشروع:

- ويتم هنا تعيين وتهيئة الكادر البشري الذي سيباشر العمل على المشروع، بالإضافة إلى تخصيص وتجهيز الموارد العينية والمالية اللازمة:
- أ - الموارد البشرية: يتم العمل على تحديد الوظائف الرئيسية للمشروع مثلاً: مدير مشروع، مساعد، باحث، سكرتير، محاسب... الخ. وتعمل على تعيين الأشخاص المناسبين لهذه الوظائف، كما يتم العمل على تحديد المهارات المطلوبة لكل وظيفة، فذلك يساعدها على الوصول إلى الموظفين المناسبين وتعيينهم.

ب- إدارة الموارد المالية والمعدات: يتم القيام هنا على رصد وتجهيز أموال ومعدات المشروع، وذلك من خلال تقديرها للأموال التي تحتاج إلى إنفاقها على مختلف مراحل وإجراءات ونشاطات المشروع، وكذلك تقديرها للمعدات والأجهزة التي يحتاجها الموظفين للقيام بأعمالهم.

فمرحلة التخطيط للمشروع تهدف إلى إتمام مرحلة التلخيص والبدايات للمشروع ووضع التصميم التفصيلي للأعمال ضمن المشروع، حيث يقوم بالآتي.

- 1- اختيار المصمم أو المصممين المناسبين الذين سيقومون بتصميم المشروع.
- 2- تحديد المصادر المطلوبة للمشروع.
- 3- تقسيم المشروع إلى مهمات (مشاريع جزئية) WPS.
- 4- تحديد الجدول الزمني للمهمات ضمن المشروع (جدولة المشروع) WPS & AS
- 5- تحديد المخاطر والممتلكات للمشروع.
- 6- تطوير حالات العمل وتغيير قواعد الخطة في المشروع إن تطلب الأمر ذلك.

3- تنفيذ المشروع:

وهي المرحلة التي يعلن فيها عن بدء تنفيذ المشروع، ويباشر فريق العمل بتنفيذ الإجراءات والمهام المتفق عليها في خطة المشروع وفي خطة العمل. وتكمن أهمية إدارة المشاريع في هذه المرحلة في أنها تعمل على التحكم في سير أعمال المشروع حسب ما هو مخطط له، وإدخال التعديلات والتحسينات اللازمة على إجراءات ومهام المشروع إذا ما حدثت تغيرات في محيط عمله.

وتكمن هذه المرحلة في تنفيذ خطة المشروع والتطوير وفقا للمفاهيم الإدارية التالية:

- أ- إدارة الوقت.
- ب- إدارة الاتصالات.
- ج- إدارة الموارد البشرية.
- د- إدارة التكلفة.
- هـ- إدارة المخاطر.

و- إدارة الجودة.

ز- إدارة التوريد.

4- متابعة وتقييم المشروع:

وهنا يتم وضع خطة كاملة لضمان سير المشروع ولضمان متابعة التطورات خلال التنفيذ من أجل رصد فرص للتقييم والتصحيح إن لزم الأمر، وربط النتائج المتوقعة بعدد من المؤشرات ووسائل التأكد التي سيستخدمها مدراء المشروع في تقييم البرنامج.

وهناك بعض النصائح التي يجدها الباحثين أدوات تمكن القائمين بالمتابعة القيام بها عند متابعة وتقييم المشروع، ومنها ما يلي:

- وضع تصوراً للمخرجات والنتائج النهائية للمشروع.
- حدد الإجراءات والمهام التي يجب تنفيذها للإعداد ولتنفيذ المشروع.
- حدد الوظائف الرئيسية في المشروع وحدد المهارات والخبرات المطلوبة لكل وظيفة.
- زود الموظفين بالخبرات والتدريب اللازمين لرفع كفاءتهم في أداء المطلوب منهم.
- وضع نظام عمل مناسب يحدد المهام والمسؤولين عنها والفترة الزمنية المتاحة لهم.
- قيم أداء الموظفين بالاعتماد على مؤشرات يمكنك استخراجها من نظام العمل والوصف الوظيفي
- قيم حجم الأموال التي يحتاجها تنفيذ المشروع وضعها في موازنة تفصيلية.
- تأكد من أن الموظفين على علم ومعرفة بمفهوم المشروع وإجراءاته.
- تابع دقة تنفيذ خطة المشروع من خلال متابعة تنفيذ الأنشطة والوصول إلى الفئات المستهدفة وتزويد الخدمات بجودة عالية.
- تأكد من انسجام تطبيق إجراءات المشروع مع بعضها البعض.
- تأكد من التزام فريق العمل بأداء ما هو مطلوب منه في الوقت المحدد، وشجع إنتاجيتهم وفعاليتهم.
- افحص المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع واقترح المعالجة المناسبة.

- اعلم فريق العمل والفئات المستهدفة بانتهاء المشروع واشكرهم على جهودهم ومشاركتهم.
- وثق كافة أعمال المشروع في تقارير خاصة.
- ضع خطة تقييم شاملة للمشروع، قيم أهدافه، إجراءاته ونتائجه

لهذا تكمن هذه المرحلة في الآتي:

- 1- تقييم ومتابعة جميع أجزاء المشروع.
- 2- مقارنة النتائج والتنفيذ بخطة المشروع.
- 3- التصحيح إن لزم الأمر أو تطوير وإعادة صياغة الخطة.
- 4- اشكر وقدر كل من ساهم في تنفيذ المشروع وفقا لخطته.

5- الانتهاء من المشروع:

تتلخص الإجراءات التي يمكن القيام بها في هذه المرحلة بما يلي:

- 1- التأكد من إتمام المشروع وفق مستندات العقد (تحقيق بنود دفتر الشروط).
- 2- تدريب كوادر العمل على صيانة وتشغيل المشروع.
- 3- تأمين عملية ما يسمى بخدمات ما بعد البيع والتي تتمثل بالصيانة المجانية إذا كانت ضمن شروط دفتر الشروط المتفق عليه بعقد المشروع.

دور نظم المعلومات الإدارية في نجاح المشروعات:

إن نظم المعلومات الإدارية هو قبل كل شيء مشروع استثماري رأسمالي يتطلب استخدام حزمة متكاملة ومتنوعة من تقنيات تحليل وتصميم النظم وأساليب تخطيط وجدولة إدارة المشروعات، لذلك سوف نتناول مفاهيم وتقنيات تحليل وتصميم نظم المعلومات والمداخل المنهجية لتطوير هذه النظم.

مفهوم تحليل وتصميم النظم:

تحليل النظم Systems Analysis هي عملية منهجية لتفكيك وتجزئة نظام المعلومات

الحالي وذلك بهدف البحث عن فهم لأجزاء ومكونات النظام، كيف تعمل هذه المكونات في النظام، وأدوارها فيما ينجزه النظام ككل.

وضمن سياق هذه العملية يمكن لمحلل النظم أن يحدد نقاط القوة والضعف الموجودة في النظام من جهة كما يستطيع أن يعين ما يقدمه النظام من مخرجات ومقارنة هذه المخرجات بما يتوقعه المستفيدون في ضوء احتياجاتهم للمعلومات. وهنا سوف تبرز فجوة كما يحصل في معظم الأحيان بين ما يقوم بإنتاجه النظام الحالي وما يريده أو يتوقعه المستفيدون من النظام. أي تحديد ما يعرف بفجوة المعلومات Information Gap.

أما تصميم النظم Systems Design فتعني العملية النظامية التي تأتي بعد عملية التحليل، بل وتعتمد على مخرجات التحليل حيث يتم تحويل التصميم المنطقي للنظام ومواصفات الإجراءات وأساليب العمل إلى نماذج وبرامج عملية.

بمعنى آخر، نقل التصميم المنطقي للنظام إلى تصميم طبيعي مادي وإعادة تشكيل وتركيب الأجزاء والمكونات في كل واحد ومتكامل.

محلل النظم:

يتولى محلل النظم القيام بأكثر الأدوار حيوية وتأثير في مجال تطوير نظم المعلومات الإدارية. وبنظرة عميقة إلى عملية تحليل وتصميم النظم نرى أن الشخص الذي يتولى تخطيط وتنفيذ هذه العملية والذي نطلق عليه اسم محلل النظم وسواء كان فردا أو فريقا من أفراد كما هو الحال في معظم الأحيان يقوم بمهام تحليلية وتقنية وإنسانية اتصالية تتطلب المعرفة والمهارة والإدراك العميق للمشكلة موضوع الدراسة.

ففي الوقت الذي يبذل محلل النظم جل جهده في تحليل المشكلات وتحديد احتياجات المستفيدين وتوصيف الحلول المقترحة يقوم أيضا بحل التعارضات والخلافات بين المستفيدين والمستخدمين لنظام المعلومات.

لذلك من البديهي القول أن عمل محلل النظم هو في غاية الصعوبة لما يتطلبه من أنشطة ومهام معقدة ومتنوعة لخلق نظام جديد ولتخطيط تغيير أساسي في المنظمة.

عمل محلل النظم يشبه إلى حد كبير عمل المهندس المعماري فإذا كان المهندس المعماري يعمل مع المستفيد لتحديد احتياجاته وتشكيل معمار البناء فإن عمل محلل النظم هو هندسة معمار نظام المعلومات وتحديد مكوناته وعلاقاته البيئية في ضوء تحليله لاحتياجات المستفيدين.

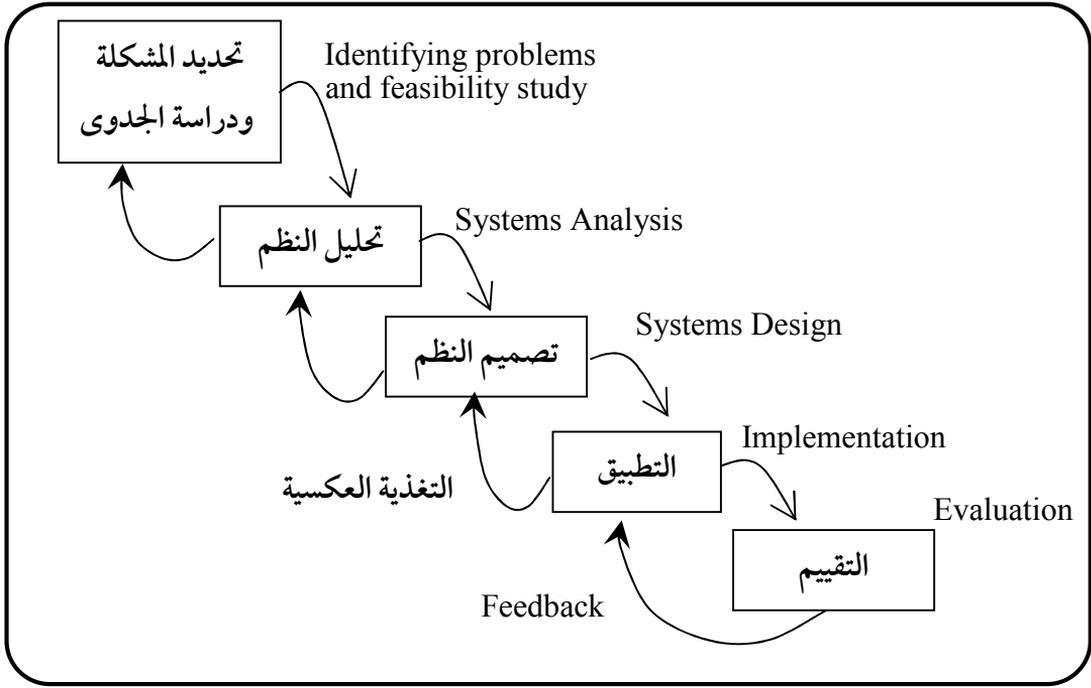
ويتصف عمل محلل النظم بالإبداع وبوجود مساحة واضحة من الفن الذي يستخدم أدوات العلم والتكنولوجيا. ومن دون وجود الخبرة العملية المتراكمة والمستمرة عبر سنوات من الدراسة والتجربة لا يستطيع محلل النظم مهما بلغ من مستوى ورقي أكاديمي أن يضطلع بمسئولية تحليل وتصميم نظام المعلومات بنجاح وفاعلية.

عليه، نرى أن لمحلل النظم أدوارا متكاملة ومتنوعة في المنظمة نذكر منها محلل النظم كمستشار Consultant، محلل النظم كخبير Expert ومحلل النظم كصانع تغيير Change Maker إلى آخره.

دورة تطوير حياة النظم Systems Development Life Cycle

وهي من أقدم وأهم الطرق المنهجية لتحليل وتصميم وتطوير نظم المعلومات بوجه عام ونظم المعلومات الإدارية على وجه الخصوص. هذه الطريقة المنهجية ذات طابع هيكلية منظم يتكون من مراحل أساسية مترابطة ومتكاملة.

ومع ذلك لا يوجد اتفاق عام بين العلماء والخبراء الممارسين في حقل نظم المعلومات حول المراحل الرئيسية لدورة حياة النظم ولا حول بنية كل مرحلة من حيث أنشطتها الفرعية ومخرجاتها التي تتحول إلى مدخلات للمرحلة التالية وهكذا في عملية مستمرة لا تستكمل إلا باستكمال عملية تطوير النظام ويمكن تمثيل دورة تطوير حياة النظم بالنموذج التدفقي Water Fall كما هو واضح في الشكل التالي:



نموذج دورة تطوير حياة النظم Water Fall

كل مرحلة من مراحل النموذج التدفقي Water Fall هي عنوان واسع لحزمة من الأنشطة والعمليات الفرعية المهمة التي قد تظهر في نماذج أخرى كعناوين لمراحل مستقلة. وفي كل الأحوال وبغض النظر عن التسميات وعدد المراحل التي تظهر في كل نموذج يمكن القول أن جميع النماذج التمثيلية لدورة حياة تطوير النموذج لا تخرج عن أشياء ثلاث هي التحليل، التصميم والتطبيق.

إن مراحل التطوير هي نسيج عضوي متكامل المضمون والأبعاد عن الأنشطة والعمليات التي سوف نحاول دراستها بنظرة تحليلية معمقة من خلال السطور الآتية:

1- تحديد المشكلات:

لا يظهر نظام المعلومات الإداري من فراغ، وإنما يأتي تطويره تلبية لحاجة موضوعية ملحة ولتقديم حلول لمشكلات الأعمال المختلفة.

وفي ظل وجود مشكلات جوهرية ذات علاقة بضعف الإنتاجية، وتدهور جودة المنتجات والخدمات وتراجع الموقع التنافسي للمنظمة في هيكل الصناعة والأسواق المستهدفة أو ضعف في الأداء الكلي وقدرات المبادرة والابتكار إلى غير ذلك من المشكلات فإن الحاجة لوجود نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات بها في ذلك نظم المعلومات الإدارية ليست ترفاً وإنما هو ضرورة ملحة لكي تكون المنظمة على مسار انطلاق واحد مع بقية المنافسين.

تبقى طريقة إدارة هذه التكنولوجيا هي الأمر الحيوي الآخر التي أما أن تؤدي إلى تعزيز الكفاءة والفاعلية الإدارية والإنتاجية والتنافسية أو قد تضيف أعباء إضافية من التكلفة الباهظة.

ما نريد أن نقوله أن نظم المعلومات الإدارية وكل أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لديها حلولها لمشكلات الأعمال ولكنها وهذا ما يجب إدراكه بعمق لا تحمل عصا موسى، لأنها لا تصنع المعجزات ليس لأننا لا نعيش في عصر المعجزات وإنما في عصر الإنجازات بل لأن الإنجازات ليست نتاجاً للتكنولوجيا وحدها، إنها نتاج الإدارة والمعارف والمهارات الإنسانية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة.

باختصار المنظمة التي لا توجد فيها مشكلات جوهرية لا تحتاج بالضرورة لنظم المعلومات الإدارية. إن المشكلات وبغض النظر عن مستواها وأهميتها ومجالها هي التي تطلب الحلول وتستدعي قرارات الاستثمار الرأسمالي بتكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات وغيرها.

2- دراسة الجدوى:

تهتم دراسة الجدوى بصورة استثنائية في تحديد التكاليف الإجمالية للنظام ومقارنتها بالمزايا والمنافع المنظورة وغير المنظورة في المستقبل القريب والبعيد، أي تحديد الجدوى الاقتصادية للنظام Economic Feasibility .

كما تهتم الدراسة بمعرفة الإمكانيات والقدرات التقنية التي سيوفرها النظام ودرجة حاجة المنظمة لها وكذلك درجة ملاءمتها مع الطاقة التشغيلية الموجودة أصلاً وهذا ما يعرف بالجدوى التقنية لنظام المعلومات Technical Feasibility، أو بتعبير آخر المنافع التقنية المنظورة والمستقبلية للنظام.

وتتكمال الدراسة بتحليل الجدوى التنظيمية لنظام المعلومات Organizational Feasibility من خلال معرفة درجة التوافق بين التنظيم ومستلزمات تشغيل نظام المعلومات بكفاءة وفاعلية بالإضافة إلى تحليل القدرات التي يوفرها النظام الجديد للمنظمة وبما يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية.

باختصار تأخذ دراسة الجدوى ثلاثة أبعاد أساسية هي: البعد الاقتصادي لضمان أن تكون المنافع المتوقعة أكبر من التكاليف، والبعد التنظيمي للتأكد من وجود إمكانية في تشغيل النظام وفي استيعاب قدراته الكبيرة على المعالجة وإنتاج المعلومات، والجدوى التقنية لضمان وجود تكنولوجيا معلوماتية راقية وقابلة للتطور والتحديث عند الضرورة.

3- تحليل النظم:

تتضمن مرحلة تحليل النظم حزمة من الأنشطة المتكاملة التي تبدأ بتحليل احتياجات المستفيدين، وتحديد أهداف النظام الجديد ومواصفاته وحدوده والقيود التي يعمل في إطارها. وينتج عن مرحلة تحليل النظم وصف منطقي بمكونات ومتطلبات النظام وهي:

- المخرجات التي يقوم النظام بإنتاجها وتقديمها للمستفيدين في ضوء احتياجاتهم.
- العمليات والأنشطة التي يجب أن تنفذ للحصول على المخرجات.
- مدخلات النظام الضرورية من أجل الحصول على المخرجات.
- الموارد الضرورية لعمل النظام.
- الإجراءات وقواعد عمل النظام.

باختصار، يجري في مرحلة تحليل النظم تحديد مواصفات النظام من حيث مكوناته المادية (الملموسة) ومكوناته البرمجية (غير الملموسة) وأن الخطوة الحيوية في هذه المرحلة هو اختيار المنهجية المناسبة لتحليل احتياجات المستفيدين من المعلومات.

وهناك مداخل متنوعة لتحليل الاحتياجات منها مدخل تحليل احتياجات المستويات التنظيمية، مدخل دراسة وتحليل أدوار المديرين المعروفة بأدوار Mintzberg والتي تتوزع على ثلاثة فئات: فئة الأدوار الشخصية Interpersonal، فئة الأدوار المعلوماتية Informational، وفئة الأدوار القرارية Decisional .

كما يوجد مدخل تحليل المعلومات والقرارات الإدارية إلى غير ذلك من مداخل تحليل الاحتياجات وأساليب جمع وتحليل البيانات من خلال الاستبانة، المقابلة المنظمة، الملاحظة، والزيارة الميدانية في بيئة العمل.

ومن بين الأنشطة التي تتكون منها مرحلة تحليل النظم ما يلي:

- تحليل احتياجات المستفيدين من المعلومات.
- تحديد توقعات وآمال المستفيدين.
- تحليل فجوة المعلومات بين احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.
- وصف منطقي للمخرجات، العمليات والمدخلات.
- وصف منطقي لقاعدة البيانات.

4- مرحلة تصميم النظم:

تتكون عملية تصميم النظم من حزمتين رئيسيتين: الأولى تخص التصميم المنطقي Logical Design والثانية التصميم الطبيعي (المادي) Physical Design.

نقصد بالتصميم المنطقي وضع التصورات والمفاهيم المنطقية للنظام قبل تشكيله وتنفيذه عمليا، أي تكوين صورة منطقية مجردة لمواصفات النظام ومكوناته الفرعية ووظائف كل نظام فرعي قبل تصميمه وبناءه ماديا. وتتكون مرحلة التصميم المنطقي من الأنشطة التالية:

- تصميم المخرجات في ضوء عوامل مهمة منها تحديد المحتوى Content، الشكل Form، الحجم Volume التوقيت Timelines ووسائط المخرجات Media وتنسيق المحتوى Format.

- تصميم المدخلات وتحديد وسائط الإدخال Inputs Media وجدولة توقيت أنشطة الإدخال في بعض تطبيقات النظام.
- تصميم العمليات ووضع خوارزميات العمليات التي سيقوم بتنفيذها النظام.
- التصميم المنطقي والمادي لقاعدة البيانات.
- تحديد وتعريف البرامج المستخدمة في النظام.
- وضع مواصفات العتاد والأجهزة المستخدمة في النظام.
- توصيف وتصميم إجراءات العمل داخل النظام.

5- مرحلة التطبيق:

تضم مرحلة التطبيق حزمة من الأنشطة الفرعية المتكاملة التي تبدأ بنشاط وضع خطة التطبيق وتدريب المستخدمين والعاملين في نظام المعلومات إلى استكمال أنشطة البرمجة ونصب الأجهزة وشبكة الحاسوب وتحميل البرامج وتشغيل النظام.

فضلا عن ذلك، تتضمن مرحلة التطبيق الأنشطة الخاصة بإعداد الإجراءات التفصيلية وتصميم دليل شامل لها واستكمال إجراءات التغيير الضرورية لعمل نظام المعلومات الجديد بالإضافة إلى اختبار نظام المعلومات الجديد لمعرفة مستوى استجابته لحاجات المستخدمين ويمتد نشاط الاختبار إلى فحص واختبار نظام المعلومات من خلال أربعة مستويات هي: (اختبار المكونات، اختبار الوظائف، اختبار النظم الفرعية، واختبار الأداء الكلي للنظام).

6- مرحلة التقييم:

تعتبر مرحلة التقييم قاعدة انطلاق نظام المعلومات للعمل في المنظمة وفق الأهداف المنشودة منذ بداية دورة حياة تطوير النظم. وفي هذه المرحلة تحديدا تنتقل مسؤولية إدارة النظام من فريق التطوير (أو من إدارة المشروع) إلى إدارة النظام التي سوف تتولى بصورة مباشرة مهام التشغيل النهائي والتقييم.

والتشغيل النهائي يبدأ بعد أن تستكمل كل أنشطة تحليل وتصميم واختبار نظام المعلومات الجديد. أما فيما يخص تقييم نظام المعلومات الجديد ففي الواقع توجد أساليب

عديدة لتقييم نظم المعلومات بعضها مفيد لأغراض التقييم المباشر والبعض الآخر مفيد لتقييم النظام على المدى الطويل.

التقييم المباشر قصير الأجل يستند على إجراء مقارنة بين التكاليف الفعلية (المنظورة) والمنافع المنظورة كما هو موضح في الجدول التالي:

المناافع المنظورة Tangible Benefits	التكاليف الفعلية Coasts
زيادة الإنتاجية	تكلفة عتاد النظام
تحسين جودة المنتجات والخدمات	تكلفة برامج النظام
تخفيض التكاليف التشغيلية	تكلفة عتاد شبكة الحاسوب
تخفيض نفقات العمل الإداري	تكلفة نظم التشغيل وبرامج الشبكة
تحسين الأداء الكلي للمنظمة	تكلفة تأسيس الأجهزة وصيانتها
السرعة في حل المشكلات	تكلفة تدريب الأفراد
الرضا المتزايد للزبائن	تكلفة تشغيل الأفراد

أما المنافع أو المزايا غير المنظورة فمن غير المحتمل تحديدها إلا بعد فترة طويلة نسبياً من بدأ تشغيل النظام ومن المنافع غير المنظورة والتي ينتظر ظهورها وقياسها هي:

- 1- تطور نوعي في عملية صياغة وتطبيق إستراتيجية الأعمال الشاملة.
- 2- تحسين نوعي في القرارات الإستراتيجية.
- 3- اكتساب الميزة التنافسية المؤكدة.
- 4- نجاح تطبيق مداخل إدارة الجودة الشاملة.
- 5- نجاح الإدارة في إعادة هندسة الأعمال.
- 6- تطبيق فعال للمشروعات وبرامج إدارة المعرفة.
- 7- انبثاق ثقافة الريادة والابتكار.

هذه المراحل الأساسية لدورة تطوير حياة النظم تمثل خارطة طريق لتحليل وتصميم وتشغيل نظم المعلومات الإدارية. وبالتالي من غير الممكن تجاوز هذه المنهجية حتى ولو استخدمنا مداخل حديثة أخرى لتطوير وبناء نظم المعلومات.

الفصل الخامس

استراتيجيات التسويق الفعال وأثرها في نجاح المشروعات الرائدة



الفصل الخامس

استراتيجيات التسويق الفعال وأثرها في نجاح المشروعات الرائدة

مقدمة :

التسويق هو أهم أدوات نجاح المؤسسات الرائدة حيث أنه يحقق التفاعل بين المنظمة وعملائها، وللسوق أكثر من معنى حيث ينظر إليه من وجهات نظر مختلفة، فمن حيث أنواع السلع أو الخدمات محل التعامل بالسوق، هناك سوق المنتجات الزراعية، وسوق السيارات، وسوق الأجهزة الكهربائية الخ. ومن حيث أطراف التعامل في السوق، هناك السوق الاستهلاكية والسوق الصناعية، ومن حيث مكان السوق هناك سوق محلي وسوق عالمي، وهكذا، ويتضمن التخطيط التسويقي استخدام المزيج التسويقي الملائم في تحقيق أفضل إشباع بالأسواق المستهدفة، كما يتضمن تقديم وتطوير المنتجات المناسبة بهيكل الأسعار المناسب وطرق التوزيع والترويج المناسبة.

مفهوم التسويق وأهدافه؟

للتسويق عدة تعريفات يعكس كل منها وجهة نظر معينة وفيما يلي نوضح أهم هذه التعريفات:

- التسويق هو مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمتفاعلة والمتكاملة والمستمرة التي تبدأ قبل العملية الإنتاجية، وتستمر خلالها وإلى ما بعد العملية الإنتاجية بهدف

- تحقيق تدفق وانسياب السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مراكز استهلاكها ووصولها بالمواصفات المطلوبة والمناسبة وفي المكان والزمان المناسبين والسعر المناسب.
- التسويق هو أداء الوظائف التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين أو المستخدمين بالشكل الذي يشبع ويحقق أهداف المنظمة.
 - التسويق هو الوظيفة الإدارية التي تختص بالتخطيط الاستراتيجي والتوجيه والرقابة على جهود المنظمة في تحقيق الأرباح والتي من شأنها إشباع حاجات العملاء، وهي عملية تنطوي على التكامل بين كل وظائف المنشأة في نظام موحد.
 - التسويق عبارة عن نشاط يعمل على تحقيق الإشباع لكل من البائع والمشتري، حيث يتم إشباع حاجات ورغبات المشتريين بحصولهم على السلعة أو الخدمة والانتفاع بها وفي مقابل ذلك يتحقق الإشباع للبائع بحصوله على الأموال مقابل نقل الملكية للسلعة أو الخدمة.

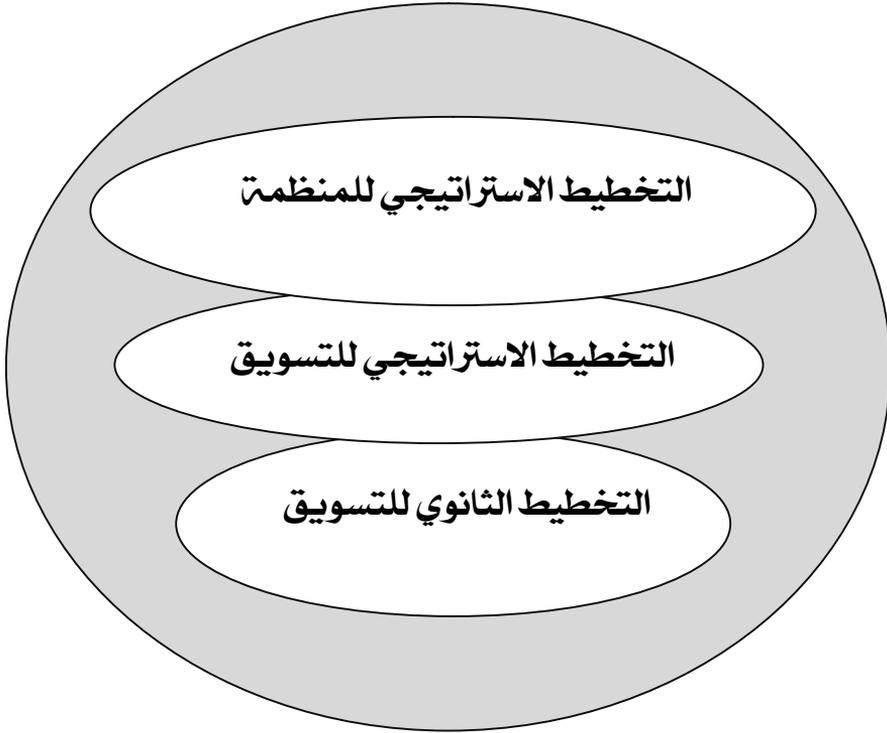
ويهدف التسويق إلى:

- يهدف التسويق بصفة رئيسية إلى إشباع رغبات واحتياجات المشتريين.
- التسويق مجموعة من الوظائف التي يمكن أن يشملها المزيج التسويقي.
- لا بد أن يحقق التسويق أهداف شركتك في الأجل الطويل من حيث البقاء والنمو وتحقيق الأرباح العادلة.
- يؤدي التسويق إلى تحقيق التبادل بين طرفين هما المشتري والبائع بحيث يؤدي في النهاية إلى تحقيق مصالح الطرفين.
- التسويق الفعال يؤهلك للترتيب على عرش الريادة العالمية.

مراحل التخطيط التسويقي الفعال :

يعتمد التخطيط التسويقي الفعال على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، ويرتبط التخطيط الاستراتيجي بالأجل الطويل (3 سنوات فأكثر) ويهتم بتحديد الاتجاه والخطوط

العريضة بشكل إجمالي شمولي، ويهتم التخطيط التكتيكي للتسويق بالأجل القصير (سنة فأقل)، ويمر التخطيط التسويقي بالمراحل التالية: التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، والتخطيط الاستراتيجي للتسويق، والتخطيط الثانوي للتسويق، ويمكن توضيحهم من خلال الشكل (1-5):



شكل رقم (1-5) مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق

مراحل التخطيط للتسويقي :

1- تحليل الموقف:

يعتبر تحليل الموقف أول خطوه في التخطيط التسويقي، ويتناول تحليل البرنامج التسويقي للمنظمة ومستوى أدائه الماضي وما الذي سيواجهه في السنوات القادمة . ويوضح ذلك هل يمكن الاستمرار في العمل بالنظم القديمة، أم الأفضل وضع خطط جديدة لتحقيق أهداف المنظمة .

كما يتناول تحليل الموقف المواد الداخلية غير التسويقية، مثل: إمكانيات التمويل والإنتاج والبحوث والتطوير والكفاءات البشرية بالمنظمة . فيقوم بتحليل تلك الإمكانيات الداخلية المؤثرة على البرنامج التسويقي، ويمكن ذلك من التعرف على نقاط القوة والضعف بها .

ويشمل تحليل الموقف التسويقي دراسة مجموعات العملاء التي تخدمه الشركة، والاستراتيجيات المستخدمة بإشباعهم، ومستوى الأداء التسويقي الحالي والمطلوب تحقيقه. كما يشمل تحليل الموقف دراسة القوى الخارجية كالمنافسة والعوامل الاقتصادية وغيرها، وأثرها الحالي والمتوقع على الأداء التسويقي . وتستخدم كثير من المنظمات تقييم أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات، كإداة لتحليل الموقف ووسيلة لتمكينها من حشد أوجه القوى وعلاج أوجه الضعف لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات .

2- تحديد الأهداف التسويقية:

ويتم وضع الأهداف التسويقية في ضوء تحليل الموقف التسويقي للمنظمة، ويجب أن ترتبط الأهداف التسويقية بالأهداف الكلية للمنظمة واستراتيجياتها . وقد تترجم إحدى استراتيجيات المنظمة إلى هدف تسويقي .

3- تحديد مكانة المنتج وميزته الخاصة:

وتركز هذه الخطوة على اتخاذ قرارين هامين، الأول يتناول كيفية تحديد مكانه المنتج والثاني يختص بكيفية تمييزه عن المنتجات المنافسة . ويشير تحديد مكانه المنتج إلى الصورة الذهنية للمنتج بالمقارنة بالمنتجات المنافسة وأيضا بالمقارنة بمنتجات الشركة الأخرى . مثال: محاولة احد شركات المنتجات الغذائية تحديد مكانه منتجها كمنتج صحي ولذيذ الطعم .

يتم بعد ذلك تحديد ميزه للمنتج لتمييزه عن المنتجات المنافسة في ذهن العملاء، تتناول هذه الميزة احد ملامح المنتج التي يدركها العملاء كشيء مرغوب فيه ويميز هذا المنتج عن المنتجات المنافسة مثل المتانة أو السعر المنخفض، كما تتجنب المنظمة وجود عيب مميز لمنتجاتها في إدراك المستهلك بالمقارنة بالمنتجات المنافسة مثل ارتفاع السعر أو ثبات اللون أو غير ذلك من المزايا التي تعمل على جذب العملاء.

4- اختيار الأسواق المستهدفة وقياس السوق:

تقوم المنظمة بدراسة وتحليل السوق، تمهيدا لاختيار السوق المستهدف . ويتكون السوق المستهدف من أفراد أو منظمات لديهم حاجات ولديهم القدرة والرغبة في إشباعها، وتختار المنظمة سوقها المستهدف من بين عدد من البدائل المتاحة. فقد تختار المنظمة توجيه مزيجها التسويقي إلى السوق الكلي إذا لاحظت تشابه الحاجات داخل هذا السوق . وقد تقسم المنظمة السوق الكلي إلى قطاعات، وتختار قطاع أو أكثر كسوق مستهدف لها، كما تقوم المنظمة بمراجعة السوق المستهدف والأسواق البديلة على فترات وتدرس التغيرات في خصائص تلك الأسواق . وتستقر المنظمة على تحقيق السوق المستهدف الذي يحقق لها أكبر فرص متوقعه للنجاح التسويقي .

5- تصميم المزيج التسويقي:

بعد اختيار السوق المستهدف، يتم تصميم المزيج التسويقي الذي سيوجه إلى هذا السوق، ويجب أن يحقق هذا المزيج أفضل إشباع للسوق المستهدف، وفي نفس الوقت تحقيق الأهداف التسويقية . وقد يصمم أكثر من مزيج تسويقي (منتج - سعر - توزيع - ترويج) إذا كان السوق المستهدف عبارة عن أكثر من قطاع مختلف عن باقي قطاعات السوق .

ويتكون المزيج التسويقي من أربعة عناصر كالآتي:

- 1- المنتج: فتصمم استراتيجيات لإدارة المنتجات مثل: أضافه منتج جديد، وإسقاط منتج فاشل وتمييز المنتج، وطريقه تغليفه، والتبيين، والضمان .
- 2- السعر: وتصمم استراتيجيات تسعير مناسبة للأسواق المختلفة، وحسب مرونة الطلب للتغير في السعر، وتسعير السلع داخل خط المنتجات، وشروط البيع والدفع، وتسعير المنتجات الجديدة .
- 3- التوزيع: وتوضع استراتيجيات التوزيع، من حيث قنوات توزيع المنتج وكثافة التوزيع. ويختار من بين الاستراتيجيات البديلة: فيقرر هل يتبع التوزيع المباشر أم التوزيع غير المباشر، كما يقرر طرق التوزيع المادي من حيث انتقال المنتجات من أماكن إنتاجها إلى أماكن توزيعها .

4- الترويج: فتحدد الاستراتيجيات المتبعة في الترويج للمنتج، وما هو المزيج الترويجي الذي سيتم الاعتماد عليه من بين البدائل . وتحديد درجة الاعتماد على الإعلان والبيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات وتتخذ قرارات بتحديد المزيج الترويجي المناسب لكل مرحلة من مراحل دوره حياه المنتج .

العوامل التي يجب مراعاتها عند تصميم عبوة السلعة وغلافها الخارجي :

- السلعة المطلوب تغليفها من حيث الشكل واللون والحجم والرائحة والقابلية للتلف والتبخر والاشتعال ومدى التأثير بالضوء والحرارة والرطوبة ومحتويات السلعة وهل تشتمل على مواد تؤثر على المواد التي تصنع منها العبوة أو الغلاف الخارجي .
- الوسائل المستخدمة للنقل وفترة التخزين .
- الهدف المطلوب من العبوة هل هو المحافظة عليها أم الترويج أم الاستعمال بعد استخدام السلعة؟
- الأسماء والعلامات المميزة والبيانات التي يجب إظهارها على الغلاف .
- المواد المستخدمة في التغليف .
- الجاذبية في الشكل والمقدرة على لفت نظر المستهلك وإثارة رغبته .
- ملائمة الألوان الطبيعية السلعة وأذواق المستهلك .
- الحد الأقصى للتكاليف المخصصة للعبوة والغلاف الخارجي .

استراتيجيات التغليف :

عند تغليف المنتجات يواجه المسؤولين القرارات التالية:

1- تغيير الغلاف:

- توجد مجموعة أسباب تدفع المنظمة إلى تغيير الغلاف الخاص بالسلعة مثل:
- ظهور مواد جديدة للتعبئة والتغليف .
- اكتشاف بعض العيوب في العبوة أو الغلاف الحالي .

- قيام المنافس بتطوير الغلاف الخاص به.
- الاستفادة من الأفكار الجديدة في مجال التعبئة.
- إنهاء دورة حياة وبدء دورة حياة جديدة.

وعلى الرغم من أهمية تغيير العبوة أو الغلاف الخارجي للسلعة إلا أنه يجب عدم المغالاة في ذلك حتى لا يؤثر على سهولة التعرف عليها من جانب المستهلك.

2- تغليف خط المنتجات:

بالنسبة للمنتجات المختلفة داخل خط المنتجات يكون أمام الشركة بديلين:

- أ - تصميم عبوة أو غلاف متماثل في الحجم واللون والشكل بالنسبة لجميع منتجات الخط ويفيد ذلك في الإعلان وربط المنتجات في ذهن المستهلك بشكل معين للغلاف مما يجعل كل سلعة تساهم في الترويج للأخرى ألا أن هذه الإستراتيجية لا تحقق ذاتية السلعة وتخلق اعتقاداً خاطئاً لدى الوسطاء بزيادة المخزون عما يجب ومن ثم تقليل طلباتهم.
- ب - تصميم عبوة أو غلاف لكل منتج على حدة وهذا يساعد على تحقيق الذاتية لكل منتج على حدة.

3- استعمال العبوة بعد استعمال المنتج:

وتتعلق هذه الإستراتيجية بتصميم عبوة تصلح للاستخدام بعد الانتهاء من استعمال المنتج وذلك مثل وضع بعض أنواع الجبن في أكواب زجاجية يمكن استخدامها في أغراض أخرى. وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى تشجيع المشتري على إعادة وتكرار الشراء حتى يمكنه الحصول على عدد كاف من هذه العبوات ومن الطبيعي أن يتوقف ذلك على شعور المستهلك بان المنفعة التي يحصل عليها من إعادة استعمال هذه العبوات تفوق السعر المدفوع فيها جانبه.

4- تعبئة عدد من وحدات السلعة في عبوة واحدة:

طبقاً لهذه الطريقة تقوم الشركة بوضع أكثر من وحدة من نفس السلعة كالصابون مثلاً

في عبوة واحدة أو وضع سلعتين مكملتين لبعضهما في عبوة واحدة مثل معجون الأسنان وفرشة الأسنان وتؤدي هذه الإستراتيجية إلى زيادة المبيعات الإجمالية للسلعة بالإضافة إلى إمكانية تقديم منتج جديد لحث المستهلك على تجربته.

5- تبيين المنتجات:

التبيين يعنى وضع المعلومات عن أسم المنتج ومحتوياته وكيفية استخدامه وتحذيرات وتعليمات خاصة بالاستخدام ومستوى الجودة وغيرها من البيانات والمعلومات على السلعة نفسها أو على غلافها الخارجي أو في بطاقة أو ورقة منفصلة مرفقة بالسلعة.

ويمكن تصنيف هذه البيانات والمعلومات بطريقتين:

• الأولى: تبيين وصفى: ويتضمن المعلومات عن اسم السلعة ومحتوياتها وطريقة استخدامها وكيفية صيانتها.

• الثانية: تبيين معياري: ويتضمن ذلك المعلومات التي تدل على مستوى جودة السلعة.

ويهدف التبيين إلى ما يلي:

- حماية المشتري صحيا.
- حماية المشتري من الغش.
- حماية المشتري من مخاطر استعمال السلعة.
- معاونة المشتري بتعريفه بطيفية استعمال السلعة وصيانتها.
- تعريف المشتري بالسلعة ومن ثم مساعدته على اتخاذ القرار الشرائي.

6- الضمان للمنتجات:

الضمان عبارة عن التزام من البائع قبل المشتري ضمينا أو صراحة في شكل مكتوب أو شفوي فيما يتعلق بضمان أداء السلعة أو عدم وجود عيوب فنية بها خلال فترة زمنية معينة أو حتى استعمالها لمسافات معينة أو توفير خصائص معينة فيها أو أيضا فيما يتعلق بتحقيق الرضاء المطلق للمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي عن خصائص السلعة وأدائها واستعمالها.

والضمان نوعان هما:

أ - ضمان ضمني: وهو التزام البائع قبل المشتري بخصوص جودة السلعة وأدائها دون وجود التزام مكتوب أو وعد شفوي بذلك، ويوجد الضمان الضمني في حالة البيع على أساس الوصف أو العينات حيث يكون هناك ضمان ضمني بتوفير الخصائص التي تتميز بها العينة الواردة في الوصف في جميع الوحدات المباعة.

ب- ضمان صريح: وهو التزام من البائع قبل المشتري بخصوص جودة السلعة وخصائصها أما كتابيا أو شفويا بشكل يؤدي إلى إقناع المشتري بشراء السلعة واعتماده على هذا الضمان في اتخاذ قرار شراء السلعة، ولا يقدم الضمان الصريح في حالة المنتجات القابلة للتلف السريع والمنتجات منخفضة الجودة.

7- الخدمة:

طبقا للمفهوم الحديث للتسويق يستمر نشاط التسويق قبل الإنتاج ويمتد إلى ما بعد إتمام عملية البيع، وهناك بعض السلع وبالذات السلع الصناعية التي تحتاج إلى خدمات المنتج بعد إتمام عملية البيع كالصيانة والإصلاح والتدريب وبالإضافة إلى ذلك هناك أنواع من الخدمات يحتاجها المشتري قبل الشراء مثل تحديد احتياجاته وتقديم النصائح له، ويقوم المنتج عادة بالخدمة من خلال مراكز خاصة بذلك أو قد يعهد إلى الموزعين بالقيام بها وفقا لاتفاق معين.

أنواع الخدمة:

- 1- خدمات ما قبل البيع ومن أهمها: دراسة احتياجات العملاء ومشكلاتهم وظروف التشغيل لتحديد نوع السلعة التي تناسب مع هذه الظروف.
- 2- خدمات ما بعد البيع ومن أهمها: خدمات التركيب في موقع المستخدم وخدمات الصيانة والإصلاح وخدمات التدريب على استخدام السلعة والتي يتولاها خبراء المنتج حيث يقومون بتدريب العاملين التابعين.

دور الإعلان في تقديم السلع والخدمات :

أولاً: مفهوم الإعلان:

الإعلان هو وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات إلى الجمهور بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع.

ويوضح هذا التعريف ما يلي:

- أن الإعلان نوعاً من الاتصال غير الشخصي لأنه يتم من خلال وسائل الإعلان كالصحف والإذاعة والتلفزيون وغيرها وليس من خلال الاتصال الشخصي بين البائع والمشتري.
- يستخدم الإعلان بالنسبة للسلع والخدمات والأفكار وليس للسلع فقط.
- أن الإعلان يكون مدفوع الأجر حيث يتحمل المعلن نفقات الإعلان.
- أن شخصية المعلن أو رائد المشروع تكون واضحة في الإعلان.

ثانياً: أهداف الإعلان

يهدف الإعلان إلى:

- الترويج للمنشأة ومنتجاتها وصورتها الذهنية.
- إثارة الطلب الانتقائي على منتجات المنشأة عندما يركز الإعلان على خصائص ومزايا ماركة معينة تقدمها المنشأة.
- مواجهة إعلانات المنافسين والدفاع عن المنشأة ومنتجاتها.
- زيادة فعالية البيع الشخصي حيث يساعد الإعلان في تقديم معلومات للمستهلك تفيد رجل البيع في إقناع المستهلك بالسلعة.
- تذكير المستهلك بالمنتج وتأكيد صحة قراره الشرائي.
- يساعد الإعلان على تدعيم العلاقة بين المنشأة وعملائها.
- زيادة معدلات استخدام السلعة وبالتالي زيادة المبيعات من خلال تقديم استعمالات جديدة لهذه السلعة وتزويد المستهلك بمعلومات عن هذه الاستعمالات.

- تقليل التذبذب في المبيعات حيث يساعد الإعلان علي زيادة المبيعات في أوقات انخفاض الطلب علي المنتج مثل الإعلان عن المياه الغازية شتاء.

ثالثا: وسائل نشر الإعلان:

هناك وسائل عديدة لنشر الإعلان من أهمها ما يلي:

- الوسائل المقروءة: وتشمل: الصحف، والمجلات، والملصقات، والكتالوجات والكتيبات، والبريد.
- الوسائل المسموعة: وتشمل: الإذاعة، ومكبرات الصوت.
- الوسائل المرئية والمسموعة: وتشمل: التلفزيون، والسينما الفيديو الخ.

ويتم اختيار وسيلة نشر الإعلان حسب حجم الموارد المالية المتاحة للمنشأة، وحسب خصائص الجمهور المستهدف، وطبيعة السلعة أو الخدمة المقدمة، مثال: السلع الاستهلاكية تحتاج إلى وسائل إعلان واسعة الانتشار والعكس بالنسبة للسلع الصناعية.

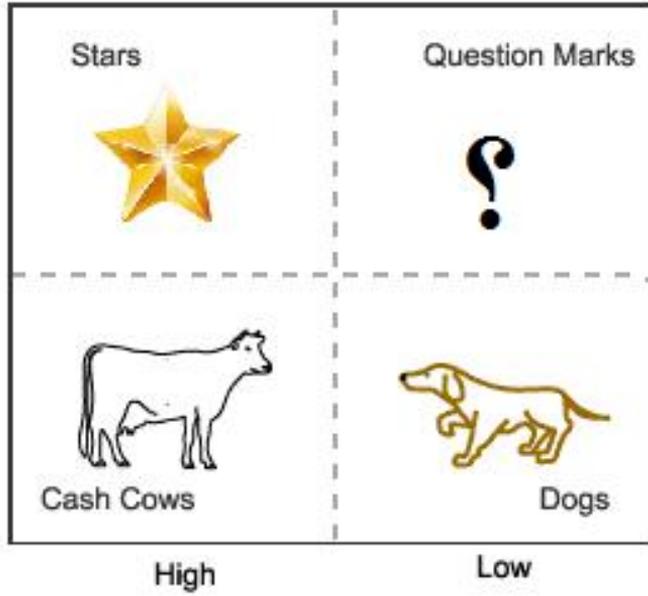
بعض النماذج المساعدة في عملية تحديد الإستراتيجية التسويقية بالمنظمات:

نموذج بوستن:

يعتمد النموذج على تقسيم وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة على أساس نوعين من العوامل هما:

- نصيبها من السوق بالنسبة للمنافسين .
- معدل نمو الصناعة التي تعمل فيها وحدات الأعمال الإستراتيجية .

ويقسم كل عامل من العاملين السابقين إلى مستويين: عالي، ومنخفض، وتتكون بذلك مصفوفة (2 × 2) من أربعة خلايا تختلف كل منها في مواصفات وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات الرئيسية، ويمكن القول أن هذا الاختلاف بالإضافة إلى الاختلاف في الحاجة النقدية والإستراتيجية المناسبة لكل خلية يكون في نصيب السوق وفي معدل نمو الصناعات، ويوضح الشكل (5-2) مصفوفة نموذج بوستن:



شكل رقم (2-5) يوضح خلايا نموذج بوستن

ويظهر في الشكل السابق الأربعة خلايا الموجودة داخل مصفوفة نموذج بوستن،

وهي:

- 1- النجوم: وهي وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تحظى بأنبصة عالية من السوق ومعدلات عالية للنمو الصناعي وتمثل تلك الوحدات تحدى للمنظمة، حيث تحتاج إلى كميته كبيره من السيولة كي تستمر المنافسة في الأسواق النامية كما تتطلب توافر استراتيجيه تسويقية شرسة حتى تصل النجوم وتبنى نصيبها من السوق .
- 2- الأبقار: وهي وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تقع في الخلية (2) وتتميز تلك الوحدات بحصولها على نصيب عالي من السوق، في حين معدلات نمو الصناعة تكون منخفضة حيث تعمل في صناعه ناضجة، وتكون تكاليف تسويق تلك الوحدات متوسطة، ولذلك فهي تدر نقدية اكبر من النقدية المعاد استثمارها في عملياتها بما يحقق ربحيه عاليه ويعتمد على وحدات الأعمال الإستراتيجية في هذه الخلية في تمويل

الوحدات الإستراتيجية الأخرى التي تحتاج إلى موارد أكبر لاستثمارها كما تتبع استراتيجيه تسويقه لتلك الوحدات للدفاع عن نصيبها من السوق وتقويه ولاء الأعمال لها .

3- **علامات الاستفهام:** وهى وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تقع في الخلية (3)، ومن أهم خصائصها نصيب منخفض من السوق، بينما ترتفع معدلات نمو الصناعة التي تعمل بها تلك الوحدات، ويتميز السوق لتلك الوحدات بالمنافسة الشديدة التي لم تنجح في التغلب عليها، وغالبا ما يثار السؤال التالي حول تلك الوحدات وهو: هل يمكنها كسب نصيب مناسب ومريح من السوق؟ فإذا كانت الإجابة: لا، فيجب أن تصفى تلك الوحدات الإستراتيجية للأعمال . وإذا كانت الإجابة: نعم، فيجب إنفاق المزيد من النقدية لبناء هذا النصيب من السوق .

4- **الكلاب:** وهى وحدات الأعمال الإستراتيجية ذات الأنصبة المنخفضة من السوق، ومعدلات النمو المنخفضة في الصناعة. وتمثل تلك الوحدات أسوأ الوحدات الإستراتيجية للأعمال المنظمة، وبالتالي فالمنظمة غير مستعدة لاستثمار أموالها في الإنفاق على تلك الوحدات. وتهدف الاستراتيجيات التسويقية لتلك الوحدات إلى تخفيض التكاليف، لتعظيم الربح منها وقد تصفى المنظمة تلك الوحدات وتستبعداها من حقيبة أعمالها .

واعتمادا على مصفوفة بوستن ويجب أن تحقق المنظمة تكوين حقيبة متوازنة للعمال من الوحدات الإستراتيجية بالخلايا الأربعة للمصفوفة . فيوجد حاجه إلى الأبقار لما تدره من نقدية تساعد وحدات أخرى في حاجاتها إليها . وتشمل النجوم وعلامات الاستفهام تحدى الأداء التسويقي . وتعتبر الكلاب وحدات غير مرغوب فيها ويحسن التخلص منها. وفي المنظمات ذات الوحدات الإستراتيجية المتعددة أو المنتجات المتنوعة، نجد حقيبة أعمالها بها مزيج من النجوم والأبقار وعلامات الاستفهام والكلاب .

نموذج جنرال إلكترونيك:

ويتشابه هذا النموذج مع نموذج بوستن، وان كان يختلف في بعض الأوجه الهامة وتستطيع المنظمة استخدام هذا النموذج في تقسيم وحدات أعمالها الإستراتيجية . ويعتمد هذا النموذج على نوعين من العوامل كالآتي:

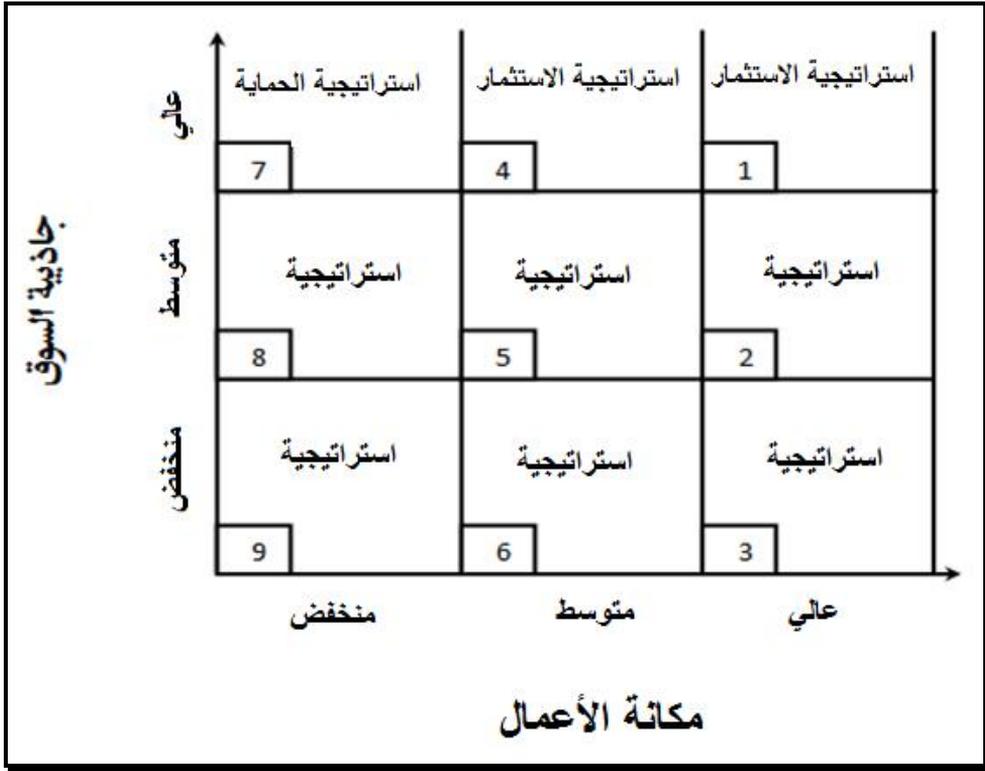
- جاذبيه السوق: وتقاس على أساس: معدل نمو السوق، وحجم السوق، ودرجه الصعوبة في دخول السوق، وعدد وأنواع المنافسين، والمتطلبات التكنولوجية، وهوامش الربح.
- مكانه الأعمال: وتقاس على أساس: نصيب السوق وحجم وحدات الأعمال الإستراتيجية وقوه الميزة الخاصة لها، وقدرات البحث والتطوير، والطاقات الإنتاجية، ورقابه التكاليف، وخبره الإدارة وعمقها .

وتحدد المقاييس أوزان نسبيه، وتقاس جاذبيه السوق ومكانه الأعمال لكل وحدات الأعمال استراتيجيه في شكل قيم رقميه، ويتم ترتيب وحدات الأعمال الإستراتيجية في المنظمة، في ضوء القيم التي حصلت عليها في ثلاث مستويات وهي: عاليه - متوسطة - منخفضة. ويتم ذلك بالنظر إلى عاملين: جاذبيه السوق . ومكانه الأعمال. وتكون مصفوفة (3 × 3) وبها تسعه خلايا تختلف خصائص وحدات الأعمال الإستراتيجية بكل منها فنجد افصل وحدات الأعمال الإستراتيجية هي التي تقع في الخلية (1) أعلى اليمين في المصفوفة. وتتميز تلك الوحدات: بأعلى فرص الجاذبية للسوق بأفضل مكانه أعمال تمكنها من اقتناص الفرصة كما نجد أسوأ وحدات الأعمال الإستراتيجية هي التي تقع في الخلية (9) أدنى اليسار في الشكل (5-3)، وتتصف بجاذبيه سوق منخفضة وقل مكانه أعمال .

وتعتمد تلك المصفوفة في توجيه استخدام الموارد المحدودة بالمنظمة بما يحقق أعلى درجات انفعاليه. وتستخدم استراتيجيات تسويقية مختلفة باختلاف موقع وحدات الأعمال الإستراتيجية على المصفوفة. ونوضح فيما يلي أهم تلك الاستراتيجيات التسويقية:

1- استراتيجيه الاستثمار: وتتبع هذه الإستراتيجية بالنسبة لوحدات الأعمال الإستراتيجية، التي تقع في الخلايا أرقام (1)، (2)، (4) . ويعنى ذلك أن تلك الوحدات تخصص لها موارد وفيرة، لأنها تحتاج لجهود تسويقية مموله جيدا، حتى يتم بناءها وتقويتها .

2- استراتيجيه الحماية: وتتبع هذه الإستراتيجية بالنسبة لوحدات الأعمال الإستراتيجية التي تقع في الخلايا أرقام (3)، (5)، (7). ويساعد المدخل الحماي تلك الوحدات لتحقيق مكانتها الحالية في السوق. وتتميز تلك الوحدات بتوليد النقدية المطلوبة لوحدات أعمال استراتيجيه أخرى . ومثال لذلك: قيام شركه كوداك بإنفاق مبالغ كبيره على التسويق لحماية مكانتها في صناعه الفيلم الملون .



شكل رقم (3-5) نموذج مصفوفة جنرال إلكتريك

3- استراتيجيه الجني: وتتبع هذه الإستراتيجية بالنسبة لوحدات الأعمال الإستراتيجية الواقعة في الخلايا أرقام (6)،(8). وينقص هذه الوحدات جاذبية السوق والمكانة القوية للأعمال، ولذلك يجب ألا يخصص لتلك الوحدات موارد إضافية. ويجب أن تخفض النفقات على تلك الوحدات حتى يمكن تعظيم أي أرباح متبقية. وقد يكون أحد البدائل بيع هذه الوحدات الإستراتيجية للأعمال .

4- إستراتيجية الاستبعاد: وتتبع هذه الإستراتيجية بالنسبة لوحدات الأعمال الإستراتيجية الواقعة في الخلية رقم (9) وتنخفض لتلك الوحدات جاذبية السوق ومكانة الأعمال، ولذلك يجب ألا يخصص لها أي موارد. وقد يكون أفضل طريقة هي استبعادها من حقيبة الأعمال للمنظمة، ويتم ذلك عن طريق بيعها أو إسقاطها من مزيج المنتجات .

نموذج بورتر:

ويعتمد نموذج بورتر على عاملين للتقييم: الأول هو مدى اتساع السوق المستهدف للمنظمة، والثاني هو الميزة المميزة للمنظمة ويتم بعد ذلك اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين ثلاثة بدائل هي:

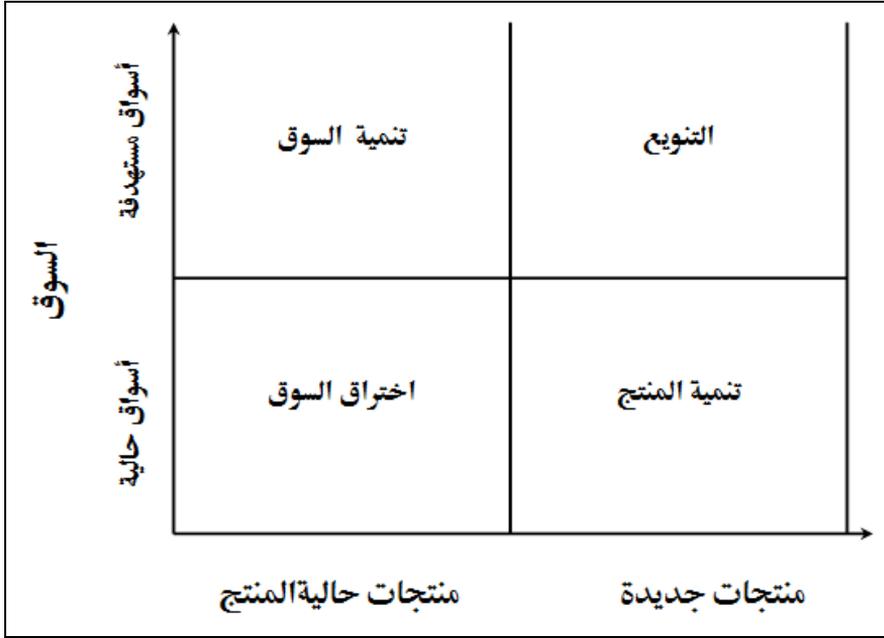
- 1- إستراتيجية التكلفة الأقل: وتقتضي بأن تقوم المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية بالبحث عن إشباع السوق الواسع. ويتم ذلك بواسطة إنتاج منتج نمطي بسعر منخفض، ويقدم للسوق بسعر أقل من المنافسين.
 - 2- إستراتيجية التمييز: وتعتمد على قيام المنظمة بتمييز المنتج عن المنتجات المنافسة. وقد يتم التمييز في الجودة أو التصميم الجيد أو بعض الملاح الأخرى للمنتج. ويعطى هذا ميزة للمنظمة تمكنها من تسعير المنتج بسعر أعلى. وقد تستخدم هذه الإستراتيجية في سوق واسع أو سوق ضيق.
 - 3- إستراتيجية التركيز: وتعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على قطاع سوقي واحد، وتوسع المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية إلى إشباع هذا القطاع من خلال أحد بدلين:
- أ - السعر المنخفض. ب - منتج مميز بسعر عالي.

نموذج تنمية المنتج - السوق:

ويركز هذا النموذج على الاستراتيجيات التي تهدف إلى تحقيق النمو، وزيادة الدخل والأرباح. ويجب على المنظمة الباحثة عن النمو أن تأخذ في اعتبارها عاملين هما: (1) المنتج، (2) السوق. وتقرر الشركة الاختبار من بين أربعة استراتيجيات بديلة للنمو بالنظر لعالمي: المنتج، والسوق. وهذا ما يوضحه الشكل (4-5).

ويمكن توضيح تلك الاستراتيجيات باختصار فيما يلي:

- تنمية المنتج: وتعتمد هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتطوير منتجات جديدة لبيعها في أسواقها الحالية، وتعتمد المنظمة على سمعتها الحالية في أسواقها الحالية لقبول منتجاتها الجديدة .



شكل (4-5) نموذج تنمية السوق - المنتج

- اختراق السوق: ويعنى أن تسعى المنظمة إلى زيادة مبيعاتها من منتجاتها الحالية في أسواقها الحالية، وقد تعتمد في ذلك على زيادة الإنفاق على الإعلان أو البيع الشخصي أو عمل مسابقات، وقد تحاول الشركة أن تقدم معاملة تفضيلية للعملاء الذين يركزون كل مشترياتهم منها كمصدر وحيد للتوريد.
- تنمية السوق: وتعتمد على استمرار المنظمة في بيع منتجاتها الحالية في الأسواق الحالية، بالإضافة لدخول أسواق جديدة بنفس المنتجات .
- التنوع: وتقضي هذه الإستراتيجية بقيام الشركة بتطوير منتجات جديدة تقدمها لأسواق جديدة، وتعتبر هذه الإستراتيجية ذات مخاطر عالية، فهي لا تعتمد على النجاح الحالي التي حققته منتجات الشركة أو مكانتها في الأسواق الحالية.

الفصل السادس

أساليب ومهارات جذب العملاء
وتقديم خدمة فائقة التميز



الفصل السادس

أساليب ومهارات جذب العملاء وتقديم خدمة فائقة التميز

مقدمة

هنالك العديد من المكونات التي تشكل ثقافة المؤسسة الحديثة وتعمل على مساعدتها في الوصول إلى أفضل الطرق لتقديم الخدمات سواء لعملائها الحاليين أو للعملاء الجدد، والتي بدورها تجعلهم يستمرون في التعامل مع المؤسسة ويصبحون زبائن مدى الحياة، وهذه المكونات هي:

- المكون الأول: الاستماع والفهم لاحتياجات العملاء المتنامية والاستجابة لها.
- المكون الثاني: تحديد استراتيجية لخدمة العملاء.
- المكون الثالث: وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة.
- المكون الرابع: تدريب ودعم الموظفين في مجال خدمة العملاء.
- المكون الخامس: تقدير ومكافأة الإنجاز.

المكون الأول: الاستماع والفهم لاحتياجات العملاء المتنامية والاستجابة لها

ليس هناك وسيلة مثلى للاستماع للعملاء، ولكن الذنب الذي تقترفه أو ترتكبه أي مؤسسة هو ألا تفعل شيئاً في هذا الصدد، والمطلوب هو أن تكشف ما يجبه العملاء وما لا يقبلونه فيما يتعلق بخدمات المؤسسة، وبعد ذلك أن تقوم بشيء ما للوفاء بتوقعاتهم.

والأسئلة التي تساعدك في تحديد درجة التركيز على العملاء، معرفة، درجة جودة الاستماع للعملاء لدى العاملين والإدارة، ما هي فرص التحسين المتاحة.

مفتاح النجاح للمؤسسات الخدمية اليومية تكمن في تركيز هذه المؤسسات على جودة الخدمة كخيار استراتيجي تفرضه الضغوط التنافسية المكتظة في عالم اليوم. فشركات الخدمات على اختلاف أشكالها وأحجامها سواء كانت مصارف أو فنادق أو شركات صيانة أو مطاعم.

المكون الثاني: تحديد استراتيجية لخدمة العملاء

يعتبر وجود استراتيجية محددة لخدمة العملاء بمثابة الأساس أو البناء الذي تقوم عليه تقديم خدمة متميزة لهؤلاء العملاء.

وتتم صياغة تلك الإستراتيجية بشكل يقوم على الاختيار الجيد للفوائد أو المنافع ذات القيمة للعملاء والتي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق في نفس الوقت.

وتستخدم استراتيجية خدمة العملاء في هذه الحالة في إيصال وتشجيع الفهم المتبادل لجودة الخدمة وتميزها في كل أنحاء منطمتك كما تستخدم الإستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات.

وتساعد الأسئلة التالية في التعرف على ما إذا كان لدى بيت التمويل الكويتي بالفعل استراتيجية عملية محددة لخدمة العملاء.

المكون الثالث: وضع معايير أو مستويات أداء للخدمة وقياس الأداء في ضوء هذه المعايير

إن الالتزام بجودة الخدمة بدون الالتزام بتحديد معايير أو مستويات أداء لقياس مستوى الخدمة هو التزام "لفظي" وليس التزام بتقديم خدمة جيدة.

ولذلك فإن وجود معايير أو مستويات أداء محددة لخدمة العملاء يعني أن هناك فرصة ممتازة للتحسين والتطوير المستمر للاستجابة لتوقعات العملاء.

المكون الرابع: تدريب ودعم الموظفين في مجال خدمة العملاء

يمكن القول أنه في التحليل النهائي، فإن ما يحدث بين موظفي منطمتك في الخطوط الأمامية للخدمة وبين العملاء هو المحل أو الفيصل في جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

وبالتالي فإن التأكيد من إتمام المعاملة مع العميل بنجاح يعني أنك توظف أفضل الأشخاص، وأنهم يتلقون التدريب المستمر، إنك تدير هؤلاء بطريقة تشجعهم على أن يحاول كل موظف جاهداً أن يخطو خطوة إضافية فوق النظم والإجراءات عندما يبرر الموقف ذلك.

المكون الخامس: تقدير ومكافأة الإنجاز

من الأمور الهامة في الارتقاء بجودة الخدمة تقدير الموظفين وتوجيه الشكر لهم علانية، وأن تقدم لهم مكافآت ملموسة في مقابل الجهود الذي بذلوه، وأن تقوم بذلك بالنيابة عن العميل.

إن تقديم وشكر الموظف الذي يخطو خطوة إضافية فوق التعليمات والإجراءات من أجل إرضاء العميل، إنما يعزز ثقافة المنظمة من ناحية، ويشجع أو يحفز بقية الموظفين في أن يسلكوا نفس السلوك وربما سلوك أفضل، كما أن تلك يؤدي إلى قناعة الجميع إن تقديم خدمة متميزة هو القاعدة والعرف السائد وليس الاستثناء.

أساليب تطور مهارات وقدرات وسلوكيات مقدمي الخدمة :

- 1- الخطوة الأولى: إدخال مفهوم جودة الخدمة في تصميم وظيفة مقدمي الخدمة وفي وصف الوظيفة.
 - 2- الخطوة الثانية: إدخال مفهوم جودة الخدمة المقدمة للعملاء عند كتابة مواصفات شاغل الوظيفة (المعارف - المهارات - الاتجاهات والميول).
 - 3- الخطوة الثالثة: التدريب المكثف والتميز لموظفي البنك على الخدمة الجيدة للعملاء.
 - 4- الخطوة الرابعة: توافر القيادة المتميزة التي تشجع مقدمي الخدمة على التميز.
- ومن أساسيات القيادة المتميزة تبرز أمامنا خمس مجالات تمثل مهارات أساسية للقائد:
- مهارات الاتصال الفعال.. وهي رأس المهارات.
 - القدرة على مكافأة وتقدير المرؤوسين بشكل مناسب.
 - الاستخدام الحكيم للسلطة وفي الوقت المناسب.

- القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المخاطرة.
 - أن يكون القائد دائماً بمثابة قوة إيجابية ونموذج يحتذى وقدوة تحاكي في الأوقات الجيدة والعصيبة على السواء.
- 5- الخطوة الخامسة: توفير المناخ التنظيمي الداعم والمؤيد لموظفي المنظمة من خلال توفير المعلومات اللازمة وتدريب الموظفين والمتابعة المستمرة للعمل ومنح الموظف الكفاء بعض الصلاحيات وتوفير نظام حوافز جيد وغيرها من الأمور التي تساهم في ارتفاع أداء الموظف.

الأبعاد الرئيسية لتحقيق الخدمة فائقة التميز:

- 1- التكامل: بمعنى توجيه جهود المديرين والعاملين على جميع المستويات تجاه دورهم المرتبط بتحقيق الجودة للعملاء.
- 2- النظم: تحتاج المنظمة إلى أنواع عديدة من النظم تستطيع من خلال التأكيد من مدى تطبيق عناصر الجودة ورضاء العملاء.
- 3- الاتصال: بمعنى ضرورة تعرف العاملين على مدى تقدمهم وإنجازهم كذلك تعرف المنظمة على إنجازات العاملين.
- 4- السياسات: يجب أن تكون هناك سياسات واضحة في المنظمة ترتبط بالجودة وأسلوب تطبيقها.
- 5- العمليات: ويعني ذلك قيام المنظمة بتعليم مورديها أسس الجودة وتدريب العاملين بها وفحص وتطوير إجراءاتها بشكل يؤدي إلى دعم تحقيق الجودة الشاملة

لماذا لا يشكو العملاء أحياناً وقت الضيق؟!

- 1- يعتقد أنه لا فائدة من الشكوى: فكل ما يحدث هو أن يتلقى أحد العاملين الشكوى من الصندوق أو غيره ويضيفها لأكوام الورق الشكاوى المتراكمة.
- 2- هناك صعوبة في الشكوى: سواء لعدم معرفة اسم الشخص المناسب الذي تشكو إليه أو لعدم قدرة العميل على تبرير وإقناع الآخرين بصدق وموضوعية شكواه.

- 3- الشكوى أمر غير مريح: بالنسبة لغالبية الناس وهناك صورة غير إيجابية للشاكن في بعض المجتمعات وخاصة الشرقية.
- 4- المنافسة: المنافسة في يومنا هذا تعتبر من الحدة بحيث لا حاجة للشكوى وما أسهل التحول لمنافس آخر بدلاً من الشكوى.

إجراءات الحد من الشكوى:

- 1- توجد في كل منظمة مجموعة عوامل تؤدي إلى زيادة وتكرار شكاوى العملاء وعدم رضاهم.. وحتى تتجاوز منظمتك هذه المعوقات، عليها أن تراعي أموراً كثيرة:
- 2- تصميم سياسات وإجراءات العمل بطريقة صحيحة وواضحة بحيث تراعي راحة العميل / المراجع وليس رغبات العاملين في المنظمة.
- 3- إبلاغ المسؤولين بأية معوقات تؤدي إلى ظهور الشكاوى بطريقة دورية.
- 4- إحالة الشكاوى إلى الشخص المناسب وبأسرع وقت.
- 5- توفير نظام يضمن تأمين المراجعة الدائمة للشكاوى وتطوير نظم العمل إذا اقتضى الأمر (مثلاً تقليل الحجم الورقي - تبسيط الإجراءات).
- 6- شجع الابتكار ومتابعة كل جديد في مجال العمل، قد يكون حل المشكلة/ الشكوى بطريقة مبتكرة وجديدة لا تخطر أصلاً على بال أحد، لذلك ينبغي تشجيع الابتكار ومتابعة كل جديد في مجال العمل.
- 7- الاهتمام بالتحفيز والتدريب، فأسلوب تعامل الشركة مع موظفيها يعد سبباً مباشراً في تقليل الشكاوى.
- 8- اللجوء للإدارة الصريحة، أي التعامل بصراحة مع الشكاوى حتى يعرفها الجميع ويعرفون أسبابها وعواقبها التي قد تنجم.

وتدور اعتراضات وشكاوى العملاء حول المجالات التالية:

- الاعتراض على سعر المنتج.

- الاعتراض على جودة المنتج.
- الاعتراض على الخدمات المرافقة للعملية البيعية.
- الاعتراض على الشركة المنتجة أو مصادر التوريد.
- الاعتراض على شروط الدفع أو التسليم.
- الاعتراض على أسلوب المعاملة من قبل مقدمي الخدمة.

كيف يمكن تحويل الاعتراضات إلى نقاط بيع؟

- يمكن تحويل اعتراضات العملاء إلى نقاط بيع إذا قام رجل البيع بعمل الأتي:
- أن يرحب رجل البيع بالاعتراض .
 - أن يصغي رجل البيع للاعتراض ويحيب بلباقة على أسئلة العميل.
 - أن يوافق رجل البيع على جزء من الاعتراض على الأقل .
 - أن يدرك رجل البيع أن كل اعتراض غاية في الأهمية للعملية البيعية .
 - أن يحاول أن يختم العملية البيعية بمجرد ظهور أي بادرة للشراء.

الأساليب الفنية لمعالجة الاعتراضات:

- أسلوب نعم ولكن (إنكار غير مباشر).
- أسلوب السؤال أو الاستفهام.
- أسلوب رد الاعتراض إلى صاحبه بعد تحويله إلى ميزة.
- أسلوب الإنكار المباشر.

متطلبات الاهتمام الناجح بالعميل:

- إن الاهتمام الناجح بالعميل يتطلب مجموعة من الشروط يمكن حصرها فيما يلي:
- 1- تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد اللازمة التي تضمن إسعاد العميل أو المستفيد، وتلبية طلباته وتطلعاته.
 - 2- تقديم الخدمة بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتحسينها في المستقبل.

3- أن يكون الاهتمام بالعميل هدف لدى أغلب الشركات والمؤسسات، بل إننا نجد هذا المصطلح واضحاً في رسالة العديد منها ولا عجب أن نقرأ مثلاً: هدفنا رضا العميل، العميل أولاً، ذو عناية فائقة بالعملاء، ولكن مفهوم هذه الإستراتيجية يتعدى العناية بالعملاء إلى العناية الناجحة بهم، والتي تعني:

- مقارنة ما تقدمه الشركة أو المؤسسة للعملاء في مجال معين مع ما يقدمه الآخرون في السوق.
- مقارنة ما تقدمه الشركة أو المؤسسة للعملاء في مجال معين مقارنةً بطلباتهم ورغباتهم.
- التأكد من مستوى رضا العملاء أو المستفيدين عن المؤسسة وعن الخدمات المقدمة لهم.
- البرامج المتكاملة للخدمة المقدمة للعملاء على مستوى المؤسسة ومدى نجاح جميع الوحدات في الاهتمام بالعملاء (انظر الشكل أدناه).

4- تسويق العلاقات، وما ينبغي توضيحه لهذا الغرض أن الاهتمام الناجح بالعميل يعني:

- جعله يرغب في العودة مرة أخرى إذا تعددت البدائل (المنافسة).
- جعله يرغب في العودة مع علمه بأنه سيستمتع (أو لن تزعجه) بالزيارة.
- جعله يوصي الآخرين بالتعامل مع المؤسسة أو الشركة.

ما المقصود بإبرام أو إتمام الصفقة:

يعرف إبرام أو أتمام الصفقة بأنه: الحصول على موافقة العميل سواء شفهيًا أو كتابيًا على شراء السلعة أو الخدمة المعروضة.

أساليب إبرام الصفقة بنجاح:

- الإبرام بالبدائل: وهو أن يقوم رجل البيع بعرض بدائل السلعة من حيث ألوانها أحجامها وعلى العميل أن يختار من بينها.
- الإبرام المختصر: هو إعطاء ملخص مختصر عن الفوائد الايجابية لسلعة والمنافع التي سوف تعود على العميل من وراء شرائه.

- الإبرام بالنقاط الأقل أهمية: هذه الأسلوب يصلح مع العميل المتردد في الشراء والذي يخاف اتخاذ القرار النهائي.
- الإبرام الافتراضي: يقوم هذا الأسلوب على افتراض أن العميل سوف يشتري السلعة وأن عملية الشراء لا تحتاج إلا إلى بعض تفاصيل العملية البيعية، وعلى رجل البيع البدء بالحديث على افتراض أن العميل سيشتري فإذا وافق يكون العقد قد أبرم.
- الإبرام باستمرارية الإجابة بنعم: ويكون ذلك من خلال دفع العميل إلى الاستجابة لعملية الشراء باستخدام كلمة نعم.

المتابعة: وتأخذ شكلين هما:

- 1- المتابعة بعد البيع لمعرفة رضا العميل عن السلعة.
- 2- المتابعة للاستفادة من التجربة التي مرت على رجل البيع سواء كانت هذه التجربة ناجحة أو فاشلة وذلك بهدف تقييم العملية البيعية والاستفادة من نقاط القوة ونقاط الضعف وأسباب الفشل.

ويمكن تنظيم هيكل قوة البيع في المشروع بالاعتماد على مجموعة من الأسس، نذكر منها:

- الذي يعتمد على تعدد المناطق البيعية (الأساس الجغرافي).
 - التنظيم الذي يعتمد على طبيعة المنتجات.
 - التنظيم الذي يعتمد على نوعية العملاء.
- وهناك أكثر من منهج يمكن من خلاله تحديد حجم المنطقة البيعية لرجل البيع، من أهمها:

- 1- منهج تكافئ فرص المبيعات المرتقبة.
- 2- منهج تعادل الجهود البيعية لرجل البيع.

كيف يتم الاختيار السليم لرجل البيع؟

يعتبر تكوين القوى العاملة في البيع من أهم الواجبات الإدارية المسئولة من مدير المبيعات. ويرى Stanton إن مدير المبيعات لا يمكن أن يكون أفضل في الأداء من رجال البيع العاملين معه أو بعبارة أخرى فإن مدير المبيعات مهما كان علي درجة عالية من الكفاءة ومهما بذل من مجهود في سبيل تحسين سمعة المشروع الذي يعمل فيه وترويج مبيعاته فإنه لا يستطيع ذلك إلا إذا كان يعمل معه رجال بيع علي درجة عالية أيضاً من الكفاءة من حيث السلوك مع العملاء ومن حيث الإلمام بطبيعة عملهم. لهذا كانت عملية اختيار رجل البيع الصحيح ذات أهمية خاصة بالنسبة لسمعة المشروع وحجم المبيعات ورضا العملاء. هذا بالإضافة إلي أن الاختيار السليم لرجال البيع يجعل من السهل القيام بوظائف أخرى في إدارة المبيعات، مثل التدريب والإشراف، كما يقلل من تكاليف البيع نتيجة انخفاض معدل دوران العمل وارتفاع إنتاجية الأفراد.

ويرجع سوء اختيار رجال البيع إلي عدم المبالاة في إتباع أسس سليمة وعلمية في الاختيار. فيجب ألا يتم الاختيار علي أسس شخصية بل علي أساس تحليل الأعمال وتوصيفها، والقيام بعد ذلك باختبارات غير متحيزة.

ويمكن أن نضع خطوات الاختيار كالاتي:

- 1- تحديد نوع وعدد الأفراد المطلوبين: وتتضمن هذه الخطوة القيام بتحليل الأعمال وإعداد توصيف مكتوب لكل عمل. وعلي هذا الأساس يمكن تحديد المؤهلات التي يجب توفرها في الأفراد.
- 2- تحديد المصادر التي يمكن تجميع طلبات العمل منها.
- 3- الاختيار من بين الأفراد المتقدمين. ولكي يتم هذا الاختيار يتطلب الأمر أولاً وضع مقاييس أو معايير للحكم علي الأفراد علي أساسها. وثانياً القيام بعملية الاختيار علي أساس هذه المعايير للحصول علي العدد الذي تتوفر فيه المؤهلات المطلوبة.

ونتكلم فيما يلي ببعض التفصيل عن هذه الخطوات الثلاث:

الخطوة الأولى - تحليل وتوصيف الأعمال:

تبدأ عملية اختيار رجال البيع بتحليل دقيق للأعمال المطلوب قيامهم بها Job Analysis، إذ يؤدي هذا التحليل إلى التعرف على المؤهلات والشروط الواجب توفرها في كل رجل بيع حتى يصلح للقيام بالمهام التي ستوكل إليه. وقد يبدو لأول وهلة أنه ليس هناك حاجة إلى القيام بهذا التحليل نظراً لأن الإدارة تعرف مقدماً ما هو المطلوب من رجل البيع. وقد يكون صحيحاً أن مدير المبيعات يعرف بشكل عام ما هو المطلوب من رجل البيع لكي يقوم بتصريف سلع المشروع. وقد تكون هذه المعلومات مستمدة من الخبرة السابقة أو من الملاحظة. ولكن مثل هذه المعلومات يمكن أن تساعد كمرشد في اختيار رجال البيع الجدد. وقد تكون هذه المعلومات مبنية على تصور عام لعمل رجل البيع. والأمر لازال يحتاج إلى دراسة كاملة وتحليل دقيق للعمل نفسه وللواجبات التي ينطوي عليها والصعوبات التي تواجه القائم به. ويستخدم هذا التحليل في الوصول إلى الصفات والخصائص التي يجب توفرها في رجال البيع. كما تستخدم أيضاً في التدريب، وفي تحديد مستويات المكافآت، وأيضاً في تقييم أداء رجال البيع.

ولتحليل أعمال رجال البيع فإنها توضع في مجموعات تبعا لنوع العمل. فيكون هناك مثلا رجال بيع ورجال خدمة ورجال بيع جوالون ورجال بيع متخصصون ومشرفون يؤدون بعض عمليات بيع... وهكذا. وتكون الخطوة التالية هي تحديد واجبات كل مجموعة. ويمكن القول عامة إن هذه الواجبات تقسم في أربعة أقسام هي:

- 1- واجبات تخطيطية: مثل إعداد خطط سير ودراسة مطالب المشتريين المحتملين.
- 2- واجبات البيع الفعلي: وتشمل الاتصال بالمشتري المحتمل وعرض السلعة عليه ومقابلة استفساراته واعتراضاته ومحاوله إنها عملية البيع معه.
- 3- واجبات خاصة بالخدمات الفنية التي قد يحتاج إليها بيع أنواع معينة من السلع.
- 4- واجبات كتابية: مثل كتابة التقارير وإثبات حسابات المصاريف البيعية.

وقد يكلف رجال البيع بالإضافة إلى ذلك بتزويد البيانات عن المركز المالي للعملاء وتحصيل الحسابات.

ويعتبر تحديد المؤهلات المطلوبة من أصعب العمليات في اختيار رجال البيع. فمن الصعب حصر وتحديد الخصائص التي تجعل رجل البيع ناجحاً. كذلك لا نستطيع أن نترجم هذه الخصائص إلى كميات. وليس من الممكن أن نقرر إلى أي مدى تستطيع بعض الخصائص أن تعوض النقص في البعض الآخر.

وقد تقوم بعض المشروعات بتحليل صفات الأفراد العاملين فيها للتعرف على الخصائص التي تجعل من بعضهم ناجحين ومن البعض الآخر فاشلين. وقد تعتمد بعض المشروعات إلى تكليف عدد من المسؤولين في إدارة المبيعات بوضع قائمة بالمؤهلات المطلوبة لشغل المراكز البيعية، مع مراعاة الموضوعية في ذلك. على أن يجري بعد ذلك ملاحظة رجال البيع الناجحين ثم مراجعة القائمة التي سبق وضعها وإدخال التعديلات الضرورية عليها.

ومن الدراسات المستمرة التي قامت حول تحليل العمل البيعي يمكن القول إن الخصائص المطلوبة في رجل البيع بعضها عام وبعضها خاص بالخبرة والبعض يتعلق بدرجة التعليم.

والخصائص العامة هي التي يجب توافرها في كل من يريد العمل كرجل بيع. ومن هذه الخصائص أن يكون لدى الشخص الرغبة في العمل، والقدرة على الإقناع، والقدرة على كسب الأصدقاء. كما يجب أن يتصف باتزان الشخصية والنضج وقوة الشخصية والحماس للعمل والشجاعة والدبلوماسية في سلوكه. وتوجد هذه الخصائص والصفات بدرجات مختلفة في جميع رجال البيع الناجحين ولكن يعتبر اكتشافها في الأفراد المتقدمين للعمل كرجل بيع من أكبر المشاكل التي تواجه المسؤولين عن عملية الاختيار.

وتنظر الكثير من المشروعات إلى الخصائص المبنية على الخبرة باعتبارها غير هامة، وذلك إذا كانت تفضل الحصول على أفراد بدون خبرة ثم بعد ذلك تضع برامج التدريب اللازمة لهم. وهناك مشروعات تفضل رجال البيع ذوي الخبرة السابقة، وذلك إذا لم يكن

لديها من الإمكانيات ما تستطيع به أن تضع برامج تدريب وتنفق عليها. وهناك مشروعات تتطلب من المتقدمين درجات بسيطة من الخبرة السابقة معتمدة على قيامها بعد ذلك ببرامج تدريب تكمل الخبرة الناقصة.

أما فيما يتعلق بالخصائص التعليمية فإن درجة التعليم المطلوبة تختلف باختلاف العمل البيعي. فهناك أعمال ذات صفة روتينية ولا تنطوي على أعباء فنية، كما هو الحال بالنسبة للسلع البسيطة غير المعقدة والتي لا تحتاج بيعها إلى درجات من التعليم، كما يمكن اكتساب المعرفة المطلوبة عنها من خلال المزاولة واكتساب الخبرة. ومن ناحية أخرى هناك سلع معقدة في التركيب أو في الاستعمال تتطلب درجات من التعليم قد تصل إلى ضرورة توفر مؤهل عال.

الخطوة الثانية- تحديد مصادر الحصول على رجال البيع:

على ضوء الخصائص المطلوبة والمتحصل عليها من تحليل العمل في الخطوة السابقة يمكن تحديد المصادر التي يلجأ إليها المشروع للحصول على أفراد يتقدمون كمرشحين لشغل المراكز البيعية. وهناك مصادر متعددة يمكن للمشروع أن يلجأ إليها كلها أو بعضها وذلك يتوقف على نوع الأعمال البيعية وعلى ما قد يكون لدى المشروع من خبرة سابقة خاصة باستعمال بعض المصادر ومدى مناسبتها لأغراض العمل به.

ويمكن القول بصفة عامة إن المصادر الرئيسية للحصول على رجال البيع هي: المشروع نفسه، والمشروعات الأخرى المماثلة أو غير المماثلة، والمؤسسات التعليمية، والإعلان، وستتناول فيما يلي كلا من هذه المصادر مع الشرح الموجز لكل منها.

1- المشروع نفسه:

وتلجأ كثير من المشروعات إلى هذا المصدر للحصول على ما تحتاج إليه من رجال البيع. وتحقق هذه السياسة مزايا متعددة منها أنها تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد الذي يكون من نتيجته اختيارهم كرجال بيع فتح الباب أمامهم للحصول على دخل أكبر ودرجات أعلى من الرضا عن العمل. كما توفر في الوقت والجهد المطلوبة لتعريف رجال

البيع بالمشروع وبمنتجاته، إذ أن الأفراد قد سبق حصولهم على هذه المعلومات خلال خدمتهم السابقة بالمشروع. ومن المزايا أيضاً أنه يمكن للإدارة أن تثق بدرجة أكبر بالأفراد الذين سبق لهم العمل في المشروع، كما يسهل عليها الحكم على مدى صلاحيتهم للأعمال البيعية نتيجة أنه سبق التعرف على الكثير من صفاتهم عند التحاقهم بالمشروع وأثناء عملهم به.

وفي حالة المشروعات التي تنتج سلعا صناعية وحيث يكون المطلوب الإلمام بالمعلومات الفنية عن هذه السلع يكون من المناسب اللجوء إلى إدارة الإنتاج أو الإدارة الهندسية للحصول على الأفراد الذين يعملون في توزيع هذه السلع. وإذا توافرت في هؤلاء الأفراد الخصائص الأخرى المطلوبة في رجال البيع فإنه يمكن أن يكونوا رجال بيع ناجحين.

2- المشروعات الأخرى:

إذا كان من سياسة المشروع اختيار الأفراد ذوي الخبرة السابقة فإنه قد يتجه إلى الحصول على ما يحتاج إليه من رجال بيع من المشروعات الأخرى المماثلة أو غير المماثلة. وفي هذه الحالة قد يكون هدف المشروع هو التخلص من عبء التدريب الذي كان يجب عليه تحمله. ولكن هناك عيوب في إتباع هذه السياسة. ففي أغلب الأحيان لا يستطيع المشروع أن يحصل على رجال بيع بدرجة عالية من الكفاءة من هذا المصدر، إذ أن رجل البيع الممتاز لا يضحى بالمشروع الذي يعمل فيه، كما لا يضحى المشروع به. كذلك فإن بعض الأفراد الذين يأتون من هذا الطريق لا يتوفر فيهم درجة عالية من الولاء.

وهناك مشروعات تسير على سياسة عدم تعيين أفراد من مشروعات أخرى تعمل في نفس الميدان حرصاً على الثقة المتبادلة والتعاون بينها. ولكن هذا لا يمنع أنه قد يكون هناك حالات لا تمتنع فيها من استخدام أفراد من مشروعات مماثلة إذا ثبت أن هؤلاء الأفراد تركوا العمل لأسباب لا تضر بمصالح هذه المشروعات، كما لا يكون لدى هذه المشروعات اعتراض على ذلك.

وليس هناك ما يمنع من اختيار أفراد من مشروعات غير مماثلة. وهناك الكثير من

رجال البيع الناجحين يمكن الحصول عليهم من هذا المصدر. وبرغم أن الأفراد الذين يحصل عليهم المشروع من هذا المصدر لا تكون لديهم معرفة بنوع العمل فيه ولا بالمنتجات التي سيقومون بتوزيعها إلا أنهم تكون لديهم خبرة كافية بالعمل البيعي، مما يمكنهم من اختصار الوقت والمجهود وتحقيق وفورات للمشروع عند القيام بتدريبهم.

3- المؤسسات التعليمية:

تلجأ الشركات إلى هذا المصدر عندما تكون علي استعداد لقبول أفراد بدون خبرات سابقة في العمل البيعي ولكن من ناحية أخرى ترغب أفرادا علي درجة عالية من المستوي العقلي والتدريب الفني في مجالات متخصصة تتفق وطبيعة السلع التي تقوم بإنتاجها أو بيعها. وقد تبين أن الكثيرين من خريجي الجامعات والمعاهد العليا لا يرغبون في العمل كرجال بيع، ولا يقبل عليه إلا الأفراد الذين يجدون فيه مجالاً لإشباع رغبتهم في الاتصال بالآخرين والتعامل مع الناس والاندماج فيهم ومساعدتهم علي حل مشاكلهم. وفي نفس الوقت قد يكون العمل البيعي مجالاً للكسب المادي المجزي لمن يقبلون برغبة أكيدة الدخول في هذا الميدان.

4- الإعلان:

ويكون عن طريق النشر في الصحف والمجلات. ومن مزايا هذا المصدر أنه يمكن المشروع من تحقيق الاتصال السريع بعدد كبير من رغبى العمل كرجال بيع. وإذا تم الاختيار بعد ذلك علي أسس سليمة فإن هذا المصدر قد يهيئ للمشروع الحصول علي ما يحتاج إليه من رجال بيع. ولكن ليس من المحتمل أن يكون هذا المصدر الوسيلة للحصول علي رجال بيع ممتازين أو بمؤهلات خاصة، ولكنة يمكن فقط من الحصول علي أعداد كبيرة من المتقدمين يستطيع المشروع بعد ذلك الاختيار من بينهم.

الخطوة الثالثة- الاختيار من بين الأفراد المتقدمين:

وتتضمن هذه الخطوة قيام الإدارة بالحكم علي الأفراد المتقدمين علي أساس معايير موضوعة. ويجب في هذه الحالة استخدام كل الوسائل والأدوات التي تمكن من تحديد

مدي توفر المؤهلات والخصائص المطلوبة. وتشمل هذه الوسائل والأدوات طلبات التقدم للعمل Application Blanks، والمقابلات الشخصية Interviews، والرجوع إلى مصادر أخرى References للتأكد من أو جميع بيانات منها عن الشخص المتقدم، والرجوع إلى التقارير والشهادات الخاصة بالخدمة السابقة، وعمل الاختبارات النفسية وإجراء الفحوص الطبية علي المتقدمين.

وتستخدم جميع المشروعات تقريبا الاستمارات المطبوعة التي يثبت فيها المتقدم للعمل بيانات شخصية وأساسية تساعد في الحكم الأولي علي تقرير ما إذا كان صالحا أم غير صالح فيستبعد. كما تستخدم هذه البيانات كأساس عند إجراء المقابلات الشخصية.

هذا ويمكن القول أنه لا يصح أن يعين رجل بيع بدون إجراء مقابلة شخصية معه. وتفيد هذه المقابلة في التعرف علي جوانب أخرى ومعلومات إضافية عن كل متقدم مثل مظهره الخارجي، وسلوكه العام وشخصيته وخبراته. ويجب أن تجري المقابلة علي أساس خطة موضوعة يتحدد فيها نوع الأسئلة التي ستوجه إلي الشخص والطريقة التي ستوجه بها الأسئلة. كما يجب أن تجري المقابلة من جانب عدة أشخاص حتى لا يكون هناك تحيز. هذا وتكشف المقابلة الشخصية هي الأخرى عن أن بعض الأفراد المتقدمين يصلحون والبعض الأخر لا يصلح فيستبعد.

ولتدعيم الحكم علي الأفراد بعد المقابلات الشخصية تقوم بعض المشروعات بعمل اختبارات نفسية للمتقدمين لاختبار درجة ذكائهم وميولهم واتجاهاتهم في التفكير والاستعدادات الطبيعية لديهم والتي لها تأثير في عملهم كرجال بيع وعلاقة بنجاحهم في هذا النوع من العمل. وهذه الاختبارات يمكن للمسؤولين عن اختيار رجال البيع أن يتخذوا قرارات سليمة ويتوصلوا إلي رجال بيع تتوفر فيهم درجة عالية من احتمالات النجاح، وذلك طبعاً إذا توفرت لهم بعد ذلك ظروف العمل المناسبة.

الفصل السابع

حاضنات الأعمال التكنولوجية

كأداة لدعم الإبداع في منظمات الأعمال



الفصل السابع

حاضنات الأعمال التكنولوجية

كأداة لدعم الإبداع في منظمات الأعمال

مقدمة :

يرتكز المشروع الريادي عادة على الإبداع والطرق والأساليب الجديدة في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات هذا من الناحية الاقتصادية إما من الناحية الاجتماعية فالريادي يتعامل مع مجموعات مختلفة من الناس كالعاملين والمستهلكين والمجتمع المحلي والحكومة ... الخ، ومن هذا المنطلق فإن دراسة سلوك المستهلك ليس بالأمر البسيط، حيث أن المستهلك عادة ما يحدد رغباته وحاجاته بطريقة تختلف عما تفكر فيه المؤسسة، وحتى يتحقق النجاح للمشروع من خلال تحديد مؤشرات الاستجابة المحققة للمستهلك المتمثلة في المؤشرات التسويقية والغير تسويقية التي تؤثر على المستهلك والتي ينتج عنها قراراته، ولهذا يجب على الريادي المبدع أن يقوم بتنظيم وتعظيم الفرص وأن يقدم منتجات وخدمات ذات قيم جديد وعالية التميز من خلال بذل الجهد والوقت والمهارات لتنفيذ فكرته والحصول منها على العوائد المتوقعة، وتعد آلية حاضنات الأعمال من أكثر المنظومات فاعلية والتي تم ابتكارها في العشرين سنة الأخيرة حيث أن الفكر الرائد في حاضنات المشروعات بني على أساس تطوير آلية تعمل على احتضان ورعاية أصحاب الأفكار الإبداعية والمشروعات ذات النمو العالي داخل حيز مكاني محدد، يقدم خدمات أساسية مشتركة لدعم المبادرين ورواد الأعمال من أصحاب الأفكار الجديدة والتكنولوجية وذلك على أسس ومعايير متطورة.

مفهوم وأهمية الإبداع الريادي:

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 أيضا في أوساط الاقتصاديين والباحثين، هو 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".

وليكون الإبداع فعالا 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.

أنواع الإبداع:

يمكن تحديد أنواع الإبداع حسب التصنيف التقليدي كما يلي:

- أ- الإبداع الإضافي: يضع خطوة إضافية في تطور المنتج، حيث يحدث تطور لدى المستعملين.
- ب- الإبداع التقني: لا يظهر مباشرة على المنتج بحد ذاته، وإنما يمثل تقدم للمنتج (ربح الوقت).

ج- الإبداع الاجتماعي: يتميز بمحتواه التكنولوجي الضعيف، والتغير في سلوك المستهلك و/أو الاستعمال في نفس الوقت.

د- الإبداع الجذري: إبداع ومحتوى تكنولوجي قوي، كما يتميز بتغيير جذري في سلوك المستهلك 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.

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 يبنى عليه طلب جديد.

لماذا الحاضنات التكنولوجية؟

الحاضنات التكنولوجية هي عبارة عن وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي، والتي تقام بالتعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية، وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات، من معامل وورش وأجهزة بحوث، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والخبراء في مجالاتهم، وهي تهدف أساساً إلى تسويق العلم والتكنولوجيا من خلال التعاقدات والاتفاقات التي تتم بين مجتمع المال والأعمال وتطبيقات البحث العلمي، فهي إذن تركز على الشراكة والتعاون كإستراتيجية للتنمية الاقتصادية. فالتقدم

التكنولوجي الذي يركز على القدرة على الإبداع والتجديد يولد كنتيجة للتنسيق بين مبادرات القطاعات البحثية أو التي تعمل على تطوير التكنولوجيات والإبداع من جهة وموارد الدولة والقطاع الخاص من جهة أخرى. لذلك فإن الحاضنات التكنولوجية تستطيع دعم جهودات المجتمع في إقامة تنمية تكنولوجية حقيقية، وتنشيط البحث العلمي من خلال رعاية التعاون بين أصحاب الأفكار الإبداعية والباحثين والأكاديميين، أو وبين مجتمع الاستثمار والجهات التمويلية المختلفة. وهذه الشراكة الجديدة تعتمد جوهرياً على:

- سياسات وطنية واضحة لدعم وتنمية التكنولوجيا.
- قطاع اقتصادي خاص نشيط ومتطور.
- برامج موجهة لتنمية الإبداع والابتكار.
- أبحاث أكاديمية واختراعات ذات جدوى اقتصادية وقابلة للتطبيق.

لذلك فالسياسات التي تدعم وتروج التكنولوجيات الجديدة من خلال دعم هذه النوعية الجديدة من الشراكة التكنولوجية، يمكن أن تعيد تعريف الدور الذي يمكن أن تلعبه المعاهد البحثية والجامعات في عمليات التنمية الاقتصادية في عالمنا المعاصر.

نشأة حاضنات الأعمال؟

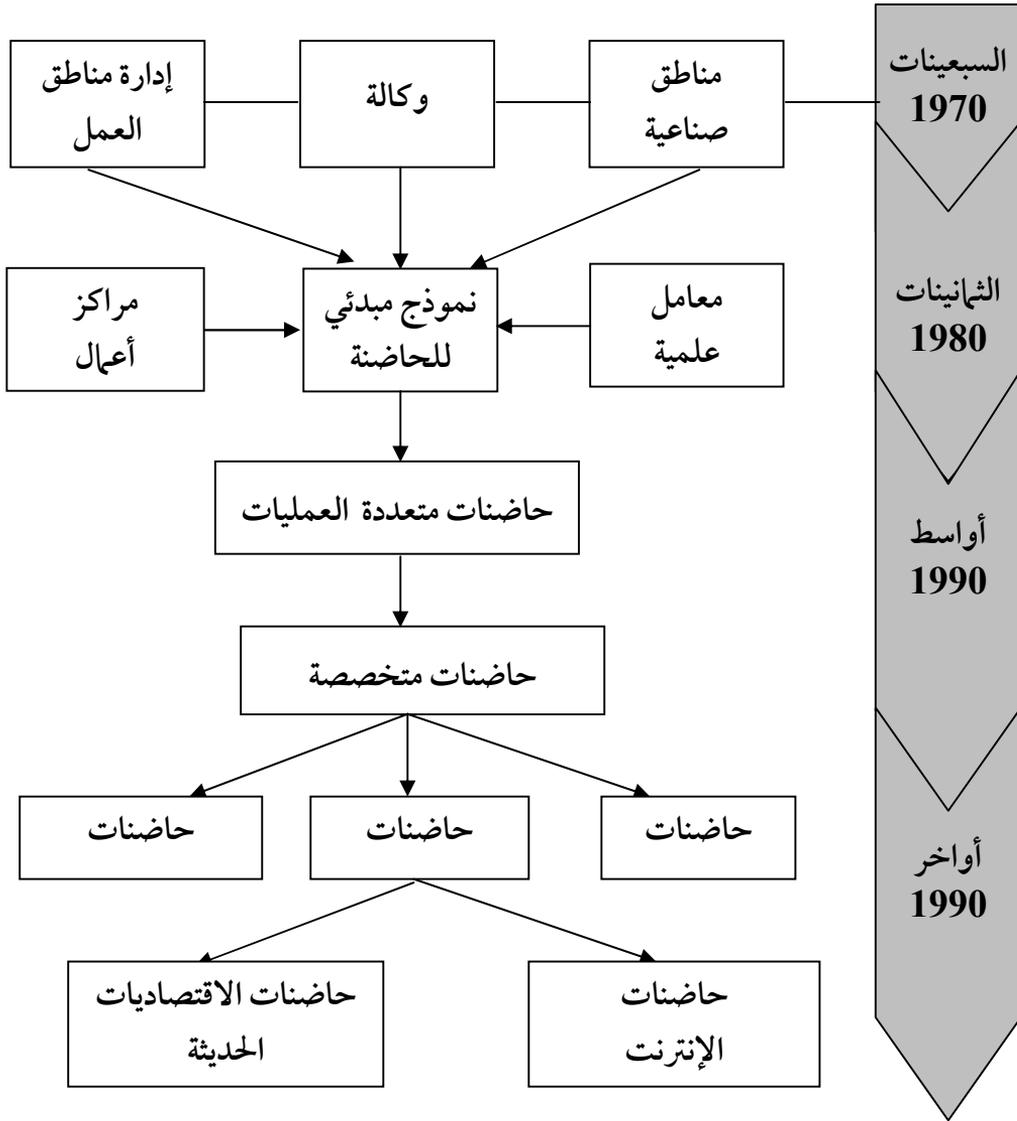
تعود بداية ظهور حاضنات الأعمال إلى الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها ظهرت لأول مرة في ولاية نيويورك الأمريكية عام 1959 متمثلةً بما يعرف بـ (مركز صناعات باتافيا)، لتتبعها العديد من دول العالم وبالأخص دول الاتحاد الأوربي التي استفادت من تلك التجربة وأقامت أول حاضنة أعمال في أوروبا عام 1986. أما على المستوى العربي فإن مصر تعدّ أول دولة عربية تقيم حاضنة تكنولوجيا تابعة لوزارة الصناعة وذلك في عام 1998. وتشير الإحصائيات إلى وجود 1000 حاضنة تكنولوجيا في الوقت الحاضر في العالم منها ما يقارب الـ 500 حاضنة في الولايات المتحدة لوحدها، ولقد شهدت الفترة الزمنية التي تلت نشوء هذه الحاضنات تطورات سريعة، ففي نهاية الثمانينات وبداية

التسعينات من القرن الماضي باتت الحاضنات الأداة المجتمعية الملائمة لتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال مساعدة منظمات الأعمال الصغيرة على النمو والاستمرار بوصفها عامل أساس للنمو الاقتصادي في المنطقة التي نشأت فيها. ومنذ ذلك الحين بدأت وكالات التنمية الاقتصادية المحلية، والمؤسسات الحكومية والخاصة بتبني الحاضنات بوصفها أداة تقليص لاحتمالية الفشل، فضلاً عن كونها أداة تسريع عمليات الابتكار في الأعمال، وفي النصف الثاني من التسعينات ومع التطور الذي شهده العالم في التكنولوجيا وهو ما يعرف بثورة تكنولوجيا المعلومات وما أسهمت به تلك الثورة من تغيير في القواعد الأساسية السائدة في الأسواق وفي صناعة الحاضنات والمتمثل بسرعة الوصول إلى السوق فقد تأكد نجاح الحاضنات، فنشأت المشاريع المشتركة وتزايدت جاهزية رأس المال وبرزت أحداث كثيرة استدعت الحاجة إلى الإدارة أكثر من الحاجة إلى الجانب الفني والخبرة.

وقد تحققت منذ السبعينات وإلى الآن تطورات متلاحقة في مجال إنشاء وقيام حاضنات الأعمال، ويمكن توضيح ذلك من خلال شكل (7-1).

مبررات وجود حاضنات الأعمال:

- 1- توفر حاضنات الأعمال أكثر من 40% من إجمالي فرص العمل وذلك ما أكدته أحد الدراسات، حيث وجد ان نسبة نجاح واستمرار الشركات الناشئة التي استفادت من دعم الحاضنات قد وصلت إلى 87% بينما وصلت نسبة نجاح الشركات الناشئة التي لم تتلقى الدعم من حاضنات الأعمال إلى 44% تقريباً.
- 2- تتحمل حاضنات الأعمال مسئولية أكثر من نصف الإنتاج القومي للقطاع الخاص في العالم.
- 3- تتمتع حاضنات الأعمال بمبادرات تقنية عالية المستوى.
- 4- تسهم بنحو 55% من جميع الابتكارات الدولية.



الشكل رقم (1-7) مراحل تطور الحاضنات

المصدر: مركز جدة للمنشآت الصغيرة، إنترنت، (2006).

الخدمات التي تقدمها الحاضنات التكنولوجية:

- تقدم الحاضنات التكنولوجية العديد من الخدمات نذكر منها ما يلي:
- تنمية الطاقات البشرية المبدعة وتوفير الأدوات اللازمة لتطبيق المفاهيم الحديثة في سوق العمل .
- برامج ومحاضرات وندوات تدريبية.
- صناعة رواد الأعمال، التفكير الإبداعي، بناء فريق العمل، الدعم الفني والاستشاري (من قبل مجموعة من الخبراء المتخصصين)،..الخ.
- برامج أساسيات عمل الشركات والسوق مع شبكات خدمات خارجية وداخلية لانجاز الأعمال والارتقاء بقدرات الشباب داخل الحاضنة.
- التواصل مع حلفاء استراتيجيين بسوق العمل الريادي.
- التواصل مع المستثمرين ومستثمري رأس المال المخاطر.
- توفير طاقم استشاري وطاقم رقابي
- التعريف بأخلاقيات العمل
- المساعدة على الامتثال للقوانين
- إدارة الملكية الفكرية

أهمية الحاضنات التكنولوجية:

- تقوم الحاضنات التكنولوجية بالتسويق التكنولوجي وذلك لارتباطها بمؤسسات البحث والتعليم مثل الجامعات وبعض قواعد التكنولوجيا.
- تركز الحاضنات التكنولوجية على دعم ورعاية وتفعيل نتائج البحوث التكنولوجية وتحويلها إلى مشروعات صغيرة، وهي بهذا أداة فعالة من أدوات التنمية والتطوير التكنولوجي.
- إن هذه الحاضنات ذات توجه عام يتصل بدعم الصناعة بشكل علمي ورفع الكفاءة

العلمية والتقنية للصناعة المحلية، مما يعني أن الهدف الأول الذي تسعى الحاضنات لتحقيقه هو تحسين الصناعة المحلية من التراجع ودعم قدراتها التنافسية وحشد القدرات العلمية والتكنولوجية لخدمة هذه الصناعة وتطويرها.

- يُنظر إلى حاضنات الأعمال والابتكارات ليس فقط من حيث دورها الاقتصادي، بل أيضاً لأهميتها في مواجهة المشكلات الاجتماعية كالبطالة والفقر والتفكك الاجتماعي وغيرها من المشكلات التي تؤثر سلباً على المجتمع.
- لحاضنات الأعمال التكنولوجية دوراً مؤثراً في تطوير القدرات التكنولوجية المحلية ذات الأهمية الكبيرة في التنمية الاقتصادية من خلال المساهمة في تسهيل الحصول على التكنولوجيا، وتحويل الأبحاث الناجحة إلى فرص تسويقية

دور حاضنات الأعمال التكنولوجية في دعم الرواد:

مما لا شك فيه أن تمويل نشاط المؤسسات الجديدة يعتبر من أهم العقبات التي تواجه المبتدئين في المشروعات الصغيرة وذلك نظراً لقصور مواردهم الذاتية من جهة ولحدائث أفكارهم وعدم التأكد من نجاح فكرة المشروع من جهة أخرى، الأمر الذي يجعل هذه المشاريع تصنف على أنها عالية المخاطر مما يتسبب في صعوبة الحصول على قروض بنكية. وهنا يأتي دور الحاضنات التكنولوجية والمتمثل في تسهيل وصول المنشآت المنتسبة لها إلى مصادر التمويل المختلفة التي تتناسب مع هذا النوع من المنشآت وذلك خلال فترة الحضانة وتحمل الحاضنات الجزء الأعظم من التكاليف الثابتة للمؤسسة المتعلقة بالمقر والتجهيزات المكتبية والحواسيب، والمعامل والمخابر بالإضافة إلى الخدمات ومتطلبات البنية التحتية وشبكات الاتصالات، وبهذا تقوم الحاضنات التكنولوجية بتنمية الأفكار الإبداعية وتحويلها من مجرد أبحاث ورقية إلى مشاريع صغيرة وناجحة.

عوامل نجاح إقامة حاضنات الأعمال:

هناك العديد من العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إقامة حاضنات الأعمال.

- أ- تحديد نوعية المؤسسات التي سوف يتم استضافتها في الحاضنة وهنا يتطلب الأمر تحديد معايير القبول سواء كانت معايير مالية أو معايير فنية.
- ب- 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 مكاتب المحاسبة والمحاماة والغرف التجارية ومراكز تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تلعب دورا هاما في هذا الصدد.
- ج- توفير مصادر التمويل للمؤسسة الجديدة، أو على الأقل توفير الاتصال مع مصادر التمويل حيث يمثل ذلك عنصرا من أهم العناصر التي تهتم بها المؤسسات الناشئة والتي تحتاج عادة إلى تدبير أموال إضافية.
- د- تنمية ظروف بيئية مناسبة لتنمية وتطوير المؤسسات، وتطوير المؤسسات حيث أن الحاضنة ليست مجرد مكان للاستضافة وإنما تعتبر تنظيما يسمح باكتساب الخبرات وتبادل المنافع بين المؤسسات الناشئة.

ويقاس مدى نجاح حاضنات الأعمال في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا

لعدة معايير منها:

- عدد المؤسسات التي تتخرج منها.
- نسبة المؤسسات الناجحة بعد التخرج من الحاضنة.
- خلق فرص عمل جديدة للشباب.
- عدد المنتجات والخدمات الجديدة التي يمكن تنميتها في الحاضنة.
- تشجيع أصحاب المؤسسات وتنمية روح المخاطرة.
- توليد عوائد مالية مقبولة للمالكي المشروع.
- زيادة العوائد الضريبية للدولة.
- يمكن من خلال حاضنات الأعمال التكنولوجية والعلمية تجاوز مشكلة الاقتصا على استهلاك التكنولوجيا دون إنتاجها أو تطويرها أو المشاركة الفاعلة في صنعها، خاصة مع تفعيل دورها بمنظومة القدرات والموارد البشرية والتقنية .

بعض التجارب العالمية في ميدان حاضنات الأعمال:

1- حاضنات الأعمال في استونيا Estonia

تعود جذور نشوء حاضنات الأعمال في استونيا إلى سنة 1996، وتتضمن ثلاثة أنواع من الحاضنات هي: الحاضنات التكنولوجية، وحاضنات الأعمال، والمؤسسات ما قبل الحاضنات، وتمثل هذه الأنواع الثلاثة بالحاضنات الآتية:

- 1- Tallinn Technology Park Incubation Centre.
- 2- Johvi Business Incubation Centre.
- 3- Rapina Business Incubation Centre.
- 4- Tartu Science Park.

وقد عملت تلك الحاضنات منذ نشأتها وخلال السنوات القليلة اللاحقة على تنفيذ العديد من الخطط المتقدمة والطموحة لنشوء وانطلاق حاضنات أخرى.

وقد تباين تركيز كل نوع من هذه الأنواع من الحاضنات، ففي حين نجد أن تركيز الحاضنات التكنولوجية على دعم الشركات المنتمية من خلال التكنولوجيا، نجد في الجانب الآخر أن تركيز حاضنات الأعمال كان مستنداً على توفير الدعم المتمثل بتوفير أفكار أعمال جديدة في المراحل الأولى من نشأتها. وانصب تركيز النوع الثالث على تقديم الدعم المتمثل بالاستشارات والنصائح المتعلقة بأفكار الأعمال الجديدة. أما أهداف تلك الأنواع الثلاثة من الحاضنات فتمثلت في الحاضنات التكنولوجية بإسناد التطور التكنولوجي الجديد الذي أسهم في توسيع استخدام البحوث الجامعية لأغراض تجارية. أما أهداف حاضنات الأعمال فتمثلت بتوسيع النشاطات التنظيمية في الإقليم المحدد. في حين تمثلت أهداف النوع الثالث في دفع ومساعدة الطلبة في أعمالهم ورفع قدرة الشركة على الإدارة من خلال الاستشارة والتدريب الإضافي.

وبشكل عام يمكن تحديد مواصفات حاضنات الأعمال في استونيا بالآتي:

- 1- جميع حاضنات الأعمال توصف بأنها ذات حجم حرج في ضوء: رأس المال المستثمر الأولي، والموازنة التشغيلية، ومساحة الحاضنة، فالدعم المالي من القطاع العام محدود، ومساحة الحاضنة تتراوح بين حجم صف دراسي و215م² مثلاً.

- 2- الكوادر العاملة فيها تتراوح بين (1-2) فرد (بوقت كلي) بنسبة 1:20 من الكادر/ الكادر المقيم.
- 3- تتمثل خدماتها بالخدمات المكتبية المشتركة، وتخطيط الأعمال الأساسية، وليس هناك دعم مخبري أو حتى دعم وتسهيلات مالية.

2- الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة:

تولى تأسيسها الصندوق الاجتماعي لتنمية حاضنات الأعمال والتكنولوجيا، وهي جمعية أهلية أعلن عن تأسيسها في عام 1995 بعضوية جمعية عمومية ومجلس إدارة، وقد وضع الصندوق المذكور خطة لإنشاء 30 حاضنة في مصر، تم إنشاء 15 منها حتى عام 2002. وتصنف الحاضنات المقامة في جمهورية مصر العربية بتنوعها كما يلي:

- 1- حاضنات معتمدة على التكنولوجيا البسيطة لتقديم الخدمات أو التصنيع الخفيف.
- 2- حاضنات تعتمد على المشروعات ذات المعرفة والمعلومات مثل حاضنة المنصورة وتلا وأسبوط (حاضنات للصناعات العادية والحرفية المميزة ذات الجودة العالية).
- 3- الحاضنات التكنولوجية القائمة بالقرب من الجامعات والمراكز العلمية والتكنولوجية أو داخلها منها حاضنة التبين وجامعة المنصورة.
- 4- حاضنات متخصصة بالمعلوماتية والتقنية الحيوية في مدينة مبارك بالإسكندرية.

استوعبت الحاضنة الواحدة بحدود 40 مشروعاً، تستمر لمدة 3 سنوات ثم تخرج مع وجود علاقة انتساب لمساعدة المشروعات بعد تخرجها من الحاضنة. وتشير الإحصاءات إلى أنه سينتفع بحدود 520 منتسب من خدمات الحاضنات حتى عام 2006، وقد أخذ الصندوق الاجتماعي لتنمية حاضنات الأعمال والتكنولوجيا على عاتقه تمويل تلك المشاريع في إطار الحاضنة وذلك نتيجة لارتفاع تكاليف إقامة المشروعات فإن الحاضنة ستوفر ذلك التمويل مبدئياً، فضلاً عن توفيرها لأشكال الدعم الأخرى إلى أن تتمكن المشروعات من الاعتماد على نفسها ذاتياً.

3- تجربة حاضنة أوستن التقنية في الولايات المتحدة الأمريكية:

كانت حالات الفشل التي واجهتها 50٪ تقريباً من الشركات الصغيرة بسبب ضعف الإدارة واتخاذ القرار وقلة الخبرة بمتطلبات الأسواق دافعاً لإنشاء هذه الحاضنة. تتوافر في الولايات المتحدة الآن بحدود (600) حاضنة تقنية. تخرج من هذه الحاضنة (50) مشروعاً، أسهمت الحاضنة بتوليد 1.900 وظيفة جديدة وحقت إجمالي عوائد تجاوزت 720 مليون دولار خلال عشر سنوات. ومن الأمثلة على الشركات الناجحة التي انتمت إلى هذه الحاضنة وتخرجت منها هو شركة CEDAR التي تعمل في مجال الأبحاث الصيدلانية والتي دخلت الحاضنة سنة 1992 وتراوح معدل نموها السنوي بين 30٪-40٪، وبدأت الشركة أعمالها بخمسة موظفين يزيدون الآن على 120 موظفاً، وتخصص الشركة بتقديم خدمات الدراسات والأبحاث بمجالات التقنيات الحيوية والصناعات الصيدلانية.

4- حاضنة النجاح الفلسطينية للأعمال والتكنولوجيا:

وقد تأسست في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين في ضوء مشروع دائرة حاضنات الأعمال والتكنولوجيا التي أسستها جامعة النجاح الفلسطينية، منطلقة من فلسفة أساسية مفادها: "أن الحاضنة مشروع اقتصادي ناجح"، وتدار على هذا الأساس. وتتميز هذه الحاضنة بتعدد الجهات التي أسهمت في إنشائها وهي اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الأسكوا)، وصندوق الأمم المتحدة للمرأة، وغيرها من المؤسسات الإقليمية والمحلية. وتعمل هذه الحاضنة وفق آلية تتمثل بوضع برامج تدريب واستشارات (مالية وقانونية ومساندة) عملية وانتقاء رواديين يرغبون بتأسيس مشاريع خاصة بهم وبدء العمل، فضلاً عن وضع خطط مفصلة للتمويل والاستثمارات وبرامج السيولة والإنتاج والتسويق وكل ما يتعلق بمسيرة الشركة حتى الانطلاق. وتمثلت أهداف هذه الحاضنات في:

- 1- بناء اقتصادي قوي يعتمد على أسس ودراسات علمية معتمدة على معطيات عملية.
- 2- المساعدة في نقل وتوطين التكنولوجيا التطبيقية المستوردة واستخدامها خدمةً للبناء الاقتصادي.

وقد تمكنت هذه الحاضنة من توفير العديد من الخدمات التي تتمحور حول:

- تقديم الخدمات الاستشارية للمؤسسات المستفيدة في مواقع العمل.
- ربط المؤسسات المختصة بالقطاعات الصناعية والتجارية في الدول الصناعية المتقدمة.
- تنفيذ دورات تدريبية مكثفة للمؤسسات المحتضنة حول القضايا المتعلقة بنجاح المشاريع القائمة في المجتمع الفلسطيني.

5- برنامج حاضنات الصندوق الاجتماعي للتنمية:

في إطار الهدف الشامل للصندوق الاجتماعي لتنمية نشر فكر العمل الحر بين الشباب الراغب في اقتحام مجال العمل الحر، ونظراً للصعوبات التي تواجه هؤلاء الشباب في بدء مشروعاتهم الصغيرة تبلورت فكرة إنشاء حاضنات للمشروعات لتوفير أوجه الدعم التي تحتاجها المشروعات بصفة عامة (مالي، تدريبي، فني، تسويقي، وغيرها) منذ مرحلة التخطيط والبدء وإلى الوصول إلى نقطة التعادل وهي المرحلة الحرجة في حياة المشروعات الصغيرة. تم إنشاء إدارة تنمية الحاضنات لخلق شبكة قومية من الحاضنات على مستوى جمهورية مصر العربية عن طريق اختيار أكثر المواقع ملائمة لإنشاء الحاضنات بناءً على معايير علمية لاختيار الموقع من حيث توافر البنية التحتية ومجتمع أعمال واعد (مجتمعات صناعية) أو أن يتوفر الدعم الفني بالمنطقة بأن تكون بجوار جامعات أو مراكز للأبحاث. ويقوم الصندوق الاجتماعي للتنمية بتمويل أعمال إنشاء وتأهيل موقع الحاضنة كما يقوم بتمويل إدارة وتشغيل الحاضنة حتى تصل إلى مرحلة الاعتماد على الذات.

الفصل الثامن

أثر التغيير

في بناء المنظمات الريادية الفاعلة



الفصل الثامن

أثر التغيير في بناء المنظمات الريادية الفاعلة

مقدمة

لقد أضحى التغيير في وقتنا الحاضر مطلباً حضارياً يُستخدم لغة المعرفة والعلم لتوجيه المنظمات نحو الأفضل بطريقة سلسلة بعيدة عن الصراعات والأزمات، كما أصبحت المنظمات الحديثة والرائدة تعتمد بشكل أساسي على مناهج التغيير المتنوعة من أجل مواجهة التحديات التي تعترض طريقها في البيئة التنافسية أو التكنولوجية أو الاقتصادية أو السوقية وغيرها من التحديات التي تؤثر سلباً على نجاح المنظمة.

ولقد تبين من خلال الدراسات وممارسات منظمات الأعمال الرائدة أن النظم التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة هذه التغيرات. أي أن الإدارة البيروقراطية لم تعد قادرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة، إذ لا بد من مشاركة جميع وحدات ومجموعات العمل في مساعدة المنظمة في مواجهتها للمتغيرات المحيطة بها، ولتمكين الجميع من مواجهة التغيرات المحيطة لا بد من أن يكون هنالك تنمية شاملة داخل المنظمة ترتبط بتطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم، حتى يتمكنوا من تطوير المنظمة في الأبعاد الأخرى التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية وأداء المنظمة بشكل عام، فإدارة التغيير تقتضي التنبؤ بوجود مقاومة للتغيير ولا بد من إدارة تلك المقاومة بشكل فاعل وصحيح، وذلك ما سوف نناقشه لاحقاً.

ما المقصود بإدارة التغيير؟

إدارة التغيير "هي عملية الانتقال من وضع قائم بالفعل إلى وضع مستهدف لتحقيق أهداف محددة في إطار رؤية واضحة مشتركة بين القيادة والعاملين تتم من خلالها عمل تغييرات في نظام معين، حيث يتم تنفيذ هذه التغييرات بطريقة يمكن التحكم بها عن

طريق إتباع إطار ونماذج محددين، ويتم إجراء ذلك بأسلوب منظم يتقبله الفريق، والتغيير ببساطة هو الانتقال مما نحن فيه الآن إلى ما نريد أن نكون عليه مستقبلاً.

أسباب التغيير:

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية وإنما تتم نتيجة لوجود أسباب تدعو المنظمات إلى إجراء ذلك التغيير، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير:

1- تجديد الحيوية داخل المنظمات:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الأمل وسيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

2- تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

3- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وتنمية الدافع نحو الارتقاء والتقدم.

4- التوافق مع متغيرات الحياة:

يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.

5- زيادة مستوى الأداء:

يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدتها.

مستويات التغيير:

تمر العملية التغييرية بأربعة مستويات رئيسية كالتالي:

- 1- المعرفة: وهي أن يتم التعرف علي الفكرة الرئيسية للتغيير وأبعاده المختلفة.
- 2- التوجه: بعد التعرف علي التغيير المطلوب يتم الاقتناع به كما يصبح لدي الفرد توجه ايجابي وحماس لهذا التغيير.
- 3- السلوك الفردي: حيث يتبنى أحد الأفراد هذا التغيير ويمارسه، ويقوم بعمل أو سلوك معين يدل علي إيمانه واقتناعه بهذا التغيير وإصراره علي تحقيقه.
- 4- السلوك الجماعي: حيث يقوم مجموعة من الأفراد بتبني هذا التغيير والمطالبة به والعمل بمقتضاه، فيصبح سلوكاً جماعياً.

وتجدر الإشارة إلي أن كل تغيير يتدرج في سلم التغيير ابتداء من المعرفة وانتهاء بالسلوك الجماعي، وقد يستغرق الإنسان فترة طويلة حتى يتعرف علي التغيير المطلوب، وقد يتبنى هذا التغيير بسرعة ولكنه ربما يستغرق سنوات حتى يستطيع أن يجعل هذا التغيير سلوكاً جماعياً، فالعملية التغييرية قد تتقدم من مستوي أدني إلي مستوي أعلى، وقد تراجع من مستوي أعلى إلي مستوي أدني وربما تبقي في نفس المستوي.

أنواع التغيير:

أولاً: أنواع التغيير من حيث الشمول والتخصص:

إن عملية إحداث التغيير تتم بطريقتين هما:

1- عملية شاملة:

ويُقصد بذلك أن يكون التغيير شاملاً لكل جزئيات المنظمة في الهيكل التنظيمي وفي الوظائف والتكنولوجيا ونظم ولوائح التشغيل... الخ، ويحدث هذا الإدخال الشامل عندما يكون الوضع القائم قد فشل فشلاً ذريعاً في تحقيق الأهداف والغايات أو عندما ترغب المنظمة في تغيير رؤيتها الإستراتيجية تغييراً جذرياً عند مستوى أعلى يتسم بالطموح.

2- عملية تخصصية:

ويُقصد بذلك تركيز التغيير على جزئية معينة بها القصور والضعف، والمتسببة في انخفاض معدلات الإنجاز كما لو حدث التغيير في الهيكل التنظيمي فقط أو في السلوكيات أو في النظم العلمية... الخ، ويحدث هذا الإدخال الجزئي إذا كان هناك ضعف معين في جهاز من أجهزة الوضع القائم وليس هناك انهيار تام له.

ويمكن تصوير العلاقة بين الفشل المصاب به الوضع القائم وبين نوعية التغيير في هذا الجدول:

الوضع القائم		نوعية الفشل	
عجز جزئي	عجز كلي	نوعية التغيير	
تغيير غير مستحب	منطقة إدخال تغيير	شامل	نوع التغيير
منطقة إدخال تغيير	تغيير غير مستحب	تخصصي	

ثانياً: أنواع التغيير من حيث جوهر التغيير:

للتغيير أبعاد متعددة وأنواع تختلف باختلاف حاجة المنظمات للتغيير، والمهم أن إدخال التغيير يخلق حالات من عدم الاستقرار والتوازن.. فقد يكون التغيير بإحلال آلة معينة حديثة محل آلات قديمة أو إدخال تغيير جذري في طرق وأساليب العمل المستخدمة، أو قد يكون إدخال كمبيوتر محل الأفراد.. الخ، ولا شك أن مثل هذه الإدخالات لها ردود فعل متباينة عند العاملين، تختلف هذه الردود باختلاف المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة و/ أو طبيعة هؤلاء العاملين، وسوف نقوم بإظهار بعض أنواع التغيير من حيث جوهر عملية التغيير:

1- التغيير التكنولوجي:

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير الآلات والمعدات والعدد والأدوات بآلات أحدث مجاراةً للتطور التكنولوجي السائد في دنيا الأعمال، مثل هذا النوع من التغيير يُقابل

عادةً بمقاومة من قبل العاملين ولاسيما لو كانت الآلات الأحدث ذات تعقيدات فنية تتطلب معها مهارات أعلى وقدرات أكبر قد لا تتوافر لدى هؤلاء العاملين، الأمر الذي يشعرهم بعدم الاستقرار وإمكانية الاستغناء عنهم أو تعرضهم لحالات جديدة من التدريب والتعلم... فلا شك أن إدخال الحاسب الآلي وامتداد استخدامه في بعض الجوانب الإدارية قد يشعرهم بحالات عدم الاستقرار والأمان والخوف من المجهول الذي يقتحم ميدان أعمالهم ويؤدي إلى تغيير في بعض المناصب... الخ.

2- التغيير المادي:

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على تغيير في طبيعة وخصائص المواد والخامات المستخدمة ومهما كان غرض هذا التغيير فإن هذا النوع من التغيير عادةً المقاومة فيه من جهة العاملين أقل نسبياً بالنسبة لباقي الأنواع اعتقاداً منهم أن ذلك لا يمسّ وظائفهم، وإذا مسّها فإنه يؤثر على الجهد المبذول منهم فقط.

3- التغيير الوظيفي:

ويُقصد به التغيير الذي ينصب على المراكز الوظيفية للعاملين، فمثلاً لو كانت العلاقة طيبة بين أحد الرؤساء ومرؤوسيه، فلو تم تغيير في المركز الوظيفي لهذا الرئيس بالانتقال لوظيفة أخرى وجاء رئيس آخر لهؤلاء المرؤوسين، مثل هذا التغيير بالتأكيد سوف يخلق نوعاً من المقاومة - ولو من النوع المستتر - للرئيس القادم، ونفس الشيء ينطبق لو تم نقل أحد المرؤوسين فإن هذا سوف يحتاج لوقت كبير حتى يستطيع هذا المرؤوس المنقول أن يتأقلم مع الرئيس الجديد وتأثيره على إشباع حاجاته المتنوعة.

4- التغيير الإنساني:

وهو التغيير الذي ينصب على سلوكيات ومعتقدات ومفاهيم العاملين.. ولا شك أن مثل هذا التغيير صعب التطبيق ويحتاج لوقت كبير وتمرين مستمر حتى يمكن تغيير مثل هذه السلوكيات وتلك المعتقدات والمفاهيم.. ويُعتبر هذا النوع من أصعب أنواع

التغيير والذي يُقابل بمواجهة ضارية من قبل العاملين لاحتياجه لأساليب الإقناع والمهارة والفن في الإدخال التدريجي وخاصةً أن تغيير السلوك والمعتقدات يحتاج لوقت طويل جداً ويتم بشكل تدريجي مدروس ويتطلب من القائم به مهارات عديدة حتى يمكن النجاح في مثل هذا التغيير.

5- التغيير التنظيمي:

وهو التغيير الذي ينصب على هيكل التنظيم بكافة محتوياته من سلطات ومسئوليات وقنوات اتصال وعلاقات متداخلة... وينقسم هذا التغيير إلى:

أ - تغيير في هيكل التنظيم الرسمي Formal Organization.

ب- تغيير في هيكل التنظيم غير الرسمي Informal Organization.

وسوف نقوم بشرح كل من النوعين بشيء من التفصيل:

أ - التغيير في التنظيم الرسمي:

ويُقصد بالتنظيم الرسمي، أنه ذلك التنظيم الذي يحدد السلطات والمسئوليات للمراكز الوظيفية في المنظمة ونوعية العلاقات الرسمية بين هذه المراكز وقنوات الاتصال الرسمية بينهم، وإذا حدث تغيير في هذا التنظيم فإن العاملين يتساءلون تجاه التغيير الجديد عن:

- 1- طبيعة العلاقات الجديدة في الوضع الجديد.
 - 2- التغييرات التي تحدث في السلطات والمسئوليات.
 - 3- التغييرات التي تحدث في المناصب الوظيفية.
 - 4- التغييرات التي تحدث في المكانة الاجتماعية والتقدير لكل شخص منهم في الوضع الجديد.
 - 5- مدى تأثير هذا التغيير على إشباع الحاجات الإنسانية ولاسيما حاجات احترام الذات.
- ونتيجة للعوامل السابقة تظهر مقاومة عنيفة من قبل العاملين تتطلب من القائمين على التغيير بعض العناصر منها:

- 1- التخطيط الجيد لعملية إدخال التغيير.
- 2- أن يكون التغيير تدريجياً.
- 3- أن يشرك العاملين في إحداث هذا التغيير.
- 4- استخدام أساليب الإقناع والتفسير والتفهم لهؤلاء العاملين.
- 5- عدم تجاهل مقاومة العاملين ومواجهتها بشكل سريع وإيجابي.

بد التغيير في التنظيم غير الرسمي:

ويُقصد بالتنظيم غير الرسمي تلك العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من العاملين تربطهم اتجاهات واحتياجات خاصة وذو مطالب معينة فلا شك أن إدخال تغييرٍ ما على مثل هذه العلاقات يعرضها لأي نوع من أنواع التهديد وعدم الاستقرار الذي يُقابل بمقاومة عنيفة من قبل هؤلاء العاملين.

لذا فعلى إدارة المشروع أن تراعي في هذه النقطة عدة اعتبارات من أهمها ما يلي:

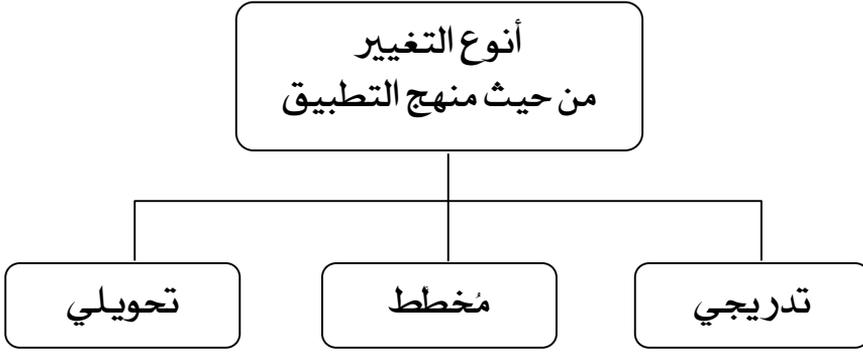
- 1- الإيذان بوجود مثل هذا العلاقات غير الرسمية.
- 2- الإيذان بمطالب هذا التنظيم.
- 3- عدم التركيز على إضعاف هذا التنظيم أكثر من احتوائه.
- 4- التركيز على أسباب ظهور هذا التنظيم والعمل على تلمس أهدافه.
- 5- محاولة احتواء أهداف هذه التنظيمات داخل أهداف للتنظيم الرسمي بما يحقق التوازن والاستقرار في المنظمة وبما لا يؤثر على الأهداف المعلنة لهذه المنظمة.

ثالثاً: أنواع التغيير من حيث منهج التطبيق:

يوضح شكل رقم (8-1) أنواع التغيير من حيث منهج التطبيق. و لكل نوع من هذه الأنواع الثلاثة خصائصه وتأثيراته على المنظمة:

أ- التغيير التدريجي:

- 1- غالب الحدوث.
- 2- تطوري، أي يتطور في مرحله تصاعدياً.



شكل رقم (1-8) يوضح أنواع التغيير من حيث منهج التطبيق

- 3- من الممكن أن يكون مُخطَّطاً.
- 4- من الممكن أن يكون غير محسوس.
- 5- ينمو على نحو تدريجي إلى حدٍ يمكنه من الرسوخ قبل أن يُكتشَف.
- 6- ربما يكون مُوجَّه ثقافياً.

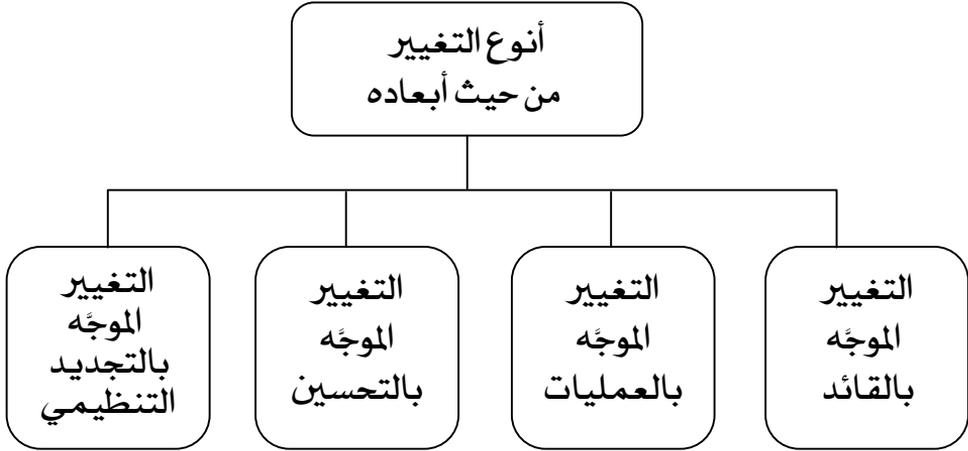
ب- التغيير المخطط:

- 1- بؤرة التركيز فيه هي الهياكل والنظم.
- 2- ويركز أيضاً على التطبيق والتخطيط.
- 3- يؤكد على البشر في عملية التغيير من منظور أن المنظمات لا تتغير. لكن البشر يتغيرون !!!

ج- التغيير التحويلي:

- 1- يحدث ندرأً.
- 2- من النادر أن يكون مُخطَّطاً.
- 3- صعب السيطرة عليه.
- 4- من الممكن أن يكون قهري.
- 5- من الممكن أن يكون مستحيل التجنب.
- 6- ربما يكون ضرورياً من أجل البقاء.

رابعاً: أنواع التغيير من حيث أبعاده:



شكل رقم (8-2) أنواع التغيير من حيث أبعاده

1- التغيير الموجه بالقائد:

نرى هذا التغيير عندما:

- يكون هناك قائد جديد للمنظمة يُحضر معه أفكار ومداخل جديدة للعمل.
- أن يدرك القائد الحالي حتمية التغيير من أجل البقاء والاستمرار والنمو ويدعو إلى التغيير في المنظمة ويدفعه ويدعمه.

وفي هذا البعد للتغيير، فإن التغيير ينبع من القمة وعلى القائد أن يتفاعل مع التغيير الذي كان هو مصدره.

2- التغيير الموجه بالعمليات:

وفي هذه الحالة يركز التغيير بشكل مبدئي وأساسي على العمليات، ونرى هذا التغيير عندما:

- 1- يكون الإبداع مطلوباً لرفع كفاءة العمليات.

- 2- تتزايد متطلبات الكفاءة.
- 3- تكون متطلبات العملاء لا يمكن الوفاء بها بقدرات العمليات الحالية.
- 4- يقدم أفضل ممارسه (كفاءة / تكنولوجيا) ظهرت إلى العمليات.

3- التغيير الموجه بالتحسين:

إن التأكيد في هذا النوع من التغيير يكون على تحسين أداء مناطق / قطاعات / نظم داخل المنظمة مثل:

- 1- إكساب مهارات جديدة لقوة العمل من خلال التدريب التفاعلي.
- 2- تطبيق النتائج المتولدة عن نشاط المقارنة المرجعية.
- 3- تطبيق أفضل الممارسات (5S).
- 4- تطبيق النتائج المتولدة عن نشاط التحسين المستمر 5S.

4- التجديد التنظيمي:

هذا النوع من التغيير شديد الراديكالية (متطرف / جذري) إذ يشمل كل المنظمة بلغة:

- 1- تعظيم الأرباح من كافة الأنشطة.
- 2- إعادة هندسة العمليات.
- 3- تعديل أنشطة الأعمال تكيفاً مع قوى السوق.

الفصل التاسع

أهمية التدريب في تنمية مهارات أصحاب الأعمال



الفصل التاسع

أهمية التدريب في تنمية مهارات أصحاب الأعمال

مقدمة

مما لا شك فيه أن التدريب في وقتنا الحاضر ومع التطور السريع الذي نشهده اليوم في جميع المجالات، أصبح عاملاً أساسياً للنجاح، ذلك أن التدريب يهدف إلى تنمية المهارات المهنية والشخصية للفرد ويجعله أكثر قدرة على الانجاز وأكثر حرصاً على تطوير أدائه وأكثر حباً للعمل الذي يقوم به، والتدريب لم يعد مقتصرًا على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، كما أن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض، ولقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري.. كما أطلق عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية.. أما الإداريون فقد سمو الإنسان برأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي، لذلك فالتدريب ضروري للأفراد داخل المؤسسات وخارجها، وضروري أيضاً لكل من لديه فكرة مشروع وينوي إنشاء مشروعه الخاص أملاً في التربع على كرسي ريادة الأعمال.

ويعتبر التدريب نوعاً من أنواع النشاط المقصود والمخطط له في أي مؤسسة، حيث يعمل التدريب على إكساب المشاركين الخبرات المهنية التي تدفعهم إلى الانجاز السريع

والجيد، كما يوفر لهم المعلومات الضرورية لإقامة المشروعات الصغيرة، ويرشدهم إلى أفضل الطرق لتسويق أفكارهم ومنتجاتهم في ظل وجود المنافسة الشرسة، ذلك بالإضافة إلى اكتساب الأفراد للمهارات اللازمة لإدارة العمل بكفاءة وفعالية، ومن هنا يمكن القول بأن المؤسسة أو الهيئة التي تقوم بتدريب أفرادها هي ببساطة تقوم بتوفير فرص تعليمية هؤلاء الأفراد ليتعلمون طرقاً أفضل لأداء الأعمال .

إن منظمات الأمس التي ستبقى اليوم وغدا لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة وذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متجددة متنوعة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس، وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات ومؤسسات المال والأعمال في دول العالم الثالث، وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات.

مفهوم التدريب :

هناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها ما يلي:

- 1- التدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم وسلوكياتهم، بما يطور من أدائهم ويجعلهم أفضل مما كانوا عليه قبل التدريب.
- 2- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت، وكعضو في المجتمع.
- 3- التدريب عملية تطوير وتنميته سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب ونقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بهدف تحقيق معيار أداء مرغوب فيه مستقبلاً.
- 4- التدريب عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.

5- يقصد بالتدريب كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) الأفراد بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتحسين مهاراته العملية والسلوكية بما يساهم في تطوير وتحسين أدائه العملي وزيادة إنتاجية المنظمة التي يعمل بها.

أهمية التدريب في منظمات أصحاب الأعمال:

إن مهارات الأفراد غير دائمة وربما يأتي عليها وقت وتنتهي، فلا يمكن لك أن تتوقع أن العاملون الماهرون سيظلون هكذا إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات متجددة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب منهم تعلم مهارات جديدة ومختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بهدف تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط التالية:

1- تطوير مهارات العاملين:

التدريب يساعد العاملين على تطوير مهاراتهم في أدائهم الوظيفي وزيادة قدرتهم على وضع الأولويات لتحقيق أهداف المنظمة مما يساهم في تحسين معنويات الفريق وزيادة كفاءة العمليات.

2- زيادة الإنتاجية:

التدريب يعمل على تطوير مهارات المشاركين بشكل إيجابي مما ينعكس على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

3- القدرة على اكتشاف المشكلات مبكراً:

التدريب يعطى المنظمة القدرة على اكتشاف مشاكل العمل مبكراً والقدرة على حلها بطرق علمية ترضى جميع الأطراف .

4- توليد الأفكار الابتكارية:

التدريب يحقق زيادة الابتكار ويساعد على توليد أفكار جديدة نتيجة الاحتكاك بالخبرات المختلفة للشركات المشاركة في البرنامج التدريبي .

5- 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 .

6- ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:

أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها 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 .

7- يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة:

إن جودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضا العاملين وحل المشكلات ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه ويجلب لها المزيد من العملاء .

مقومات التدريب المهني :

- ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقاً لاحتياجات التدريب .

- تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن الجدوية وتحقيق النتائج المرجوة .
- مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.
- العناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية.
- الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
- ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب.
- توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب.
- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفعالته.
- الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب.

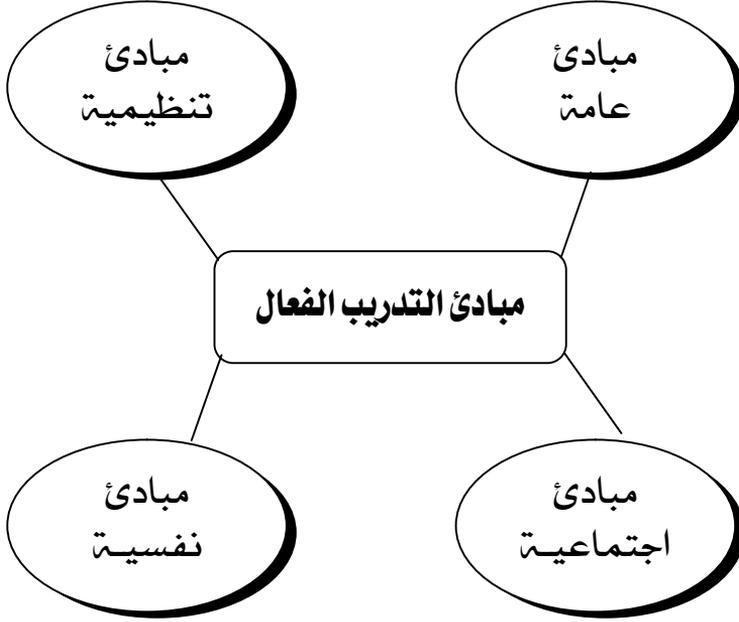
مبادئ التدريب الفعال :

إن التدريب الفعال هو الذي يحقق النتائج المرجوة من العملية التدريبية، ولا ينفصل عن البيئة التي يتم تنفيذها فيها، وهناك أربعة مبادئ أساسية للتدريب الفعال يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أولاً: مبادئ عامة.
- ثانياً: مبادئ تنظيمية.
- ثالثاً: مبادئ اجتماعية.
- رابعاً: مبادئ نفسية.

أولاً: المبادئ العامة للتدريب:

هناك مبادئ عامة يجب مراعاتها عند سير العملية التدريبية، حيث أن الأفراد يواجهون أثناء التدريب مواقف جديدة تتم بين كل من: (المدرّب والمُدرّب، المتدرّب والمتدرّب الأخر في نفس البرنامج) ومن هذه المبادئ:



شكل رقم (1-9) مبادئ التدريب الفعال

- 1- التعلم عملية مستمرة مع استمرار الحياة، ولكنها تختلف من فرد لآخر.
- 2- التنمية والتطوير تختلف من فرد لآخر حسب إمكانياته وقدراته الجسدية والعقلية والروحية والثقافية.
- 3- التنمية عملية مشتركة بين المتدرب والمدرّب وبين المتدرب والمشاركين معه في نفس البرنامج.
- 4- كل شيء قابل للتعلم وذلك في اللغة والمعلومات والقيم والاتجاهات وحتى الصفات الشخصية.
- 5- أي شيء يمكن تعلمه يتم تطبيقه في مجال العمل أو في المجالات الأخرى المشابهة سواء في الإنتاج أو التسويق أو التدريب أو الإدارة... الخ.
- 6- العملية التدريبية تساهم في تحقيق التنمية الذاتية في الجوانب العقلية والسلوكية بشكل متكامل.

ثانيا: مبادئ التدريب التنظيمية:

- 1- ضرورة وجود هدف محدد للعملية التدريبية.
- 2- أن ترتبط المادة التدريبية بطبيعة عمل المتدرب.
- 3- أن يتم تحديد المادة التدريبية وفق تسلسل منطقي وتساعد درامي متكامل.
- 4- أن يتم ربط المادة التدريبية بمشاكل العمل الواقعية.
- 5- أن تتوافر النظرة الإيجابية من قبل الرؤساء للعملية التدريبية.

ثالثا: مبادئ التدريب الاجتماعية:

بالنظر إلى التدريب على أنه عملية اجتماعية يرتبط فيها عدد من الأفراد لهم علاقات وأدوار وأحاسيس تحكم علاقاتهم، ولهم ارتباط بالنظام الاجتماعي الذي يعملون فيه سواء من ناحية المنظمة أو المجتمع، فإن ذلك يجعل نجاح العملية التدريبية مرتبط إلى حد كبير بنفس القيم السائدة في المجتمع، ويتم ذلك في ضوء المبادئ التالية:

- 1- الميل إلى العمل الجماعي والرأي الجماعي والتأكيد على أهمية وضرورة الفكر الجماعي في البرنامج.
- 2- بيان أثر ودور الجماعة في تشكيل سلوك المتدرب وبيان أثر الانسجام على تحقيق النتائج
- 3- ضرورة أن يلم المدرب بخلفيات المتدربين وأسلوب تفكيرهم حتى يحقق الفعالية من عملية نقل الخبرة والمهارات في البرنامج التدريبي.
- 4- بيان أهمية الحجم الأمثل للمجموعة الفعالة وبيان أثر ذلك في النقاش والحوار والتفاعل بين الأعضاء.
- 5- توافر جو من الدفء والثقة بين هيئة التدريب والمشاركين في البرنامج يساهم في نقل الخبرات وسهولة التفاعل في العملية التدريبية.
- 6- توافر مساحة كافية لطرح آراء المتدربين وأفكارهم بل والمساهمة في تحديد نتائج البرنامج يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية.

7- تأثر هيئة التدريب بالمناخ السائد في الشركة التي يتم فيها العملية التدريبية والمساهمة في ميكانكية العملية التدريبية دون إفساد لها.

رابعاً: مبادئ التدريب النفسية:

إن تعديل سلوك الفرد هو أمر في غاية الصعوبة لكنه ليس مستحيلاً، ذلك أن الفرد يتأثر نفسياً وسلوكياً بالبيئة المحيطة به والتي نشأ وتعلم فيها وأكتسب من أهلها الخبرة والمبادئ، لذا فإن تعديل سلوك المتدرب يحتاج إلى توافر مدرب ماهر وإلى إعداد وتخطيط جيد من قبل القائمين على سير العملية التدريبية، ويمكن تشكيل سلوك الفرد من خلال توجيه ميوله ودوافعه لخدمة الجماعة مع تطوير السمات الخلقية والإرادية بداخله وتعليمه قيم الالتزام باللوائح والقوانين نصاً وروحاً واحتراماً للعمل وللمسؤولين، مع تقوية المهارات الأساسية للحياة والعمل والتي تشتمل على:

- 1- مهارات الوعي بالذات: وهي المهارات التي تتعلق بتنمية قدرات المشاركين على تحديد مواطن الضعف والقوة في شخصياتهم وغرس مفاهيم احترام الذات واحترام الآخر، دون الوقوع في متاهة الغرور أو الأنانية.
- 2- مهارات التعاطف: تطوير توجهات المشاركين نحو احترام وجهة نظر الآخرين بما فيهم زملاءه، من أجل سلوك أقل عدوانية واحترام مشاعر وأحاسيس الآخرين في العمل.
- 3- مهارات اتخاذ القرار: وذلك بتعليم المتدرب كيفية اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على معلومات صحيحة، وطرق تقييم القرار وتحديد إيجابياته وسلبياته.
- 4- مهارات حل المشكلات: تعليم المشارك أساليب تشخيص المشكلة من حيث أسبابها وآثارها ووضع الحلول والبدائل المختلفة لمواجهتها وطلب المساعدة والنصح لمواجهة المشكلة وحلها.
- 5- مهارات الاتصال والتواصل: تنمية مهارات الاتصال والتواصل بين المشاركين وذلك من خلال الاتصال اللفظي وغير اللفظي المناسبين للمواقف المختلفة، وحسن الاستماع والقدرة على التفاوض والوصول إلى الحلول الوسطية التي ترضي جميع الأطراف.

- 6- التفكير الإبداعي الخلاق: تنمية قدرة المشارك على التعبير عن نفسه بطريقة لائقة، والبحث عن أفكار مبتكرة حول الأوضاع المختلفة المحيطة به.
- 7- مهارات التعامل مع الضغوط: معرفة مصادر الضغوط والاستجابة الإيجابية لمعالجتها وذلك بالتخلص من العادات السيئة كالتدخين وعدم النظافة وإهمال المظهر، وغيرها.

الأساليب التدريبية:

يعتبر الأسلوب التدريبي هو المسلك الذي ينتهج لنقل المحتوى التدريبي إلى الأفراد المراد تدريبهم، وتحديد نوعية الأسلوب الذي يُستخدم ويختلف باختلاف نوع البرنامج ونوع المادة التدريبية المقدمة، والتوقيت الذي تقدم فيه والإمكانيات المتاحة من حيث الطاقات المدربة والمساعدات المتاحة والتمويل الكافي..

ويقسمُ "على عبد الوهاب" أهداف التدريب إلى ما يلي:

أ - زيادة المعرفة والمعلومات.

ب- تنمية القدرات والمهارات.

ج- تغيير السلوك والاتجاهات.

ويرى أن الأسلوب الأنسب للهدف الأول هو المحاضرات، فالمناقشات والمؤتمرات والندوات والتعليم المبرمج، والأسلوب الأنسب للهدف الثاني هو دراسة الحالة وتحليل المواقف الميدانية، أما الهدف الثالث فيتناسب معه أسلوب تمثيل الأدوار وتحليل المعاملات والعلاقات.

كما يشير "على عبد الوهاب" إلى العوامل التي قد تؤثر في اختيار الأسلوب الأنسب للتدريب وحددها على النحو التالي: "موضوع التدريب والمتدربين أنفسهم من حيث عددهم ومؤهلاتهم ومعارفهم وتخصصاتهم ومقدار المشاركة المطلوبة في التدريب والمبادئ النفسية للتعليم مثل دوافع المتدرب ومعرفة النتائج وتكريس المشاركة، والوقف المتاح للتدريب، والتكاليف التي يستلزمها التدريب ومدى توفر التسهيلات التدريبية والمكانية".

ويعرف "آدم الصراف" الأسلوب التدريبي بأنه "الطريقة التي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانيات المتاحة".

إن استخدام الأساليب والوسائل المختلفة للتدريب هو الطريق المؤدي للنجاح أما الاستخدام الفعال والمرن لهذه الأساليب خاصة الغير تقليدي منها هو النجاح الكامل.

وهناك عدة تقسيمات لأساليب التدريب، نذكر منها ما يلي:

أولاً: الأساليب التي تعتمد طريقة تنفيذها على المتدربين أنفسهم:

أ- أساليب جماعية:

ومنها يكون التدريب على جماعة من المتدربين، يختلف إعدادهم بحسب الإمكانيات والبرنامج التدريبي وأسلوب التفكير، وهذه الأساليب التدريبية هي الأكثر شيوعاً وتوظف فيها المناقشة والورش التعليمية والندوات والمحاضرات والمناقشة، وحلقات تمثيل الأدوار، والمشروعات العلمية وغيرها من الأساليب.

ب- الأساليب الفردية:

وتركز هذه الأساليب على الفرد المتدرب، وتستهدف إكساب الفرد مهارات معينة لرفع مستوى أدائه، ويتم التدريب في مواقف فردية، ويطبق أسلوب التدريب الفردي بعدة صيغ كالتدريب باستخدام الحاسب الآلي والتعليم المبرمج والتدريب عن بُعد والتدريب الافتراضي والتدريب المباشر، والتدريب أثناء الوظيفة والمحاكاة.

ثانياً: الأساليب التدريبية التي تعتمد في طريقة تنفيذها على الأساليب نفسها

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي:

أ- أساليب التدريب ذات الطابع النظري:

وتشمل أساليب المحاضرة وحلقات النقاش، والندوات، والبحوث وهذه الأساليب شائعة ولها الكثير من الإيجابيات وعليها الكثير من السلبيات.

ب- أسلوب التدريب العلمي:

وهو الذي يشمل الورش التدريبية، الزيارات الميدانية، الرحلات ودراسة الحالات وتمثيل الأدوار والمحاكاة.

ج- أساليب التدريب الذاتي والتقني:

وتشمل التدريب عن بُعد، والتدريب بواسطة الحاسب الآلي والتعليم المبرمج، والتدريب بواسطة الفيديو أو التلفزيون أو التسجيل، والتدريب الافتراضي، والتدريب من خلال الشبكة العنكبوتية.

ونستعرض فيما يلي أهم أساليب التدريب الحديث مع تعريف مختصر لكل منها:

1- أسلوب المحاضرة:

ويعرف أسلوب المحاضرة بأنه "تقديم مضمون الموضوع بمعرفة خبير أو محاضر في مادة الموضوع لمجموعة من الدراسيين أو المتدربين. وتستخدم المحاضرة بهدف نقل مجموعة من المعلومات والمعارف والخبرات والاتجاهات إلى الآخرين عن طريق التحدث والإنصات. وتعتبر المحاضرة من أقدم الأساليب والطرق في التعليم والتدريب وتكمن قوتها في سيطرة المحاضر على الموقف التعليمي وتمكنه من تقديم كم هائل من المعلومات في وقت قصير.

2- حلقات المناقشة:

تعتبر حلقات المناقشة من الأساليب الأكثر فاعلية وخاصة في تدريب العاملين أثناء الخدمة حيث يتم فيها فتح حوار حول بعض الأفكار مع تبادل وجهات النظر وعرض بعض المفاهيم وتبادل خبرات في بعض الموضوعات، وهذا الأسلوب يتغلب على عيوب المحاضرة لأنه يتيح للمدرب الفرصة لملاحظة استجابات المتدربين والتعرف على قدراتهم على الاستيعاب.

3- العصف الذهني: (جلسات التفاكر):

وهو أحد أساليب المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة، بإشراف رئيس لها على توليد أكبر كم ممكن من الأفكار المبتكرة خلال فترة زمنية محدودة، يتم بعدها تسجيل هذه الأفكار ثم يقوم رئيس الجلسة بجمعها دون مناقشتها.

وبعد تحديد قواعد إثارة الأفكار، يقوم مقرر الجلسة بتسجيل مقترحات المتدربين المطروحة منهم لحل المشكلة، ودور المدرب هو إعطاء المتدربين بعض مفاتيح الحل أو أن يقدم هو مقترحات إيجابية لحل المشكلة المطروحة، أو يتم دمج أكثر من فكرة لتوليد فكرة إبداعية شاملة لحل كل جوانب المشكلة المطروحة ويلاحظ أن المسئول عن جلسة العصف الذهني لا يجب أن يقدم أفكار خلال الجلسة أو ينتقد فكرة مطروحة أو يسخر من وجهة نظر سلبية.

4- الورش التعليمية:

"هي عبارة عن نموذج مناقشات هادفة لمجموعات صغيرة يتم العمل فيها بشكل تعاوني لإنجاز مشروع معين أو دراسة مشكلات تقابل المتدربين في حياتهم العلمية".

ويعمل في هذا النمط من الأساليب التدريب "المتدربين أفراداً أو جماعاتٍ في وقت واحد مع إرشاد المدرب أو المدربين لدراسة مشكلات وقضايا ومسائل تهم الإداريين، سواء كانت واحدة أو عدة مسائل مترابطة العلاقة، كالمناهج والإدارة والتوجيه والإرشاد ونظم التعليم، كما قد يشترك في الورش التعليمية المديرون والمشرفون وبعض المسئولين ورجال المجتمع".

ويتم العمل في الورشة بشكل تعاوني وجاد لإنجاز مشروع معين وفق جدول منظم، كما يُمارَس فيها التدريب بشكل عملي مما يؤدي إلى اكتساب المهارات بشكل فعال، وتعتبر من الوسائل المفيدة في التدريب على التعاون الجماعي، والاشتراك الإيجابي الفعال في الدراسة وحل المشكلات.

وتتماز الورش التعليمية كأسلوب للتدريب بالميزات التالية:

- 1- المرونة وسهولة الضبط والتكيف لمقابلة حاجات المتدربين والمشاركين فيها.
- 2- تتيح الفرصة للمتدربين للتزود بكم هائل من المعلومات واكتساب خبرات، الأمر الذي يدفعهم إلى تغيير سلوكهم بما يعود بالفائدة عليهم.
- 3- تطوير مهارات الفرد والجماعة في مواجهة المشاكل الجديدة التي يمكن أن تواجه المتدربين.

5- أداء الأدوار التمثيلية (تقمص الأدوار):

أحد أهم طرق التدريب الفعال لأنها تعد طريقة ممتازة لتحقيق عدد من الفوائد للموظفين والإدارة والأفراد وتمثيل الأدوار عبارة عن عرض تمثيلية قصيرة، لتشخيص مشكلة أو موقف، وهو يجمع بين المناقشة والشرح. ويعتمد هذا الأسلوب على قيام التدريب على تمثيل أدوار بعض الشخصيات التي تقابلهم في العمل لمعالجة مشكلات افتراضية أو واقعية في مجال العلاقات الإنسانية أو المجالات الأخرى، ويقوم المتدرب بأداء الدور الذي يطلب منه كما يراه هو.

ويتميز أداء الأدوار التمثيلية بأنه مفيد ومسل في الوقت نفسه، كما أنه يشد الانتباه بقوة. ويتيح التحليل النقد المشترك للمجموعة تجميع كافة خبرات ومواهب الأفراد والاستفادة من المشاركة وتبادل الخبرات ويكون الأداء الناجح قصيراً وسريع الحركة. وتعتبر مدة الخمس دقائق مثالية لموقف تمثيلي واحد، على الرغم من مداها على فترة أطول قد يكون مقبولاً إذا كانت التمثيلية مسلية إلى جانب قيمتها التعليمية تركز كل تمثيلية على نقطة واحدة رئيسية.

6- دراسة الحالة:

هو أسلوب تدريجي يقصد به تنمية قدرات المتدربين على حل المشكلات بالأسلوب العلمي واكتساب مهارات عن طريق جمع البيانات وتحليلها. واستغلال ذلك كأدوات في حل المشكلة وهو يشكل بُعداً من أبعاد أسلوب التدريب الجماعي، ويقوم على أساس المشاركة الفعالة بين المتدربين لدراسة حالة معينة عبارة عن نموذج المشكلة عامة أو عدة مشكلات متشابهة، ويُقدّم وصف الحالة مكتوباً إلى المتدربين لتحليلها ودراستها بالأساليب المختلفة والتي تناسب مع طبيعة المشكلات.

وتوفر طريقة دراسة الحالة طريقة منظمة للنظر في الأحداث وتجميع البيانات وتحليل المعلومات ورصد النتائج؛ ونتيجة لذلك يكتسبه الباحث فهماً وعمقاً وبذلك يؤدي إلى تنمية قدرات المتدربين على حل المشكلات واكتساب المهارات.

ولذلك فإن المدرب القائم بدراسة الحالة لابد وأن يتبع خطوات حل المشكلة والمتمثلة

في:

- 1- التعرف على المشكلة، أو الإحساس بالمشكلة التي تتطلب العلاج.
- 2- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.
- 3- التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل خطة عمل على حدة باستخدام فكرة السبب والنتيجة.
- 4- اختيار وتطبيق العمل الناتج الذي يتوقع، أن يمثّل أو يفوق الناتج أو الهدف ويستفاد من هذا الأسلوب في التدريب على مهارات التحليل وكتابة التقارير واتخاذ القرار.

ودراسة الحالة تعتبر من أفضل الأساليب في التدريب، ويمكن أن يعود بفوائد متعددة على أفراد المجموعة، فالمشاركة من حرية إبداء الآراء يصحبها عادة شعور بالرضا، نتيجة الحس بتحقيق الذات، وحرية التعبير تطلق المخاوف والانفعالات المكبوتة، وهي بهذا تعمل على تحقيق التوازن للفرد كفتح المجال للبحث الموضوعي، وكفهم آراء الآخرين ودراسة الحالة تخلق نوعاً من التسامح مهما كانت الحالة المعروضة للمناقشة عامةً في طابعها فإن مجرد التفكير فيها وتبادل الآراء بشأنها يؤدي بطريق غير مباشر إلى تدريب أعضاء المجموعة على التعبير فيما يجتمعون من مواقف حياتهم العملية مستقبلاً.

7- الزيارات الميدانية:

"تعتبر الرحلات والزيارات الخارجية من أهم الوسائل التدريبية حيث تتوفر للمدرسين الإطلاع بصورة مباشرة على ما أنجزته الدول المختلفة في شتى مجالات العلوم التربوية".

ويعتبر هذا الأسلوب من أنسب أساليب التدريب، لما له من أثر كبير في إكساب المدرسين المعلومات والمهارات والوسائل بصورة مباشرة، ويستلزم هذا الأسلوب قيام المدرب الزائر بوضع خطة محكمة ومنظمة ومفصلة، ويصطحب المدرسين في العادة مدرب يكون بمثابة مُوجه لسير هذه الزيارة حتى تحقق الزيارة أهدافها.

وتزود الرحلات أو الزيارات الميدانية المدرسين بالمعلومات الأولية وتمكنهم من رؤية كيفية انسجام عدد من المهارات والعمليات وتأليفها في وقت واحد.

8- التدريب الموجه نحو العمل:

يحمل هذا التدريب في جوهره تعليماً فردياً ويعتبر من الأساليب المفيدة التي تتم خلال العمل في شكل أسلوب موجه ومدروس ويتم ذلك من خلال تدريب الأفراد ثم تكليفهم ببعض المهام المهنية المتعلقة بعملهم ثم متابعة أدائهم بشكل مباشر وتوجيههم نحو الأداء الأفضل، وهذا النوع من التدريب يعتبر مكلفاً نوعاً ما لكنه حيوي نظراً لاعتماده على الإشراف المباشر وتصحيح الأخطاء بشكل سريع مما يزيد من مهارة الفرد ويحد من أخطائه في المستقبل.

وهناك مجموعة من المعايير التي لا بد من أخذها في الاعتبار عن تخطيط وتقييم

البرامج التدريبية التي يستخدم فيها أسلوب التدريب الموجه نحو العمل، من أهمها:

- 1- أن يرتبط أهداف البرنامج التدريبي الذي يستخدم أسلوب التدريب الموجه نحو العمل ارتباطاً وثيقاً بالمهام المهنية للمتدربين وأن تعلن أهداف البرنامج التدريبي وتكون مفهومة ومقبولة للمتدربين.
- 2- أن يكون محتوى البرنامج الموضوع للمتدربين متكاملًا من حيث الفكر النظري والممارسات العملية.
- 3- أن يكون للمتدرب دور فعال في تخطيط وتنفيذ وتقييم خبرات التدريب.
- 4- استخدام أسلوب التقييم التكويني والتغذية الراجعة لمتابعة مدى تقدم المتدربين في البرنامج.

ولابد من تنظيم البرنامج التدريبي على رأس العمل ويقصد بالتنظيم تخطيط التدريب لتحقيق الاستفادة القصوى من المدة الزمنية التي يقضيها المتدرب على رأس العمل بما يحقق أهداف المؤسسة ويساهم في رفع مستوى المعارف والمهارات والسلوك الإيجابي لدى المتدربين من خلال التجربة العلمية والعملية

9- التدريب باستخدام أسلوب المحاكاة:

يستخدم أسلوب المحاكاة لإكساب الأفراد مهارات عالية المستوى ويتم في بيئات

زائفة تحاكي أو تماثل البيئة الحقيقية أو الفعلية، ويتوفر في هذه البيئات المصنوعة والتي تنشأ به مع الواقع نماذج من المعدات والأدوات الموجودة في البيئات الحقيقية، وخطوط تطبيق هذا النوع من طرق التدريب تأتي على ما يلي:

أن يتضمن برنامج التدريب ممارسة مهارات متعددة وليست مهارة واحدة.

- 1- توفير عدة مستويات لكل مهارة بالبرنامج التدريبي.
- 2- تحقيق أداء معياري لكل مهارة بحيث يرتفع ذلك الأداء بشكل مستمر.
- 3- يترك للمتدرب حرية القيام بأي أداء للمهارات المتممة للبرنامج.
- 4- يترك للمتدرب ترتيب أداء مهارات التي يريد ممارستها دون أي تدخل خارجي.
- 5- بعد انتهاء المتدرب من أداء ممارسة المهارات التي اختارها في البرنامج يصنع الكمبيوتر سجلاً كاملاً عن أداء وممارسات المتدرب.

ومن أهم مميزات التدريب بأسلوب المحاكاة:

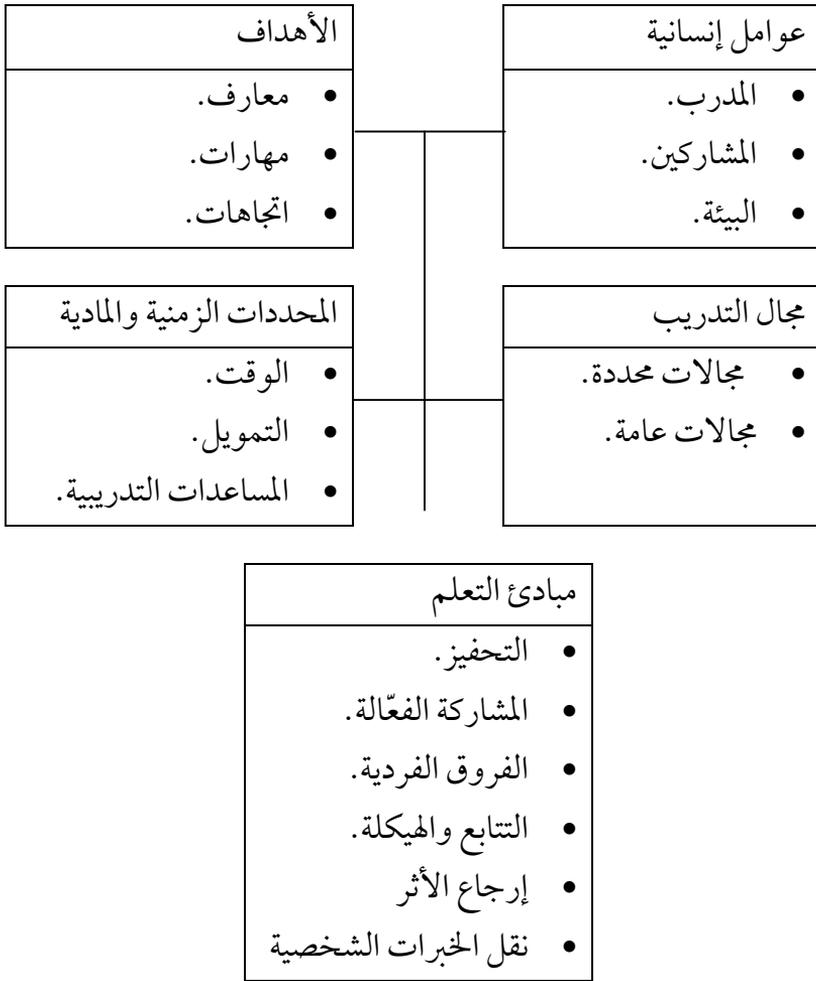
- 1- إتاحة فرصة أكبر أمام المتدربين للتعليم الذاتي والاكتشاف الحر التلقائي للأموار عبر "التجربة والخطأ" بعيداً عن أسلوب التلقين والتوجيه. وهو ما يضمن رسوخ المحتوى التدريبي في عقول المتدربين وعدم فقدان المحتوى من عقول المتدربين بسرعة بمجرد انتهاء الدورة التدريبية والعودة إلى بيئة العمل الحقيقية.
- 2- إشاعة جو من المتعة والتسلية والتنافس والمرح في برامج التدريب وفي قاعات الدروس، وهو ما يقضي على الشعور المحتمل بالملل لدى المتدربين.

10- التدريب الموزع:

هو شكل من أشكال التدريب المستقل الذي لا يرتبط بمكان معين أو زمن محدد ويستخدم الكمبيوتر وتكنولوجيا الاتصالات لنقل البرنامج التدريبي لمن يريد التدريب في مكانه بدون الانتقال إلى المكان المخصص للتدريب، وهذا النوع من التدريب يعتبر من أكثر أنواع التدريب إشباعاً لحاجات المتدرب كما أنه يستغرق وقتاً أقل من أي نوع من أنواع التدريب، كما أن هذه الطريقة التدريبية تعتبر من أقل طرق التدريب تكلفة من

الناحية الاقتصادية حيث أنها توفر مصاريف النقل والإقامة للمتدرب كما أنها توفر تجهيز قاعات خاصة بالتدريب؛ حيث أن هذه الطريقة تعتمد على استخدام وسائل تكنولوجية لتقديم البرنامج التدريبي والتي تتمثل في المادة المطلوبة والشرائط المسموعة والمرئية.

وفي مقالة هامة عن المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية في مجلة التدريب يوضح شكل (2-9) العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية، وهو كالتالي:



شكل رقم (2-9) العوامل المؤثرة على اختيار الأساليب التدريبية

وسائل وتقنيات التدريب :

شهدت تقنيات التدريب نمواً وتطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، واتضح ذلك في مجالات عديدة ساهمت بشكل قوي في رقي العملية التدريسية وإدارتها بالطريقة المثلى التي تساعد على تدريب المتدربين بشكل علمي متقن يحقق الاستفادة والتعلم، وهذه الوسائل هي مجموعة من التسهيلات التي تعين المدرب على توصيل رسالته التعليمية بطرق متنوعة وشيقة، ومن أهم الفوائد التي تحققها وسائل وتقنيات التدريب ما يلي:

- 1- تعمل وسائل وتقنيات التدريب على جذب انتباه المتدربين وزيادة اهتمامهم بموضوع التدريب .
- 2- توفر وسائل ومساعدات التدريب الخبرات الحسية التي تعطي معنى ومدلولاً للعبارات التي تصدر من المدرب، بمعنى أنها تسهل إدراك المعاني من خلال تجسيد الأفكار بوسائل محسوسة، مما يساعد على تكوين صور مرئية في أذهان المتدربين .
- 3- تؤدي وسائل ومساعدات التدريب إلى زيادة مشاركة المتدربين بصورة نشطة وإيجابية في التدريب .
- 4- تجعل وسائل ومساعدات التدريب التعلم أكثر أثراً وثباتاً عند المتدرب، حيث تؤدي هذه الوسائل إلى ترسيخ ما يتعلمه الفرد وعدم نسيانه .
- 5- تعمل وسائل ومساعدات التدريب على تيسير تدريب موضوعات معينة قد يصعب بدونها تدريبها بكفاءة، وذلك بواسطة استخدام الفيديو وعرض حالات مشابهة لموضوع التدريب .
- 6- تساعد الوسائل التدريسية على تنوع أساليب التدريب الموجه لمواجهة الفروق الفردية بين المتدربين، فمن المعروف أن الأشخاص بوجه عام يختلفون في قدراتهم واستعداداتهم العقلية، فمنهم من يحقق مستوى عالياً من الاستماع للشرح النظري للمدرب، ومنهم من يزداد تعلمه عن طريق الخبرات البصرية، مثل مشاهدة (الأفلام والشرائح) ومنهم من يحتاج إلى تنوع الوسائل لتكوين المفاهيم الصحيحة لديه .

وانطلاقاً مما سبق فإن من أبرز التقنيات الحديثة في التدريب ما يلي:

أولاً: تقنية التدريب باستخدام الحاسب الآلي:

إن الحاسب الآلي من أهم وأروع التقنيات التي تستخدم في التعلم وذلك لما تحظى به هذه التقنية من أساليب وطرق متعددة وجذابة لإيصال المعلومة للمتلقي، وقد ذكرت مجموعة من الدراسات العلمية أن استخدام الحاسب مع مجموعة كبيرة من الأفراد وفي وجود المعلم، قد يساهم بشكل كبير في تنمية مهارات هؤلاء الأفراد ويحقق الأهداف التعليمية والتدريبية المرجوة بسرعة ومهارة عالية.

ثانياً: تقنية الألعاب التدريبية:

ويقصد بالألعاب التدريبية أية لعبة مسلية أو طريفة يكون لها علاقة بموضوع ما أو فكرة محددة، يستخدمها المدرب لغرس مفهوم أو مهارة معينة في المتدرب ويمكن من خلال هذه الألعاب التدريبية مساعدة المدرب على:

- 1- تأصيل المفاهيم التي يريد المدرب إيصالها للمتدرب.
- 2- إثارة نشاط المتدرب وطرده الملل الذي قد يعتري العملية التدريبية .
- 3- تعتبر الألعاب التدريبية طريقة علمية صحيحة في التعلم تستند على مجموعة من الأبحاث والدراسات المعتمدة دولياً.

تتنوع الألعاب التدريبية، فمنها الفردي ومنها الجماعي ومنها ما يعتمد على القدرات العقلية والعضلية والحركية، وقد يحتاج بعضها إلى مواد وأدوات مساندة وبعضها لا يحتاج إلى شيء من ذلك .

إن الألعاب التدريبية المتاحة للاستخدام في السوق العربي قليلة بالنسبة للألعاب المتوفرة في السوق الدولي لكن يمكن تصنيع كثير من الألعاب محلياً، كما يمكن الاستفادة من الفكرة وتحويلها إلى لعبة تدريبية مبتكرة .

ثالثاً: تقنية الأفلام التدريبيّة:

الأفلام التدريبيّة هي مجموعة عروض تدريبيّة وتربويّة مسجلة تعرض من خلال الأجهزة التالية:

- 1- التلفاز .
- 2- شاشة العرض .
- 3- الحاسب الآلي .
- 4- جهاز الفيديو بأنواعه.

أهمية تقييم التدريب:

ترجع أهمية تقييم التدريب كما يقول برانلي Branley إلى جمع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الفعالة المرتبطة باختيار وتبني وتعديل الأنشطة التدريبيّة المختلفة.

وتقييم التدريب ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية معقدة، ومستمرة، سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي.

وتقييم التدريب عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبيّة، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها على سبيل المثال: الاستقصاءات والملاحظات والتقارير والاختبارات.

وهنا يستلزم الأمر أن نوضح الفرق بين التقويم والتقييم، فالتقويم أشمل وأهم من التقييم، والأخير يتوقف عند مجرد إصدار الحكم على قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقويم بالإضافة إلى ما سبق - عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام.

بمعنى أن التقييم هو إحدى خطوات التقويم، وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو لمنظمة.. أما التقويم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل وتطوير هذا المستوى الحالي لكل ما سبق.

أهداف تقييم التدريب:

تسعى عملية تقييم التدريب إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي كالتالي:

- 1- التعلم: إن التقييم جزء رئيسي في العملية التدريسية لذا فهو يهتم بمعرفة مدى التعلم الحاصل أو التحسن والتطوير نتيجة للعملية التدريسية.
- 2- الإثبات: وينطوي هذا الهدف على محاولة تقديم إثبات أو أدلة على أن النشاط التدريبي حقق نتائج معينة أو تطورات معينة.
- 3- ترشيد العملية التدريسية في المستقبل: حتى يصب التدريب الذي يُقدم أكثر كفاءة وفعالية.
- 4- التطوير: ويعني ذلك تطوير البرامج المستقبلية بحيث تصبح أكثر فعالية، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف في البرامج الحالية.

كيف تقاس نتائج التدريب؟

يجيب عن هذا السؤال كيرك باتريك Kirk Patrick بقوله أن هناك أربع مجموعات من نتائج التدريب يمكن قياسها هي:

- 1- رد فعل المتدربين تجاه البرنامج التدريبي.
- 2- التعلم: هل تعلموا المعارف والمهارات التي كان من المفروض أن يتعلموها؟
- 3- السلوك: هل تغير سلوك المتدربين بسبب البرنامج التدريبي؟
- 4- النتائج: هل تحققت النتائج المرجوة من البرنامج التدريبي؟ (هل انخفضت نسبة شكاوي العملاء؟ هل زادت درجة ولاء العاملين؟..).

أدوات تقييم التدريب:

هناك أدوات Tools عديدة يمكن الاستفادة منها في عملية تقييم التدريب نذكر منها:

- 1- الملاحظة.
- 2- المقارنة.
- 3- المقابلات.
- 4- الاستبيانات.
- 5- استطلاع رأي المتدربين.
- 6- استطلاع رأي المدربين.

- 7- الرجوع إلى الملفات والسجلات.
- 8- المقاييس.
- 9- الاختبارات.
- 10- صندوق الشكاوي.
- 11- صندوق المقترحات.
- 12- تقارير تقييم الأداء.
- 13- المؤشرات.
- 14- طريقة التجربة.

عواقب عدم تقييم التدريب:

يرصد جل بروكس Jill Brookes في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» والمنشور عام 1995 عواقب عدم تقييم التدريب في عشرة نقاط هي كالتالي:

- 1- المدرب لا يستطيع الحكم على أدائه الخاص.
- 2- مدير التدريب لا يستطيع الحكم على مستوى مدربيه.
- 3- لا يمكن فحص فعالية مذكرة التصميم.
- 4- لا يمكن معرفة ردود أفعال المتدربين نحو التدخل.
- 5- المتدربون لا يمكن أن يقيسوا أو يفحصوا أو يسجلوا تقدمهم بدون وجود معايير واضحة ومعلومات مرتدة «تغذية عكسية».
- 6- فقد فرص لتحريك المتدربين.
- 7- إضافة التغيير في الأداء إلى التدخل تعتبر مستحيلة.
- 8- نقل التعلم لا يمكن قياسه.
- 9- المستفيد ليس لديه وسيلة يقيس بها فعالية التدخل.
- 10- المستفيد لا يستطيع قياس التكاليف والمنافع للتدخل.

ثانياً: المدرب

م	عناصر التقييم																		
	ممتاز				جيد جداً				جيد				مقبول				ضعيف جداً		
	0	10	30	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
1	توضيح أهداف الدورة قبل التدريب																		
2	كفاءة المدرب في الشرح وتوصيل المعلومة																		
3	التزام المدرب بالوقت المحدد للدورة وفقاً للجدول																		
4	تحفيز المتدربين على المشاركة في التدريبات العملية																		

ثالثاً: الخدمة التدريبية:

م	عناصر التقييم																		
	ممتاز				جيد جداً				جيد				مقبول				ضعيف جداً		
	0	10	30	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100					
1	مدى تعاون إدارة مركز التدريب لحل المشكلات الإدارية أو التنظيمية المتعلقة بالدورة																		
2	مدى ملائمة القاعات الدراسية (التنظيم، الترتيب.. عدد المشاركين).																		
3	المناخ العام للمركز (أماكن الراحة والكافيتريا،... الخ).																		
4	مدى وجود نظام فعال للاتصال بين المتدربين ومركز التدريب																		

الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية

ضرورة لاستمرار نجاح المنظمات



الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية ضرورة لاستمرار نجاح المنظمات

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة.

مفهوم الثقافة التنظيمية :

تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم .

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمة كأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له، من ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة.

ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة

للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه .

وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية منها:

- تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل .
- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.
- أنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .

أهمية وجود الثقافة التنظيمية للمنظمة:

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- 1- تحقيق الهوية التنظيمية .
- 2- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .
- 3- تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- 4- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
- 5- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- 6- التعرف على الأولويات الإدارية .
- 7- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
- 8- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
- 9- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .
- 10- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .
- 11- توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .

خصائص الثقافة التنظيمية :

- 1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من مسؤولية وحرية تصرف.
- 2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ومبادرين.
- 3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .
- 4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- 5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- 6- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليقات وإحكام الإشراف على العاملين .
- 7- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية .
- 8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة .
- 9- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .
- 10- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمطياً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .

عناصر الثقافة التنظيمية :

- 1- الأنماط السلوكية .
- 2- القيم السائدة .
- 3- المعايير أو الأعراف السلوكية .
- 4- القواعد .
- 5- الفلسفة .
- 6- المناخ .

أنواع الثقافة التنظيمية :

- 1- الثقافة السائدة: وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم .

- 2- الثقافة الفرعية: تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة .
- 3- الثقافة القوية: وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للتنظيم بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم .
- 4- الثقافة الضعيفة: ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسرون في طرق غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة .

الثقافات الرئيسية والثقافات الفرعية :

تتمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم: بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء التنظيم وتشكل هوية واضحة للجميع .

أما الثقافات التنظيمية الفرعية: فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية أخرى. وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت، وكانت مختلفة عن الثقافة الرئيسية، فإن ذلك يؤثر على فاعلية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية العامة للتنظيم .

الثقافة والفاعلية التنظيمية: تتنوع الثقافات حسب درجة تماسك والتزام العاملين بها، فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة، وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها، هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف، والتي لا تزال تتلمس طريقها، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج، مما يعكس ولاء تنظيمياً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة.

وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية، والبيئة والتكنولوجيا، فعلى مستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة،

وقبول الاختلاف والتعددية، ووجود مستوي عال من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية. وعلى العكس من ذلك فإن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة .

وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة، وتقليل المخاطرة، وعدم قبول الاختلافات، أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً: فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية، أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف، وتنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.

الثقافة التنظيمية مكملة لعنصر الرسمية وليست بديلاً عنها :

تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين، وذلك من خلال تقنين الإجراءات، والتعليقات، وتطوير النماذج، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين .

إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات، فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفاً من التعليمات فقط، ولكن انسجاماً مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر .

آليات خلق الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها :

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات . ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك

الأمر في المنظمات فأن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة .

حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع، ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل الثقافة المؤسسية هي:

1- اختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسة في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها.

2- الممارسات الإدارية:

أن الممارسات تبقي الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها. ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية .

ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافز، لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء، وأن كثيراً من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها، بل يحصل العكس، إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها يصنفون بأنهم تقليديون وموقوفون وبالتالي يحسب ذلك نقاط قصور عليهم، ولو لم يكن ذلك بشكل واضح .

ويجربى التكتم على الممارسات الخاطئة، ويتم تزويق المعلومات غير الصحيحة لوسائل الإعلام، بهدف رسم صورة جيدة، ولكن مغايرة لما هو موجود فعلاً، إن مثل هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق .

3- التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين بعملية التدريب فهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمتها، وما يميزها عن المنظمات الأخرى .

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة .

العوامل التي تساعد في تغيير الثقافة التنظيمية :

- 1- طبيعة الأزمات الحقيقة أو المتوقعة: أن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها، يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة، باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع الجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها، بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق، أو دخول منافسين رئيسيين للسوق... الخ
- 2- التغيير في القيادة: إن فرصة تغيير القيادة، يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرص قيم جديدة، ولكن ذلك يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عند القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغيير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ فذلك يجعل التجارب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر .
- 3- مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة: إن عملية تغيير القيم التنظيمية السائدة تكون

أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون مضي وقت طويل على القيم المراد تغييرها، أو كانت في مرحلة الضعف التي تلي مرحلة النضوج، إذ يكون الموظفون أكثر ميلاً لقبول التغيير إذا لم تكن المنظمة في وضع جيد، وكانوا لا يشعرون بالرضي عن العمل، وإذا كانت سمعة المنظمة تمر بمرحلة حرجة .

4- **حجم التنظيم:** من الطبيعي أن يكون التغيير في المنظمات صغيرة الحجم أسهل منه في المنظمات الكبيرة، لسهولة الاتصال وتوضيح الأسباب التي تستدعي التغيير وطرق تحقيقه.

5- **قوة الثقافة الحالية وتعددتها:** تلعب درجة تماسك الثقافة السائدة وقوتها، دوراً كبيراً في القدرة على تغييرها. فكلما كانت الثقافة قوية، وكان هناك اجتماعاً حولها كلما تطلب تغييرها وقتاً أطول، وكلما كانت العملية أصعب والعكس صحيح، كما أن تعدد الثقافات الفرعية بتعدد الأقسام والوحدات الإدارية فيها، يجعل أمر تغييرها أكثر صعوبة أيضاً، مما لو كانت ثقافة واحدة على مستوى التنظيم .

الذاكرة التنظيمية:

لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال المنظمة لن يكون لها دلالة تنظيمية، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة الشركة بهدف الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت الشركة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على التعلم التنظيمي، وعلى الفاعلية العالية أيضاً. وحسب جيفري بيتش G.Petch فإن ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة، وهذا ما حدث في ناسا NASA التي فقدت الطبعات الزرقاء لصارخ ساتورن وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969م.

فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة، وفي ثقافة الشركة، وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد بيانات وبرامجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة، لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من

خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة والمحافظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للشركة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات ومعرفة الشركة من خلال تنظيمها وتحديدتها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة هيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الأفراد في أنظمة الشركة وهيكلها الصلب حتى بعد إطفاء أنوار الشركة ومغادرة العاملين إلى بيوتهم، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم .

التوجيه المهني كمدخل لظهور المنافسة الشريفة في العمل :

تبدو أهمية التوجيه المهني من العناية الفائقة التي توليها له الدول المتقدمة والأجهزة العالمية المتخصصة في مجال الاقتصاد وإعداد الموارد البشرية، ففي السنوات الأخيرة نلاحظ اهتماماً متزايداً بهذا الموضوع والذي خصصت له دراسات من قبل هيكل كبرى ومنظمات مثل البنك العالمي ومركز CEDFOP والوكالة الأوروبية للتدريب المهني ETF ومجموعة البلدان المتنامية لمنظمة التنمية والتعاون الدولي التي تعرف بـ EOOD، ويستخلص من جملة التقارير المنجزة عن طريق هذه المنظمات ما يلي:

- يلعب التوجيه المهني دوراً رئيسياً في تحقيق أهداف التعلم مدى الحياة والاندماج الاجتماعي وتحسين جدوى ومردودية سوق العمل والتنمية الاقتصادية.
- يساعد على دعم التشغيلية وتحسين مردود منظومة التربية والتدريب.
- يساعد على تحسين استغلال آليات التشغيل والإدماج المهني.
- يحقق أكبر قدر ممكن من التوازن بين احتياجات الأفراد واحتياجات سوق العمل.
- يساهم بشكل كبير في تعديل سلوك الأفراد وخلق المنافسة الشريفة بينهم.
- يساعد في كسر الحاجز بين الرئيس المباشر والمرؤوسين.
- يعمل على معالجة سوء السلوك والتمسك بالرأي الفردي.
- ينمي بداخل الأفراد الشعور بالانتماء والمسئولية.

شروط التوجيه المهني:

حينما يتم تنفيذ عملية التوجيه لابد وان يكون وفقاً لعدد من الشروط التي تحقق له الفاعلية وهي:

- 1- ضرورة التأكد من الحاجة إلى التوجيه وذلك بعد التأكد من وجود خطأ أو انحراف في الأداء وإلا سيكون للتوجيه أثر سلبي على المرؤوسين.
- 2- التوجيه لابد وأن يكون في إطار مناسب وفي مكانه المناسب، وذلك بأن لا تتم عملية توجيه العاملين أمام زملائهم حتى لا يشعرون بالإحباط والحرج.
- 3- يجب أن يتم توجيه الفرد بمعزل عن الآخرين وعند التأكد من ارتكابه خطأ مهني.
- 4- يفضل أن يتم التوجيه في حالة وجود ظاهرة جماعية بطريقة غير مباشرة بمعنى أن يقول المدير عند توجيه العاملين "أن هناك أفراد يقومون بعمل كذا وكذا ولكن نظراً لأن سياسة المنظمة لا تتفق مع هذا فعلينا جميعاً أن نفعل كذا وكذا"...
- 5- على الأفراد أن يتقبلوا التوجيهات والنصائح من رؤسائهم كما هي دونما أخذ الأمور بصفة شخصية أو بحساسية زائدة.
- 6- على الموجهين مراقبة تصحيح الأداء وفقاً لتوجيهاتهم وتشجيع الملتزمين بالتصحيح، والعمل على إعادة إعطاء الفرصة لمن لم يؤد واجبه ويصحح أدائه بغير قصد.

آليات التوجيه المهني:

يعتمد التوجيه المهني الحديث على مجموعة من المواد مثل علوم التربية وعلم الاجتماع واقتصاد العمل، إلى جانب علم النفس (السيكولوجيا)، وقد تمثل المحاور الفردية الأداة الأهم في التوجيه المهني ولا بد من الإشارة إلى ضرورة التفريق بين التوجيه المهني وعمليات الانتقاء لوظيفة معينة فهناك أوجه تشابه في الوسائل المستعملة بين النشاطين لكنها تختلفان من حيث الغايات والنتائج، ونبين من خلال الجدول التالي أهم هذه الفوارق:

الانتقاء	التوجيه المهني	
في حالة امتحان، عليه إثبات قدراته وكفايته بالنظر إلى وظيفة أو مجال عمل معين.	شريك في العملية وهو ليس في حالة امتحان بقدر ما هو في حالة استطلاع للتعرف على خبراته العملية والعمل على الارتقاء بها.	دور المنتفع بالخدمة
من وجهة نظر الفرد الحصول على الوظيفة المعروضة ومن وجهة نظر الجهة الموظفة الحصول على أفضل مرشح تتوفر فيه شروط تأدية العمل.	التعريف بما يتوفر من: - فرص عمل وآليات الإدماج. - إمكانيات مواصلة التدريب. - الفرص المتاحة لتغيير المسار المهني.	الغاية
النجاح أو الفشل في الحصول على الوظيفة.	زيادة الوعي بأهمية العمل وتحمل المزيد من المسؤوليات أو البدء في مشروع مهني جديد.	النتيجة

- 5- أنا أعطى موظفي معلومات كاملة وصریحة متى كان ذلك ممكناً.
- ④ ③ ② ①
- 6- إذا استفسرت عن سلوك موظفي، فإنني أتصرف تبعاً لما وجدته.
- ④ ③ ② ①
- 7- أنا أطبق نظرية Y لمبادئ الإدارة أكثر من نظرية X.
- ④ ③ ② ①
- 8- أنا أتجنب المراكز السياسية ولا أشجع الآخرين على السياسة.
- ④ ③ ② ①
- 9- أنا أشرك الأفراد في الموضوعات ما كانت هناك فرصة لذلك.
- ④ ③ ② ①
- 10- أنا أبرز أعمالي وقراراتي وأفسر حدوث أي عدم توافق بيني وبين الآخرين.
- ④ ③ ② ①
- 11- أنا أسعى للاتفاق، وأشجع الآخرين على الاتحاد.
- ④ ③ ② ①
- 12- أنا أتأثر بالفشل، فأحلل وأصحح لكن لا ألوم.
- ④ ③ ② ①
- 13- أنا أسعى لتحقيق التوازن بين السيطرة الصارمة وإعطاء الأفراد استقلاليتهم.
- ④ ③ ② ①
- 14- أنا أقوم بمجهودات واعية لتحسين مهاراتي الحفزية.
- ④ ③ ② ①
- 15- أنا أغير وضع العلامات السهمية للاحتفاظ بالأهداف في ارتفاعات مثيرة للحفز.
- ④ ③ ② ①
- 16- أنا أراجع النظام حتى يمكنني إزالة عوائق العمل.
- ④ ③ ② ①

- 17- أنا أهتم بأكثر من النتائج المادية عند تقييم أداء عمل الموظفين.
 ① ② ③ ④
- 18- أنا أشجع الأفراد على التحدث بصراحة عن المبالغ التي يتقاضونها هم والآخرين.
 ① ② ③ ④
- 19- في المقابلات الخاصة بالتقدير أنا أطلب وأحصل على تقديرات لنفسي.
 ① ② ③ ④
- 20- أنا أحصل على مساندة واضحة وكاملة من الأفراد الذين انتقدت سلوكهم سابقاً.
 ① ② ③ ④
- 21- أنا أنظم العمل حتى يحصل كل فرد على مهمة محددة ويكملها.
 ① ② ③ ④
- 22- أنا أعتبر التعيينات والترقيات وسائل لتنمية الأفراد.
 ① ② ③ ④
- 23- أنا أشجع الأفراد على العمل بإبداعاتهم.
 ① ② ③ ④
- 24- أنا أفوض العمل - الذي من غير الضروري أن أقوم به بنفسي - إلى الآخرين.
 ① ② ③ ④
- 25- أنا أتخذ قرارات الأفراد الصعبة بدون أي تردد إذا كانت هناك حاجة لاتخاذها.
 ① ② ③ ④
- 26- أنا أعمل على تجنب النزاعات والخلافات في العمل. أو أسعى إلى تسويتها.
 ① ② ③ ④
- 27- أنا أقوم بالتغييرات فقط بعد تشاوري الكامل مع الأفراد المتأثرين بهذه التغييرات.
 ① ② ③ ④
- 28- أنا أشكل الأفراد لعملهم الجيد، سواء وجهاً لوجه، أو عن طريق الملاحظة المكتوبة.
 ① ② ③ ④

29- أنا أكسر القوانين، ولا أعمل تبعاً للقواعد.

① ② ③ ④

30- أنا أتوقع وأصدر قراراً بنقل الأفراد الذي لا يستغلون إمكاناتهم الكاملة في العمل.

① ② ③ ④

31- أنا أسعى للحصول على الفرص لتحقيق تغيير جذري وانتهاز تلك الفرص كلما أمكن.

① ② ③ ④

32- أنا أكافئ الموظفين وأرقيهم تبعاً لجدارتهم فقط.

① ② ③ ④

التحليل:

الآن وقد أكملت الاختبار، اجمع نتيجتك النهائية، وتأكد من أدائك بقراءة التقدير المقابل، وتعرّف أضعف المناطق في عملك، وارجع إلى الأقسام المناسبة في هذا الكتاب لتطوير مهاراتك أو شحذها.

- (32) درجة فأقل من المحتمل أن تكون مديراً محيطاً أكثر منك متحفزاً للأفراد، ويجب عليك ملاحظة أن بعض الأعمال قد تكون أفضل من أعمال أخرى. لذلك تدرب على تلك الأعمال دائماً وستكون النتيجة واضحة.
- (65 - 95) درجة أنت تتعلم الكثير من عوامل الحفز الصحيحة وتمارسها، لكن يمكنك أن تقلل من فرصك الضائعة بالانتباه الدائم لعنصر الحفز.
- (96 - 128) درجة إذا كنت أميناً في إجاباتك للاختبار، فأنت تعتبر بمثابة معجزة في حفز الأفراد، وحافظ على هذا المستوى.

الفصل الحادي عشر

قصص نجاح

أبرز رواد الأعمال المعاصرين



الفصل الحادي عشر

قصص نجاح أبرز رواد الأعمال المعاصرين

مقدمة:

لطالما يتساءل كل من يريد أن يدخل معترك الحياة العملية ليبنى مستقبله بنفسه وكل من يحلم بأن يكون من رواد الأعمال المشهورين، ماذا يجب علي أن أفعل حتى أتعرف على المشروع المناسب؟ وما هي الخطوات الواجب اتخاذها لصعود سلم النجاح؟ وهل هناك صفات معينة يجب أن يتميز بها الناجحين عملياً، وفي ذلك نرى أن أفضل طريقة للإجابة على أسئلة هؤلاء الأشخاص وتشجيعهم على البدء في مشروعاتهم دون خوف من الفشل أو قلق من الخسارة هي أن نقدم لهم بعض قصص الناجحون من رجال الأعمال خاصة الذين استطاعوا أن يصنعوا أنفسهم بأنفسهم ويحققوا النجاح تلو النجاح ويقدمون للعالم خدمات حضارية جعلهم في الصفوف الأولى من مشاهير رواد الأعمال، وهم على النحو التالي.

أولاً : بعض رواد الأعمال الأجانب :

1- ستيف جوبز (Steven Paul Jobs) مؤسس شركة آبل للحواسيب



ستيفن بول "ستيف جوبز" (Steven Paul Jobs): من مواليد 24 فبراير 1955 وهو أحد أقطاب الأعمال في الولايات المتحدة، حيث عرف بأنه المؤسس والمدير التنفيذي السابق ثم رئيس مجلس إدارة شركة آبل وهو أيضاً الرئيس التنفيذي لشركة بيكسار التي أصبحت بعد ذلك أحد أكبر شركات إنتاج أفلام الكرتون ثلاثية الأبعاد (D3)، والتي قدمت لنا أكثر الأفلام نجاحاً في تاريخ هذه الصناعة.

تخرج ستيف من مدرسته الثانوية ثم التحق بجامعة ريد في بورتلاند بولاية أريغون، لكنه لم يحقق النجاح بالجامعة ورسب في عامه الأول وقرر ترك الدراسة نظراً لضائقة مالية ألمت بعائلته، ثم تابع بعد ذلك دراسات في الشعر والخط، ولم يقف جوبز ساكناً بعد تركه للدراسة بل سعى لتنمية مهاراته في مجال التكنولوجيا والإلكترونيات، فقدم ورقة بأفكاره في مجال الإلكترونيات لشركة "أتاري" الأولى في صناعة ألعاب الفيديو وتمكن من الحصول على وظيفة بها كمصمم ألعاب، وكان يهدف من هذا لتوفير المال اللازم للسفر إلى الهند. ثم ترك جوبز عمله لفترة سافر فيها للهند ثم ما لبث أن عاد مرة أخرى لمواصلة عمله في "أتاري".

وفي أواخر السبعينيات، قام جوبز مع شريكه ستيف ومايك ماركيولا، وآخرون بتصميم وتطوير وتسويق واحد من أوائل خطوط إنتاج الحاسب الشخصي بالتجارية الناجحة والتي تُعرف باسم سلسلة آبل، ثم أدرك فيما بعد الإمكانيات التجارية لفأرة

الحاسوب وواجهة المستخدم الرسومية، الأمر الذي أدى إلى قيام أبل بصناعة حواسيب ماكتوش الذي كان أول نظام تشغيل ناجح بواجهة رسومية وفأرة، كانت فكرة الفأرة مع حجم الجهاز الصغير وواجهته الرسومية أمراً مدهشاً حينها، فقد حقق هذا الجهاز نجاحاً وانتشاراً غير مسبوق في مواجهة إنتل وميكروسوفت، لكن لم يكد يمضي على هذا الإنجاز عام حتى نشبت خلافات وصراعات داخلية عنيفة أدت إلى استقالة جوبر من موقعه في أبل، ولكنه لم يتوقف عن العمل حيث قام بتأسيس نكست وهي شركة تعمل على تطوير منصات الحواسيب في التعليم العالي والأسواق التجارية، ثم عاد إلى أبل وأصبح المدير التنفيذي لها في (1997) بعد أن قامت أبل بالاستحواذ على نكست في عام (1996).

لم يتوقف جوبز عن الابتكارات حيث قدم جهاز " الأي بود" أو جهاز الموسيقى المحمول، في عام (2001)، حقق هذا المنتج انتشاراً هائلاً في جميع الأسواق العالمية، وبفكر جوبز التسويقي المميز تمكن من إقناع معظم شركات الأغاني بمنحه حقوق تسويق أغانيها على الإنترنت، واستكمالاً لابتكاراته قدم جوبز برنامج أي تونز وهو برنامج موسيقي رقمي يبيع الأغاني ويحملها على الأي بود عبر الإنترنت، وفي عام (2007)، قام ستيف باختراع جهاز آيفون الأنيق الذي أحدث انقلاباً في عالم الأجهزة النقلة من خلال شاشة اللمس المتطورة التي زود بها، وفي العام (2010) ظهر جهاز الحاسوب اللوحي آيباد ثم آيباد (2)، وعندما سئل جوبز ذات مرة عن سر الأفكار الخيالية التي تتمتع بها أبل قال "إن من يعمل في الشركة ليسوا فقط مبرمجين بل رسامين وشعراء ومهندسين ينظرون للمنتج من زوايا مختلفة لينتجوا في النهاية ما ترونه أمام أعينكم".

عانى جوبز وقبيل عدة سنوات من وفاته، من مشاكل صحية بعدما أصيب عام (2004) بنوع نادر من سرطان البنكرياس. وخضع في (2009) لعملية لزراعة كبد، ومنذ يناير وحتى وفاته عام (2011) كان جوبز في عطلة مرضية أعلن خلالها في 24 أغسطس ((2011 عن استقالته من منصبه كمدير تنفيذي لشركة أبل مع انتقاله للعمل كرئيس لمجلس الإدارة، حرص جوبز في رسالة استقالته بالتوصية على وضع تيم كوك في منصبه الشاغر، وفي الخامس من أكتوبر (2011)، توفي جوبز في عامه الـ (56) بعد أن ألهم العالم

بفكره المستنير وحقق إنجازات عظيمة في عالم التكنولوجيا، ومن الواضح أن ستيف جوبز لم يكن أبداً يرغب في جمع المال من أجل المال ولم يكن باذخاً بثروته برغم أن تعاملاته في الأسهم جلبت له مليارات الدولارات، حيث أنشغل بالإبداع وتقديم ابتكارات مفيدة للبشرية ولكي يؤكد لنفسه أنه استطاع أن يصبح رائداً متميزاً في دنيا الأعمال.

2- وليام هنري غيتس (William Henry Gates): مؤسس شركة مايكروسوفت



وليام هنري غيتس الثالث (William Henry Gates) المشهور باسم بيل غيتس، والذي توصل إلى ثروة شخصية تصل إلى مئة بليون دولار انطلاقاً من مهمته الأولى، صانعة منه ظاهرة الأعمال والتكنولوجيا في هذا الزمان، ولد بيل غيتس في 28-10-1955 في سياتل في الولايات المتحدة، من عائلة

غنية مع صندوق ائتمان يساوي مليون دولار تركه لهم جدّه (نائب رئيس المصرف الوطني في أمريكا)، ولكنه رفض أن يستخدم دولاراً واحداً في بناء نفسه وإمبراطوريته.

كان غيتس شخصاً عادياً ولكنه في بعض النواحي كان مميزاً ومختلفاً عن الكثيرين ممن حوله، وكان ذو ذاكرة ممتازة وقدرة عالية على استيعاب خبرات الغير والاستفادة منها، تعلم بيل كيف يستفيد من كل دقيقة في عمره وكيف يصبح متميزاً عن غيره، كان واثقاً في نفسه وفي قدراته ولا يعرف كلمة (لا) حيث كان يردد دائماً "استطيع أن أفعل أي شيء" ومع ذلك فقد كان متواضعاً ومحبوباً لدى الجميع

أنشأ بيل ومعه صديقه بول ألن شركة باسم "مجموعة مبرمجي ليك سايد للكمبيوتر" وذلك في عام (1969)، وكان ذلك نقطة مهمة في حياة الطالبان تعرفا خلالها على الكثير من الأمور. وفي المرحلة الثانوية استمر بيل في عمل البرمجيات حيث أسس مع "بول" "Traf-O-Data" شركة تبيع نظام حاسوب صغير يحوي برنامجهم للاطلاع على بيانات سير

المرور للولايات في أمريكا. هذه الشركة لم تحقق نجاحا كبيرا ولكنهم حققوا من خلالها ربحا معقولا وخبرة مفيدة.

وهناك نقطة تحول أخرى حدثت لبيل وكانت في عام (1974) عندما كان بول آلن في طريقه لزيارة بيل غيتس، رأى خلالها نسخة من مجلة على غلافها صورة لكمبيوتر شخصي اسمه ALTAIR 8800 وأحضرها إلى غيتس، وأدرك ان عصر الكمبيوتر الشخصي سيبدأ وسيكون متوفراً للناس فبدأ بالتفكير في كتابة برامج لكل كمبيوتر.

اتصل الاثنان بالشركة التي صممت الكمبيوتر وكان اسمها MITS وصاحبها ED Roberts فطلب منها برنامجاً سهلاً" للكمبيوتر، فأنكب الاثنان لمدة 8 أسابيع ومنحاه برنامجاً بلغة BASIC ويقول " Roberts: كان ذلك رائعاً وفعلاً كان هذا الأمر نقطة تحول بالنسبة إلى عالم الكمبيوتر الشخصي"، وكان هذا السبب الرئيسي لولادة شركة Microsoft والتي انبثقت من Microcomputer Software. وكان حينها في الواحد والعشرون من عمره

قرر بيل غيتس وآلن أن ينقلا مكاتب الشركة إلى مكان أكبر لاستيعاب العمل المتزايد. وكان قدوة لكل الموظفين في العمل الجاد والمتواصل. وكان يرى أن "عقد صفقة بسيطة حتماً سيكون أفضل من لا صفقة أبداً".

إلا أنه واجه صعوبات جمة في تعامله مع الموظفين، فقد كان غيتس غير صبور ويواجه الأشخاص بسرعة إذا شعر بأنهم لا يعطون كل ما لديهم لمايكروسوفت

عرضت IBM على بيل جيتس وآلن العمل على إنتاج برنامج تشغيل وبرامج لها وكان لدى IBM الاستعداد التام لدفع الملايين ليكون إنتاجها أفضل. ولكن بيل غيتس لم يوافق على كافة شروطهم وذهب إلى شركة كان لديها برامج تشغيل اسمها منتجات ستيل للكمبيوتر واسمه 86 - QDOS، أشترت مايكروسوفت حقوق هذا البرنامج بمبلغ 25 الف دولار. طورته الشركة وصار اسمه MS-DOS وباعته لشركة IBM وكان هذا جواز سفر مايكروسوفت إلى النجوم.

عندما بدأت العلاقة بين IBM ومايكروسوفت كان لدى IBM ألف موظف و306 مليارات دولار كدخل سنوي، وفي المقابل كانت مايكروسوفت شركة صغيرة تحتوي على 32 موظفاً وريح خفيف، لكن IBM لم يكن لديها بيل غيتس. توالت التطبيقات، وبدأ بيل جيتس بوضع برنامج معالجة الكلمات WORD 1.0 وطوره وكلف الشركة 3.5 ملايين دولار للدعاية والتجربة المجانية.

جمع بيل جيتس 30 من أفضل المبرمجين وقضوا عامين، مع عمل ساعات إضافية، في محاولة لاخترع ويندوز - النتائج كانت مخيبة للآمال، ولكن اختراع "الماوس" كان أمراً فعالاً وعملياً في ذلك الوقت. في عام 1986 دخلت مايكروسوفت سوق الأسهم، وأصبح بول ألن وبيل غيتس من أصحاب الملايين، وأصبح بيل غيتس من أغنى أغنياء أميركا، وفي عام (1986) انتقلت مايكروسوفت مرة جديدة إلى مواقع جديدة لتستوعب الـ 1200 موظف في بارك لاند، ولكن نجاح بيل غيتس ولد لديه أعداء كثر حاولوا محاربهه وحصلت مشكلات عدة مع شركة Apple وصلت إلى المحاكم. ولكنه واصل إنتاج أفضل البرامج والتطبيقات التي تنتجها شركة مايكروسوفت.

في عام (1999) وضع غيتس كتابه "الأعمال وسرعة الفكر" وهو كتاب يوضح كيف يمكن لتقنية الحاسبات الآلية تذليل المشكلات المرتبطة بالأعمال بطرق جديدة مبتكرة. تم نشر الكتاب بـ 25 لغة مختلفة وهو متوفر في ما يزيد عن 60 بلداً. وحظي هذا الكتاب بتقدير واسع، حيث حصل على مكان له بين قائمة أفضل الكتب مبيعاً لـ "نيويورك تايمز"، "يو.اس.إيه. توداي"، "وول ستريت جورنال" وشركة "أمازون".

وكان كتاب غيتس السابق "الطريق إلى الأمام" الذي نشر في عام (1995) قد احتل صدارة أفضل الكتب مبيعاً في قائمة "نيويورك تايمز" لسبعة أسابيع. وقد قام غيتس بالتبرع بعائد كتابيه الاثني لمنظمات غير ربحية تعمل على تشجيع استخدام التقنية في التعليم وتطوير المهارات

إن إيمان بيل غيتس بأن ذكائه وروحه التنافسية العالية هما اللذان أوصلاه إلى مكانته اليوم بالإضافة إلى أنه كان في المكان المناسب وفي الوقت المناسب. هو لا يؤمن بالحظ

ولكن يؤمن بالعمل الشاق، والمثابرة وروح المنافسة.

كما أنه لا يوافق من يرى أن العالم العربي غير قادر على تحقيق النجاحات في مجال الأجهزة وتقديم الحلول وصرح في أحد مقابلاته الإعلامية: "العالم العربي مليء بأصحاب المواهب الرائعة". و"عالم البرمجة مليء بالمفاجآت، ونحن لا ندري من أي جهة ستأتي الفكرة العظيمة المقبلة.

ومن الجدير بالذكر أن بيل غيتس اختار بلدا عربيا وهو مصر في أول زيارة له للشرق الأوسط عام (2004)،

ووفقا لقائمة مجلة فوربس لأثري أثرياء العالم، حصل بيل غيتس على الترتيب الأول بين عامي (1995 و2007)م

3- ريتشارد برانسون (Richard Branson): مؤسس مجموعة فيرجين غروب



ريتشارد برانسون (Richard Branson) هو رجل أعمال بريطاني ولد في 18 يوليو (1950)، وهو مؤسس مجموعة فيرجين غروب التي تضم أكثر من (360 شركة)، أسس برانسون مجموعة مراكز تسجيل باسم فيرجين ريكوردس (Virgin Records) في بداية السبعينيات وتغير اسمها لاحقا إلى

فيرجين ميغاستورز (Virgin Megastores)، لقد نمت مجموعته نموا ملحوظا بعد افتتاحه شركة الطيران فيرجين أتلانتيك عام (1984). كان أول مشروع تجاري ناجح لبرانسون في سن 16 عاما، عندما أصدر مجلة سماها "الطلبة" التي تخلت عن دراسته من أجل إنجاحها، وتمكن بعد عام من تأسيسها أن يجلب إليها المعلنين، ليبدأ بعدها بجني الأرباح. وبعد أربع سنوات، عام (1970)م، بدأ طريقه نحو توسيع أعماله، فأسس محلاّ لبيع التسجيلات الموسيقية، أطلق عليه اسم "فيرجين" وهو الأول من نوعه في العالم في

طريقة عمله، التي تعتمد على توصيل الطلبات عبر البريد، وحقق نجاحاً منقطع النظير، وثروة كبيرة في ذلك الوقت، ليزداد توسعاً في أعماله، بطريقة تخالف أسلوب العمل التقليدي، ففي العام (1984) م، أسس ريتشارد شركة "فيرجين أتلانتيك" للخطوط الجوية، التي أدخل عليها لأول مرة في تاريخ عالم الطيران، خدمات فريدة من نوعها، بدلاً من أن يقوم بتخفيض الأسعار، كما كانت تفعل بقية شركات الطيران. وتوسعت بعدها مجموعة شركات فيرجين، التي أقرب عددها اليوم من 400 شركة تابعة للمجموعة وهي بمثابة امبراطورية تجارية تنتشر فروعها في أكثر من 30 دولة حول العالم، وتعمل في العديد من المجالات، (كالاتصالات المتنقلة، والنقل، والسياحة، والخدمات المالية)، وغيرها الكثير من الأعمال حتى أصبح من أثرياء العالم المعروفين، ولأن النجاح دائماً ما يقابل بالتكريم ففي عام (1993)، تلقى برانسون درجة الدكتوراة الفخرية في التكنولوجيا من جامعة لوبورو، كما تلقى وسام في عام (1999) عن كتابه "خدمات المشاريع" ثم حصل في عام (2000) على جائزة توني جانس لإنجازاته في مجال النقل الجوي التجاري، وكان السير ريتشارد في عام (2007) في استطلاع مجلة تايم "المائة الأكثر تأثيراً في العالم". وفي ديسمبر (2007)، قدم أمين عام الأمم المتحدة (بان كي مون) لـ (برانسون) جائزة رابطة مراسلي الأمم المتحدة لدعمه لأسباب بيئية وإنسانية.

4- لورنس إدوارد بايج (Lawrence Edward Page):

المؤسس المشارك لشركة جوجل



ولد لورنس إدوارد بايج (Lawrence Edward Page) في 26 مارس 1973، شارك في تأسيس (eGroups) التي اشتريتها ياهوو سنة (2000)، تخرج لاري في جامعة ميشيغان بدرجة البكالوريوس في هندسة الحواسيب مع مرتبة الشرف، ثم نال درجة الماجستير في علم الحوسبة من جامعة ستانفورد.

أسس لاري وسيرجي برين شركة جوجل في عام (1998)، وعمل هو وشريكه ليلاً ونهاراً ليطوروا محرك البحث العالمي جوجل، وأخذت إمبراطورية جوجل تتسع شيئاً فشيئاً حتى شملت العالم، فلا يستطيع أي مستخدم للانترنت الاستغناء عن جوجل كمحرك بحث، ولقد شغل لاري منصب المدير التنفيذي لجوجل في عام (2009).

عُرف عن لاري في طفولته شغفه بكيفية عمل الأشياء، وحصل على أول حاسوب منزلي سنة (1978)، والذي كلف الكثير من الأموال. وأثناء انتظامه في الجامعة، بنى لاري طابعة من مكعبات ليجو، وكان عضواً في فريق السيارة الشمسية، وكان رئيس جمعية "إيتا كابانو" الشرفية للهندسة الكهربائية والحوسبة،

في صيف (1995) تقدم لاري للالتحاق ببرنامج لدرجة الدكتوراه، وهناك تعرف (Sergey Brin) على الذي كان متطوعاً لمرافقة الطلبة الذين يفكرون في الالتحاق في الجامعة لتعريفهم بها وللإجابة على تساؤلاتهم، انضم إليه زميله في الجامعة وصديقه المقرب سيرجي في مشروع البحثي المسمى بالإنجليزية (BackRub) لأجل تحويل بيانات الروابط التي يجمعها زاحف الوب (BackRub) إلى مقياس لأهمية صفحة معطاة، طور الاثنان خوارزمية بالإنجليزية (PageRank)، ثم أدركا أنها يمكن أن تستخدم لبناء محرك بحث يتفوق كثيراً على ما كان موجوداً منها في ذلك الوقت. وفي أغسطس (1996) وُضعت الإصدار الأولى من جوجل على خواديم جامعة ستانفورد. ويذكر أنه عندما بدأ الشركاء العمل على محرك بحث جوجل كان كل ما يملكونه 10 أقراص صلبة سعة كل منهم 4 جيجا بايت فقط لتخزين البيانات مغلفة بقطع الليجو بحيث يسهل استبدالها، أما الآن فقد تملك جوجل الكثير من الخوادم وقواعد البيانات التي تعمل عليها والتي تزيد سعتها عن 100 مليون جيجا بايت، ويذكر أن الثروة العظيمة لـ لاري بايج وضعته هو وسيرجي برين في المرتبة 26 على قائمة فوربس لأغنى البشر. وفي سنة (2007) كذلك سمته مجلة بي سي ورلد (PC World) على رأس قائمة أهم 50 شخصية في عالم الوب.

5- فارح جراي (Farrah Gray): المليونير الصغير



كان الطفل الأمريكي الأسمر (فارح جراي) ينظر إلى امه المريضة التي تعمل بكد لتعيل أسرتها الفقيرة، فقرر مساعدتها بأي طريقه، بدأ الطفل بيع عبوات كريم البشرة في سن السابعة، ثم مرضت والدته وفكر في مساعدتها، ولكن ما الذي سيفعله هذا الطفل الضعيف الذي يعيش في منطقة

صغيرة يحيطها بائعي المخدرات والهوى، وهنا تعلم (فارح جراي) من والدته الدرس وقال أن التفكير في مثل هذه الأشياء لا يمكن أن يكون حلاً للحصول على الربح خاصة أن والدتي لا تقوم بمثل هذه الأعمال رغم ضيق الحال، لكن الطفل الذكي فهم من طريقه عمل بيع المخدرات ان الشراء بالجملة والبيع بالقطاعي هو السبيل للحصول على الربح وذلك في معظم الأعمال التجارية.

لم يكن جراي ولداً صغيراً بل كان رجلاً صغيراً كما تروي عنه جدته، ففي سن الثامنة أسس جراي منتدى أعمال لأبناء حيه الفقير في شيكاغو، عمد من خلاله الحصول على تبرعات عينيه ونقديه لاستثمارها بما ينفع ابناء الحيه، حصل الطفل (فارح جراي) على 15 الف دولار تبرعات للمنتدى. وكان يستخدم اسلوب (ارشديني إلى خمسه يمكن لهم ان يوافقوا)، استثمر جراي مبالغ هذه التبرعات في مشاريع بيع المشروبات الغازيه والحلوى.

وفي سن العاشرة أتاحت له الفرصة للتحدث في برنامج إذاعي بسبب خبرته وقدرته على الخطابة، ثم تعين كمذيع مساعد في نفس البرنامج، ولم تمر سنتين إلا وجراي قد أصبح خطيباً يطلبه الناس والمجلات والتلفزيون مقابل خمسة إلى عشرة آلاف دولار في الخطبة الواحدة، أراد جراي بعد ذلك أن يستثمر أمواله في مشروع ناجح، وحيث أنه اعتاد مساعدة جدته في طهي الطعام، قرر وعمره ثلاثة عشر عاما في تأسيس شركة بيع أطعمة

في مدينة نيويورك، لكنه قرأ قبلها كتاباً عن التسويق ونفذ ما جاء فيه فصلاً بعد فصل.

قام جراي بطهي الحساء، ثم قام بصبه في زجاجة، ثم أرسلها لمصنع تعليب، ثم انطلق يبحث عن خبراء في هذه الصناعة ليتعلم منهم، وعندما كان عمره (14) سنة تحول الفتى الفقير إلى مليونير، بعدما حققت شركته مبيعات فاقت المليون ونصف دولار.

لم يتوقف نشاط جراي عند هذا الحد، إذ أنشأ شركة لبيع بطاقات الهاتف سابقة الدفع وأخرج برنامج حوارى إذاعي موجه للمراهقين واشترى مجلة وأنتج برنامجاً فكاهياً كوميدياً ناجحاً، ولم يقف جراي عند المكسب المادي، إذ أسس جمعية خيرية حملت اسمه موجهة لتقديم خدمات ومساعدات للشباب كي يبدأ أعمالهم التجارية، تمت دعوة المليونير الصغير والمفكر العبقرى جراي للانضمام إلى عضوية الغرف التجارية وانخرط في منحة دراسية مدتها ثلاث سنوات وكان عمره وقتها خمسة عشر عاماً.

تلقى دعوة لمقابلة الرئيس الأمريكى بوش وزيارة الكونجرس الأمريكى وأصبح عضواً فخرياً في العديد من المجالس التجارية، وفي سن الـ (19) عاماً، بدأ جراي في تأليف كتابه: (هل تريد أن تصبح مليونير؟ إليك تسع خطوات تعينك على ذلك) وحدد هذه الخطوات التسع فيما يلي:

- 1- لا تخشى الرفض، فالغزاة الجريحة تقفز مسافات أطول.
- 2- تفهم القوة خلف الاسم.
- 3- اجمع فريقاً من المعلمين والمرشدين الناجحين حولك.
- 4- استغل كل وأي فرصة.
- 5- امض مع التيار... لكن اعرف إلى أين تريد الذهاب.
- 6- كن مستعداً نفسياً لتقبل الفشل والوقوف على رجلك بعد الوقوع.
- 7- خصص وقتك لما تعرفه.
- 8- أحب عميلك وزبونك.
- 9- لا تقلل أبداً من قوة شبكة المعارف والعلاقات.

أصبح هذا الكتاب من أفضل الكتب مبيعاً في أمريكا خلال صيف سنة من السنوات،

وحصل جراي من وراء هذا الكتاب على الثناء والمديح من مشاهير الشخصيات المحترمة في المجتمع الأمريكي بدءًا بالرئيس الأمريكي بيل كلينتون، ومرويًا بآخرين مثل بيلير سولتون ومارك فيكتور هانسن وغيرهم، ومن الجدير بالذكر بل من المشرف أن (فارج جراي) قد حصل على دكتوراه فخرية تقديرًا لتاريخه الحافل بالنجاح وجهده المتواصل في مسيرة العطاء.

استنتاجات:

- 1- النجاح المالي لا يعني التخلي عن مساعدة الغير.
- 2- لم يياس فارج جراي أبدًا، ولم يتوقف عن التعلم من الغير.
- 3- لم يسخر المجتمع من محاولات الطفل الصغير لاقتحام عالم التجارة بل ساعده، ولم يرفض رجال الأعمال المشاركة بخبراتهم وأوقاتهم وأمواهم مع أطفال الحي.
- 4- تشجيع المجتمع الأمريكي الشديد للناجحين ولو كانوا صغارًا أو سودًا.

6- مارك زوكربيرغ (Mark Zuckerberg): مؤسس موقع الفيس بوك الاجتماعي



مارك زوكربيرغ (Mark Zuckerberg): هو رجل أعمال ومبرمج أمريكي، من مواليد الولايات المتحدة الأمريكية في 14 مايو 1984، أشتهر (زوكربيرغ) بتأسيسه لموقع (الفيس بوك Facebook): وهو أكبر موقع إجتماعي في العالم، بدأ (مارك

زوكربيرغ) ابتكاراته عندما التحق بجامعة هارفارد حيث طور برنامج يسمى كورس ماتش والذي يساعد الطلاب على اختيار صفوفهم بناء على اختيار الطلاب النخب السابقين في الجامعة ثم طور برنامج اخر خاص بشبكة هارفارد وهو برنامج (فيس ماش: Facemash) ووظيفة هذا البرنامج هو مقارنة صور الطلبة وإتاحة التصويت لهم بناء على

جاذبية صاحب أو صاحبة الصورة، وزادت شهرة الفيس ماش في الجامعة بصورة كبيرة إلى ان تم الغاؤه من قبل إدارة الجامعة لأسباب تأديبية.

بعد ذلك قام مارك مع ثلاثة من زملائه وهم (Chris و Dustin Moskovitz و Eduardo Saveri و Hughes) بتطوير موقع للتواصل الاجتماعي يسمح للمستخدمين بتصميم صفحاتهم الشخصية وتحميل صورهم والتواصل مع مستخدمين آخرين، وقاموا بتسمية هذا الموقع بـ The Facebook وهو موقع التواصل الاجتماعي الشهير، وكان ذلك من داخل أبواب سكن هارفرد الطلابي، أصبح (مارك) الرئيس التنفيذي لموقع الفيسبوكو كرس كل وقته لتطوير خدمات الموقع وتوسيع قاعدة المستخدمين له، وفي عام (2005) تلقى (زوكربيرج) عون هائل لشبكة الفيسبوك وذلك على شكل استثمار بقيمة 12 مليون دولار من شركة (Accel Partners)، ثم قامت الشبكة بالتوسع أكثر لتتضمن مدارس الثانوية لتصل بعدد المستخدمين إلى 5.5 مليون في ديسمبر 2005، وفي سبيل ذلك

رفض زوكربيرج جميع العروض الإعلانية من بعض الشركات الكبرى كـ yahoo وشبكة MTV وقرر فقط التركيز على موقعه الذي لفت أنظار العالم.

وفي 24 مايو 2007، أعلن (زوكربيرج) عن منصة الفيس بوك Facebook Platform، وهي منصة تطوير للمبرمجين لإنشاء تطبيقات اجتماعية على الفيس. وأثار هذا الاعلان اهتماما كبيرا في مجتمع المطورين. وفي غضون أسابيع، أنشئت العديد من التطبيقات وبعضها أصبح له الملايين من المستخدمين.

اختارت مجلة "تايم" مؤسس موقع "فيس بوك"، مارك زوكربيرج كـ "شخصية العام". ورأت المجلة أن (زوكربيرج) ساهم من خلال موقع "فيس بوك" الشهير للتواصل الاجتماعي في تغيير حياة مئات ملايين البشر والمجتمع بالكامل. وقال مدير تحرير "تايم"، ريتشارد في نيويورك إن عدد مستخدمي "فيس بوك" وهم بالملايين قد ساهم الموقع في ربطهم ببعض عن طريق التعارف وخلق نظام جديد لتبادل المعلومات، وفي عام 2010 حقق (مارك زوكربيرج) مؤسس (فيسبوك) أعلى زيادة في ثروته التي زادت أكثر من ثلاثة اضعاف لتقفز من ملياري دولار إلى 6.9 مليار دولار.

في أكتوبر 2010 باعت شركة فيس بوك حصة 1.6٪ إلى مايكروسوفت بـ240 مليون دولار، ورفضت عرض منافس شركة جوجل وهذا من شأنه أن يشير إلى أن القيمة السوقية للفييس بوك 15 مليار دولار في وقت البيع. ولكن، معظم المحللين يعتقدون أن القيمة الفعلية للشركة أن تكون أقل بكثير. فمبلغ 240 مليون دولار التي دفعتها شركة مايكروسوفت تشمل أقساط التأمين لكل من اسهم تفضيلية ومواضع الإعلانات العالمية، ورغم أن ثروت (مارك) الصافية تزيد عن الـ17.5 بليون دولار فهو الرئيس والمدير التنفيذي لفييس بوك. وبالرغم أنه لا يملك أكبر حصة من الأسهم في الشركة ولكن لديه أغلبية القوة التصويتية وهذا يعني أن سياسات الشركة دائماً تتبع .

ثانياً : بعض رواد الأعمال العرب :

1- الوليد بن طلال بن عبد العزيز آل سعود: من أكبر المستثمرين في العالم.



الأمير الوليد بن طلال آل سعود: رجل أعمال سعودي ولد في الرياض في 7 مارس 1955 وهو الابن الثاني للأمير طلال بن عبد العزيز، ويعد الأمير الوليد من أكبر المستثمرين في العالم حيث صنفته مجلة فوربس الأمريكية عام (2009) في الترتيب 22 من أغنياء العالم بثروة تقدر بـ 13.3 مليار دولار وفي عام 2010 ارتفع ترتيبه إلى الترتيب

19 من أغنياء العالم بثروة تقدر بـ 19.4 مليار دولار، حصل الأمير الوليد على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية والاقتصادية بامتياز وتفوق من كلية Menlo College في ولاية كاليفورنيا (1979)، بدأ نشاطه الاستثماري فور عودته من أمريكا واقام العديد من المشاريع تحت مسمى “مؤسسة المملكة للتجارة والمقاولات” وتنوعت أعمال المؤسسة فأصبحت تمتلك استثمارات في قطاعات متعددة. وفي عام (1996) تم تحويل المؤسسة إلى شركة المملكة القابضة التي تقوم بإدارة استثمارات متنوعة في مجالات البنوك المحلية والعالمية، والإنتاج الإعلامي ومحطات التلفزيون الفضائية، وصناعة الفنادق والترفيه

والسياحة، وأعمال تطوير العقارات والمشاريع الإنشائية، وصناعة الإلكترونيات، وصناعة معدات الكمبيوتر وإنتاج برامج، ومجال الإنترنت والتجارة الإلكترونية، وقطاع التجارة والمتاجر الفاخرة، والأسواق المركزية، وتصنيع السيارات والمعدات الثقيلة، والمشاريع الزراعية وغيرها من الاستثمارات.

حصل الوليد على وسام فارس مادارا وهو أعلى وسام في بلغاريا من الرئيس جورجي بارفانوف خلال زيارة رسمية لجمهورية بلغاريا عام 2009، وحصل على وسام من درجة الأسد من الرئيس السنغالي في عام 2013، وأيضاً وسام الملك عبد العزيز من الدرجة الأولى لرجال الأعمال المتميزين للعام (2002).

2- الشيخ سليمان بن عبد العزيز الراجحي: شريك مؤسس مصرف الراجحي



الشيخ سليمان بن عبد العزيز الراجحي: هو أحد أشهر رجال الأعمال في المملكة العربية السعودية له محطات عامرة في مسيرة رحلة الكفاح، بدأ من لا شيء حتى أصبح رقيماً على خارطة رواد الأعمال البارزين، ولد الشيخ سليمان بن عبد العزيز بن صالح الراجحي قرابة العام 1348هـ / 1929م في إحدى محافظات منطقة القصيم في المملكة العربية السعودية. ونشأ ضمن عائلة فقيرة وسط ظروف حياتية صعبة.

بدأ في تجميع ثروته من الصفر عبر أعمال مختلفة ابتداء من العمل كحمال ورمّاد وطباخ وصبي صراف إلى إدارة أعمال الصرافة والتجارة في العقار على مستويات عالمية،

الشيخ سليمان الراجحي شريك مؤسس مصرف الراجحي، أول بنك إسلامي في المملكة وأحد أكبر البنوك الإسلامية في العالم، كما يملك العديد من الشركات المساهمة في التنمية الزراعية والغذائية والصناعية في المملكة وخارجها مثل: دواجن الوطنية، الوطنية

للصناعة، الوطنية للنقل وغيرها.. عُرف عن الشيخ سليمان ميله الدائم للعمل الخيري، وتوج هذا العطاء بأنه أوقف ثلثي ثروته، حال حياته، في سبيل الله ووزع الثلث الباقي على أفراد عائلته. وتم إنشاء شركة قابضة، شركة أوقاف سليمان الراجحي القابضة، لتكون الذراع الاستثماري لإدارة الوقف، بينما تقوم مؤسسة سليمان بن عبد العزيز الراجحي الخيرية بإدارة القسم الخيري وتوزيع الربح القادم من القطاع الاستثماري في المشاريع الخيرية وأعمال الخير المتنوعة.

واستشعاراً لأهمية التعليم فقد أنشأ الشيخ سليمان عبد العزيز الراجحي هذا المشروع الخيري الاجتماعي المتكامل. بدء من الكليات إلى المستشفى التعليمي الذي يخدم الطلاب والمواطنين على حد سواء. وكليات سليمان عبد العزيز الراجحي هي ثمرة رؤية الشيخ سليمان وجهوده المبذولة لتوفير مستوى تعليمي رفيع المستوى في بيئة محلية. ونظراً لكون هذه الكليات خيرية فهي لا تطمح للكسب المادي بل إلى كسب طلاب متميزين وموهوبين في تحصيلهم العلمي أملاً في أن يكونوا قادة ورواد أعمال ناجحون في مجتمعهم.

3- عثمان أحمد عثمان: مؤسس شركة المقاولون العرب



عثمان أحمد عثمان: هو مهندس وسياسي مصري من مواليد الإسماعيلية في عام (1917)، توفي والده وهو مازال في سن صغير وتحمل أخوه الأكبر "محمد عثمان" مسؤولية الأسرة ورعايتها مع والدته إلى أن

أصبح عثمان شاباً وأصبح عنده طموح ولديه آمنيات، ولأن عثمان كان من مدينة الإسماعيلية التي تقع على قناة السويس، فأثناء مروره بالقناة في أحد الأيام لاحظ أن بعض الشركات الأجنبية هي التي تقوم بأعمال المقاولات في القناة وتعجب من ذلك، حيث لم

يكن المهندسون والمشرفون والعاملون في المشروع مصريين أو على الأقل هم الأغلبية، بل كان معظمهم ينتمون إلى شركات أجنبية، وبالتالي فالأرباح الخيالية التي يحققها هذا العمل تذهب إلى هذه الشركات، ومن هنا جاءت الفكرة وكان قرار عثمان أحمد عثمان بأن ينشأ شركة مقاولات مصرية تستطيع المنافسة في السوق العالمي، يطلق عليها أسم "المقاولون العرب" ولهذا فقد صارح في تحقيق حلمه الكبير والذي بدأ فيه أو خطواته بدخول كلية الهندسة كي يحصل على العلم الذي يؤهله للعمل في هذا المجال، ثم رفض فرص العمل المتاحة أمامه عند التخرج لينخرط بسوق المقاولات ويتعلم من خلال عمله كمقاول بسيط في مشروعه الخاص الذي أقامه في ذلك الوقت وظل يصارع ويجتهد حتى ذاع صيته وأصبح عملاق المقاولات العربي ووصل بـ "المقاولون العرب" إلى ما هي عليه الآن.

من المقولات الشهيرة لـ "عثمان أحمد عثمان":

- لا أنكر أنني أقمت العديد من الشركات الجديدة.. بلغت حتى الآن 170 شركة تساوي عندي 170 نجاحاً.. ولكن الناس لا تصدق أن عثمان أحمد عثمان لا يملك سهماً واحداً في أي من هذه الشركات.
- لا أحب أبداً المواقف المترددة.. وأميل إلي الحسم السريع للأمور دون إغراق في التمحيص.. والتدقيق والدراسة.
- طريقتي في الإدارة.. لا تكتب ولا تقرأ.. بل تمارس.

الآن وبعد أن تعرفنا على قصص نجاح بعض رجال الأعمال الذين اعتمدوا على أنفسهم في صناعتهم مستقبلهم وبدؤوا رحلتهم الانطلاق من الصفر وصمدوا حتى وصلوا إلى قمة النجاح وأصبحوا رواد أعمال من الدرجة الأولى، دعونا نتفق على أن من يرد صنع إمبراطورية تجارية، فهو ذاهب يجعل المستحيل ممكناً بإذن الله، وأن الناجحون في أعمالهم بشر لا يبردون عن الفاشلون في شيء ولكنهم فقط يتميزون بأن لديهم هدف يصرون على تحقيقه وأن بداخلهم ثقة تجربهم بأن لديهم إرادة قوية يستطيعون من خلالها أن يصنعوا النجاح ويهزموا المخاوف والتحديات التي تقابلهم أثناء رحلتهم البحث عن الذات، فهذه هنالك مانع من أن تكون مثلهم وأن توجد لنفسك مكاناً بين العظماء وأن تبدع في اختيار عمل مناسب لتبدأ مشوارك نحو النجاح، عمل تكون مسئول عنه مسئوليتك كاملة تتحمل أعباءه وتحدد نتائجه وتعمل على الارتقاء به ليدفعك إلى الأمام ويجعلك في الصفوف الأولى من الناجحين في دنيا الأعمال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو النصر، حامد "تمويل المشروعات الصغيرة للشباب بصيغة الإيجار المنتهى بالتمليك: دراسة مقدمة الى دورة تهيئة الشباب لتنفيذ المشروعات الصغيرة، والمنظمة بمعرفة الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2004.

أبو النصر، مدحت محمد - الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم - المجموعة العربية للتدريب والنشر - ط 1 - القاهرة 2009.

أحمد السعيد - التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات - سلطنة عمان

أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية (القاهرة: المؤلف، 2005).

أحمد يونس محمد محمود فكري: تصور مقترح لبرنامج تدريبي لمعلمي المدارس ذات الفصل الواحد بالتعليم الأساسي في ضوء بعض التجارب والصيغ في مجال المدارس ذات الفصل الواحد وأساليب وطرق التدريب التقليدية الحديثة، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1999.

إدارة التغيير - مجموعة خبراء - المجموعة العربية للتدريب والنشر - 2013م.

أمل عبد الفتاح محمد : تصور مقترح لنظام تدريبي عن بُعد للمعلمين أثناء الخدمة في ج.م.ع في ضوء خبرات بعض الدول الأخرى، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، 1998.

البارودي، منال أحمد - الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين - المجموعة العربية للتدريب والنشر - ط1 - القاهرة 2015.

البرواري، نزار عبد المجيد، البرزنجي، احمد محمد فهمي ، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2004.

التدريب والتنمية : مجلة تصدرها المؤسسة العامة للتدريب الفني والتدريب المهني الرياضي، العدد 91 أغسطس، 2006 .

ثابت إدريس ود. جمال المرسي - الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية.

جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ للنشر، 2003).

الجبوري، ميسر إبراهيم والمعاضيدي، معن وعد الله - الأدوار الإستراتيجية المرتقبة لحاضنات الأعمال: أنموذج مقترح لحاضنة عراقية للأعمال والتقانة، المؤتمر العلمي الثالث لكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن (2009).

جينفر جوي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

جودت عزت عطوي: الإدارة المدرسية الحديثة، التربية وتطبيقاتها العملية، عمان، الدار العلمية، ودار الثقافة للنشر والتوزيع 2001.

جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ، 2004).

الحديثي، أصفاد مرتضى سعيد، تحليل المحفظة الإستراتيجية على وفق المدخل المعرفي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد (2000).

حسين، عبد الفتاح دياب ، إدارة الموارد البشرية، شركة البراء، القاهرة 1997.

خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004.

- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. إشراف علمي: محمود أحمد عبدالفتاح - إدارة المشروعات - المجموعة العربية للتدريب والنشر - القاهرة 2013
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، أدوات الموارد البشرية، الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر 2013.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التدريب المؤثر في العمل - الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر 2013.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، تحديد السياسات التدريبية وتخطيط التدريب، الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر 2013.
- دانا جاينس، جيمس روبنسون، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2000.
- رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية دار الفكر العربي، ط1، 2001.
- رؤوف شبايك - 25 قصة نجاح، أجيال للنشر - 2007.
- سامية فتحي عفيفي: دراسات في السلوك الإداري (القاهرة: كلية التجارة، جامعة حلون، 2006).
- السلطة الوطنية الفلسطينية والهيئة الوطنية للاستعلامات، آليات مقترحة لتشجيع قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مركز المعلومات الوطني الفلسطيني، 2005.
- سليمان الراجحي. منظومة حياة. سيرة حياة الشيخ سليمان. دار الزازان للنشر. الرياض. المملكة العربية السعودية. 2012م
- سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21 (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط2، 2000).
- شعبان عمر. مبررات وآليات دعم الصناعات الصغيرة والمتوسطة، ورقة عمل مقدمة لوزارة الصناعة الفلسطينية، غزة ديسمبر 1996.

شيخ لطيف العبيدي - أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية...تقويم الأداء الإداري للمشاريع: دراسة تحليلية لحالة: مشروع "تطوير مناهج الرياضيات والعلوم الطبيعية" الذي تنفذه شركة العبيكان للأبحاث والتطوير لصالح مكتب التربية العربي لدول التعاون الخليجي، الأكاديمية العربية في الدنمارك ، للفترة 2006 - 2009 .

الصالحى، صالح: أساليب تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري- ورقة عمل مقدمة لمؤتمر المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، 2000.

الصاوي عبد الحافظ - التمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة". من منشورات البنك الإسلامي للتنمية (2004).

طارق السويدان: منهجية التغيير في المنظمات -الرياض: مؤسسة قرطبة للإنتاج الفني: 2001.

عاطف عباس- أصول التسويق وإدارة المبيعات-المجموعة العربية للتدريب والنشر- القاهرة 2009

عامر عبدالرزاق عبدالمحسن الناصر - بحث بعنوان: سرد القصص المنظمة في إطار تنمية روح المبادرة (الريادة) - دراسة حالة عن البنك الإسلامي للتنمية - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

عبد العزيز محمود عبد العزيز، حماية المستهلك ..بين النظرية والتطبيق في الفترة من 1979 - 1998، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2008.

عبد الكريم دويش، ليلى تكلا: أصول الإدارة الحديثة القاهرة، الأنجلو المصرية، 1995.

علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001

الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003.

فيليب سادلر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).

ماهر، العجي، سلوك المستهلك "كيف تكسب زبونك؟" سلسلة الرضا للمعلومات، دار
الرضا للنشر، الطبعة الأولى - أيلول 2000 م

متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، القاهرة: مكتبة
عين شمس 2006

المجموعة الاستشارية العربية: البرنامج التدريبي: التخطيط الإستراتيجي والتشغيلي -
2009.

المحروق، ماهر ومقابله، إيهاب - المشروعات الصغيرة والمتوسطة أهميتها ومعوقاتهما" من
منشورات مركز المنشورات الصغيرة و المتوسطة التابع للأكاديمية العربية للعلوم
المصرفية - الأردن (2006).

محمد أحمد هيكل: مهارات التعامل مع الناس (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

محمد حسن العامري، الإعلان وحماية المستهلك، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، 2007م.

محمد عزت عبد الموجود: تقويم مراكز تدريب المعلمين في أثناء الخدمة، المركز القومي
للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 2004.

محمد نبيل كاظم: كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك؟ (القاهرة: دار السلام، 2006).

محمود عبد اللطيف موسى: الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في بعض الجامعات
المصرية أثناء الخدمة في ضوء التحديات الحالية والمستقبلية، رسالة ماجستير،
جامعة الدول العربية، معهد الدراسات والبحوث العربية، 2005.

محمود يحيى سالم - تنمية الموارد البشرية - المجموعة العربية للتدريب والنشر - 2009

مدحت محمد أبو النصر - مراحل العملية التدريبية.. تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج
التدريبية - المجموعة العربية للتدريب والنشر - 2009

مدحت محمد أبو النصر - قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة- المجموعة العربية
للتدريب والنشر - القاهرة 2015

مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

مصطفى الحلواني - علم التدريب المهاري ، جامعة قناة السويس، مصر - أكتوبر 1999.
مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر... الوظائف، الأدوار، المهارات، الصفات - مجموعة النيل العربية طباعة نشر توزيع 2001.

مقالة بعنوان : اختيار مؤسس موقع "فيسبوك" كـ "شخصية العام" ، وكالة أخبار وطن، ديسمبر 2010

المنصور، كاسر نصر، (سلوك المستهلك مدخل الإعلان) - الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع 2006.

مهنا، علي " المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والتشغيل: الواقع والتحديات والإمكانات " ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الوطني للتشغيل ، 2005.

مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002.

مؤيد سعيد السالم - نظرية المنظمة ..الهيكل والتصميم - الناشر : دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع - 2015.

ميسون علي حسين - بحث نظري بعنوان (الريادة في منظمات الأعمال مع الإشارة لتجربة بعض الدول) - جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد.

نبيل محمد شلبي، نموذج مقترح لحاضنة تقنية بالمملكة العربية السعودية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة "واقع ومشكلات المنشآت الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها"، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، (2002).

النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998.

نشرة الجمعية المصرية لحاضنات المشروعات الصغيرة، نشرة تعريفية، القاهرة، (1999).
هاوس، بيتر نورث- القيادة الإدارية-النظرية والتطبيق. الرياض، ترجمة معهد الإدارة العامة- (2007).

ياسين، سعد غالب، (الإدارة الإستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998م.

ثالثا: المراجع الأجنبية

Abdou, Aly A. : The Relationship Between Motor Transportation and Marketing of Agricultural Products, Doctorate Dissertation, Univ, of Illinois. 2005.

Adamson, G., J. Pine, T. Steenhoven & J. Kroupa How storytelling can drive strategic change, Strategy & Leadership(2006).

Agnew, Hngh E, Conner. Harold A. and Doremus, William L., Outlines of Marketing Mc Graw-Hill Book Co., Inc, New York, 2003.

Alef, Daniel. Mark Zuckerberg: The Face Behind Facebook and Social Networking, Titans of Fortune Publishing (2010).

Alexander, Ralph S., Cross, James, S., and Cunningham Ross M. Industrial Marketing Richard D. Irwin Inc, Homewood, 2004.

Beckman. Theodore N., and Egle, Nathanael H., Wholesaling Principles and Practice, rev. The Ronald Press Co., New York 2005

Boyd, Harper W., Jr., and Westfall, Ralph, Marketing Research, Text and Cases, Richard D. Irwin. Home-Wood, Ill. 2002.

Bradford Ernest S., Marketing Research, Graw-Hill Book Co., Inc., New York;, 2008.

Brckman, Theodore N., Bartels, Robert Credits and Collection in Theory and Practice, 9th ed., Mc Graw-Hill Book Co., Inc., New York, 2006.

Canoyer, Helen G., and Vaile. O Land S., Economics of Income and Consumption. The Ronald Press Co. New York 2007.

- Clark Laincoln H, (ed). Consumer Behavior: The Dynamics of Consumer Reaction, New York University Prees, New York 2003.
- Converse. P. D., and Huegy. H. W., The Elements of Marketing. 5th ed., Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. Y. 2008.
- Cox Reavis and Anderson, Wroe (eds). Theory in Marketing, Richard D. Irwin. Ill., 2007.
- E.B. Flippo: Principles of Management (New York; McGraw-Hill Book Co., Inc., 1997).
- Endres, A.M.,& Ch. R.Woods Modern theories of entrepreneurial behavior: A comparison and appraisal, Small Business Economics (2006).
- Frederic, John H., Public Warehousing, The Ronald Press Co., New York, 2007.
- George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel: The Human Problems of Management (New York: Prentice-Hall, Inc., 1996).
- Gonzalez, Marisela & Lucea, Rafael, The Evolution of Business Incubation, Working Paper, March (2001),.
- Gross; Altred Salesmanship: Principles and Methods of Effectives Selling. The Ronald Press Co., New York 2006.
- Hansen, Farry L., Marketing: Text and Casses, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Ill., 2002.
- Hecket. J. B., and Mins Robert B., Distribution Costs 2nd ed., The Ronald Press Co. New York 2003.
- Hotchkiss, G. B., The movement for Standardization Grading of Consumer Goods, Association of National Advertisers, New York, 2004.
- Jack Philips, Adel Connell, Managing employee retention: a strategic accountability approach, Burlington, Mass Elsevier, 2003.
- Joseph D.Levesque: The Human Resource Problem Solver (N.Y.: Mc Graw Publishers, 2002).
- Kewis Howard T., Procurement – Principles and Cases, rev. ed. Richard D. Irwin, Inc., Home Wood Ill., 2002.
- Khols Richard L., Marketing of Agricultural Products The Macmillan Co., New York 2001.
- Laynard; Harold. And Davis H, James H. Sales Management 3rd ed. The Ronald Press Co. New York, 2007.

- Lough W, H., and Gainsburgh, M. R. High level Consumption.
- McNair Malcolm P. and Hanson, Harry P., Readings in Marketing 2d ed. Mc Graw – Hill Book C., Inc New York 2008.
- Paul Parcon: Develop your Team Building Skills (India: Lotus Press, 2007).
- Phillids, Charles F., and Ducan, Delbert J. Marketing Principles and Methods, 3d ed., Richard D. Irwin, Inc; Homewood, Ill 2006.
- Robinson, O. P., and Brisco, Norris B., Store Organization and Operation. Prentic – Hall Inc. Englewood Cliffs, N. Y., 2004.
- Rouwmaat, Vincent; Reid, Alasdair & Kurik, Silja, Business Incubation: Review of Current Situation and Guidelines for Government Intervention in Estonia, Working Paper in Innovation Series, Ministry of Economic Affairs and Communications of the Republic of Estonia- (2003).
- Russel Frep. A., and Beach, Frauk, W., Texbook of Salesmanship, 5th ed., Mc Graw – Hill Book Ce., Inc., New York 2005.
- Singer, S., M. Alepza&M. Balkic - Corporate Entrepreneurship: Is Entrepreneurial Behavior Possible In a Large Company?, University of Osijek, Croatia(2009).
- Wingate, ohn W, and Corbin, Arnold, Changing Patterns in Retailing: Reading on Current Trends, Richard D. Irwin Inc., Homewood, Ill 2007.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

تعريف ريادة الأعمال:

<http://kenanaonline.com/users/katooman/posts/395257>

إسهامات نظرية الريادة في خلق فرص عمل:

<http://www.najah.edu/arabic/centers/BTI.asp>

ريادة الأعمال

http://ar.wikipedia.org/wiki#ريادة_أعمال/

إدارة الأعمال بأيدينا نغير واقعنا :

http://www.arabency.com/index.php?module=pnEncyclopedia&func=display_term&id=953&vid

7 نصائح للراغبين في إنشاء مشاريع صغيرة:

<http://www.dijla-wasit.com/7/نصائح-للالراغبين-في-إنشاء-مشاريع-صغيرة/>

5 نصائح للخوض في عالم ريادة الأعمال

<http://www.dijla-wasit.com/5/نصائح-للخوض-في-عالم-ريادة-الأعمال/>

10 صفات يتميز بها رائد الأعمال الناجح

<http://www.aranglish.com/2014/12/entrepreneur-characteristics.html>

ويكيبيديا، الموسوعة الحرة - "ريتشارد برانسون":

http://ar.wikipedia.org/wiki/ريتشارد_برانسون /

ويكيبيديا، الموسوعة الحرة - "ستيف جوبز":

http://ar.wikipedia.org/wiki/ستيف_جوبز /

قصة حياة بيل غيتس مؤسس شركة مايكروسوفت وأهم افكاره وسر نجاحه:

<https://ar-ar.facebook.com/notes/علمني/قصة-حياة-بيل-غيتس-مؤسس-شركة-مايكروسوفت-وأهم-افكاره-وسر-نجاحه/416428228371328>

قصص نجاح اغنى 5 رجال اعمال عرب

<http://small-projects.org/قصص-نجاح-اغنى-5-رجال-اعمال-عرب/>

سر نجاح فارح جراي

<http://islammemo.cc/fan-el-edara/Edara-Elzat/2010/10/19/109216.html>

رواد الأعمال يصنعون أم يولدون؟!

<http://altagreer.com/رواد-الأعمال-يصنعون-أم-يولدون؟/>